



Das kann teuer werden

FALSCHES PERSONALENTSCHEIDUNGEN

Die Fluktuation in Arztpraxen ist insbesondere bei MPAs hoch. Jeder Wechsel kostet Zeit, Geld und Nerven. Einige Tipps für die effiziente Personalsuche und -betreuung.

Bei der Einstellung einer neuen MPA sind die Erwartungen des Arztes hoch. Schliesslich war die Personalsuche anstrengend und musste neben dem normalen Tagesgeschäft erledigt werden. Und natürlich hat man aus dem Kreis der Bewerberinnen diejenige ausgesucht, die am besten in die Praxis und für die Aufgabe passt. Umso grösser ist die Enttäuschung, wenn sich eine neue Mitarbeiterin nicht als die gute Wahl entpuppt, für die man sie gehalten hat. Wenn sie etwa die an sie gesetzten Anforderungen nicht erfüllen kann oder einfach nicht ins Team passt.

Auch im Falle von Mitarbeiterwechseln stellen Ärzte leider immer wieder fest, dass diesen schon eine Fehlentscheidung bei der Rekrutierung zugrunde lag.

AUSWIRKUNGEN EINER FALSCHEN PERSONALENTSCHEIDUNG

Personelle Fehlentscheidungen wirken sich in verschiedenster Weise negativ aus. Fachliche Defizite und

Probleme im persönlichen Verhalten führen zunächst zu Effizienzverlusten in der Praxis. Arbeiten werden unzureichend oder gar nicht erledigt, und die Korrektur von Fehlern führt zu unnötigem Mehraufwand.

Ist der Patient direkt betroffen, können sich auch scheinbar kleinere Qualitätsmängel zu ernsthaften Reputationsschwierigkeiten entwickeln. Zudem sind die MPAs oft der erste Kontakt eines Patienten mit einer Praxis. Natürlich kommt es in erster Linie auf eine gute Betreuung durch den Arzt an, aber die MPA prägt den ersten Eindruck. Ist dieser negativ, kann er auf den Arzt abstrahlen bzw. muss in der weiteren Patientenbeziehung erst mühsam wieder korrigiert werden.

Im Team stiften Fehleinstellungen Unruhe und wirken sich negativ auf die Arbeitsmoral aus. Dies gilt, solange eine Kollegin noch da ist, wirkt aber auch über ein potenzielles Ausscheiden hinaus, weil eine Nachfolgerin gefunden und neu eingearbeitet werden muss. Für das Team bedeutet das Mehraufwand, aber auch eine Veränderung im Teamgefüge. Es muss aber angemerkt werden, dass die negativen Konsequenzen eines Wechsels langfristig deutlich kleiner sind, als die eines Festhaltens an einer falschen Wahl.

Monetäre Auswirkungen hat eine falsche Personalentscheidung in verschiedenster Weise. Die beschriebenen

Effizienzverluste, Reputationsprobleme und Unruhe im Team haben natürlich finanzielle Konsequenzen, die aber nur zum Teil direkt benannt werden können. Einfach messbar sind die Kosten für eine Neubesetzung, die sich im Wesentlichen aus den direkten Kosten des Suchprozesses, wie z.B. Anzeigengebühren, und indirekten Kosten, hier v.a. der zeitliche Aufwand des Arztes für die Sichtung der Bewerbungen, die Gespräche mit geeigneten Kandidaten und das Versenden von Absagen zusammensetzen. Nicht zu vergessen ist der Aufwand in der Personaladministration für Abmeldung der alten und Anmeldung der neuen Mitarbeiterin bei den Sozialversicherungen und Ähnliches.

WAS MACHT DAS FINDEN DES RICHTIGEN PERSONALS SO SCHWER?

Das alles macht das Rekrutieren von Personal zu einer grossen Herausforderung für den Arzt. Umso wichtiger ist es, sich der wesentlichen Herausforderungen bei der Suche von Praxispersonal bewusst zu sein. So herrscht bei den – oftmals sehr jungen – Mitarbeiterinnen grundsätzlich eine hohe Wechselbereitschaft. Die durchschnittliche Verweildauer einer MPA in einer Arztpraxis nach Abschluss der Ausbildung liegt je nach Region und Fachrichtung bei gerade einmal 1.5 Jahren. Ein geringfügig höheres Gehalt in einer anderen Praxis locken sie ebenso wie Entwicklungsperspektiven. Und auch private Interessen haben oft einen höheren Stellenwert als der Verbleib beim Arbeitgeber. Entsprechend sind Lebensläufe mit vier Stellenwechseln in zehn Jahren keine Seltenheit.

Auch besteht in manchen Regionen schlicht ein Mangel an geeignetem Fachpersonal. Während es in ländlichen Gebieten oftmals grundsätzlich zu wenige Bewerberinnen gibt und schon der Allgemeinmediziner Probleme hat, sein Team zu ergänzen, herrscht in den Agglomerationen vor allem in bestimmten Fachrichtungen ein spürbarer Konkurrenzkampf um die wenigen Mitarbeiter mit Fachfahrung. Gleichzeitig ist bei den meisten Stellenanzeigen mit einer sehr hohen Anzahl – leider eben ungeeigneten, weil falsch qualifizierten – Bewerbungen zu rechnen.

Die anspruchsvolle und lange Ausbildung zum Mediziner berücksichtigt die Anforderungen an den Arztberuf, die sich aus der niedergelassenen Tätigkeit heraus ergeben, nicht. Fachwissen und Erfahrung in der Personalsuche – von der richtigen Formulierung und Platzierung des Suchinserats bis zu nötigen Werkzeugen für die Identifikation guter Bewerberinnen und die Durchführung professioneller Auswahlgespräche – sind deshalb bei den meisten Ärzten nicht oder nur eingeschränkt vorhanden. Auch ist der gesamte Prozess

zeitraubend – auf Stellenangebote in beliebten Fachrichtungen und attraktiven Städten können gerne deutlich mehr als einhundert Bewerbungen eingehen, die gesichtet und bearbeitet werden müssen. All dies ist parallel zum Praxisbetrieb zu leisten; teilweise sogar «heimlich», wenn Ersatz für eine Kraft gesucht wird, von der man sich trennen möchte. Telefonische Erreichbarkeit für Bewerberinnen mit Rückfragen ist wichtig, organisatorisch im laufenden Praxisbetrieb oft aber schwer abzubilden. Diese Telefonate werden auf Abende oder das Wochenende verschoben, was zu Verzögerungen führt, die beim Werben um die besten Kräfte den entscheidenden Nachteil darstellen können. All das kostet einen Arzt (und auch sein Team) Zeit, Geld und Nerven, die besser in die Betreuung der Patienten investiert wären.

KONZENTRATION AUF DIE KERNKOMPETENZ

Gegen die grundsätzliche Wechselbereitschaft einer Mitarbeiterin ist auch der Personalprofi machtlos. Er kann aber sicherstellen, dass die Erwartungen und Anforderungen seitens des Arztes und einer Bewerberin klar kommuniziert sind und der Deckungsgrad möglichst hoch ist. So lassen sich Enttäuschungen auf beiden Seiten vermeiden.

Die Unterstützung durch einen professionellen Dienstleister reduziert zudem den zeitlichen und finanziellen Aufwand für die Personalsuche. Ein spezialisierter Personalberater verfügt über nachgewiesene Erfahrung in der Betreuung von Medizinerinnen und der Auswahl von medizinischem Fachpersonal. Er begleitet den Mediziner im gesamten Prozess von der Vorbereitung über die Suche und Selektion geeigneter Kandidatinnen bis zu den Vertragsverhandlungen. Ziel muss es dabei sein, die Rekrutierung so zu gestalten, dass der Arzt komplett von der Administration entlastet wird und sich auf die wesentlichen Punkte im Prozess konzentrieren kann: Persönliche Gespräche mit vorselektierten Bewerberinnen zur Abklärung der detaillierten fachlichen Expertise sowie der Passgenauigkeit auf menschlicher Ebene.

Idealerweise arbeitet der Personalberater Hand in Hand mit dem Treuhänder des Arztes. Ist die richtige Bewerberin gefunden, kümmert dieser sich um die sozialversicherungsrechtlichen Anmeldungen und die Lohn- und Personaladministration. Für den Mediziner bedeutet dies eine fast vollständige Entlastung von fachfremden Themen, und er kann sich auf sein Fachgebiet konzentrieren: Die hochwertige medizinische Betreuung seiner Patienten. ¶