

PERSONALSELEKTION BEI PRAXISERÖFFNUNG ODER -ÜBERNAHME – DIE FERTIGKEIT, DIE RICHTIGEN MITARBEITER/INNEN ZU FINDEN

Vanessa Federer (Externes Praxismanagement)

Der wirtschaftliche Erfolg einer Arztpraxis hängt zu einem bedeutenden Teil vom richtigen Personalmanagement ab. Dies beginnt mit der professionellen Selektion, der Integration, Förderung und der permanenten, konsequenten Führung des Personals.

Der nichtärztliche Fachkräftemangel im Gesundheitswesen ist deutlich spürbar, sodass die Arztpraxen zunehmend unter Druck geraten. Bedauerlicherweise führt diese Entwicklung zum Teil zu sehr unschönen Forderungen seitens des medizinischen Personals. Die kantonalen Lohnempfehlungen für MPAs werden vielfach ignoriert. Die MPAs können auswählen – so ist es nicht unüblich, dass teils exorbitante Ansprüche an die Ärzt/innen gestellt werden. Zusätzlich zu den hohen Lohn- und Ferienforderungen sehen sich die Ärzt/innen regelmässig dazu gezwungen, bei der Personaleinstellung Kompromisse zu machen, da man schliesslich nicht will, dass der Praxisbetrieb plötzlich reduziert oder gar stillgelegt werden muss. So denkt man sich: Ich stelle diese Dame ein, obwohl sie nicht gelernte MPA ist (nicht in allen Bereichen einsetzbar) und ich mir nicht sicher bin, ob sie tatsächlich in mein Team passt. Je nach Praxis und Organisation haben sich solche Lösungen im Einzelfall auch schon als wahre Bereicherung erwiesen. In den meisten Fäl-

len ist dieser Kompromiss im Personalbereich jedoch nicht zufriedenstellend, was im oben genannten Beispiel dazu führen könnte, dass der Widerstand der anderen Angestellten gross ist und möglicherweise die bestehenden «guten» MPAs kündigen.

Im Zusammenhang mit dem Schritt in die Selbstständigkeit im Rahmen einer Praxisneueröffnung oder Praxisübernahme stellt insbesondere die Personalselektion eine immer grössere Herausforderung dar, sodass eine frühzeitige Personalplanung und -evaluation massgebend sind für einen erfolgreichen Praxisstart. So kann es für die Ärztin / den Arzt entlastend sein, wenn die professionelle Personalsuche durch eine Beratungsfirma begleitet oder übernommen wird.

Auf die Schilderung des Prozesses einer Personalselektion wird nachstehend verzichtet. Vielmehr werden die verschiedenen Möglichkeiten näher beschrieben.

Personalselektion bei einer Neueröffnung

Eine motivierte und engagierte MPA, die womöglich noch eine Weiterbildung als MPK (praxisleitende Richtung) oder Dipl.-Praxismanagerin absolviert hat, sieht eine Tätigkeit in einer neu eröffneten Praxis als grosse Chance. Sie kann Verantwortung übernehmen und wirkt aktiv beim Aufbau der Praxis mit, was motivierend ist. So zeigt die Erfahrung, dass die Resonanz auf die Stellenaus-

schreibung bei einer Neueröffnung gut ist. Im Rahmen der Personalselektion bzw. des Vorstellungsgesprächs ist es allerdings empfehlenswert, die neue Mitarbeiterin mit der Tatsache zu konfrontieren, dass die Auslastung zu Beginn noch nicht 100 % ist und sie gegebenenfalls noch als alleinige Mitarbeiterin tätig sein wird. Nicht jede MPA kann sich diese Umstände vorstellen. Es wäre ungünstig, wenn es bereits in der Startphase (während der Probezeit) zu einer Kündigung käme.

Personal aus dem Spital übernehmen

Bei Spezialarztpraxen zeigt sich in den letzten Jahren die Tendenz, dass die Ärzt/innen gerne das Personal vom Spital in die eigene Praxis mitnehmen. Man hat bereits im Spital erfolgreich zusammengearbeitet, warum sollte es in der Arztpraxis anders sein? Aus Battersicht hat sich diese Option in vielen Fällen bewährt, wobei Folgendes zu beachten ist: Die Strukturen in einer Arztpraxis sind mit jenen eines Spitals nicht zu vergleichen – ein Umdenken sollte stattfinden.

Mit entsprechenden Schulungen des Personals in den Bereichen Praxisorganisation, Telefon und Agendaführung (Einschreibesys-

tematik), Tarifwesen und Qualitätsmanagement/Qualitätssicherung gelingt dies jedoch erfahrungsgemäss sehr gut.

Personal weiterbeschäftigen bei einer Praxisübernahme

Bei einer Praxisübernahme hat es sich in vielen Fällen bewährt, das bestehende Personal zu übernehmen. Für die Patienten ist neben dem Arzt / der Ärztin auch die MPA eine wichtige Ansprech-/Vertrauensperson. Wechselt der Arzt / die Ärztin im Rahmen der Nachfolgeregelung, schätzen es die Patient/innen, wenn das Personal bestehen bleibt. Hier gilt das Motto: «Mein Arzt ist pensionsbedingt nicht mehr anwesend, schön ist Frau Muster noch da.» Durch die Übernahme des bestehenden Praxispersonals vermittelt der Nachfolger, dass er Vertrauen in die Mitarbeiter/innen seiner Vorgängerin hat. Dies muss nicht unbedingt bedeuten, dass die neue Personalkonstellation langfristig harmonisiert. Dennoch ist es in der anspruchsvollen Startphase erfahrungsgemäss eine Erleichterung für alle Beteiligten.

Teilweise findet man jedoch die Situation vor, dass die bisherigen Mitarbeiterinnen



durch eine langjährige, treue Tätigkeit beim Vorgänger sehr attraktive Anstellungsbedingungen (hoher Lohn, grosszügige Ferienregelung) hatten, die der junge Arzt / die junge Ärztin vielleicht zukünftig, insbesondere in der Startphase, nicht bieten kann. In diesem Fall ist es von grosser Wichtigkeit, mit dem bisherigen Personal ein persönliches Gespräch zu führen. Als Alternative lassen sich anstelle eines hohen Fixlohnes adäquate Anstellungsbedingungen, die ein attraktives Bonussystem beinhalten, vereinbaren.

Wie eingangs erwähnt, ist das gesamte Personalmanagement massgebend für den Erfolg einer Arztpraxis. Der wirtschaftliche Erfolg einer Arztpraxis hängt nicht nur von der medizinischen Qualifikation der Ärztin / des Arztes ab, sondern von ihren/seinen Führungsqualitäten. Die Einbindung der Mitarbeiter/innen in ein leistungsorientiertes Team, die konsequente Führung durch Zielsetzung sowie die Belohnung der Leistungen bringen qualitative und quantitative Spitzenresultate, die auch für die Mitarbeiter/innen motivierend sind. Letztendlich geht es um die Identifikation mit ihrer Praxis. Es fühlt sich hervorragend an, ein Teil einer erfolgreichen Praxis sein zu dürfen, denn schliesslich hat man seinen Beitrag zum Ergebnis geleistet.

Zusammenfassend gilt es festzuhalten, dass Wertschätzung nicht nur monetäre Aspekte hat, sondern die gezielte Förderung und Forderung des Personals sowie das Gefühl, ernst genommen zu werden, ebenso wichtige Aspekte sind, die die Grundlage für eine lange, erfolgreiche Zusammenarbeit darstellen. Oder um es mit den Worten des österreichischen Schriftstellers Ernst Ferstl zu sagen: «Wertschätzung ist eine der schönsten Formen der Anerkennung.»



Vanessa Federer

Externes Praxismanagement

Vanessa Federer verfügt über langjährige Erfahrung im Gesundheitswesen und unterstützt Arztpraxen im Praxismanagement. Die Schwerpunkte liegen in der Praxisoptimierung, TARMED, Unterstützung und Implementierung im Bereich Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Arztpraxis. Sie ist zusätzlich als Dozentin für die Weiterbildung als MPK und Dipl.-Praxismanagerin tätig.

Vanessa Federer
Externes Praxismanagement
Parkweg 6
5605 Dottikon
079 288 67 07
info@vanessa-federer.ch
www.vanessa-federer.ch