

# Leitfaden zum Mitarbeitergespräch

Über einen strukturierten Mitarbeitergesprächs-Prozess – je nach Phase (Einstiegsphase, Erfahrungserweiterungsphase, Expertenphase) – legen Führungskraft und Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter gemeinsam Arbeitsschwerpunkt und Leistungserwartungen fest und vereinbaren, wie sie diese gemeinsam umsetzen werden. Die Formulierung von Leistungserwartungen an die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter ist eine wesentliche Führungsaufgabe und gehört daher zu den zentralsten Steuerungsprozessen einer PVE.

Ein weiteres wichtiges Gesprächsthema ist die individuelle Planung von Lernen und Entwicklung für jeden Einzelnen. Anhand der Vereinbarungen aus dem Mitarbeitergespräch soll laufend – basierend auf den im Arbeitsalltag gezeigten Leistungen – Feedback an die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter gegeben werden, um Orientierung und Weiterentwicklung zu ermöglichen.

Das Mitarbeitergespräch soll auch Platz bieten, um Feedback der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters über die eigene Leistung als Führungskraft abzuholen.

Im Folgenden werden Leitfragen für typische Themenstellungen in wichtigen Phasen des Mitarbeiterlebenszyklus beschrieben.

## Einstiegsphase

Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter steigen (meist) energiegeladen und mit hohem Gestaltungswillen ein. Das gegenseitige Kennenlernen und das Eingliedern in die Prozesse, Abläufe und Arbeitsspezifika der PVE stehen in dieser Phase im Mittelpunkt.

Was beschäftigt die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter in dieser Phase?

- Wie funktioniert die Arbeit an diesem Arbeitsplatz?
- Wie kann ich meine Ausbildung und meine Kompetenzen bestmöglich einbringen?
- Was wird von mir erwartet?
- Wie erlerne ich möglichst rasch die spezifischen Abläufe, Systeme und Prozesse an diesem Arbeitsplatz?
- Welchen Beitrag kann ich für das Team leisten? Was kann ich zum Erfolg des Teams beitragen?

Worauf sollten Sie als Führungskraft achten?

- Gestalten Sie den Einstieg. Überlegen Sie, welche Informationen für den Einstieg relevant sind und wer dieses Wissen idealerweise vermittelt (Sie persönlich oder andere Personen aus dem Team). Vermitteln Sie nicht nur fachliches Wissen und Informationen zu spezifischen Abläufen, sondern auch worauf es Ihnen in der Zusammenarbeit im Team und mit den Patienten ankommt.
- Klären Sie in einem ersten Willkommensgespräch offen gegenseitige Erwartungen und laden Sie dazu ein, sich in der Einstiegsphase wöchentlich darüber auszutauschen, wie die Eingewöhnungsphase läuft, welche Themen aufgetaucht sind, wo es Unsicherheiten gibt und was bereits gut läuft. Nach einem Monat können Sie die Intervalle der Gespräche dann vergrößern, z.B. einmal im Monat, alle zwei Monate oder quartalsweise.

Relevante Fragen:

- Wie geht es Dir? bzw. Wie geht es Ihnen?
- In welchen Bereichen benötigst du/benötigen Sie noch Unterstützung oder Informationen?
- Sind unsere Prozesse/Systeme/Arbeitsabläufe für dich/für Sie nachvollziehbar? Gibt es Anregungen von deiner/Ihrer Seite für Verbesserungen, dann lass/lassen Sie uns gemeinsam darüber nachdenken.
- Entspricht die Arbeit deinen/Ihren Erwartungen? Wenn nicht, woran liegt es genau und was können wir gemeinsam daran ändern?

## Erfahrungserweiterungsphase

Nach der Einstiegsphase kommt eine Phase, in welcher Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter darauf konzentriert sind, die eigenen Kenntnisse und Potenziale bestmöglich einzusetzen, vielfältige Erfahrungen zu sammeln und ihre Kompetenzen durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen weiter auszubauen.

**Was beschäftigt die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter in dieser Phase?**

- Wie wohl fühle ich mich im Team und mit meinem Aufgabenbereich?
- Was könnte ich sonst noch tun, erlernen, wie kann ich mich weiterentwickeln?
- Wie geht es mir mit meinem Aufgabensum? Empfinde ich Stress und wie schlägt sich das auf meine Gesundheit?
- Wie kann ich berufliche Interessen und Pflichten mit privaten Interessen und Pflichten in Einklang bringen?

**Worauf sollten Sie als Führungskraft achten?**

- Bleiben Sie in Kontakt. Nehmen Sie sich regelmäßig (z.B. quartalsweise) eine halbe Stunde Zeit, sich in Ruhe mit jedem Mitarbeiter auszutauschen. Darüber was diese gerade beschäftigt, aber auch um ihnen Feedback (Ihre Sichtweise was der Mitarbeiter besonders gut macht, aber auch was aus Ihrer Sicht verbessert werden sollte) zu geben und gemeinsam zu besprechen, wie die nächsten Monate laufen werden (z.B. Arbeitsschwerpunkte, Urlaube, Fortbildungen, ...).

**Relevante Fragen:**

- Wie geht es Dir? bzw. Wie geht es Ihnen?
- Was beschäftigt dich/Sie gerade (in der Arbeit, aber auch außerhalb, wenn es Auswirkungen auf die Arbeit hat)?
- Wenn ich auf die letzten 3 Monate zurückschaue, ist mir besonders aufgefallen, dass ..... (positive Rückmeldung).
- Mir ist in der letzten Zeit aufgefallen, dass ... (eventuelles negatives Verhalten, Fehler etc. beschreiben). Wie hast du/haben Sie das erlebt? Was können wir gemeinsam tun, damit es in der Zukunft anders/besser läuft?
- Was sind die Arbeitsschwerpunkte in den nächsten Monaten? Gibt es etwas zu berücksichtigen? Benötigst du/Benötigen Sie Unterstützung?
- Wie gut kommst du/kommen Sie mit dem Arbeitspensum zurecht? Wie gut lassen sich die Arbeit und persönliche Verpflichtungen miteinander vereinbaren?

Überlegen Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern, welche Entwicklungsmaßnahmen sinnvoll wären. Beachten Sie hierbei sowohl die Notwendigkeiten aus der Sicht der Schwerpunkte und des Leistungsangebotes der PVE als auch potenzielle Interessen der Mitarbeiter, die sich zukünftig ebenfalls in das Leistungsspektrum der PVE integrieren lassen könnten.

#### Relevante Fragen:

- Gibt es Ausbildungen/Weiterbildungen, welche in den nächsten Monaten notwendig sind (verpflichtende Schulungen/Auffrischungen/Produkt- bzw. Systemeinschulungen, ...)?
- Wie können wir diese am besten organisieren?
- Welche Qualifikationen sind für das Team/die PVE wichtig, um ein entsprechendes (ev. erweitertes) Leistungsspektrum anbieten zu können? Wer könnte diese Qualifikationen idealerweise erwerben?

## Expertenphase

Die Mitarbeiter haben ihren Platz gefunden. Sie sind in ihrer Berufsidentität gefestigt, verfügen über einen reichen Erfahrungsschatz und viel Routine, haben ihre Prioritäten meist festgelegt und nehmen – nach außen hin – teilweise eine etwas abgeklärt wirkende Haltung ein.

#### Was beschäftigt die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter in dieser Phase?

- Wie geht es jetzt weiter mit mir? Kann ich mir vorstellen, diese Arbeit genau so die nächsten Jahre weiterzumachen?
- Was befriedigt mich in meiner Arbeit? Was mag ich daran nicht? Und wie gehe ich damit um?
- Wie geht es mir gesundheitlich mit den täglichen Anforderungen des Arbeitsumfeldes?

#### Worauf sollten Sie als Führungskraft achten?

- Bleiben Sie in Kontakt. Nehmen Sie sich regelmäßig (z.B. Quartalsweise) eine halbe Stunde Zeit, sich in Ruhe mit den Mitarbeitern auszutauschen. Darüber was diese gerade beschäftigt, wie es ihnen gesundheitlich geht und ob sie zufrieden mit ihrer Arbeit sind?
- Überlegen Sie sich, wie Sie die Motivation dieser Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter hochhalten können. Etwa durch die Übertragung zusätzlicher Verantwortung (z.B. Führen von Mitarbeitern), durch neue Aufgabenbereiche oder durch die Übernahme der Einschulung von jüngeren und unerfahrenen Kollegen.

#### Relevante Fragen:

- Was kann ich tun, damit der Mitarbeiter sein Wissen weiterhin gut bei uns einbringen kann?
- Wenn wir gemeinsam auf die Aufgaben des Mitarbeiters schauen, wo braucht dieser eine Ausbildung, um sein umfassendes Fachwissen wieder auf den aktuellsten Stand zu bringen?
- Ist der Mitarbeiter bereit, sein Fachwissen an jüngere Kollegen weiterzugeben? Wie können wir das organisieren?
- Hat die Mitarbeiterin schon darüber nachgedacht, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen?
- Kann sich der Mitarbeiter vorstellen, gemeinsam mit einem jungen/neuen Kollegen ein neues Thema aufzubauen etc.?
- Kann sich der Mitarbeiter vorstellen, ein Team zu führen? Was bräuchte er dazu an Unterstützung?
- Was hat die Mitarbeiterin im letzten Jahr als belastend erlebt? Was hat besonders viel Energie gekostet?
- Was können/sollen wir dafür tun, damit der Mitarbeiter gesund bleibt?