

- Anlage 3 -

Wie gute Mitarbeiterführung gelingen kann

Dieser Leitfaden richtet sich an aktuelle und zukünftige Praxisinhaber:innen. Ziel dieser kurzen Checkliste ist es, Orientierung für eine professionelle, klare und wertschätzende Mitarbeiterführung zu geben.

(Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit)

1. Führung bedeutet Verantwortung

In inhabergeführten Praxen liegt die gesamte medizinische, wirtschaftliche und personelle Verantwortung beim Praxisinhabenden. Gute Führung bedeutet, diese Verantwortung bewusst wahrzunehmen und Strukturen zu schaffen, die im Unternehmen Orientierung und Sicherheit geben.

2. Klare Erwartungen formulieren

Dazu gehören:

- Klare Aufgaben- und Rollenverteilung
- Transparente qualitative und quantitative Zielvorgaben
- Regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung
- Verbindliche Kommunikation bei Veränderungen

3. Strukturierte Einarbeitung sicherstellen

- Geplantes Onboarding mit festen Ansprechpartner:innen
- Benennung eines Mentors/einer Mentorin während der Einarbeitungszeit (wenn möglich)
- Regelmäßige Feedbackgespräche (z. B. nach 1 Woche, 4 Wochen, 3 Monaten)
- Klare Entscheidung rechtzeitig vor Ende der Probezeit/des Arbeitsvertrags

4. Regelmäßig Mitarbeitergespräche führen

- Mindestens einmal jährlich strukturiertes Mitarbeitergespräch führen, evtl. mit professioneller Begleitung
- Regelmäßige Reflexion der Leistung und Zusammenarbeit
- Vereinbarung konkreter Entwicklungsziele der Mitarbeitenden und der Praxis
- Dokumentation und Nachverfolgung

5. Kultur der Verlässlichkeit etablieren

- Wertschätzender Umgang im Team
- Konsequente Einhaltung von Qualitätsstandards
- Konstruktive Konfliktlösung
- Klare Führung bei gleichzeitiger Kollegialität
- Klare Grenzen etablieren

Gute Mitarbeiterführung ist die Grundlage für Stabilität, Motivation und medizinische Qualität in unabhängigen Tierarztpraxen.

Anhang I – Rechte und Pflichten der Mitarbeitenden

Rechte der Mitarbeitenden

- Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen
 1. Arbeitszeitregelung
 2. Einhaltung des Arbeitsvertrags
 3. Lohnfortzahlung im Krankheitsfall
 4. Arbeitsschutz (u. a. Schutz vor Übergriffen)
- klare Aufgabenbeschreibung
- Feedback und faire Leistungsbeurteilung
- respektvoller Umgang
- strukturierte Einarbeitung

Pflichten der Mitarbeitenden

1. Fachliche Pflichten

- Einarbeitung aktiv mitgestalten
- Aufgaben gemäß Stellenbeschreibung erfüllen
- Quantitative und qualitative Zielvorgaben beachten
- Arbeitsanweisungen umsetzen
- Selbstständige Aufgabenerfüllung entwickeln
- Fort- und Weiterbildungsbedarf offen ansprechen
- Teilnahme an vereinbarten Fortbildungen

2. Mitwirkungspflicht im Onboarding

- Aktive Teilnahme an Feedbackgesprächen
- Rückmeldung zu Arbeitsabläufen geben
- Fragen stellen bei Unsicherheiten
- Zusammenarbeit mit Mentor:in aktiv nutzen
- Integration ins Team fördern

3. Persönliche Verantwortung

- Eigene Ziele definieren und reflektieren
- Eigene Stärken benennen
- Arbeitszufriedenheit offen kommunizieren
- Konstruktives Feedback geben
- Loyalität gegenüber Praxis und Team leben
- Datenschutz- und Schweigepflicht einhalten

4. Team- und Sozialverhalten

- Respektvoller Umgang mit Kolleg:innen und Vorgesetzten
- Förderung einer positiven Teamkultur
- Unterstützung neuer Mitarbeitender (ggf. als Mentor:in)

- Konflikte sachlich ansprechen

5. Teilnahme an Mitarbeitergesprächen

- Vorbereitung anhand der Reflexionsfragen
- Offene Kommunikation
- Mitwirkung bei Zielvereinbarungen
- Unterzeichnung des Gesprächsprotokolls

Anhang II – Rechte und Pflichten der Arbeitgeber

Pflichten des Arbeitgebers

- Pflicht zur Fürsorge gegenüber Mitarbeitenden
- Pflicht zur klaren und transparenten Kommunikation
- Pflicht zur Einhaltung arbeitsrechtlicher Vorgaben

Rechte des Arbeitgebenden

1. Weisungsrecht

- Festlegung von Aufgaben, Arbeitsabläufen und Zuständigkeiten
- Bestimmung qualitativer und quantitativer Ziele
- Entscheidung über Fortbildungsmaßnahmen

2. Beurteilungsrecht

- Bewertung der Leistung (qualitativ und quantitativ)
- Beurteilung der Zielerreichung
- Einschätzung der Eignung für die Funktion
- Konsequenzen bei Nichteignung (insbesondere innerhalb der Probezeit)

3. Organisationsrecht

- Festlegung des Einarbeitungszeitraums
- Benennung eines/einer Mentors/Mentorin
- Gestaltung der Arbeitsprozesse
- Anpassung von Zuständigkeiten

4. Personalentwicklungsrecht

- Festlegung von Entwicklungsmaßnahmen
- Entscheidung über Verantwortungsübertragung
- Durchführung regelmäßiger Mitarbeitergespräche

5. Wirtschaftliche Verantwortung

- Entscheidung über Vergütung und Gehaltsanpassungen
- Entscheidung über Weiterbeschäftigung nach Probezeit

Stand: Juni 2026