

Instrument 10



Die ambulante Pflege – DAS sind wir!

Leitfaden: »Arbeitsorganisation«
www.pflegechancen.de

Mitarbeiterentwicklungsgespräche und Feedback

Bedeutung

Die meisten Beschäftigten freuen sich über Feedback zu ihrer Arbeit. Die Pflege- und mittleren Führungskräfte in der ambulanten Pflege schätzen das Feedback, das sie von ihren Patientinnen und Patienten erhalten, sehr. Aber auch **Feedback der Führungskräfte tut den Beschäftigten gut**. Es gibt in einem Unternehmen **verschiedene Formen des Feedbacks: Mitarbeiterentwicklungsgespräche, Feedbackgespräche**, die sich sehr gut an eine Pflegebegleitung anschließen lassen, sowie das **Feedback im täglichen Arbeitsprozess**, also das kleine Lob zwischendurch (»Das hast du gut gemacht«). Beschäftigte wünschen sich konstruktive Kritik zu ihrer Arbeit, also auch einen Hinweis darauf, was beispielsweise bei einem Einsatz oder in einem Beratungsgespräch vielleicht nicht so gut gelaufen ist. Dies stärkt die Pflege- und mittleren Führungskräfte in ihrer Arbeit und im sicheren Umgang mit den Patienten und Patientinnen sehr. Damit das Feedback durch den Arbeitgeber nicht nur zwischen Tür und Angel geschieht, ist es ratsam, mit den Beschäftigten regelmäßig Feedbackgespräche (im Rahmen der Pflegebegleitung) und Mitarbeiterentwicklungsgespräche (in einem offizielleren Rahmen) zu führen. So wird die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit der Pflege- und mittleren Führungskräfte gefördert und auch die **Wertschätzung und Anerkennung jedes Einzelnen auf Augenhöhe** ausgedrückt.

Beteiligung

Grundsätzlich sollten **alle Beschäftigten Ihres Unternehmens die Möglichkeit bekommen**, mit Ihnen als Geschäftsführung ein Feedback- oder Mitarbeiterentwicklungsgespräch führen zu können.

Wenn die Feedbackgespräche im Rahmen der Pflegebegleitungen durchgeführt werden, ist daran – neben der jeweiligen Pflegekraft – nur die Person aus dem Leitungsteam beteiligt,

Seite 1 von 4

die auch die Pflegebegleitung durchführt. Diese Aufgabe übernehmen meist ein bis zwei Kräfte aus dem Büroteam.

Die Beteiligung an den Mitarbeiterentwicklungsgesprächen auf der Leitungsebene hängt natürlich von der eigenen Unternehmensstruktur ab. Beispielsweise haben manche Pflegedienste mehrere Filialen, in denen die Geschäftsführung nicht (oder nicht regelmäßig) vor Ort ist und daher die Pflegedienst- oder Teamleitung die Hauptansprechperson für die Pflegekräfte ist. Die Mitarbeiterentwicklungsgespräche mit den Pflegekräften sollten die Geschäftsführung dann gemeinsam mit der Pflegedienst- oder Teamleitung führen oder sie der Pflegedienstleitung überlassen.

Bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem Sozial- und Hauswirtschaftsdienst sollten die Geschäftsführung und die Koordination des Sozial- und Hauswirtschaftsdienstes anwesend sein. Sofern diese Position durch mehrere mittlere Führungskräfte übernommen wird, können Sie eine Person aussuchen oder auch den Beschäftigten im Sozial- und Hauswirtschaftsdienst selbst die Wahl überlassen, wer an dem Gespräch beteiligt sein soll.

Die Mitarbeiterentwicklungsgespräche mit den mittleren Führungskräften aus dem Büroteam sollten mit der Geschäftsführung (ggf. sogar durch zwei Personen vertreten) geführt werden.

Zuständigkeiten

Die **Anfrage nach einem Mitarbeiterentwicklungsgespräch kann stets von beiden Seiten kommen**: von der Geschäftsführung und den Beschäftigten. Als Geschäftsführung sollten Sie jedoch darauf achten, dass eine Anfrage Ihrerseits an die Beschäftigten **in regelmäßigen Abständen** erfolgt. Sie sollten das Mitarbeiterentwicklungsgespräch für die Beschäftigten als eine Möglichkeit anbieten, die sie – wenn keine besonderen Vorkommnisse ein Gespräch dringend erfordern – aber nicht verpflichtet. Die Beschäftigten können Ihre Anfrage deshalb auch ablehnen. Sie sollten Ihren Beschäftigten dann jedoch die Möglichkeit anbieten, bei Bedarf von sich aus jederzeit um ein Mitarbeiterentwicklungsgespräch zu bitten.

Die Feedbackgespräche lassen sich sehr gut an eine Pflegebegleitung anschließen. Für die Pflegebegleitungen sind meistens eine oder zwei mittleren Führungskräfte aus dem Büroteam zuständig. Nur diese führen dann auch an die anschließenden Feedbackgespräche mit den Pflegekräften.

Vorgehen

Auf ein Mitarbeiterentwicklungsgespräch sollten sich sowohl die Beschäftigten als auch die Geschäftsführung (oder ggf. die Pflegedienst- oder Teamleitung) **vorbereiten**. Hilfreich sind dafür **entsprechende Leitfäden**, die verschiedene Aspekte und Eindrücke der Arbeit sowie Erwartungen an die weitere Zusammenarbeit berücksichtigen und so gut durch ein Mitarbeiterentwicklungsgespräch leiten (zwei Vorbereitungsbögen »Mitarbeiterentwicklungsgespräch« als Muster finden Sie am Ende dieses Dokuments).

Das Gespräch sollte in einer **ruhigen Atmosphäre** stattfinden. Alle Inhalte sollten **streng vertraulich** behandelt werden. Nur so erlauben Sie Ihren Beschäftigten, sich zu öffnen und vielleicht auch eher unangenehme Dinge anzusprechen. Wesentliche Inhalte und insbesondere die Zielvereinbarungen des Mitarbeiterentwicklungsgesprächs sollten Sie in einem **Protokoll** festhalten.

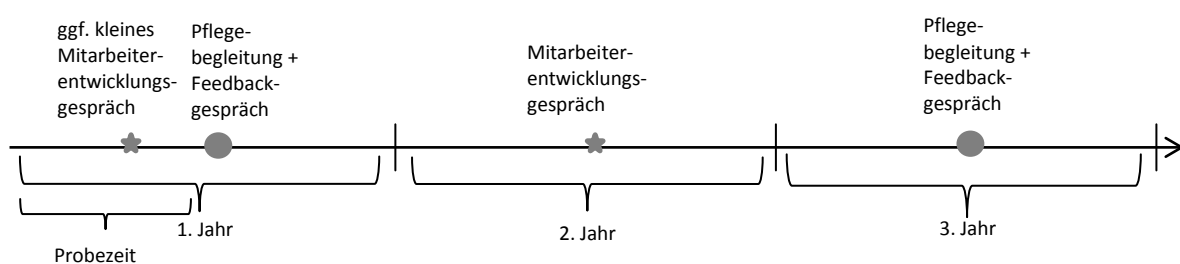
Die Pflegebegleitung und das anschließende Feedbackgespräch beziehen sich inhaltlich sehr stark auf die pflegerischen Tätigkeiten. Die mittlere Führungskraft begleitet die Pflegekraft auf ihrer Tour und beobachtet u. a. die Arbeitsabläufe, Arbeitsprozesse, den Umgang mit den Patientinnen und Patienten sowie die Führung der Dokumentation. Einzelne Aspekte werden in einem Protokoll festgehalten; dieses bildet die Grundlage für das Feedbackgespräch. Während einer Pflegebegleitung ergeben sich zudem viele Gelegenheiten (beispielsweise bei der Fahrt), sich in gelockerter Atmosphäre über die Stimmung und die Zufriedenheit der Pflegekraft auszutauschen. Diese Situation können die mittleren Führungskräfte auch nutzen, um sich selbst ein direktes Feedback von den Pflegekräften einzuholen.

Häufigkeit und Dauer

Wie häufig Mitarbeiterentwicklungs- und Feedbackgespräche in einem ambulanten Pflegedienst angeboten bzw. auch tatsächlich durchgeführt werden können, hängt von der **Unternehmensgröße und den damit verbundenen personellen und zeitlichen Ressourcen** ab. Neben der Zeit, die für die Durchführung der einzelnen Gespräche aufzuwenden ist, sollten auch die entsprechenden **Vor- und Nachbereitungszeiten** in der Planung berücksichtigt werden.

Sie können mit Beschäftigten, die kurz vor dem Ende ihrer Probezeit stehen, ein (kleineres) Mitarbeiterentwicklungsgespräch führen. So können Sie gemeinsam besprechen, welchen

Eindruck beide Seiten haben und wie die gemeinsame Zusammenarbeit auch weiterhin gut gestaltet werden kann. Nach dem Ende der Probezeit wird üblicherweise eine Pflegebegleitung durchgeführt. Sie könnten also auch erst zu diesem Zeitpunkt mit den Feedbackgesprächen beginnen und ein Mitarbeiterentwicklungsgespräch entsprechend zu einem späteren Zeitpunkt anbieten. Jährliche Mitarbeiterentwicklungsgespräche sind für ambulante Pflegedienste häufig nicht durchführbar. Sie könnten aber Mitarbeiterentwicklungsgespräche und Feedbackgespräche nach den Pflegebegleitungen abwechselnd stattfinden lassen, so dass es einmal im Jahr oder wenigstens alle 1,5 Jahre zu einem intensiveren Gespräch mit den Beschäftigten kommen kann. Der Abstand zwischen den Mitarbeiterentwicklungsgesprächen würde dann entsprechend 2 oder entsprechend 3 Jahre betragen. Dies wird aber nur empfohlen, wenn die Pflegebegleitungen in Ihrem Unternehmen auch mindestens jährlich oder alle 1,5 Jahr stattfinden. Folgende Zeitachse soll diesen Vorschlag noch einmal verdeutlichen:



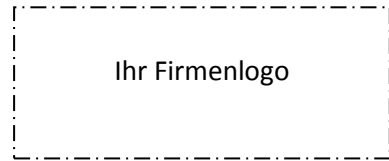
Für die Dauer eines **Mitarbeiterentwicklungsgesprächs** sollten etwa **1,5 bis 2 Stunden** eingeplant werden.

Eine **Pflegebegleitung** und das anschließende **Feedbackgespräch** dauern (je nach Länge der **Tour**) zusammen ca. **8 Stunden**.

Vorbereitungsbogen

»Mitarbeiterentwicklungsgespräch«

Mitarbeitende
(Muster)



Themen	Notizen
Welche Projekte/Aufgaben haben Sie im vergangenen Jahr bearbeitet?	
Wie bewerten Sie die Projekte/Aufgaben? Was ist aus Ihrer Sicht gut gewesen, was ist ungünstig verlaufen? Woran kann beides gelegen haben? Wurden vereinbarte Ziele erreicht?	
Wo lagen Belastungen für Sie? Was gab Ihnen Unterstützung? Was hat Sie beflügelt?	
Inwiefern haben die Rahmenbedingungen im Unternehmen Sie bei der Erfüllung der Aufgaben unterstützt oder behindert?	
Ist die Zusammenarbeit im Team oder zwischen Abteilungen gut verlaufen? Woran lag dies aus Ihrer Sicht und wo könnten Ursachen für eventuelle Probleme liegen? Was kann wie verändert werden?	
Welche Weiterbildungsanforderungen sehen Sie für sich, wenn Sie sich diese Erfahrungen vor Augen führen?	
Was lernen Sie in Bezug auf das Thema Ressourceneffizienz aus diesen und weiteren Erfahrungen? Was könnten geeignete Maßnahmen sein? Würden diese Maßnahmen einen größeren Veränderungsprozess erfordern?	
Von welchen dieser Erfahrungen können evtl. auch andere Kolleginnen und Kollegen oder Bereiche im Unternehmen profitieren? In welcher Form können Sie dies ggf. an den Steuerungskreis weiterleiten?	



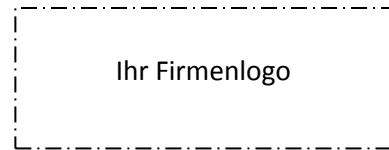
Haben Sie Entwicklungswünsche für das folgende Jahr? Welche Ideen haben Sie, diese umzusetzen?	
Was könnten neue Aufgaben des Unternehmens im kommenden Jahr für Sie und Ihre Arbeit bedeuten?	
Welche neuen Kompetenzen und Qualifikationen benötigen Sie für die anstehenden Projekte oder Aufgaben? Welche Personalentwicklungsmaßnahmen würden Sie evtl. gerne wahrnehmen?	
Welche anderen Formen der Unterstützung wünschen Sie sich von Unternehmensseite? Wie können Sie selbst zum Gelingen der anstehenden Aufgaben beitragen?	
Welche weiteren Themen stehen an (z. B. in Bezug auf die allg. Kommunikation, Kooperationsbeziehungen, Belastungen)?	
Stehen für Sie berufliche oder private Veränderungen an, die eine Änderung von Arbeitsbedingungen wünschenswert machen? Was würde Ihnen am besten helfen (z. B. die Möglichkeit, einen Teil der Arbeit im Home Office zu erledigen)?	
Welche Eigenschaften schätzen Sie gegenseitig aneinander? Wo haben Sie Schwierigkeiten im Umgang miteinander?	
Sollten für eins oder mehrere dieser Themen ein Mitglied der betrieblichen Interessenvertretung oder andere Personen (z. B. Vertrauenspersonen) hinzugezogen werden?	
Wer protokolliert das Gespräch? Wann besprechen Sie das Protokoll und entscheiden, was vertraulich bleiben soll und was weitergeleitet werden kann/soll?	
Welche Termine setzen Sie sich persönlich und gemeinsam, um den Verlauf Ihrer geplanten Vorhaben zu prüfen und zu überdenken?	

Vorbereitungsbogen

»Mitarbeiterentwicklungsgespräch«

Führungskräfte

(Muster)



Themen	Notizen
Welche Projekte/Aufgaben hat der/die Mitarbeitende im vergangenen Jahr bearbeitet?	
Wie können die Projekte/Aufgaben bewertet werden? Was ist aus Ihrer Sicht gut gewesen, was ist ungünstig verlaufen? Woran kann beides gelegen haben? Wurden vereinbarte Ziele erreicht?	
Wo lagen Belastungen für den Mitarbeitenden/die Mitarbeitende und Sie als Führungskraft? Was gab Ihnen beiden Unterstützung? Was hat Sie beflügelt?	
Inwiefern haben die Rahmenbedingungen im Unternehmen die Erfüllung der Aufgaben unterstützt oder behindert?	
Ist die Zusammenarbeit im Team oder zwischen Abteilungen gut verlaufen? Woran lag dies aus Ihrer Sicht und wo könnten Ursachen für eventuelle Probleme liegen? Was kann wie verändert werden?	
Welche Weiterbildungsanforderungen ergeben sich daraus womöglich für den Mitarbeitenden/die Mitarbeitende?	
Welche weiteren Entwicklungsoptionen sehen Sie für den/die Mitarbeitende für das folgende Jahr? Welche Angebote (z.B. zu Qualifizierungen, Wechsel von Aufgaben) können Sie machen?	



Was lernen Sie in Bezug auf das Thema Ressourceneffizienz aus diesen und weiteren Erfahrungen? Was könnten geeignete Maßnahmen sein? Würden diese Maßnahmen einen größeren Veränderungsprozess erfordern?	
Von welchen dieser Erfahrungen können evtl. auch andere Kolleginnen und Kollegen oder Bereiche im Unternehmen profitieren? In welcher Form können Sie diese Erfahrungen ggf. an den Steuerungskreis weiterleiten?	
Welche Entwicklungsperspektiven und -wünsche hat die/der Mitarbeitende selbst?	
Welche Projekte oder Aufgaben werden im kommenden Jahr auf das Unternehmen zukommen? Welche Planungsperspektiven können Sie darstellen?	
Welche neuen Kompetenzen und Qualifikationen benötigt der/die Mitarbeitende für die anstehenden Projekte oder Aufgaben? Welche Personalentwicklungsmaßnahmen können angeboten werden?	
Welche anderen Formen unternehmensseitiger Unterstützung können Sie ihrem/ihrer Mitarbeitenden anbieten? Was liegt in Ihrem eigenen Entscheidungsspielraum, was muss auf höherer Ebene entschieden werden?	
Welche weiteren Themen stehen an (z.B. in Bezug auf die allg. Kommunikation, Kooperationsbeziehungen, Belastungen)?	
Stehen für den Mitarbeitenden/die Mitarbeitende berufliche oder private Veränderungen an, die eine Änderung von Arbeitsbedingungen wünschenswert machen? Inwieweit können Sie hier Unterstützung leisten (z.B. durch die Möglichkeit, einen Teil der Arbeit im Home Office zu erledigen)?	

<p>Welche Eigenschaften schätzen Sie gegenseitig aneinander? Wo haben Sie Schwierigkeiten im Umgang miteinander?</p>	
<p>Sollten für eins oder mehrere dieser Themen ein Mitglied der betrieblichen Interessenvertretung oder andere Personen (z.B. Vertrauenspersonen) hinzugezogen werden?</p>	
<p>Wer protokolliert das Gespräch? Wann besprechen Sie das Protokoll und entscheiden, was vertraulich bleiben soll und was weitergeleitet werden kann/soll?</p>	
<p>Welche Termine setzen Sie sich gemeinsam, um den Verlauf Ihrer geplanten Vorhaben zu prüfen und zu überdenken?</p>	