

Der Arzt als Unternehmer

Erfolgreiche Personalselektion und Personalführung in der Arztpraxis

Simone Quandt, Dottikon

Ein grosser und zunehmend wichtiger Bereich im täglichen Praxisalltag ist die Personalführung. Der Erfolg einer Praxis hängt nicht zuletzt vom eigenen Personal ab. Die Medizinische Praxisassistentin (MPA) gestaltet häufig den Erstkontakt zu den Patienten. Sie ist damit ein wichtiges Bindeglied und ein Teil der «Visitenkarte» der Praxis, sei es nun am Telefon oder am Empfang. Zudem kann das Arbeitsumfeld des Arztes mit gutem Personal wesentlich zum Positiven beeinflusst werden. Erster wichtiger Bestandteil für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist eine gute und professionelle Personalselektion.

■ Personalselektion

Es gibt verschiedene Arten, wie der Arzt zu seinen Mitarbeitern kommen kann. Eine Möglichkeit ist durch Mund-zu-Mund-Propaganda (der Berufskreis der MPA ist vielerorts regional überschaubar), Spontanbewerbungen oder aber die professionelle Ausschreibung einer Stelle durch den Arzt.

Häufigste Fehler

Die drei häufigsten Fehler der Personalselektion sind folgende:

- Der Arzt stellt unerfahrene Mitarbeiter ein.
- Der Arzt entscheidet sich für eine kostengünstige Mitarbeiterin.
- Der Arzt verpflichtet eine nicht genügend ausgebildete Mitarbeiterin für seine Praxis.

Eine professionelle, gewissenhafte Personalselektion nimmt viel Zeit in Anspruch. Andererseits kann eine Auswahl nach dem Zufallsprinzip in der Folge bei Unzufriedenheit hohe Kosten verursachen. Gleichzeitig strapaziert eine hohe Personalfluktuation nicht nur das Budget,

sondern bringt zusätzliche Unannehmlichkeiten für den Arzt und die Patienten.

■ Profil bestimmen

Jede Praxis hat andere Ansprüche und Bedürfnisse an ihre Mitarbeiterinnen. Ein genau definiertes Profil ist demnach unabdingbar für die erfolgreiche Personalsuche. Die wichtigsten Punkte dieses Profils sollten in den Inserate-Text integriert werden. Ein etwas ausführlicheres Inserat weckt das Interesse der Stellensuchenden schneller.

Zudem bekommen Stellensuchende den Eindruck, dass dem Arzt die MPA wichtig ist. Ein Stelleninserat mit knapp formulierten Texten spiegelt oft eine niedrigere Wertschätzung des Personals wider.

Da die MPAs ihre Stellen in den meisten Fällen im Internet suchen, ist eine Online-Plattform (z.B. praxisstellen.ch) für die Veröffentlichung des Stelleninserates sicherlich die erfolgversprechendste und gleichzeitig kostengünstigste Variante.

Jede eingegangene Bewerbung sollte noch am gleichen Tag mindestens kurz angeschaut werden. Gute MPAs sind innerhalb von wenigen Tagen «vom Markt» und es lohnt sich, diese möglichst zeitnah zu kontaktieren.

■ Triage der eingegangenen Bewerbungsunterlagen

Die auf ein Stelleninserat eingegangenen Bewerbungsdossiers werden nun mit dem eigens definierten Stellenprofil abgeglichen. Im Anschluss daran sollte es zu einer ersten Vorstellungsrunde kommen. In der ersten Vorstellungsrunde sollten nicht mehr als fünf Kandidatinnen eingeladen werden. Nach den ersten Gesprächen werden die zwei oder drei besten Bewerberinnen zu einem Schnuppertag eingeladen. Es reicht vollkommen aus, wenn die Kandidatin maximal einen halben Tag in der Praxis verbringt. Es geht darum, die Chemie in der Zusammenarbeit sowohl im bestehenden MPA-Team als auch mit dem Arzt zu erfassen. Zusätzlich kann ein erster praktischer Eindruck von der Kandidatin gewonnen werden.

Im Anschluss daran sollten nun noch zwei Kandidatinnen in der engeren Auswahl stehen, welche noch einmal für ein zweites Vorstellungsgespräch eingeladen werden. Die definitive Entscheidung ist und darf eine Bauchentscheidung sein. Diese sollte sich 100%ig richtig anfühlen. Sollten weiterhin Zweifel an der Eignung der Kandidatin bestehen, empfehlen wir in den meisten Fällen, die gesamte Selektion noch einmal zu wiederholen. Das Profil muss demnach überprüft und eventuell angepasst werden. Dazu sollte auch der Inserate-Text erneuert werden.

■ Professionelle Unterstützung

Die Personalselektion ist aufwändig und zeitraubend. Es lohnt sich jedoch, diese professionell zu betreiben. Wer dies nicht tut oder schlichtweg die Zeit dazu nicht findet, sollte diesen Prozess einer Fachperson bzw. einer Agentur mit Erfahrung überlassen. Der Entwurf eines



Inserate-Textes, eine Aufschaltung sowie die ersten Vorstellungsgespräche zur Vorselektion werden beispielsweise durch die Agentur Federer&Partners geführt, in welcher die Autorin arbeitet. Der Arzt erhält am Schluss eine Auswahl von zwei oder drei geeigneten Kandidatinnen vorgelegt und kann danach definitiv entscheiden.

Wer die Personalselektion nicht professionell betreibt, geht ein recht hohes Risiko ein. Häufige Personalwechsel sind dann fast vorprogrammiert, was sich in MPA-Kreisen enorm schnell herumspricht.

■ Verträge

Wir empfehlen den Ärzten, die MPA jeweils mit den standeseigenen Verträgen anzustellen. Diese sind unter dem folgenden Link bzw. den QR-Code unten rechts abrufbar:

http://www.fmh.ch/service/medizinische_praxisassistentin/lohnempfehlungen.html

Die Verträge haben sich bewährt und bilden einen sicheren Rahmen für die Anstellungsbedingungen. Von Eigenkreationen oder Änderungen raten wir ab.

■ Lohnempfehlung

Der Lohn sollte bei der Personalauswahl nicht allein entscheidend sein, trotzdem spielt er eine wichtige Rolle. Im Sinne von: «You get what you pay for» und «You pay what you get» sollten die Lohnmassstäbe gesetzt werden.

Auch hier empfiehlt es sich, den kantonalen, regional recht unterschiedlichen Richtlinien zu folgen. In den verfügbaren Lohntabellen wird jeweils der Anfangslohn nach Abschluss der Ausbildung für die MPA angegeben. Pro Berufserfahrungsjahr erfolgt ein gewisser Lohnzuschlag; meistens beträgt dieser ca. 100 Fr. pro Monat. Die Weiterbildung der MPA zur Lehrlingsausbilderin sollte zusätzlich angerechnet werden (ebenfalls ca. 100 Fr. pro Monat).

Die MPA haben zurzeit das Privileg, dass sie sich die Stellen aufgrund mangelnder Verfügbarkeit (insbesondere von qualifizierten MPAs) mehr oder weniger aussuchen können. Wenn der fünf Kilometer entfernte Kollege 200 Fr. mehr pro Monat zahlt, ist für die MPA die Entscheidung gefallen. Wir empfehlen unseren Kunden, die kantonalen Empfehlungen einzuhalten

und dazu noch ca. 100 Fr. bis 200 Fr. zu addieren.

Häufig bewährt es sich, wenn der Grundlohn von Anfang an etwas höher angesetzt wurde, da dann jährliche Lohnerhöhungsdiskussionen entfallen. Wichtig ist, dass in der Praxis ein Lohnsystem etabliert ist und die Löhne somit nicht willkürlich festgelegt werden.

Von einer Umsatzbeteiligung der Mitarbeiterinnen raten wir in den meisten Fällen ab. Ein sogenanntes Bonus- oder Prämiensystem hat sich in der Praxis viel mehr bewährt und kann eine zusätzliche Motivation darstellen.

■ Ziele, Prämien und Bonus

Es ist sinnvoll, für das Praxisteam Ziele zu definieren. Jede Praxis hat individuelle Bedürfnisse.

Ein Ziel könnte zum Beispiel die Veränderung der Anzahl (sowohl Steigerung als auch Reduktion) von in der Praxis betreuten Patienten sein. Wie viele Patienten möchte der Arzt pro Tag sehen, damit es sowohl seinem Bankkonto als auch seiner Work-Life-Balance gut geht? Diese Zahl kann als Tagesziel, welches von der MPA erreicht werden soll, festgelegt werden. Eine tägliche Kontrolle dieses Ziels ist unabdingbar. Quartalsweise kann ein Fazit gezogen werden. Hat die MPA das Ziel mehr oder weniger erreicht, gibt es einen Bonus. Die Auszahlung der Prämie sollte quartalsweise erfolgen und nicht am Jahresende, wie dies fälschlicherweise oft getan wird.

Ein solcher Bonus kann zum Beispiel 400–500 Fr. betragen. Wichtig ist, dass dieser Bonus an alle Teammitglieder ausbezahlt wird und das gesamte Team motivieren sollte, nicht nur einzelne Mitarbeiterinnen. Eine andere denkbare Zielvereinbarung könnte auch der pünktliche Arbeitsschluss des Arztes sein.

Am Ende einer Beobachtungsperiode kann ein Gesamtrückblick über die festgesetzten Ziele erfolgen. Wurden sie mehrheitlich erfüllt und der Arzt ist mit seinen MPA zufrieden, kann ein zusätzlicher Bonus ausbezahlt werden.

Zielformulierungen haben für Arzt und MPA Vorteile: Die MPA erhält durch den finanziellen Anreiz eine zusätzliche Motivation. Der Arzt kann seinen Arbeitstag noch stärker auf seine Wünsche und Vorstellungen ausgerichtet gestalten. Die Höhe der Prämie oder des Bonus sollte im Vorherein nicht bekannt gegeben werden.

Der Bonus soll eine Belohnung werden und keine Bestechung!

■ Etablierung des Personals

Konnte eine geeignete MPA gewonnen werden, decken sich die Lohnvorstellungen und ist der Vertrag unterzeichnet, wurde der Grundstein für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gelegt.

Nun gilt es den «Rohdiamanten» zu schleifen. Sämtliche Fehler oder ungünstigen Gewohnheiten, welche sich die MPA bei ihrer vorigen Anstellung angeeignet hat, gilt es nun zu erkennen und zu korrigieren. Wichtig erscheint zudem, dass bestimmte Arbeitsabläufe nicht unreflektiert von Vorgängerinnen übernommen werden. In den meisten Fällen reicht eine Einarbeitungszeit von drei bis vier Wochen.

Eine Agentur wie Federer & Partners bewährt sich auch in weiteren Schulungsprogrammen, wie den Bereichen «Telefon» und «Agenda-Führung», in der Prüfung und Beurteilung von Arbeitsabläufen sowie Prozessen in Bezug auf Qualität und Effektivität.

Diese Tipps zum heiklen Thema «Personal» wollen zu Ihrem zukünftigen Erfolg beitragen. Ein bisschen Glück gehört, wie immer im Leben, aber auch dazu.

Korrespondenz:



FEDERER&PARTNERS
Simone Quandt, Consultant
Mitteldorfstrasse 3
5605 Dottikon
+ 41 (0) 56 616 60 60
simone.quandt@federer-partners.ch

