



## „Führen heißt den Mitarbeiter wertschätzen“

Gespräch mit  
Personaltrainerin  
Petra Schomburg  
zu Mitarbeiterentwick-  
lungsgesprächen,  
Führungsverhalten und  
Motivation

**Fordern und fördern - so lautet ein wichtiger Grundsatz des DIAKO-Leitbildes. Fordern und fördern - das bedeutet, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, welche Entwicklungsmöglichkeiten sie haben und wie sie sie entsprechend ihren Fähigkeiten ausbauen können. Selbständiges und kreatives Arbeiten wird gewünscht und unterstützt und die Leistungen werden an den vereinbarten Zielen gespiegelt. In regelmäßigen Zielvereinbarungs- und Mitarbeiterentwicklungsgesprächen werden diese durch Lob und Kritik untermauert.**

**Bisher wurden Mitarbeiterentwicklungsgespräche in der Pflege und im Funktionsdienst eingeführt. Im September und Oktober dieses Jahres wurden in einer zweiten Ausbaustufe rund 30 Führungskräfte u.a. aus den Bereichen Administration, Materialwirtschaft, Technik, Hauswirtschaft und Küche geschult. In zweitägigen Seminaren plus einem Reviewtag im nächsten Jahr wurden sie von der Bremer Personaltrainerin Petra Schomburg in der Führung von Mitarbeiterentwicklungsgesprächen angeleitet. Worum es dabei ging, welche Ziele dieses Führungsinstrument verfolgt und welche Eindrücke sie mitgenommen hat, darüber sprach das DIAKO MAGAZIN mit der Personal- und Organisationsentwicklerin.**

**DIAKO MAGAZIN:** Wozu benötigen wir Zielvereinbarungs- und Mitarbeiterentwicklungsgespräche?

**Petra Schomburg:** Führung hat sich verändert, die Welt ist komplexer geworden. Die Zeit des Führens per Ansage ist vorüber. Heute müssen Führungskräfte ihre Mitarbeiter mit ins Boot nehmen, sie motivieren können. Mitarbeiter müssen in Prozesse eingebunden werden. Eine Führungskraft muss also im wahrsten Sinne des Wortes mit ihren Mitarbeitern zusammenarbeiten. Dieser kooperative Führungsstil ist es, den Unternehmen dringend benötigen, wenn sie auf Dauer Erfolg haben wollen. Dazu braucht man eine funktionierende Kommunikation. Führungskraft und Mitarbeiter müssen sich über Ziele verständigen und im persönlichen

Gespräch Ziele vereinbaren. Für die Führungskraft bedeutet das zu lernen, wie sie oder er mit dem Mitarbeiter umgehen, ihn führen muss.

**DIAKO MAGAZIN:** Aber sprechen die Führungskräfte nicht täglich mit ihren Leuten bzw. haben sie das nicht schon immer getan?

**Petra Schomburg:** Ja sicher, aber dies hat nicht die Qualität eines Mitarbeiterentwicklungsgesprächs. Früher haben viele Führung als Organisation von Arbeit verstanden, nach dem Motto: Ich organisiere Euch die Arbeit und ihr leistet sie dann ab. Oder auch als Material- und Organisationsmanagement: Also, ich besorge die Produktionsmittel und die Mitarbeiter arbeiten dann damit.

Aber Führung bedeutet auch Mitarbeitermotivation. Hier ist die innere Einstellung zu der Führungsaufgabe gefragt. Als Führungskraft sollte ich vor allem eines tun: Meine Aufgabe und meine Mitarbeiter wertschätzen. Denn wenn ich meinen Mitarbeitern das Gefühl gebe, dass ich ihre Arbeit und ihr Engagement für wichtig und wertvoll erachte, bekomme ich auch Leistung zurück. Wer seinen Blick nur auf Leistung einerseits und Fehler andererseits lenkt, wird kaum Erfolg haben. Wer aber Interesse an seinen Leuten und ihren beruflichen Fähigkeiten sowie an der Verbesserung seines eigenen Führungsstils bekundet, wird auf Dauer erfolgreich sein. Und wo könnte die Führungskraft das besser tun, als in einem Mitarbeiterentwicklungsgespräch?

**DIAKO MAGAZIN:** Welches Ziel verfolgen diese Gespräche?

**Petra Schomburg:** Zunächst einmal stellen sie Verbindlichkeit her zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter. Im Gespräch werden gemeinsam Anforderungen und Ziele festgelegt, Schwächen und Stärken des Mitarbeiters angesprochen. So kann er selbst seinen Standort bestimmen und weiß genau, welche Leistungen von ihm verlangt werden.

**DIAKO MAGAZIN:** Was haben unsere Führungskräfte während des zweitägigen Seminars gelernt?

**Petra Schomburg:** Wir haben zunächst Sinn und Zweck der Mitarbeiterentwicklungsgespräche erörtert. Dann sind wir sehr schnell auf die konkreten Abläufe während des

Gesprächs gekommen. Wie bereite ich das Gespräch vor? Wie gestalte ich die Gesprächsführung? Was tun, wenn's schwierig wird? Wie gehe ich mit verschiedenen Mitarbeitertypen um? Wie gehe ich mit dem Feedback des Mitarbeiters um? Wie kann ich motivieren? Das haben wir besprochen und auch in Rollenspielen erlebt.

**DIAKO MAGAZIN:** Wo liegen Ihrer Meinung nach noch Optimierungspotenziale?

**Petra Schomburg:** Es ist nie ganz einfach, jemanden zu beurteilen. Während des Mitarbeiterentwicklungsgesprächs müssen Führungskraft und Mitarbeiter zwar einen entsprechenden Bogen ausfüllen, aber mit der Beurteilung tun sich beide Seiten dennoch schwer. Ich denke, dass einige der Seminarteilnehmer auf jeden Fall ihre nun erworbenen Kenntnisse in Führungskräftetrainings vertiefen und erweitern sollten. Es gibt in Ihrem Hause die Betriebliche Fortbildung, die einige Seminare anbietet. Aber auch externes Know how kann und sollte genutzt werden.

**DIAKO MAGAZIN:** Welche Tipps können Sie den DIAKO-Führungskräften geben?

**Petra Schomburg:** Entwickeln Sie eine positive innere Haltung zu Ihrem Beruf und zu Ihren Aufgaben. Führen heißt Mitarbeiter fördern. So können Sie mit Leidenschaft und Engagement Ihre Ziele setzen und erreichen. Das wirkt sich auch auf Ihre Mitarbeiter aus. Denn wer sein Engagement glaubhaft nach außen trägt, kann seine Mitarbeiter motivieren und mitziehen.

**Petra Schomburg ist seit fast zehn Jahren als selbstständige Personal- und Organisationsentwicklerin in Bremen tätig.**

**Sie berät Führungskräfte im Gespräch mit ihren Mitarbeitern, unterstützt Firmen bei der Einführung von Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen und trainiert Führungskräfte.**

**Nach einer Ausbildung im medizinischen Praxismanagement folgte das Studium der Diplom-Pädagogik. Danach war sie in der Erwachsenenbildung aktiv.**

**Die Organisations- und Innovationsberaterin mit Schwerpunkt Kommunikationspsychologie ist im Neuro-Linguistischen-Programmieren (NLP) ausgebildet und berät neben dem DIAKO u.a. Industrieunternehmen und universitäre Einrichtungen.**

