

Praxismanagement

Personalmanagement in der Zahnarztpraxis

von Boris Etter

Zürich – Das Personalmanagement ist eine zentrale Aufgabe des Zahnarztes. Es trägt massgeblich zum Erfolg der Zahnarztpraxis bei. Durch relativ einfache Massnahmen können erhebliche positive Effekte erzielt werden.

Personalselektion

Die Personalselektion fängt bei der Definition der zu besetzenden Stelle an. Der Zahnarzt muss sich genau darüber im Klaren sein, was für eine Position er besetzen will. Wird ein Assistent als möglicher zukünftiger Partner respektive Nachfolger, als Spezialist oder lediglich als zusätzliche Arbeitskraft gesucht? Wird eine Dentalassistentin als Teammitglied, als untergeordnete Dentalassistentin der langjährigen leitenden Dentalassistentin (oder Praxismanagerin) oder als Person mit Potenzial zur Weiterentwicklung, z.B. als Praxismanagerin oder Dentalhygienikerin, gesucht?

Im Idealfall wird Praxispersonal durch direkte Kontakte zu anderen Zahnärzten, zur lokalen Zahnarztgesellschaft oder zur nächstgelegenen Universitätszahnklinik rekrutiert. Eine direkte Empfehlung ist das beste Mittel. Je nach Region und Struktur der lokalen Zahnarztbranche bestehen unterschiedliche Kontaktmöglichkeiten. Falls diese Kanäle der „Direktansprache“ nicht zur Verfügung stehen, kön-

nen Stelleninserate oder die SSO-Stellenliste eingesetzt werden. Diese offenen Medien führen in der Regel zu einer grossen Anzahl von Bewerbungen (es gibt Fälle mit gegen einhundert Bewerbungen pro Stelle aus dem In- und Ausland, einschliesslich aus den jüngsten Mitgliedsstaaten der EU) und zu einem hohen zeitlichen und finanziellen Selektionsaufwand für den Zahnarzt. Jeder Bewerber hat das moralische Recht auf eine höfliche Absage innert nützlicher Frist.

Die Selektion der Bewerber erfolgt durch die Stufen (1) schriftliche Bewerbungsunterlagen, (2) Interview und (3) Tests, wobei bei letzteren ein „Schnuppertag“ im Vordergrund steht (vgl. Kasten „Mittel der Personalselektion“). Ende des Selektionsprozesses bildet der Abschluss eines Arbeitsvertrages, welcher in schriftlicher Form erfolgen sollte. Die arbeitsrechtliche Probezeit gibt dem Zahnarzt die Möglichkeit, Fehlbesetzungen rasch zu korrigieren. Als Probezeit gilt der erste Monat des Arbeitsverhältnisses (Art. 335b Abs. 1 OR). Die Probezeit darf durch schriftliche Abrede auf höchstens drei Monate verlängert werden (Art. 335b Abs. 2 OR). Von dieser Verlängerungsmöglichkeit sollte der Zahnarzt möglichst Gebrauch machen. Während der Probezeit kann das Arbeitsverhältnis mit einer Kündigungs-

frist von 7 Tagen gekündigt werden (Art. 335b Abs. 1 OR).

Personalführung

Die Personalführung beginnt mit einer klaren – vorzugsweise schriftlichen – Regelung der Arbeitsbedingungen, insbesondere der Aufgabenbeschreibung, der Arbeitszeiten und Ferienplanung. Auch bei einer modernen menschenorientierten Führung ist die Führungsstruktur der Zahnarztpraxis (vgl. Kasten „Führungsstruktur der Zahnarztpraxis“) klar festgelegt.

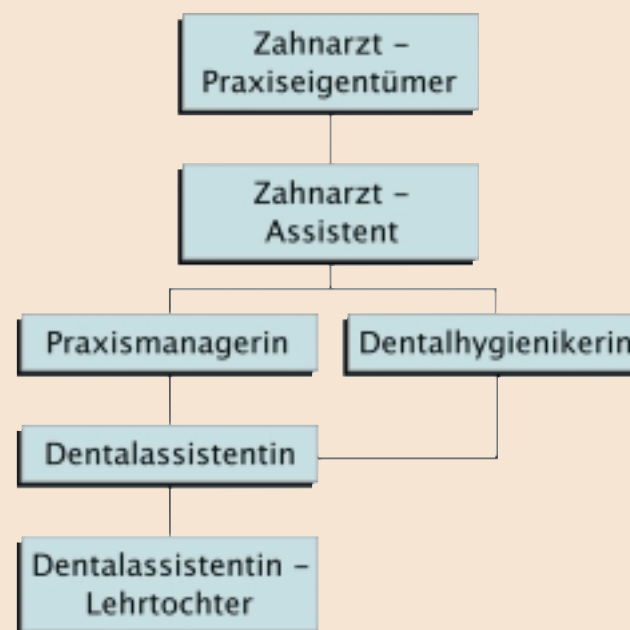
Die moderne menschenorientierte Führung beruht auf dem Verständnis der Bedürfnisse des Praxispersonals. Die von Maslow begründete Bedürfnispyramide ist in Kasten „Bedürfnispyramide nach Maslow“ ausführlich dargestellt. Die physischen Bedürfnisse sowie die Sicherheitsbedürfnisse sind in der heutigen Arbeitswelt der Schweizer Zahnarztpraxen weitgehend abgedeckt. Bei den sozialen Bedürfnissen besteht in einigen Zahnarztpraxen ein gewisses Verbesserungspotenzial, bspw. durch regelmässige Teamsitzungen oder vierteljährliche Abendessen für das gesamte Praxisteam. Diese bilden wichtige Kommunikationsforen für das Praxisteam, da Kommunikation im hektischen Praxisalltag leider oft viel zu kurz kommt. Im Zentrum stehen in der heutigen Praxiswelt die Bedürfnisse nach Wertschätzung und Selbstverwirklichung. Diese sollte der Zahnarzt erkennen und durch entsprechende Massnahmen umzusetzen versuchen. Die moderne menschenorientierte Führung darf aber keinesfalls darüber hinwegtäuschen, welche Führungshierarchie in der Zahnarztpraxis besteht.

Ein entscheidender Führungsgrundsatz wird in vielen Zahnarztpraxen missachtet: Man darf Angestellte nie vor anderen Angestellten geschweige denn vor Patienten rügen respektive schroff behandeln. Das kritische Gespräch, welches auch in einem schriftlichen Verweis des Angestellten unter Kündigungsandrohung enden kann, sollte unter vier Augen stattfinden. Der Umgang des Zahnarztes mit dem Praxispersonal vor dem Patienten muss immer höflich und korrekt sein.

Personalentwicklung

Es sind zwei Arten von Personalentwicklung zu unterscheiden. Einerseits muss das Personal mit der allgemeinen Entwicklung der Zahnarztbranche à jour gehalten werden, etwa in den Bereichen Informatik, neue

Führungsstruktur der Zahnarztpraxis



Dentalhygienikerinnen sind dem Zahnarzt weisungsgebunden, arbeiten aber nicht selten mit Umsatzbeteiligung, allenfalls sogar auf eigene Rechnung als „shop-in-the-shop“ und dürfen Dentalassistentinnen Weisungen geben.

Bedürfnispyramide nach Maslow

Abraham Maslow unterscheidet zwischen primären und sekundären Bedürfnissen. Primäre Bedürfnisse dienen der Selbsterhaltung (Lebensnotwendigkeit). Sekundäre Bedürfnisse sowie deren Befriedigung sind hingegen über einen Lernprozess aufgenommen worden. Darauf aufbauend, hat Maslow die unten dargestellte Bedürfnispyramide begründet. Die fünf Bedürfniskategorien stehen zueinander in einer hierarchischen Beziehung. Die Befriedigung einer unteren Kategorie setzt die Befriedigung der oberen Kategorie voraus. Jenes Bedürfnis ist für das Praxispersonal am stärksten wirksam, das unmittelbar auf das letzte gerade noch befriedigende Bedürfnis folgt. Dieses Bedürfnis ist das dominante Handlungsmotiv.

5. Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung:

Der Mensch strebt danach, die ihm verborgenen Möglichkeiten auszuschöpfen und sich selber zu entfalten. Dem Praxispersonal können durch „job enrichment“ respektive „job enlargement“ zusätzliche Aufgaben übertragen werden.

4. Bedürfnisse nach Wertschätzung:

Der Mensch verspürt das Verlangen nach Anerkennung durch seine Umwelt. Soziales Ansehen und Beachtung befriedigen diese Bedürfnisse. Der Zahnarzt sollte die Wertschätzung gegenüber seinem Praxispersonal regelmässig äussern, sei es durch Lob, wie durch Geschenke am Geburtstag oder bei bestandenen Prüfungen, sei es durch den täglichen Umgangston mit dem Praxispersonal.

3. Soziale Bedürfnisse:

Diese Bedürfnisse äussern sich im Wunsch nach Harmonie, Zusammengehörigkeitsgefühl und einem angenehmen Arbeitsumfeld. Einfache Mittel wie Teamsitzungen, vierteljährliche Abendessen oder ein Praxisteamausflug können hier eine sehr gute Wirkung erzielen.

2. Sicherheitsbedürfnisse:

Dabei geht es um den Schutz vor möglichen Bedrohungen und Gefahren. Im Vordergrund steht ein genügendes Einkommen sowie ausreichender Schutz vor Krankheit und Unfall sowie die Altersvorsorge. Durch den Abschluss entsprechender Versicherungen zugunsten des Praxispersonals lässt sich dem Sicherheitsbedürfnis Rechnung tragen.

1. Physische Bedürfnisse:

Es handelt sich dabei um primäre Bedürfnisse, die notwendig zur Lebenserhaltung sind (z.B. Schlaf, Nahrung).

Technologien oder Behandlungsmethoden, was als Weiterbildung zu verstehen ist.

Andererseits besteht die Personalentwicklung im engeren Sinn, durch welche Praxispersonal an weitere (anspruchsvollere) Aufgaben herangeführt wird. Bei Assistenten kann es sich dabei um die Erlernung oder Perfektionierung von Spezialgebieten, etwa Implantologie, handeln, bei Dentalassistentinnen um „job enrichment“ respektive „job enlargement“ in den Bereichen Praxismanagement, oder

um die Erlangung des Diplomes als Dentalhygienikerin oder Prophylaxeassistentin. Einer guten und motivierten Dentalassistentin kann dadurch eine klare Perspektive über fünf, zehn oder noch mehr Jahre geboten werden. □

Mittel der Personalselektion

Folgende Mittel sollten bei der Personalselektion in chronologischer Reihenfolge eingesetzt werden:

Schriftliche Bewerbungsunterlagen: Diese bilden den Ausgangspunkt jeder Personalselektion und müssen folgende Elemente beinhalten:

- Bewerbungsschreiben, das über die Motivation des Bewerbers und den Hintergrund Bescheid gibt.
- Lebenslauf, als vollständige Darstellung der persönlichen und beruflichen Entwicklung des Bewerbers.
- Zeugnisse, sprich die Schulzeugnisse, Diplome und Arbeitszeugnisse des Bewerbers.
- Referenzen, d.h. Personen, welche über den Bewerber objektive und fundierte Auskunft geben können, etwa ehemalige Arbeitgeber.

Interview: Grundsätzlich ist zwischen Einführungs- und Einstellungsinterview zu unterscheiden. Das Einführungsinterview, welches mit einer grösseren Anzahl Bewerber durchgeführt wird, dient einem ersten Informationsaustausch und der Vorselektion. Es geht letztlich darum, früh festzustellen, ob die „Chemie“ stimmt. Mit der engeren Auswahl der Bewerber wird daraufhin das Einstellungsinterview durchgeführt. In diesem Gespräch werden auch Lohn, Ferien und andere Eckpunkte des Arbeitsvertrages besprochen.

Testverfahren: Zusätzlich zu den oben erwähnten Mitteln bestehen weitere Testverfahren zur Personalrekrutierung, wie grafologische Gutachten, Persönlichkeitstests oder Assessment Center. In der Zahnarztpraxis steht – auch bei Bewerbern für eine Assistenten- oder Dentalhygienikerinnenstelle – der „Schnuppertag“ im Vordergrund. Jeder Bewerber in der Endauswahl sollte einen halben oder einen ganzen Tag in der Zahnarztpraxis verbringen. Dabei kann auch eruiert werden, ob der Kandidat zum Patientenstamm und zum übrigen Praxispersonal passt.

Kontakt:
Boris Etter
Swiss Medical
Practice Management GmbH
Tel. 079/244 56 60
www.smpm.ch