

Ärztliche Führungsperson: Manager:in oder Coach?

16

Personalführung von der Rekrutierung bis zum Austrittsgespräch

SUSANNE PETER

«IM SINNE IHRER ORGANISATION»

MSC IN SYSTEMISCHER ORGANISATIONS-ENTWICKLUNG, BEGLEITUNG VON VERÄNDERUNGS- UND ENTWICKLUNGS-PROZESSEN IN KMUS, MEHRHEITLICH IN GRUNDVERSORGUNGS-PRAXEN

www.susannepeter.ch

Korrespondenzadresse:

info@susannepeter.ch

Im Praxisalltag liegt der Fokus auf der medizinischen Betreuung der Patient:innen und der Beratung der Eltern in einer oft eng getakteten Sprechstunde. Da erscheint die Personalführung der angestellten Ärzt:innen und MPAs zweitrangig, sind doch die dafür eingesetzten Stunden nicht im Tarmed abgebildet. Ebenfalls verlangt die geschmeidige Praxisorganisation Aufmerksamkeit. Die folgenden Ausführungen wollen einen praktischen Überblick zu Themen und Aspekten der Personalführung ermöglichen. Dies ohne Anspruch auf Vollständigkeit und mit dem Wissen, dass herausfordernde Personalsituationen meist nicht «technisch», das heisst mit einfachen «Instrumenten», gelöst werden können.

Personalplanung

«Qualifizierte Mitarbeitende, unter Berücksichtigung ihrer beruflichen Erfahrungen, persönlichen Interessen und Fähigkeiten, in der erforderlichen Zahl, zum richtigen Zeitpunkt, für die gewünschte Dauer, am richtigen Ort»: Das gewünschte Ziel der Personalplanung hört sich nach einer eierlegenden Wollmilchsau an, gerade in der aktuellen Situation, wo weder Ärzt:innen noch MPAs vor der Praxistüre Schlange stehen.

- Welcher **Stellenschlüssel**, z. B. 1,3 MPA-Stellen pro 100% Arztstelle, ist in Ihrer Praxis sinnvoll?

Es gibt für die Vielfalt der Praxen keine Regel. Der Stellenschlüssel rechnet sich aus dem, was Sie als Ärzt:in an Arbeiten delegieren bzw. daraus, welche Dienstleistung Sie in welcher Form in Ihrer Praxis anbieten wollen.

- Können Aufgaben, die bisher MPAs erledigt haben, auch von **anderen Berufsgruppen** wie Pharmaassistent:innen, FaGes, Pflegefachpersonen oder kaufmännischem Personal übernommen werden? Gibt es Möglichkeiten für **Quereinsteiger:innen**, den Beruf zu erlernen und gleichzeitig die erforderliche Ausbildung «on the job» zu absolvieren?

Es ist in der aktuellen Situation des Fachkräftemangels nicht die Frage ob, sondern wie Sie weitere Berufsgruppen/Quereinsteiger:innen in die Praxis integrieren. Dazu sind eine Portion Einfallsreichtum, das Ausarbeiten von strukturellen Voraussetzungen, Einsatzmöglichkeiten und eine gute Rückkoppelung ins Team notwendig.

- Welche «Charaktere» sind in Ihrem Team vorhanden, welche sind eine gute Ergänzung? Oder anders formuliert: Wie gelingt **Diversität von Menschen**, welche Ihr Team beschwingen und nicht bremsen? Es spielen Kriterien wie Alter, Berufserfahrung und

-hintergrund, Anstellungsprozente, Flexibilität für unvorhergesehene Arbeitseinsätze und die Persönlichkeit eine Rolle.

Aus der Praxis gesprochen:

- Verrechenbar sind Ihre Leistungen als Ärzt:in. Auch wenn Sie als ärztliche Führungsperson gerne mithelfen, ein freundschaftliches Verhältnis mit Ihren Mitarbeitenden pflegen, werden Mitarbeitende womöglich nicht verstehen, warum Sie sich nicht um das Ausräumen der Spülmaschine kümmern. Es gilt, diese Tatsache gut im Auge zu behalten und auch zu kommunizieren.

- Die Lohnvorstellungen sind je nach Berufsgruppe oder Selbstbewusstsein der bewerbenden Person unterschiedlich. Wie Sie Mitarbeitende entlohnen, muss vor der Rekrutierung geklärt werden. Dazu empfiehlt sich, eine LohnEinstufungsliste in Anlehnung an die kantonalen Empfehlungen der Ärztesellschaften zu erstellen. Sie sollte möglichst viele Aspekte abbilden wie zum Beispiel: Anrechnung von Mutterschaft, Auszeiten und berufsfremden Arbeiten an die Berufserfahrung, Funktionszulagen für Führungspersonen/Bildungsverantwortliche, Einstufung von Personal, welches in seinem angestammten Beruf mehr oder weniger als eine MPA verdient.

- Die langfristige Bindung von Mitarbeitenden ist wichtig. Neben einer fairen Entlohnung spielen vor allem Aspekte wie kontinuierliche Weiterbildungsmöglichkeiten, eine gute Arbeitsatmosphäre, Teamförderung sowie die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben eine zentrale Rolle. Individuelle Karrierewege, Anerkennung von Leistungen und das Angebot von flexiblen Arbeitsmodellen tragen zur Mitarbeitendenbindung bei.

Personalrekrutierung

Wesentliche Schritte der Rekrutierung sind:

- Eine **Stellenbeschreibung** erstellen und diese für das **Inserat nützen** bzw. klären, ob **interne Mitarbeitende** infrage kommen (Was genau beinhalten die Aufgaben, welche eine bewerbende Person erwarten, welche Kompetenzen und Fähigkeiten soll sie mitbringen?).
- **Definition zusätzlicher Muss-Kriterien:** Es gibt bestimmte Kriterien, die aus praktischen Erfahrungen resultieren und nicht unbedingt in das Inserat aufgenommen werden. Die Definierung dieser kann helfen, die Auswahl von Bewerber:innen zu verfeinern.

- Das **Inserat** auf Stellenportalen wie praxisstellen.ch oder ähnlichen **aufschalten**. Die Nutzung **sozialer Medien**, wie LinkedIn, kann die Reichweite erhöhen.
- **Eingehende Dossiers** auf Vollständigkeit, Übersichtlichkeit, beruflichen Werdegang und Übereinstimmung mit der Stellenbeschreibung prüfen.
- **Telefonisches Erstgespräch** ermöglichen: Tauschen Sie sich innerhalb eines kurzen Kennenlerngesprächs mit den Bewerbenden zu den grundlegenden Daten aus. So gewinnen Sie einen ersten Eindruck und können weiter selektieren.
- **Vorstellungsgespräch** gemeinsam mit den relevanten Führungspersonen führen: Die Praxis vorstellen inkl. welche Wertehaltung Ihnen wichtig ist, Motive der sich bewerbenden Person eruieren, erwartete und vorhandene Kompetenzen erfragen, sowie Rahmenbedingungen besprechen.
- Nach dem Vorstellungsgespräch **Referenzen einholen** (Fragen zu Themen stellen, die im Vorstellungsgespräch unscharf geblieben sind).
- **Bewerber:in** jedenfalls **schnuppern lassen**.
- Auswahl treffen, **Vertrag erstellen** und versenden.
- Wenn vorhanden: **Personalreglement und Stellenbeschreibung** mitschicken und ebenfalls **unterschreiben lassen**.

Aus der Praxis gesprochen:

- Ebenso wirksam wie auf die Bewerbungen von geschalteten Inseraten zu warten, ist es, Personen im erweiterten Umfeld persönlich auf die offene Stelle anzusprechen. Ihre Mitarbeitenden sind vielleicht gerne Botschafter:innen und breit vernetzt.
- Bei der Auswahl einer Person ist das Bauchgefühl genauso wichtig wie die Fakten. Können Sie sich mit einem guten Gefühl vorstellen, mit dieser Person zu arbeiten, passt sie ins Team? Auch wenn Sie dringend jemanden brauchen, ist es unratsam, Ihr Bauchgefühl zu übergehen. Sie ersparen sich unter Umständen eine oder mehrere aufwändige und kostspielige Extraschlaufen, wenn Sie darauf hören.
- Es hilft, Themen wie Ferien, Feiertage, zusätzliche Arbeitsstunden und bezahlte Abwesenheiten, bezahlte Weiterbildungstage, Datenschutz, IT-Sicherheit etc. in einem Personalreglement zu regeln. Dadurch gelten für alle ab dem ersten Arbeitstag klare Rahmenbedingungen.
- Um nicht in Personalengpässe zu kommen, kann eine im Vertrag oder im Personalreglement festgelegte Kündigungsfrist von 3 Monaten bereits im ersten Anstellungsjahr hilfreich sein.



Hinweis: Definition Überstunden, Überzeit, sonstige bezahlte Abwesenheiten siehe auch FAQ des SECO¹

Personalentwicklung

Ausbildungen, Weiterbildungen, Fallbesprechungen

- Nebst den externen Weiterbildungsmöglichkeiten können **Kurzinputs zu bestimmten Patient:innensituationen** oder Fallbesprechungen dazu beitragen, dass Mitarbeitende fachlich Sicherheit gewinnen und so zum Beispiel selbständiger triagieren oder Telefonberatungen übernehmen können.
- Bei **längeren Ausbildungen** (wie Leitung MPA) kann es klug sein, eine **Vereinbarung** bezüglich der Kostenaufteilung zwischen Arbeitgeber:in und Mitarbeiter:in zu **verschriftlichen**. Welchen Anteil der Ausbildungsgebühren und der Arbeitstage übernimmt wer? Wie wird mit Spesen und Reisezeiten umgegangen? Gibt es eine Verpflichtungszeit?

Teamsitzungen

- Wer auch immer an den Sitzungen dabei ist: Durch **fixe Terminplanung**, Einhalten der Termine, Klären der **Moderation**, Aufnehmen von **Traktanden** und **Protokollieren** gelingt ein geordneter Austausch im Alltag besser.
- Je nach Grösse der Praxis kann es sinnvoll sein, in «kürzeren» Abständen in den jeweiligen **Berufsgruppen Sitzungen** abzuhalten und **Sitzungen im gesamten Team** ausschliesslich 3- oder 4-mal im Jahr durchzuführen.
- Daneben braucht es einen **koordinierten Austausch** zwischen den **verschiedenen Führungspersonen** seitens Ärzt:innen, MPAs und anderen Berufsgruppen.

Sonstige Anlässe

- Dies können **Teamausflüge**, ein regelmässiges Feierabendbier oder gemeinsam Mittagessen kochen sein – hierfür sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt.
- Sich auch in **anderen Kontexten** zu treffen oder gemeinsam in der Praxis etwas Praxisuntypisches zu machen, ist unbestritten eine Bereicherung für die Zusammenarbeit im Praxisalltag.

Mitarbeitendengespräch

- Es gibt verschiedene Formen und Rhythmen, um Mitarbeitendengespräche zu führen. Zentraler als die Form ist die Art: **Miteinander** über Entwicklung, Ziele, Wünsche, Dinge, die nicht gut laufen oder nicht zufriedenstellend sind, zu **reden**. Es geht um das **Trainieren und Umsetzen einer gegenseitigen Feedbackkultur**, die sichtbar und hörbar macht, wie sich das Gegenüber einschätzt, wie es ihm oder ihr geht und was er oder sie sich wünscht.

- Sie können jährlich oder im Zweijahresrhythmus mit einem **strukturierten Bogen** zu Fach-, Selbst- und Sozialkompetenz Ihre Mitarbeitenden beurteilen, **Entwicklungsziele** definieren bzw. die letztjährigen Ziele überprüfen. Ermöglichen Sie auch **Feedback an Sie als Führungsperson**.
- Für die Zusammenarbeitskultur wirkungsvoll können auch **Gespräche** zu bestimmten Themen, **Werten** aus dem Leitbild, Highlights oder **Erfolgsgeschichten** des vergangenen Jahres sein. Daraus können ebenfalls Ziele oder Abmachungen abgeleitet werden.



Hinweis: Eine andere Variante² von Mitarbeitendengespräch

Aus der Praxis gesprochen:

- Nicht alle Mitarbeitenden wollen sich ständig weiterbilden, Kurse besuchen oder zusätzliche Verantwortung übernehmen. Und manchmal ist es nicht machbar, den Entwicklungswünschen von einzelnen Mitarbeitenden nachzukommen. Beides gehört dazu.
- Es mag eine Überlegung wert sein, inwiefern Teamsitzungen zum Informationsaustausch über Themen genutzt werden sollen, die man auch schriftlich erledigen kann. Vielleicht ist die kostbare Zeit besser für das gemeinsame Entwickeln einer Idee oder eines Projektes oder für den Austausch über Stimmungen und Konflikte eingesetzt.
- In welchen Abständen die Sitzungen abgehalten werden, ist Ermessenssache. In der Tendenz sind kürzere und regelmässige Austausche wirkungsvoller, weil zeitnah Dinge angegangen werden können. So können in grösseren Praxen kurze Tagesabsprachen fördernd für die Zusammenarbeit sein (Wer ist da, gibt es etwas Ausserordentliches, gibt es relevante Informationen von einzelnen Personen?).

Personalaustritt

Kündigungsschreiben

Es ist empfehlenswert, eine Kündigung **eingeschrieben** an die Vorgesetzten zu senden oder **persönlich zu übergeben**. In beiden Fällen gilt es, den **Erhalt schriftlich zu bestätigen**. Eine Kündigung kann auch mündlich ausgesprochen werden, sofern nicht anders festgehalten. Der schriftliche Weg wird vor allem bei Kündigungen seitens der Arbeitgebenden empfohlen.

Absprache bezüglich Kommunikation und Austrittsdatum

- Es ist hilfreich, mit der/dem Mitarbeitenden die **Kommunikation der Kündigung gegenüber dem**

Team abzusprechen, damit die Teammitglieder möglichst gleichzeitig von der personellen Veränderung erfahren.

- Je nach **Ferien-, Überstunden- und Überzeitsaldo** gilt es für beide Seiten zu planen, wann der letzte Arbeitstag ist.
- Das Organisieren einer **stimmigen Verabschiedung und Würdigung** der/des Mitarbeitenden ermöglicht einen guten Abschluss der Zusammenarbeit.

Arbeitszeugnis/Austrittsgespräch

- Im Arbeitszeugnis werden sowohl der **Aufgabenbereich** und allfällige **Zusatzverantwortungen** beschrieben, als auch **wie** der/die Mitarbeitende die Arbeit **fachlich, im sozialen und persönlichen Verhalten ausgeführt** hat. «Worin war der/die Mitarbeitende besonders gut, welche Fähigkeiten waren ein Gewinn für die Praxis?», können leitende Fragen sein.
- Es ist ratsam, ein Austrittsgespräch zu führen und darin abzuholen, wie der/die Mitarbeitende auf die Praxis zurückschaut, sich bei dem/der Mitarbeitenden zu bedanken und allenfalls «ungünstige Reste» noch auszusprechen und zu bereinigen.

Aus der Praxis gesprochen:

- Eine/n Mitarbeitenden aus Sorge bezüglich Nachrekrutierung zu einem Rückzug der Kündigung zu bewegen, erweist sich im Alltag mehrheitlich als unvorteilhaft – ausser es gibt triftige Gründe von beiden Seiten.
- Kündigungen seitens der Arbeitgebenden müssen gut vorbereitet sein und menschlich und rechtlich korrekt ablaufen. Einer Kündigung sollten schriftlich festgehaltene Mitarbeitendengespräche mit überprüfbaren Entwicklungszielen und das Formulieren einer Kündigungsabsicht vorausgehen.



Hinweis allgemein: Weka³ HR-Portal mit Vorlagen und Hilfsmitteln

Auf gutes Gelingen und Navigieren in Ihrem Führungsalltag. ■

Quellen

- 1 https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Arbeit/Personenfreizugigkeit_Arbeitsbeziehungen/Arbeitsrecht/FAQ_zum_privaten_Arbeitsrecht/ueberstunden.html
- 2 <https://vimeo.com/820783924/e1393e493d>
- 3 <https://www.weka.ch/>