

GESPRÄCHSLEITFADEN

für Medizinische Fachangestellte zum Führen von
Mitarbeitergesprächen mit Vorgesetzten in Hausarztpraxen





Prof. Dr. Adrian Loerbroks, Dr. Thomas Muth, Fr. Julia Winkler und
Dr. Patricia Vu-Eickmann mit 20 MFA.
Institut für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin, centre for cealth and cociety,
Medizinische Fakultät, Universität Düsseldorf

Das Führen von Vorgesetztengesprächen kann mit vielen Unsicherheiten verbunden sein. Bei Gehaltsverhandlungen oder bei einem jährlichen Mitarbeitergespräch ist es wichtig, sich vorzubereiten und sich im Vorfeld Gedanken darüber zu machen was angesprochen werden soll. Dieser Gesprächsleitfaden kann von Medizinischen Fachangestellten genutzt werden, die ein Gespräch mit ihrer/ihrem Vorgesetzten über ihre Arbeitsbedingungen führen möchten.

Die Checkliste können Sie nutzen, um sich einen Überblick darüber zu verschaffen, ob Sie alles Wichtige vorab vorbereitet haben. Sie können Ihr Gespräch strukturieren und Ihre Gesprächsziele sowie mögliche Argumente festhalten. Nehmen Sie diese Liste ausgefüllt mit zu dem Gespräch.

Der Gesprächsvorbereitungsbogen in Tabellenform dient als Überblick darüber, welche Argumente Sie für welches Thema anbringen können. Sie finden außerdem Formulierungshilfen.

Das Protokoll steht Ihnen für die Dokumentation des Mitarbeitergesprächs zur Verfügung. Das Protokoll kann gemeinsam mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten ausgefüllt werden, um vor allem die Ergebnisse und nächsten Schritte schriftlich festzuhalten.

Wenn Mitarbeitergespräche in Ihrer Praxis nicht üblich sind, ist es wichtig, dass Sie Ihre/ Ihren Vorgesetzten im Vorfeld um ein persönliches Gespräch bitten. Gespräche sollten Sie nicht nebenbei oder unvorbereitet führen. Vereinbaren Sie gemeinsam mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten einen festen Termin, bei dem Sie beide Zeit und Ruhe haben, sich auszutauschen.

Ihre Forderungen sollten Sie deutlich und präzise formulieren und dabei sachlich und ruhig bleiben. Formulierungen aus der eigenen Sicht („Ich wünsche mir ...“) wirken dabei authentischer. Weiterhin ist es meist besser, die eigenen Bedürfnisse zunächst als Wünsche zu formulieren und nicht als Forderungen und diese Wünsche gut zu begründen. Am Ende sollten sie gemeinsam zu einer klar formulierten Einigung kommen und diese sollte schriftlich festgehalten werden (dafür steht Ihnen das Protokoll zur Verfügung). Überlegen Sie sich im Vorfeld zwei bis drei Wünsche, die Sie in Ihrem Mitarbeitergespräch ansprechen möchten. Sie sollten allerdings berücksichtigen, dass Sie mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten verhandeln, d.h. im Normalfall werden Sie nicht alle Ihre Forderungen und Wünsche zu 100% durchsetzen, sondern es werden Kompromisse gefunden. Bei Gehaltsverhandlungen ist es darum von Vorteil, mit einer leicht überhöhten Forderung zu starten, damit Sie sich mit der/dem Vorgesetzten bei Ihrer Wunschsumme „treffen können“.

Ebenfalls sollten Sie sich gut überlegen zu welchem Zeitpunkt Sie welche Forderung stellen. MFAs, die erst seit Kurzem in der Praxis arbeiten und/oder wenig Berufserfahrung haben, können nicht so viel fordern wie MFAs die schon mehrere Jahre im Berufsleben stehen, schon viele Jahre für Ihre/Ihren Vorgesetzten arbeiten und/oder schon einige Fortbildungen absolviert haben.

Fragen Sie während des Gesprächs nach, wenn Sie sich nicht sicher sind wie etwas von Ihrer/Ihrem Vorgesetzten gemeint ist oder wenn Unklarheiten bestehen. Rückfragen schaffen für beide Seiten Sicherheit und Klarheit über das Besprochene.

Wenn Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter, ein Thema unbewusst oder absichtlich wechselt, dann ist es wichtig, diplomatisch zu bleiben und das Gespräch wieder auf das zu lenken was Sie besprechen möchten. Ein Beispiel für eine solche Formulierung könnte sein: „Hr./Fr. Doktor können wir das bitte später besprechen und jetzt noch einmal zu dem angesprochenen Thema zurück kommen?“.

Es kann von Vorteil sein, sich zu Anfang eines Gesprächs eine Rückmeldung von Ihrer/Ihrem Vorgesetzten zur eigenen Arbeitsleistung und dem Funktionieren im Team einzuholen. Ein Formulierungsvorschlag ist: „Wie sind Sie denn mit meiner Arbeit zufrieden? Was könnte ich an meiner Arbeitsweise verbessern?“. Wenn die/der Vorgesetzte sich positiv äußert, hat man eine gute Grundlage, eigene Wünsche anzubringen und zu begründen. Wenn die/der Vorgesetzte sich jedoch negativ äußert, ist gleich zu Anfang die Argumentationsgrundlage verspielt und es wäre unpassend, größere Wünsche anzusprechen (z.B. eine Gehaltserhöhung). Überlegen Sie sich im Vorfeld, welches Thema in welche Situation passt. In einem Mitarbeitergespräch können Sie Themen ansprechen, bei denen es um Sie und Ihren Arbeitsplatz geht, beispielsweise Gehaltsanpassungen oder Fortbildungen. Themen, die das ganze Team betreffen, wie z. B. die Optimierung von Arbeitsabläufen sind eher Themen für Teambesprechungen. Wenn ein Thema nicht nur Sie selber, sondern weitere Kollegen/Kolleginnen betrifft, dann können Sie sich z. B. im Vorfeld besprechen und ggf. der/dem Vorgesetzten eine Teambesprechung vorschlagen oder das Problem/Thema gemeinsam bei Ihrer/Ihrem Vorgesetzten ansprechen.

Nützliche Formulierungen für Ihr Gespräch

Klarstellen des Gesagten	Erkunden von Möglichkeiten	Das Besprochene zusammenfassen	Ende des Gespräches/ Vereinbarungen treffen
<p>→ „Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...“</p> <p>→ „Mit anderen Worten ...“</p> <p>→ „Ich habe das so verstanden, dass ...“</p> <p>→ „Für Sie ist es also wichtig, dass ...“</p> <p>→ „Sie legen also Wert auf ...“</p>	<p>→ „Wie stellen Sie sich das in der Zukunft vor?“</p> <p>→ „Was kann ich dazu beitragen, dass ...“</p> <p>→ „Was kann ich anders machen, sodass ...“</p> <p>→ „Wie könnte sich das in Zukunft verbessern?“</p>	<p>→ „Ich würde gerne kurz das Besprochene zusammenfassen ...“</p> <p>→ „Was konnten wir bisher in diesem Gespräch klären? Ist noch etwas offen? Treffen wir uns ein weiteres Mal? Wie geht es weiter?“</p>	<p>→ „Was haben wir jetzt genau vereinbart?“</p> <p>→ „Wie kann die Zukunft aussehen?“</p> <p>→ „Wie sehen die nächsten Schritte aus?“</p>

Checkliste

Organisatorische Vorbereitung

- Ich weiß wann und zu welcher Uhrzeit das Gespräch stattfindet
- Ich weiß wo das Gespräch stattfindet
- Ich habe genügend Zeit eingeplant
- Ich habe alle benötigten Unterlagen vorbereitet
- Ich habe das Gespräch inhaltlich vorbereitet
- Ich habe meiner/meinem Vorgesetzten Ort, Zeit, die mögliche Dauer des Gespräches und den Gesprächsanlass mitgeteilt

Notieren Sie sich hier die Themen, die Sie ansprechen möchten:

.....

.....

Wünsche und Argumente

Notieren Sie sich hier Ihre Wünsche für das Gespräch und die dazugehörigen Argumente, die Sie für die Wünsche anbringen möchten. Bereiten Sie sich ebenfalls auf Gegenargumente von Ihrer/Ihrem Vorgesetzten vor und überlegen Sie, wie Sie darauf reagieren könnten:

Wunsch 1:

.....

Argumente:

.....

Wunsch 2:

.....

Argumente:

.....

Bemerkungen:

.....

Gesprächsprotokoll

Anwesende:

Datum:

Beginn (Uhrzeit):

Ende (Uhrzeit):

Gesprächsgrund

Jährliches Mitarbeitergespräch/Gespräch von Mitarbeiter/in gewünscht/Gespräch von Vorgesetzten gewünscht mit welchem Grund

.....
.....

Zielvereinbarung

Welche Ziele werden gemeinsam vereinbart?

Ziel 1	Datum der Zielüberprüfung

Ziel 2	Datum der Zielüberprüfung

Ziel 3	Datum der Zielüberprüfung

Besteht zur Zielvereinbarung Förderbedarf bzw. Qualifikationsbedarf?

.....

.....

.....

Sonstige Bemerkungen/nochmal zu diskutierende Punkte

.....

.....

.....

.....

Unterschrift Mitarbeiter/in

.....

Unterschrift Vorgesetzte/r

Hinweis: Ziele sollten konkret und realistisch formuliert werden. Ebenso ist es wichtig, gemeinsam zu überlegen wie man überprüfen kann, ob und wann ein Ziel erreicht worden ist. Dafür ist es günstig, wenn man sich zu einem weiteren Gespräch trifft.

Zur Gesprächsvorbereitung

Die angeführten Wünsche sind lediglich Beispiele für eventuell vorhandene Wünsche. Diese Tabelle dient der Gesprächsvorbereitung und die einzelnen Punkte können von Ihnen individuell zusammengestellt werden, passend für Ihre persönliche Arbeitssituation. Die Formulierungsvorschläge bieten eine inhaltliche Vorbereitung auf Ihr Mitarbeitergespräch. Ihre individuelle Wortwahl kann von den Formulierungsvorschlägen abweichen. Wichtig ist es, dass Sie natürlich und authentisch bleiben und Ihre eigenen Worte in einem Mitarbeitergespräch wählen.

Wenn Sie sich unsicher und unerfahren im Führen von Mitarbeitergesprächen fühlen, kann es hilfreich sein, solche Gespräche im Vorfeld mit jemandem zu üben. Sie können zum Beispiel eine/n erfahrene/n Arbeitskollegin/Arbeitskollegen, der/dem Sie vertrauen zu Rate ziehen und mit ihr/ihm das Gespräch vorher durchgehen.

Sie müssen damit rechnen, dass in einem Mitarbeitergespräch nicht immer alles rund läuft und die/der Vorgesetzte nicht alle Wünsche und Vorschläge, die Sie machen akzeptiert. Dann ist es wichtig, nicht direkt aufzugeben und das Thema ruhen zu lassen, sondern erneut das Gespräch mit der/dem Vorgesetzten zu suchen. Dadurch verdeutlichen Sie ihr/ihm, dass dieses Thema ein wichtiges Anliegen für Sie ist.

Wunsch	Formulierungsvorschläge	Maßnahme/Vorschlag
<p data-bbox="161 268 348 323">Wunsch nach einer Gehaltsanpassung</p> <p data-bbox="161 357 275 381"><u>Argumente:</u></p> <p data-bbox="161 386 412 499">→ Nicht mit Kolleginnen/ Kollegen vergleichen, sondern mit eigenen Leistungen punkten</p> <p data-bbox="161 533 396 646">→ Ihren Wert für das Team darstellen. Welche Rolle nehmen Sie in der Praxis ein?</p> <p data-bbox="161 679 381 735">→ Wo tragen Sie mehr Verantwortung?</p> <p data-bbox="161 769 396 852">→ Welche Weiterbildungen oder Fortbildungen haben Sie gemacht?</p> <p data-bbox="161 885 412 968">→ Wo sind Sie kosteneinsparend oder umsatzsteigernd für die Praxis?</p>	<p data-bbox="432 268 631 351">„Ich nehme in der Praxis eine tragende Rolle ein, da“</p> <p data-bbox="432 384 684 587">„Ich bin die einzige Mitarbeiterin, die die Weiterbildung XXX gemacht hat und trage daher mehr Verantwortung und ich möchte, dass dies honoriert wird.“</p> <p data-bbox="432 620 680 766">„Ebenso bin ich die Mitarbeiterin, die am längsten in der Praxis tätig ist und daher kenne ich die Abläufe genau.“</p> <p data-bbox="432 799 684 912">„Ich habe die Fortbildung XY gemacht und kann mein Wissen an dieser Stelle gut einbringen.“</p>	<p data-bbox="704 268 880 351">→ Anpassung der Gehälter an den Fortbildungsstand</p> <p data-bbox="704 384 938 467">→ Anpassung an die Dauer der Betriebszugehörigkeit</p> <p data-bbox="704 501 927 526">→ Gerechte Verteilung</p> <p data-bbox="704 560 945 821">→ Alternative zur Gehaltserhöhung sind Prämien, Sonderurlaub, Tankgutscheine, Jobtickets, mehr Urlaubstage, Reduzierung der Arbeitszeit bei gleichem Gehalt oder andere Extras</p>

Wunsch	Formulierungsvorschläge	Maßnahme/Vorschlag
	<p>Bei einer Ablehnung des Vorgesetzten einer Gehaltsanpassung:</p> <p>„Ok, ich kann verstehen, dass Ihr Praxisbudget für Ihr Personal aufgebraucht ist. Allerdings bringe ich überdurchschnittliche Leistungen und leiste einen wichtigen Beitrag, auch weil ich die eine oder andere wichtige Fortbildung gemacht habe. Ich würde mir wünschen, dass das auch anerkannt wird.“</p> <p>„Wenn wir uns auf keine Gehaltsanpassung einigen können, was wären Alternativen?“ (siehe rechte Spalte auf Seite 10 für Vorschläge)</p> <p>„Ich habe in diesem Jahr die Fortbildung XY abgeschlossen und erbringe nun besondere Leistungen für die Praxis, daher würde ich mir wünschen, dass Sie meine Leistungen honorieren.“</p>	

Wunsch	Formulierungsvorschläge	Maßnahme/Vorschlag
<p data-bbox="161 268 370 323">Wunsch nach weniger Multi-Tasking</p> <p data-bbox="161 357 396 413">Fragen zur gedanklichen Vorbereitung:</p> <p data-bbox="161 445 400 528">→ Wie erlebe ich meine Arbeitssituation und wie zufrieden bin ich damit?</p> <p data-bbox="161 560 406 675">→ Wie belastet oder überlastet fühle ich mich mit meinen Aufgaben in der Praxis?</p> <p data-bbox="161 707 407 911">→ Sind die Anforderungen meiner Arbeit mit den gegebenen Rahmenbedingungen und Arbeitsmitteln gut zu schaffen? (wenn nein, warum nicht?)</p> <p data-bbox="161 943 411 1058">→ Welche Verbesserungsvorschläge hinsichtlich meiner Situation in der Praxis kann ich machen?</p>	<p data-bbox="432 268 665 381">„Ich würde mir eine Verbesserung/Anpassung der Arbeitsabläufe wünschen.“</p> <p data-bbox="432 413 684 675">„Es fällt mir schwer, mich zu konzentrieren, da immer jemand rein kommt oder das Telefon klingelt, weil ein Patient eine Frage hat. So kommt es zu Fehlern und die Patienten sind auch nicht zufrieden.“</p> <p data-bbox="432 707 680 852">„Ich könnte mir vorstellen, wenn jeder eine feste Aufgabe bekommt, wäre der Praxisalltag einfacher zu gestalten.“</p>	<p data-bbox="704 268 953 528">→ Rotationssystem (jede/r macht für eine bestimmte Zeit eine feste Aufgabe, wie zum Beispiel, dass sich eine/r nur um das Telefon kümmert, einer ist für die Anmeldung zuständig oder für das Labor)</p> <p data-bbox="704 560 939 643">→ Jede/r bekommt für einen längeren Zeitraum eine feste Aufgabe</p> <p data-bbox="704 675 953 994">→ Arbeitsplan für immer wiederkehrende Aufgaben, wie zum Beispiel Bestellungen aufgeben oder Materialien im Arztzimmer auffüllen. Hierbei ist es wichtig, eine/n Vertreter/Vertreterin zu benennen damit man einen Ansprechpartner hat.</p> <p data-bbox="704 994 953 1232">Es ist wichtig, dass die getroffenen Vereinbarungen schriftlich festgehalten werden und für jede/n ersichtlich sind, sodass es zu keinen Unstimmigkeiten kommen kann.</p>

Wunsch	Formulierungsvorschläge	Maßnahme/Vorschlag
<p>Wunsch nach mehr Austausch innerhalb des Teams</p> <p>Fragen zur gedanklichen Vorbereitung:</p> <p>→ Wie zufrieden bin ich mit der Zusammenarbeit in meinem Team?</p> <p>→ Erhalte ich alle Informationen, die ich für meine Arbeit benötige?</p> <p>→ Ist die Aufgabenverteilung im Team transparent und nachvollziehbar geregelt?</p> <p>→ Welche Verbesserungsvorschläge habe ich hinsichtlich der Zusammenarbeit im Team?</p>	<p>„Der Austausch im Team könnte aus meiner Sicht verbessert werden und es fehlen Absprachen.“</p> <p>„Wichtige Informationen, die ich für meine Arbeit benötige, wie zum Beispiel XY werden nicht an mich weiter geleitet und stören meine Arbeitsorganisation.“</p> <p>Bei Konflikten ist es wichtig, die Situation zeitnah und sachlich anzusprechen:</p> <p>„In der Situation heute Morgen (Situation sachlich beschreiben), habe ich mich ungerecht behandelt gefühlt bzw. hat mich das echt traurig gemacht, denn ich war gerade mit XY beschäftigt.“</p>	<p>→ Morgentliche Besprechungen</p> <p>→ 1x wöchentlich fester Termin innerhalb der Arbeitszeit zur Besprechung (z.B. 1 Stunde Teamzeit)</p> <p>→ Teambuildingmaßnahmen, wie zum Beispiel gemeinsame Aktivitäten, Betriebsausflüge oder Veranstaltungen zu Weihnachten</p> <p>→ Feedbackrunde im Team z.B. freitags (halbe Stunde nach Bedarf) um ggf. Konflikte anzusprechen oder zum Wochenrückblick</p>

Wunsch	Formulierungsvorschläge	Maßnahme/Vorschlag
<p>Wunsch nach mehr Fortbildungen</p> <p>Fragen zur gedanklichen Vorbereitung:</p> <p>→ Wo sehe ich mich in den nächsten fünf Jahren?</p> <p>→ Wo liegen meine Stärken und was möchte ich an meiner beruflichen Kompetenz noch stärker entwickeln?</p> <p>→ Welches Ziel verfolge ich an meinem Arbeitsplatz?</p>	<p>„Ich habe mir bereits Fortbildung XY herausgesucht und könnte mir vorstellen, dass sie auch lukrativ für die Praxis ist, da ... „</p> <p>„Ich habe in der vergangenen Zeit gemerkt, dass meine Stärke in XY liegt, daher würde ich gerne die Weiterbildung zur XY machen.“</p> <p>„Um die Fortbildungen im Team transparenter zu gestalten fände ich es toll, wenn alle die gleiche Anzahl an Tagen in einem Kalenderjahr zur Verfügung haben und sich dort Fortbildungen einplanen können.“</p>	<p>→ Festgelegte Tageszahl im Jahr, die mit Fortbildungen geplant werden kann</p> <p>→ Strukturiertes Inhaltsgefüge gegliedert an entsprechenden Fortbildungen</p>

Wunsch	Formulierungsvorschläge	Maßnahme/Vorschlag
<p data-bbox="161 268 412 440">Wunsch nach besserer Kommunikation mit der Vorgesetzten / dem Vorgesetzten und Wunsch nach Möglichkeit, Verbesserungen anzubringen</p> <p data-bbox="161 475 396 528">Fragen zur gedanklichen Vorbereitung:</p> <p data-bbox="161 563 396 676">→ Wie zufrieden bin ich mit der Kommunikation mit meiner/meinem Vorgesetzten?</p> <p data-bbox="161 711 409 884">→ Kann ich Probleme bei Aufgabenstellungen ausführlich besprechen und bekomme ich Hilfestellung bei problematischen Anforderungen?</p> <p data-bbox="161 919 409 1032">→ Welche Verbesserungsvorschläge habe ich hinsichtlich der Kommunikation?</p>	<p data-bbox="432 268 667 352">„Ich würde mir regelmäßige Mitarbeitergespräche wünschen.“</p> <p data-bbox="432 387 680 619">„Ich würde mir eine feste Zeit wünschen in der wir Mitarbeiter unsere Vorschläge und Wünsche einbringen können.“ (Siehe auch: zu wenig Austausch innerhalb des Teams)</p> <p data-bbox="432 654 667 943">„Ich würde mir wünschen, dass wir uns untereinander austauschen, welche Bereiche gut in der Praxis laufen und welche nicht so gut laufen. Dadurch können wir unsere Abläufe und die Zusammenarbeit immer weiter verbessern.“</p>	<p data-bbox="704 268 908 320">→ Regelmäßige Mitarbeitergespräche</p> <p data-bbox="704 355 947 469">→ Regelmäßige Teamsitzungen (das ganze Team oder MFA und Ärztinnen/Ärzte getrennt)</p> <p data-bbox="704 504 947 676">→ Möglichkeit Verbesserungswünsche einzubringen (z. B. Vier-Augen Gespräch, Teamgespräch, Verbesserungsbriefkasten)</p> <p data-bbox="704 711 927 852">→ Feedbackrunden, in denen man sich gegenseitig Feedback gibt und überlegt, was man optimieren kann.</p> <p data-bbox="704 887 941 1059">Auch hier ist es wichtig, die besprochenen Vereinbarungen schriftlich festzuhalten, damit sie für alle nachvollziehbar und transparent sind</p>