

Personalrekrutierung in der Zahnarztpraxis

von Boris Etter

ZÜRICH - Das Praxispersonal ist das Rückgrat jeder Zahnarztpraxis. Zugleich ist es auch ein wesentlicher Kostenfaktor. Betrachten Sie die Rubrik „Aufwand“ in Ihrer letzten Erfolgsrechnung. Deshalb ist Personalplanung und die optimale Besetzung der Positionen von so grosser Bedeutung für Ihre Zahnarztpraxis. Entscheidend ist es, für jede Stelle die richtige Person zu finden und dabei die Besonderheiten Ihrer Praxis mit einzubeziehen. Auch bestehen geografische Unterschiede. In Bern sind gute Kenntnisse der Sprache Molières wichtig, in Zürich eher Kenntnisse der Sprache Shakespeares. Der Rekrutierungsprozess fängt mit der Stellenbeschreibung an. Welche Aufgaben soll die betreffende Person erfüllen? Welche Fähigkeiten benötigt diese Person dafür?

Facetten des Praxispersonals

Die Assistentin oder der Assistent behandeln selbstständig oder in Absprache mit der Praxiseigentümerin oder dem Praxiseigentümer Patienten. Dadurch generieren diese einerseits Umsatz. Andererseits erlaubt dies der Praxiseigentümerin oder dem Praxiseigentümer die Fo-

kussierung auf schwierigere (und oft wertschöpfungsreichere) zahnmedizinische Behandlungen. Eine weitere wichtige Funktion ist die Ermöglichung von längeren Öffnungszeiten durch gestaffelte Arbeit sowie, durch versetzte Ferien, die Vermeidung von Schliessungen der Praxis. Die Zahnarztpraxis kann so ihren Patienten länger offen stehen und sich besser im immer stärkeren Konkurrenzkampf behaupten.

Die Dentalhygienikerin (DH) und die Prophylaxeassistentin (PA) arbeiten ebenfalls direkt am Patienten und generieren Umsatz. Zu beachten ist bei diesen beiden Kategorien, dass das Lohnniveau von DHs bedeutend höher ist, sodass sie kaum oder nur wenig Gewinn abwerfen. Nicht selten ist es effizienter, sowohl DHs als auch PAs zu beschäftigen.

Die Dentalassistentinnen (DA) unterstützen die zahnärztliche Tätigkeit sowie den gesamten Praxisablauf. Ihr Aufgabenbereich und ihr optimaler Einsatz ist etwas komplexer als bei den vorgenannten Funktionen. Gerade bei DAs sollte auf eine genaue Stellenbeschreibung und auf eine

Stellenbeschreibung

Stellenbeschreibungen dienen nicht nur der Personalrekrutierung, sondern auch der Praxisorganisation und -führung. Die Stellenbeschreibung sollte auf einem A4-Blatt Platz finden. Darin enthalten ist auch eine „Ämtlliste“, d.h. eine Beschreibung, wer welche besonderen Pflichten hat. Solche Pflichten bestehen einerseits aus ständigen Aufgaben (etwa Materialbestellungen), andererseits aber auch aus rotierenden Aufgaben (etwa Telefondienst über Mittag). Die Stellenbeschreibung kann wie folgt gegliedert werden:

- Funktion (Assistent, DH, PA, DA)
- Name, Vorname
- Normale Aufgaben gegenüber Patienten (inkl. Chairside)
- Normale Aufgaben im administrativen Bereich (Empfang, Kor-

respondenz, Praxismanagement)

- Besondere ständige Aufgaben (Bestellwesen, Lehrlingsausbildung, etc.)
- Besondere Aufgaben im Rotationsprinzip (Mittagsdienste, Notfalldienst etc.)
- Besondere Fähigkeiten (Sprachen, besondere fachliche Kenntnisse ausserhalb der Zahnmedizin)

Stellenbeschreibungen nützen dem gesamten Praxisteam. Sie erleichtern die Kommunikation und die Organisation der Zahnarztpraxis. Unbeliebte Aufgaben können durch das Rotationsprinzip alternierend auf mehrere Schultern verteilt werden. Das dient der Gerechtigkeit und vermeidet Konflikte und unkontrollierbare Hackordnungen innerhalb des Praxisteams.

Hinterfragung und Optimierung der Abläufe geachtet werden.

Schliesslich – und dieser Punkt kann gar nicht genug betont werden – ist das gesamte Praxisteam die Visitenkarte Ihrer Zahnarztpraxis. Denn Patienten beurteilen Ihre Praxis nach sog. „Sekundärfaktoren“, d.h. Kriterien neben der eigentlichen zahnmedizinischen Behandlung. Patienten achten auf die Atmosphäre in der Praxis, die Freundlichkeit des Personals, die Bedienung des Telefons oder die Lage und Einrichtung. Da Sie den Arbeitstag zu einem grossen Teil im Behandlungszimmer verbringen, merken Sie manchmal nicht, wie es „Draussen“ aussieht und welche Eindrücke die Patienten tatsächlich erhalten. In solchen Fällen hilft eine „360-Grad-Aussenbetrachtung“. Dabei wird von externer Seite die Zahnarztpraxis aus der Sicht des Patienten beurteilt. Wie erlebt der Patient die Behandlung von der telefonischen Terminvereinbarung bis zur Verabschiedung am Empfang nach der Behandlung?

Situation Stellenmarkt

Der Stellenmarkt ist derzeit arbeitgeberfreundlich. Insbesondere bei den DAs herrscht eine rege Nachfrage nach Stellen.

Aber auch bei Assistentinnen und Assistenten sowie DHs und PAs lässt sich Personal rekrutieren.

Dennoch lassen sich die besten Bewerberinnen und Bewerber nicht immer leicht finden. Auf Inserate auf der SSO-Stellenliste oder in Zeitungen gehen zahlreiche Bewerbungen ein. Das gilt vor allem für DAs. Leider machen viele Bewerberinnen nicht den besten Eindruck. Die zugesandten Unterlagen sind unvollständig, die Begleitbriefe voller Schreibfehler und die Noten und Arbeitszeugnisse nicht immer am oberen Rand der Skala. Um drei bis fünf Bewerberinnen für ein Gespräch einzuladen, müssen allenfalls 50 oder sogar mehr Bewerbungsmappen gesichtet werden.

Auch bei Lehrtöchtern gehen viele Bewerbungen ein. Nur wenige kommen aber effektiv als zuverlässige Lehrtöchter mit Potenzial in Frage. Zu bedenken ist auch, dass der Lehrvertrag drei Jahre dauert und nur sehr schwer wieder aufgelöst werden kann.

Schlüsselaufgabe Personalrekrutierung

Personalrekrutierung sollte ganzheitlich angegangen werden. Ausgangspunkt bildet die Schaffung von Stellenbeschreibungen und die Analyse des Ist-Personalzustandes der eigenen Zahnarztpraxis. Insbesondere:

Veranstaltungshinweis:

Der Autor dieses Beitrages, Boris Etter, referiert u.a. an folgender Weiterbildungsveranstaltung:

Praxisübernahme – Praxisübergabe

– Bern: Mittwoch, 24. August 2005, 17.00 bis 21.00 Uhr
– Zürich: Dienstag, 6. September 2005, 17.00 bis 21.00 Uhr

Informationen und Anmeldung bei fortbildung Rosenber, www.fbrb.ch oder 055/415 30 50.

BETTER PRAXISMANAGEMENT® Tipps zur Personalrekrutierung

Personalrekrutierung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor Ihrer Zahnarztpraxis. Jeder Fehler bei der Einstellung von Praxispersonal verschwendet Ihre kostbare Zeit, bringt emotionale Konflikte, hat negative finanzielle Folgen und wirkt sich auch auf die Patienten aus. Drum prüfe gut, wer sich arbeitsvertraglich binde.

Irren ist menschlich. Menschen sind oft anders als sie auf den ersten Blick erscheinen. Die Erfahrung zeigt, dass die Befolgung der folgenden Ratschläge die Personalrekrutierung erleichtert und die Fehlerquote bei Neueinstellungen erheblich reduzieren hilft:

- Schriftliche Bewerbungsunterlagen genau prüfen
- Nachreichung von fehlenden Informationen verlangen
- Lücken im Lebenslauf genau erklären lassen
- Referenzen bei früheren Arbeitgebern oder bei Lehrern einholen
- Namen von jeder Bewerbung in www.google.ch eingeben, manchmal kommen interessante Informationen zum Vorschein
- Persönliches Bewerbungsgespräch durchführen, wenn notwendig, mehrere Gespräche
- Lieber eine Frage zu viel stellen, als eine zu wenig
- Schnuppertag in der Praxis organisieren, um Verhältnis zum übrigen Praxisteam zu eruieren
- Bei schlechtem Bauchgefühl von der Einstellung absehen
- Schriftlich im Arbeitsvertrag Probezeit von drei Monaten vereinbaren, sonst gilt Probezeit von nur einem Monat

Welche Aufgaben erfüllt welche DA, wenn ich im Behandlungszimmer bin? Sind die Aufgaben innerhalb des Praxisteams gerecht verteilt? Wie steht es mit dem Klima und der Hierarchie unter dem Praxispersonal? Beschäftige ich (was häufig vorkommt) zu viele oder zu wenige Stellenprozent? Sind die Stellenprozent optimal auf die Woche verteilt oder gibt es Überbesetzungen und/oder Engpässe?

Erst die Schaffung von Stellenbeschreibungen und die Analyse des Ist-Personalzustandes ermöglicht eine optimale Rekrutierung von neuem Praxispersonal. Nicht selten ist es von Vorteil, wenn sich mehr als eine Person einen Eindruck von den Bewerbungen machen kann. Mit einem strukturierten Vorgehen und einem klaren Raster lassen sich gute Erfolge erzielen.

Schaffen Sie Win-Win-Situationen bei Ihrem Praxispersonal. Optimale Stellenbesetzungen verbessern das gesamte Klima in der Praxis und steigern die Effizienz Ihrer Zahnarztpraxis. Konflikte, vor allem schleichende und emotionale Konflikte färben auf die gesamte Praxis ab. Auf eines dürfen Sie sich verlassen: Die Patienten werden es merken. www.betterpraxis.ch

Autor:

Boris Etter, lic. iur. HSG, Rechtsanwalt, LL.M. BETTER PRAXISMANAGEMENT® Unternehmens- und Rechtsberatung für Zahnärzte www.betterpraxis.ch - 043/4978601



Nachlese

Schlechte Zahlungsmoral in der Schweiz

LUZERN - Die Dental Tribune hat in vorhergehenden Ausgaben über die Verschlechterung der Zahlungsmoral der Patienten in der Schweiz sowie über den gesellschaftlichen Wandel in der Schweiz berichtet.

Im Juni 2005 ist die Studie des Inkassounternehmens Intrum Justitia erschienen, wonach sich die Zahlungsmoral in der Eidgenossenschaft im Jahr 2004 ver-

schlechtert hat. Als Indikatoren der Zahlungsmoral figurieren Dauer der Zahlung, Verzug, Altersstruktur der Forderungen, Verluste und Prognosen. Die Schweiz ist dabei leider weit vom Ideal entfernt. Der Zahlungsverzug stagniert auf hohem Niveau. Vor der Schweiz liegen bei der Zahlungsmoral die skandinavischen Länder sowie Irland, Frankreich und Grossbritannien. Knapp hinter der Schweiz

folgen Österreich, die Niederlande sowie Estland und Lettland.

Beherzigen Sie deshalb bitte den Ratschlag eines konsequenten Debitorenmanagements. Insbesondere sollte niemals Zahntechnik durch Ihre Praxis vorfinanziert und bei Notfallbehandlungen von Fremdpatienten immer Barzahlung verlangt werden. www.fbrb.ch