

Die Optimierung des Praxisbetriebs ist eine permanente Aufgabe, die zu bewältigen wir Ärzte während unserer Aus- und Weiterbildung nirgends lernen. Dabei ist sie entscheidend für die wirtschaftliche Entwicklung der Praxis. Budget, Liquiditätsplanung, Personalführung, Versicherung, Marketing im Sinn einer optimalen Patientenbetreuung im Hinblick auf das Image der Praxis –

all das und vieles mehr lernen wir vorwiegend «by doing». Mit allen Risiken und Gefahren. In der Rubrik DoXPrax versuchen wir, Ihnen in der Praxis Hinweise zu geben, worauf Sie achten, was Sie vorkehren und wann Sie welche Unterstützung bei Dritten suchen müssen.

# Die Qual mit dem Personal: Selektion, Führung, Motivation

*Die Beratungserfahrung zeigt, dass nur wenige Praxen das «Problem Personal» nicht kennen, bei etlichen ist es ein Dauerbrenner. Systematisches Vorgehen und die Anwendung objektiver Kriterien sind wichtige Voraussetzungen bei der Personalführung und fördern ein gutes Arbeitsklima.*

Fabienne Schwegler



Fabienne Schwegler

Grundsätzlich wird in der medizinischen Ausbildung das Programm «Personal-Selektion, Führung, Motivation» angeboten. Wer sich nicht selber bemüht, für den gilt die alte Binsenweisheit «Was Hänschen nicht lernt, ...!». Wer aber die Grundlagen professionellen Personalmanagements kennt, kann gezielt vorgehen. Beim Management werden drei Bereiche unterschieden: Selektion, Führung, Motivation.

## Selektion

In der Praxis geschieht die Selektion meist recht unsystematisch, wobei folgende Selektionstypen dominierend sind:

- Zufallsselektion
- Notselektion
- Sympathieselektion
- professionelle Selektion.

Die Zufallsselektion ist gar nicht so selten, wie man meint, und vor allem bei bequemen Arbeitgebern, die von ihrem Losglück überzeugt sind, verbreitet: «Die MPA hat gerade gekündigt, zum Glück ist da noch die Spontanbewerbung von letzter Woche.» Diese passt natürlich überhaupt nicht ins Konzept, aber man könnte es ja mal versuchen, mit etwas Glück ...! Schliesslich kann man sich ja die Inseratekosten oder gar eine teure Beratung ersparen (kann ich doch auch, habs zwar nie gelernt). Auf diesem Weg hat schon manche wenig begabte MPA eine Stelle gefunden. Die Antwort, wenn Ärzte auf die Fehlbesetzung angesprochen werden, ist auch immer gleich: «Ich wollte ihr eine Chance geben!»

Die Notselektion verläuft in den Grundzügen ziemlich ähnlich, denn – wie es der Name sagt – schliesslich ist man in der Not. Die Frage lautet selten «Was können Sie?», sondern «Wann können Sie anfangen?». Welche MPA könnte der Verlockung widerstehen, sich eine solche

Situation mit einer mehr als angemessenen Lohnforderung zu versüssen.

Die Sympathieselektion ist ebenfalls weitverbreitet, bringt aber gegenüber dem vorher Gesagten einen grossen Vorteil: Wenn gegenseitige Sympathie vorhanden ist, ist die Fehlertoleranz wesentlich höher und das Arbeitsverhältnis entspannter.

Einzig die professionelle Selektion bringt befriedigende Resultate. Die professionelle Selektion ist die Kunst, aus dem Sichtbaren auf das Verborgene zu schliessen. Ganz ohne Systematik geht es aber nicht. Wie in *Tabelle 1* gezeigt wird, besteht der Prozess aus wichtigen Schritten, die in dieser Reihenfolge eingehalten werden müssen.

Tabelle 1

### Vorgehen bei der professionellen Selektion

1. Analyse Umfeld/Praxis
2. Anforderungsprofil erstellen
3. Inserat erstellen
4. Evaluation Bewerbungen
5. Interview I (Federer & Partners)
6. Kongruenzprüfung (Zeugnisse, Unterlagen, Interview I)
7. Prüfung übrige Unterlagen (evtl. Grafologie)
8. Interview II (Arzt)
9. Referenzen
10. Vertrag

Daraus ist ersichtlich, dass die Schritte 1 bis 7 normalerweise durch den Berater realisiert werden. Dies hat zwei Vorteile: Diese Schritte sind zeitraubend, und es wird eine gewisse neutrale Betrachtungsweise verlangt. Die daraus entstehende Vorselektion

ermöglicht dem Arzt in der Regel, aus zwei bis vier Topkandidatinnen eine Sympathiewahl zu treffen, die dann meist richtig ist.

Die professionelle Selektion ist auch aus einigen andern Gründen nicht zu verachten:

**Zeugnisse:** Viele Ärzte schreiben keine Zeugnisse, sondern schreiben Zeugnisse ab. Die Beurteilung ist dadurch nicht unbedingt einfacher.

**Referenzen:** Bei Referenzanfragen von Kollegen kommt beides vor: Viele werden «weggelobt», andere werden «schlechter gemacht, als sie sein können», je nachdem, was man dem Kollegen gönnt.

**Erfahrung:** Neutrale Berater sehen im Verlauf ihrer Tätigkeit oft einige hundert Praxen. Vor diesem Hintergrund ergibt sich ein wesentlich besseres Bild. Das A und O einer objektiven Betrachtungsweise ist jedoch die Erstellung eines

Anforderungsprofils mit entsprechend gewünschten Fähigkeiten.

Dabei unterscheidet man administrative, technische und persönliche Fähigkeiten. Was damit gemeint ist, wird in vereinfachter Form in *Tabelle 2* gezeigt.

**Der siebte Sinn:** Wenn alle objektiven Daten auf dem Tisch liegen, wäre die Selektion theoretisch sehr einfach – wäre da nicht der siebte Sinn. Es gibt Situationen, in denen ein Berater einfach spürt, dass etwas nicht stimmt. Auf diese innere Stimme, die zur Vorsicht mahnt, muss man unbedingt hören. Sie hat in der Regel Recht.

## Führung

Die Führung eines Teams ist eine Aufgabe, die man mit der Zeit lernen kann. Führungskurse gibt es zwar viele, aber die meisten werden von Leuten gehalten, die selbst wenig oder gar keine Führungserfahrung besitzen. So kommt es

Tabelle 2:

### Anforderungsprofil

Fähigkeit	Soll	Ist	Lücke
<i>Administrativ</i>			
PC-Kenntnisse	X	X	
Abrechnungsprogramm	X	X	
Microsoft-Programme	X		X
Schreiben	X		X
<i>Deutschkenntnisse</i>			
Deutschkenntnisse	X		X
Terminologie	X		X
Organisation	X	(X)	(X)
Terminierung	X	(X)	(X)
<i>Technisch</i>			
Röntgen	X	X	
EKG	X	X	
Labor	X	X	
Spezialgeräte	X		X
Assistenz	X		X
<i>Persönlich</i>			
Kommunikation	X	X	
Integration	X	X	
Empathie	X	X	
Sozialkompetenz	X	X	

## Die Qual mit dem Personal: Selektion, Führung, Motivation

nicht selten vor, dass eine Mitarbeiterin laut lachend bemerkt: «Der Arzt hat wieder einmal einen Kurs besucht.»

Auch hier kann die Kenntnis der Führungsprinzipien und der Systematik helfen. Für die Arztpraxis, die nur als Team erfolgreich sein kann, gilt das Prinzip: «Führe jedes Mitglied so, dass ein funktionierendes Team entsteht.» Somit gibt es aber auch keine «Haupt-MPA» oder «Einzelbelohnung» – es gibt nur ein Team. Damit sich ein Teammitglied sicher fühlt und seine Kompetenzen und Grenzen kennt, hat sich das Pflichtenheft oder die Job Description bewährt. Hier werden Aufgaben und Kompetenzen, aber auch Stellvertretungen und Ausnahmesituationen (zum Beispiel Notfälle) geregelt. Es versteht sich von selbst, dass die einzelnen Job Descriptions aufeinander abgestimmt sein müssen.

Für die Arztpraxis hat es sich bewährt, eine sogenannte «kongruente Situation» anzustreben, das heisst, alle müssen alles können (im Gegensatz zur «komplementären Situation», wo nur einzelne Mitarbeiter bestimmte Funktionen ausüben, zum Beispiel die Abrechnung; wenn die Mitarbeiterin ausfällt, wird nicht abgerechnet). Wenn die Ziele und

Instrumente für das Team festgelegt sind, lässt sich dieses anhand objektiver Kriterien meist gut führen.

Dennoch klappt es manchmal nicht so einfach, deshalb ist es empfehlenswert, zusätzlich persönliche Entwicklungsziele festzusetzen. Dies geschieht in einem Zielsetzungsgespräch, und die daraus resultierende Zieldefinition wird schriftlich festgehalten. Befolgen Sie dabei einige wichtige Punkte:

- Setzen Sie nur wenige qualifizierbare Ziele. Nur messbare Ziele (Umsatz, Anzahl Patienten usw.) sind echte Ziele.
- Definieren Sie den Zeitraum der Zielerfüllung.
- Kontrollieren Sie diese in einzelnen Etappen.
- Leisten Sie Unterstützung (Kurse, Ausbildung usw.).
- Belohnen Sie die Zielerreichung.

Häufig wird die Frage gestellt, ob es sinnvoll sei, mit Bonussystemen zu arbeiten: Ja, die meisten von uns beratenen Praxen haben mittlerweile ein Bonussystem eingeführt. Dabei werden die Ziele für das Team definiert und jedes Teammitglied bei Erreichung finanziell identisch belohnt. Durch diese Massnahmen führt und kontrolliert sich das Team selbst, schwäche-

re Teammitglieder werden gefördert, weniger fleissige ein wenig angetrieben. Die Eigendynamik des Teams funktioniert.

### Motivation

Werden Leistungen von Mitarbeitern durch konsequente Belohnung gefördert, steigt die Motivation. Diese Tatsache geht leider häufig vergessen, dabei gibt es so viele Möglichkeiten:

**Delegation:** Die Delegation verantwortungsvoller Aufgaben ist für jeden Mitarbeiter das beste Motivationsinstrument, denn wir schenken ihm das höchste Gut im Führungsmix: Vertrauen.

**Integration:** Die Teamintegration wurde bereits angesprochen: Es gibt keine guten und schlechten Mitarbeiter. Es gibt nur ein Team, das entweder funktioniert oder nicht. Dieses Wir-Prinzip ist in allen erfolgreichen Arztpraxen etabliert und ist fast immer die Basis des Erfolges. Daran teilhaben zu dürfen, ist für den Mitarbeiter ein Genuss.

**Bonussysteme:** Diese wurden zuvor erwähnt, sie gehören als Motivationskomponente in jedes modern geführte Unternehmen.

**Teambildungsmassnahmen:** Solche Massnahmen sind, richtig durchgeführt, eine

perfekte Motivation. Gemeint ist damit aber nicht ein quälend langweiliges Weihnachtsessen oder ein langweiliger Skitag mit langer Anfahrt. Gefragt ist hier Originalität, Spontaneität und Witz: also zum Beispiel ein gemeinsamer Kochkurs, ein witziges Kabarett, eine Adventure Tour, eine Firmenolympiade. Die beste aller Teambildungsmassnahmen ist die morgendliche gemeinsame Kaffeepause. Auf diese Weise lernen sich nicht Mitarbeiter, sondern Menschen kennen. Dies ist auch eine Belohnung für den Chef: Der Mitarbeiter öffnet sich und schenkt ihm sein Vertrauen. ♦

*Fabienne Schwegler ist Consultant bei der Firma FEDERER & PARTNERS. Sie ist verantwortlich für die Bereiche Organisation, Personalentwicklung und Personalcoaching.*

FEDERER & PARTNERS  
Unternehmensberatung  
im Gesundheitswesen AG  
Mitteldorfstrasse 3  
5605 Dottikon

Internet: [www.federer-partners.ch](http://www.federer-partners.ch)