

Management Summary

Zielsetzung der Arbeit

Als Personalleiterin einer inhabergeführten Gruppenpraxiskette beschäftige ich mich intensiv mit verschiedenen Instrumenten der Personalentwicklung, wovon das Jahresmitarbeitendengespräch eines davon ist. Dieses folgt in Expertenorganisationen, wozu auch Arztpraxen zählen, teils eigenen Regeln. Experten verlangen für die Erfüllung ihrer Arbeit insbesondere eine hohe individuelle Autonomie und viel Freiheit. Der Kern der ärztlichen Arbeit – die medizinische Qualität – ist zudem schlecht bis gar nicht messbar. Unter diesen gegebenen Umständen habe ich mir das Ziel gesetzt, die Grundlagen für den Aufbau eines zielorientierten Mitarbeitendengesprächs für Ärzt*innen und Therapeut*innen zu erarbeiten.

Methodik

Die drei Geschäftsleitungsmitglieder und die sieben ärztlichen Vorgesetzten wurden im Rahmen eines halbstrukturierten Interviews zu ihrer Meinung und ihren Erfahrungen rund um Mitarbeitendengespräche befragt. Die Antworten wurden in einer Excelmatrix erfasst. Alle Meinungen übersichtlich auf einen Blick, konnten so Gemeinsamkeiten und Unterschiede aus den zahlreichen Antworten herausgeschält werden.

Erkenntnisse

- Das Mitarbeitendengespräch wird als wichtig und sinnvoll erachtet.
- Es soll aus den Teilen Rückblick, Standortbestimmung und Planung des nächsten Jahres bestehen.
- Das Mitarbeitendengespräch muss im Kern ein offener, gegenseitiger Feedback- und Qualifikationsprozess auf Augenhöhe sein. Im Unterschied zur Ärzteschaft ist die Bewertung der Arbeitsqualität der Therapierenden möglich und sinnvoll.
- Die Vereinbarung von sinnvollen Jahreszielen fällt den meisten Vorgesetzten schwierig, insbesondere auch deshalb, weil die unterschiedlichen Zieltypen nicht genügend bekannt sind. Weiter fehlt ein unternehmensweit koordinierter Zielvereinbarungsprozess «top down».
- Die Planung der Gespräche und das «Dranbleiben» unter dem Jahr bereitet vielen Vorgesetzten im dichten medizinischen Alltag Mühe. Sie wünschen sich hier mehr Unterstützung durch die Personalabteilung.

Weiteres Vorgehen

Um die Gespräche im Frühjahr 2021 bereits nach dem neu erarbeiteten Modus durchführen zu können, müssen als nächstes der Detailprozess definiert und die Gesprächsvorlage mit den dazugehörigen Anleitungen erstellt werden. Von zentraler Wichtigkeit ist Schulung der vorgesetzten Personen bezüglich Idee und Handhabung des neuen Führungsinstrumentes.