

# Gute Mitarbeiterinnen finden und binden

Personalauswahl und Personalentwicklung als wichtiger **Schlüssel zum Praxiserfolg**

**AHAUS** Gutes Personalmanagement ist einer der wesentlichen Schlüssel für den Erfolg einer Praxis. Personalauswahl und -führung passieren leider viel zu oft beiläufig, obwohl sie so wesentlich für den Erfolg einer Praxis sind. Da wird manchmal mehr Zeit für die Suche nach einem neuen Gerät investiert, das im Finanzvolumen nur wenige Monatsgehälter einer neuen Mitarbeiterin ausmacht.

**D**er Weg zum Erfolg beginnt immer mit dem ersten Schritt: In diesem Fall bei der Personalsuche und -einstellung. Der Weg bei der Suche nach neuen Mitarbeiterinnen kann vielfältig sein und ist ein wenig von der Region abhängig. Bei der Stellenausschreibung bietet die Großstadt in der Regel andere Möglichkeiten als ein ländliches Umfeld.

Der Königsweg liegt aber in beiden Fällen in der Ausbildung eigener Kräfte. So kann die Praxis sicherstellen, dass punktgenau die nötigen Qualifikationen vorliegen. Dies ist natürlich auch der mühevollste Weg, denn so wenig wie die Personalauswahl beiläufig geschehen sollte, kann eine gute Ausbildung so nebenbei laufen. Bei kurzfristigem Bedarf hilft die Ausbildung aber natürlich nicht.

Ob die Ausschreibung einer Stelle ansonsten am besten über die Tageszeitung, Mund-zu-Mund-Propaganda, Internet, Jobbörsen, Anzeigenblatt oder Facebook et cetera läuft, ist von der konkreten Situation vor Ort abhängig. Wenn allerdings eine Anzeige geschaltet wird, sollte schon diese in Form und Inhalt die Professionalität der Praxis erkennen lassen.

Zur Vorauswahl sollte immer eine schriftliche Bewerbung vorliegen, die bereits einen ersten Eindruck vom Bewerber bietet. Ist sie ordentlich aufgebaut, wie steht es um die deutsche Rechtschreibung, wie riecht sie? Ist der Lebenslauf lückenlos, gibt es vielleicht frühere Arbeitgeber, die man telefonisch befragen könnte? Weiter kann es heute hilfreich sein, den Namen des Bewerbers im Internet zu suchen, um mehr Informationen zu bekommen. Facebook oder auch ein Wunschzettel bei Amazon können interessant sein.

## Vorstellungsgespräch

Für das Vorstellungsgespräch sollte man sich Zeit nehmen – es passt auf keinen Fall in fünf Minuten zwischen zwei Patienten. Es ist schließlich wie ein erstes Date mit einem Partner, mit dem man dann lange zusammen sein möchte. Das Gespräch sollte auch eine vorbereitete Struktur haben, Notizen während des Gespräches sind unerlässlich. Folgende Punkte gehören zum Inhalt jedes Vorstellungsgespräches:

- Ausbildungsweg
- Vorkenntnisse im Fachgebiet
- Welche EDV-Erfahrung?
- Welche Zukunftspläne?
- Vorstellung der eigenen Praxis (kennt der Bewerber unsere Homepage?)
- Arbeitszeit
- Gehaltsvorstellungen
- Lebensumfeld des Bewerbers (Familie, Hobbys).

Sehr aufschlussreich kann es sein, eine Bewerberin mit konkreten Situationen aus dem Praxisalltag zu konfrontieren und sie nach ihrer Reaktion in solchen Momenten zu fragen.

Ein Beispiel: Die Bewerberin soll sich vorstellen, dass sie an der Anmeldung steht und ein



Walter Pfeifer

wutschnauender Patient aus dem Wartezimmer kommt und sich beschwert, dass er nun schon 30 Minuten wartet. Wie reagiert sie? Oder man könnte sich von der fachkundigen Bewerberin den Aufbau

des Auges beschreiben lassen. Ohne zwingenden Grund sollte die Entscheidung für oder gegen einen Bewerber nie direkt fallen. Vor allem ist die Vereinbarung eines Schnuppertages immer sehr sinnvoll, da so beide Seiten sich außerhalb des eher stressbeladenen Vorstellungsgespräches kennenlernen können.

Neben allen fachlichen Gründen für eine zukünftige Mitarbeiterin sollte das Bauchgefühl eine wichtige

Rolle mitspielen: Kann ich mir vorstellen, diese Mitarbeiterin in Zukunft jeden Tag zu sehen?

Ein Arbeitsvertrag sollte heute eine Selbstverständlichkeit sein – Musterarbeitsverträge finden sich in der Regel zum Beispiel auf den Seiten der Landesärztekammern.

Gerade die Arbeitszeit ist in Arztpraxen ein Thema, das gerne ungenau

Fortsetzung siehe Seite 50 ►

#### ► Fortsetzung von Seite 49

gehandhabt wird. Natürlich wird in der Regel gearbeitet, bis der letzte Patient gegangen ist. Aber was bedeutet das für die Wochen- oder die Monatsarbeitszeit? Wie wird mit Überstunden umgegangen? Das muss nicht zwingend im Arbeitsvertrag geregelt sein, sollte aber zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber eindeutig geklärt sein.

#### Angemessene Entlohnung

Beim Gehalt bietet der Tarifvertrag für Medizinische Fachangestellte einen Anhaltspunkt – in vielen Praxen gibt es aber heute daneben Bonussysteme, die das Personal am Erfolg beteiligen. Da in Zukunft durch die Verschiebungen in der Alterspyramide die Zahl der Fachkräfte abnehmen wird, wird der Aspekt einer angemessenen Entlohnung an Bedeutung gewinnen.

Gerade im Hinblick auf die Personalbindung hat es sich in vielen Praxen bewährt, dass der Praxisinhaber einmal jährlich die Mitarbeitergehälter prüft und sich dann bewusst entschei-

det, sie so zu lassen wie sie sind oder sie zu verändern. Gute Mitarbeiter sollten auch in der Geldbörse spüren, dass der Chef ihre Qualität zu schätzen weiß.

Zum professionellen Personalmanagement gehört übrigens auch, dass nicht angenommene Bewerber kurz darüber informiert werden, dass sie nicht berücksichtigt worden sind, und dass eventuell überlassene Bewerbungsunterlagen ordentlich zurückgegeben werden.

#### Einarbeitungsphase

Ist einmal die Entscheidung für den neuen Mitarbeiter gefallen, ist die Einarbeitungsphase der nächste wichtige Schritt. Ein strukturierter Plan verdeutlicht der neuen Mitarbeiterin, wie wichtig sie für ihren Arbeitgeber ist. Außerdem lässt sich selbst im kleinsten Betrieb nur damit wirklich nachhalten, wie die Einarbeitungsphase verläuft.

Allerspätestens nach der Hälfte der Probezeit steht ein Personalgespräch an. Wie läuft die Einarbeitung, wie zufrieden ist die Mitarbeiterin, wie

zufrieden ist der Chef? Jetzt ist noch Zeit, andere Wege zu beschreiten, wenn etwas nicht zufriedenstellend für eine von beiden Seiten läuft.

Und wiederum allerspätestens kurz vor Ende der Probezeit sollte eine aktive Entscheidung pro oder contra gefällt werden. Und diese Entscheidung – in der Mehrzahl der Fälle hoffentlich eine Pro-Entscheidung – sollte der Mitarbeiterin auch mitgeteilt werden. Neben der rein praktischen Bedeutung wieder ein Signal zur Wertschätzung der Beziehung.

Gute Mitarbeiter dann langfristig zu binden, ist eine vielschichtige Herausforderung.

Natürlich spielt dabei Geld eine Rolle, aber Geld alleine ist es nicht. Selbst ein sehr gutes Gehalt wird nicht dazu führen, dass gute Mitarbeiter eine schlechte Praxis- und Personalführung lange ertragen. Weil sie gut sind, finden sie auch woanders einen gut bezahlten Platz. Und wenn sie nicht gehen, sind sie irgendwann nicht mehr gut. Schlechte Mitarbeiter kann man mit viel Geld allerdings gut binden. Aber warum sollte man?

Eine Praxis sollte Möglichkeiten zur Identifikation bieten. Schön ist es, wenn es Regeln in der Praxis gibt: „Wir machen das so!“ Vielleicht sogar Regeln, die sich vom Wettbewerb positiv absetzen. Und ganz wichtig: Der Chef muss Vorbild sein. Pünktlichkeit kann nachhaltig nur verlangen, wer selber pünktlich ist. Gleiches gilt für Freundlichkeit oder Zuverlässigkeit.

Ein Chef sollte sich für seine Mitarbeiter interessieren. Im fachlichen Bereich bedeutet das, sie über Entwicklungen und Neuigkeiten gezielt zu informieren (Teambesprechungen), sich außerdem um die regelmäßige Fortbildung zu kümmern. Im persönlichen Bereich darf der Chef in der Arztpraxis keinen Geburtstag vergessen; ein Betriebsausflug oder/und eine Weihnachtsfeier sind in den meisten Betrieben ein sehr gutes Mittel, um auch informelle Kontakte zu pflegen.

Regelmäßige strukturierte und dokumentierte Personalgespräche sind ein unverzichtbares Mittel, um in der Praxis sinnvolle Personalstrukturen zu entwickeln. Solche Gespräche sind

zwar zeitraubend – aber wer sie einmal richtig geführt hat, wird sie als Management-Methode nicht mehr missen wollen. Wobei das „richtig“ hier eigentlich unterstrichen sein sollte, denn auch diese Gespräche führt man nicht mal eben so. Aber das ist ein Thema, das den Rahmen dieses Beitrages sprengt.

Gute Mitarbeiterinnen erhöhen den Erfolg der Praxis, gute Mitarbeiterinnen nehmen dem Chef Arbeit ab, gute Mitarbeiterinnen bedeuten mehr Freude an der eigenen Praxis. Ein gelungenes Personalmanagement ist daher auch im kleinsten Betrieb unverzichtbar. ■

Fr., 14.06.  
M 5

9.00–10.30 h  
Saal Budapest

#### ► Autor:

Dr. Walter Pfeifer  
colana consulting  
Kronenweg 30  
48683 Ahaus  
Tel.: 02561-6876820  
Fax: 02561-9786180  
E-Mail: pfeifer@colana.de