

# Human Resources: Personalmanagement in der Mehrbehandlerpraxis

**PRAXISMANAGEMENT** Größer werden! Profitables Wachstum! So lautet das oft gehörte Credo unternehmerisch denkender Praxisinhaber. Das Marketing macht Alarm, Patienten strömen in die Praxis, Mitarbeiter werden gesucht, Raumreserven aktiviert, neue Standorte eröffnet. Ob der Plan erfolgreich aufgeht oder übel scheidert, hängt von einer Vielzahl einzelner Faktoren ab. Dieser Fachbeitrag erläutert, was im wachsenden Betrieb hinsichtlich der Personalprozesse zu beachten ist.

Getragen von der positiven Energie einer großen Vision laufen Menschen zur Hochleistung auf. Das gilt ganz sicher auch für expandierende Zahnarztpraxen. Wer allerdings glaubt, die Vision müsse nur stark genug sein und ansonsten reiche die in der kleinen Praxis bewährte Personalarbeit absolut aus, befindet sich auf einem riskanten Irrweg. Wir empfehlen die systematische Professionalisierung des Personalmanagements (als Teilbereich von Management und Führung). Diesem Bereich, von Experten kurz „HR“ (Human Resources) genannt, kommt eine Schüsselfunktion für die Gestaltung des wirtschaftlichen

Gesamterfolges der Praxis zu. Nicht nur aufgrund des systemrelevanten Arbeitskräftemangels. Fakt ist: Der Wertbeitrag der Personalarbeit zum betriebswirtschaftlichen Jahresgewinn wird in den allermeisten Zahnarztpraxen erheblich unterschätzt: Gute Führungsarbeit, systematische Personalentwicklung sowie kluge Steigerung der Arbeitgeberattraktivität führen zu

- hohem Gesundheitsstand im Team,
- vorbildlichem Engagement,
- Loyalität und niedriger Fluktuation,
- überdurchschnittlicher Qualifikation
- und eröffnen die Chance, Stellen kurzfristig potent besetzen zu können.

Kurzum: Professionelle Personalarbeit erzeugt satte Ergebnisbeiträge.

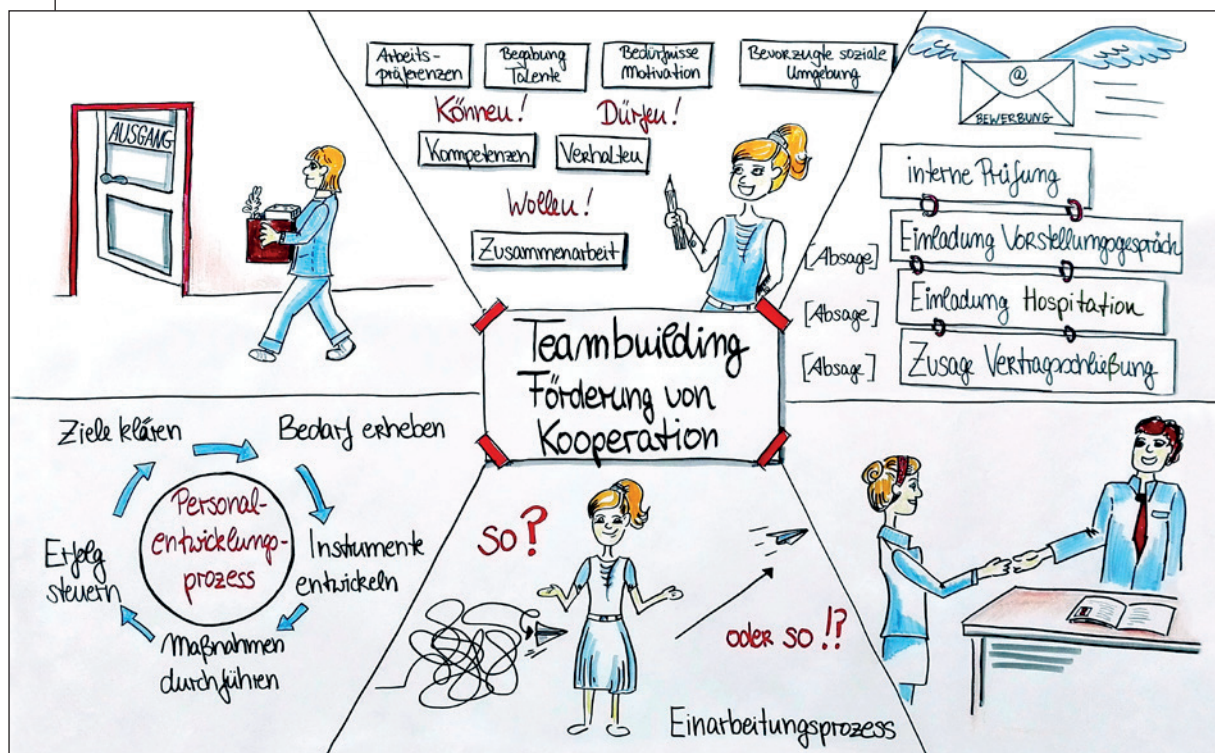
## Die Zusammenhänge

Zur Veranschaulichung stellen wir die Kernbereiche des Personalmanagements anhand eines Schaubildes dar (siehe Abbildung). Dazu folgende Anmerkungen:

## Bewerbersuche

Bevor die Bewerbersuche startet, sollte ein Stellenprofil erstellt werden (Checkliste: Was muss der Bewerber fachlich

## STRUKTURIERTE PERSONALARBEIT



und persönlich mitbringen? Konkrete Aufgaben? Einordnung im Organigramm? etc.). Dieses Stellenprofil liefert die Grundlagen für die Formulierung der Stellenausschreibung. Investieren Sie in lebhaftere, individuelle Texte, die sich von der Masse abheben. Wo wird veröffentlicht? Örtliche Presse und Bundesagentur für Arbeit (für Verwaltung, Assistenz, Prophylaxe) bzw. ZM, Kammerlisten (für Führungspositionen und angestellte Zahnärzte) sind – neben persönlicher Empfehlung – die klassischen Medien für Stellenangebote. Aber wie viel Erfolg versprechen diese Wege überhaupt noch? Es gibt keine allgemeingültigen Antworten, zumal die Situation regional auch sehr unterschiedlich ist. Ideenreiche Ansätze und insbesondere auch digitale Strategien sind hilfreich, oft auch zwingend notwendig, um ausreichende Aufmerksamkeit für offene Stellen zu erzeugen. Die Praxiswebsite fungiert als zentrale Plattform für das Personalmarketing (Karriereseite) und sollte so aufmerksam gestaltet sein, dass der potenzielle Bewerber sich persönlich angesprochen fühlt und mit einem Klick Kontakt aufnehmen kann. Veröffentlichen Sie dort, wo sich Ihre Zielgruppe (im Netz oder in persona) aufhält und binden Sie Ihre Mitarbeiter (Social Media etc.) bei der Suche aktiv ein.

#### Arbeitgeberattraktivität

Dreh- und Angelpunkt für hohe Bewerberzahlen ist die Arbeitgeberattraktivität (employer branding). Facebook und Co. machen die Praxen transparenter. Wo es in der Chefetage an menschlicher Wertschätzung und fundierter Führungsqualifikation fehlt, wird das Eis zunehmend dünner; das Image prägt sich negativ. Praxisinhaber, die aktiv an sich und ihrer Führungsstärke arbeiten und außerdem mit

- Zielklarheit,
- hohem Organisationsgrad,
- zukunftsorientiertem Therapiekonzept,
- modernen Räumen, zeitgemäßer Technik,
- Förderung von Kooperation und Entstehung eines „Wirgefühls“
- und einigen ergänzenden Features (z.B. 4-Tage-Woche, Praxiskoch, Physio- oder Massageeinheiten, Praxis-E-Bike, originelle Teamevents, individuelle fachliche Förderungen etc.)

punkten, positionieren sich in der Region und im Visier der Leistungsträger als attraktive Arbeitgeber. Es gibt Praxen, die keinerlei Probleme haben, offene Stellen schnell und gut zu besetzen.

#### Bewerbungsverfahren

Eingang sichten, Absagen/Einladen, Entscheidung. Schnell und systematisch heißt hier die Devise. Wenn ein potenzieller Bewerber tagelang keinen Ansprechpartner erreichen kann oder mehrere Wochen auf eine Rückmeldung warten muss, ist die Praxis runter vom Radar. Jeder(!) Bewerber verdient Respekt und zeitnahe Rückmeldung. Bewerbungsgespräche brauchen einen ausreichenden zeitlichen und räumlichen Rahmen und sollten nur vom Chef oder einer loyalen Führungskraft geführt werden, die über menschliche Reife und

# hypo-A

Premium Orthomolekularia



Parodontitis-Studie mit Itis-Protect I-IV  
sMMP-8 Laborparameter zur Entzündungshemmung

## Optimieren Sie Ihre Parodontitis-Therapie!

55% Reduktion der Entzündungsaktivität in 4 Wochen!

60% entzündungsfrei in 4 Monaten durch ergänzende bilanzierte Diät

- Stabilisiert orale Schleimhäute!
- Beschleunigt die Wundheilung!
- Schützt vor Implantatverlust!

Studien-geprüft!



### Itis-Protect I-IV

Zur diätetischen Behandlung von Parodontitis

## Info-Anforderung für Fachkreise

Fax: 0451 - 304 179 oder E-Mail: [info@hypo-a.de](mailto:info@hypo-a.de)

- Studienergebnisse und Therapieschema
- hypo-A Produktprogramm



Name / Vorname

Str. / Nr.

PLZ / Ort

Tel. / E-Mail

IT-ZWP 11.2016

**hypo-A** GmbH, Kücknitzer Hauptstr. 53, 23569 Lübeck  
Hypoallergene Nahrungsergänzung ohne Zusatzstoffe  
[www.hypo-a.de](http://www.hypo-a.de) | [info@hypo-a.de](mailto:info@hypo-a.de) | Tel: 0451 / 307 21 21

[shop.hypo-a.de](http://shop.hypo-a.de)

kommunikative Stärke verfügt. Bedenken Sie: Der Markt hat sich gedreht; Leistungsträger können sich Stellen aussuchen. Die Praxis bewirbt sich beim potenziellen neuen Teammitglied. Nicht umgekehrt. Geben Sie alles, um sich und Ihre Praxis bestmöglich zu präsentieren.

Dies gilt insbesondere auch für Hospitationen: Hospitationen sind eine hervorragende Möglichkeit des gegenseitigen tieferen Kennenlernens, bevor ein Arbeitsvertrag geschlossen wird. Ein positiver Eindruck kann beim Hospitanten nur dann entstehen, wenn er sich willkommen fühlt, das gesamte Team informiert ist und es einen Plan gibt, wie die Hospitation genau abläuft und wie es danach weitergeht.

### Einstellung und Vertragsabschluss

Formalitäten fallen in die administrative Kategorie des Personalmanagements. Schaffen Sie effiziente Strukturen und glatte Abläufe (mit Checklisten arbeiten), um Fehler zu vermeiden. Besprechen Sie vor Vertragsabschluss alle wichtigen Details (konkrete Arbeitszeiten/Dienstplan; Beteiligung am Notdienst; Anzahl der Urlaubstage, Kostenregelungen bei Fortbildungen, Verortung der Stelle im Organigramm, Dauer der Probezeit etc.), um zu vermeiden, dass rund um den Arbeitsvertrag Irritation und damit Vertrauensverlust entsteht.

### Einarbeitungsphase/Onboarding

Gute Leute können in der Probezeit nur dann ihr volles Potenzial entfalten, wenn sie einerseits systematisch in ihre Aufgaben eingearbeitet werden, sich andererseits aber auch auf zwischenmenschlicher Basis wahrgenommen fühlen und Anschluss an das Team finden.

Bewährt haben sich Patenprogramme, die gewährleisten, dass der neue Mitarbeiter immer einen Ansprechpartner hat, der sich aktiv mit um die Integration kümmert und jederzeit für Fragen

bereitsteht. Für angestellte Zahnärzte empfiehlt sich ein Mentorenprogramm, das neben der persönlichen Komponente auch noch verstärkt die angestrebte fachliche Begleitung und Entwicklung berücksichtigt.

Zum Onboarding gehört auch die aktive Nutzung der Probezeit, die durch regelmäßige, beispielsweise monatliche Treffen mit dem Vorgesetzten (Teamleiter, Praxismanager, Inhaber) verbindlich strukturiert wird. In diesem Gespräch wird über Fachliches (Wie kommen Sie zurecht? Was läuft gut? Wo brauchen Sie Unterstützung?) und Persönliches (Fühlen Sie sich wohl bei uns?) erfragt und natürlich auch die Beobachtung aus Arbeitgebersicht gesprochen.

### Personalentwicklung

Der Mitarbeiter ist angekommen, integriert und fühlt sich wohl. Jetzt gilt es, ihn zu halten und seine Potenziale bestmöglich zur Entfaltung zu bringen. Kümmern, Fordern und Fördern sind die zentralen Stichworte. Das Feld der Personalentwicklung ist vielschichtig und in der Zahnarztpraxis gibt es unzählige Möglichkeiten. Beschränken Sie Ihren Blick nicht nur auf die klassischen Spezialisierungen und Aufstiegsfortbildungen. Achten Sie auch auf die Entwicklung von Persönlichkeit und Kommunikationsstärke. Insbesondere bei Mitarbeitern mit Führungsaufgaben (Teamleitung, Praxismanagement etc.) sind komplexe Qualifizierungen notwendig, um die mit der Position verbundene Erwartung (= Entlastung des Praxisinhabers von Steuerungs- und Koordinationsaufgaben, Wahrnehmung als Führungskraft in den Augen der Mitarbeiter) auch tatsächlich realisieren zu können.

Ihr zentrales Instrument für die Personalentwicklung ist das Mitarbeitergespräch. Sorgen Sie dafür, dass mindestens einmal, besser zweimal jährlich ein von beiden Seiten vorbereitetes Gespräch mit jedem Teammitglied stattfindet. Schaffen Sie Standards (Vorbereitungsbögen, Gesprächsleitfäden, Pro-

tokollierung, Wiedervorlagen), das gibt Sicherheit. Und gewährleisten Sie, dass nicht nur Qualifizierungswünsche gehört werden, sondern sich der Mitarbeiter auch mit seinen persönlichen Themen und Entwicklungen (Gesundheit, Familienplanung, Umzug etc.) wahrgenommen und gehört fühlt. Nehmen Sie Ihre Rolle als Führungskraft ernst und entwickeln Sie auf diese Weise Ihre Mitarbeiter zu loyalen Spitzenleistern.

### Trennung

Trotz allen Bemühens um eine fachliche sowie persönliche Entwicklung und der Wunsch nach einem stabilen Team ist manchmal eine Trennung die beste Lösung. Auch in diesem Fall gilt: Wertschätzung! Das Verhalten des Vorgesetzten im Konfliktfall wird vom Team ganz genau beobachtet. Wer unliebsam gewordene Mitarbeiter subtil rausmobbt, hat vielleicht eine Abfindung eingespart, aber dafür einen Kollateralschaden im Team erzeugt, der ein Vielfaches höher liegen kann. Der saubere Weg ist ein partnerschaftliches Gespräch und das ehrliche Bemühen um eine faire Trennung.

Suchen Sie auch aktiv das Gespräch zu Mitarbeitern, die überraschend die Praxis auf eigenen Wunsch verlassen. Manchmal bietet sich die Chance, aus einer Kündigung eine Lernkurve für die weitere Führungsarbeit mitzunehmen.

### Wer macht die Personalarbeit?

Mit jedem neuen Teammitglied entsteht Bewegung im Organigramm, auch in Form von Wechselwirkungen auf unterschiedlichen Ebenen und Positionen. Die Personalarbeit erweitert sich entsprechend. Im Expansionsfluss entsteht über kurz oder lang in jeder Praxis die Situation, dass das in der Praxis vorhandene Know-how für die Fülle und die Vielschichtigkeit der Personalaufgaben nicht mehr ausreicht. Es fehlen Durchblick, eine ordnende Hand und angepasste Organisationsstrukturen. Ein zukunftsweisender Lösungsansatz kann in dieser Phase die

ANZEIGE

Schaffung einer neuen Stelle im Führungsteam sein, die zum Beispiel als Personal- und Office-Manager gestaltet wird. Das Aufgabenprofil kann wie folgt grob umrissen werden:

**Personalbeschaffung**

- Anforderungsprofile, Stellenbeschreibungen, Stellenanzeigen
- Definition von Beschaffungskanälen, Distribution von Anzeigen
- Bewerbermanagement
- Employer Branding inkl. Social Media

**Personalverwaltung/-betreuung**

- Vertragsmanagement von A bis Z
- Dienst- und Urlaubsplanung
- Arbeitszeitverwaltung (Konten)
- Schnittstelle zum Lohnbüro
- Onboarding/Mentoren-/Patentprogramme organisieren

**Personalentwicklung und Teambuilding**

- Team Events, kulturbildende Aktivitäten
- Basisweiterbildung, Aufstiegsfortbildung, Qualifizierungen jeder Art

- Organisation und ggf. Beteiligung an Personal-Entwicklungsgesprächen
- Kritikgespräche
- Kulturbildende Aktivitäten

**Weitere Aufgaben**

- Gebäudemanagement
- Ansprechpartner für Marketing-/ Werbeagentur
- Mitwirkung an QM/Aufbau Praxishandbuch
- Überwachung der Einhaltung von Organisationsstrukturen der Praxis
- Einzelaufgaben als Vertrauensperson und rechte Hand des Praxisinhabers

**Ausbildung**

Infrage kommen für diese Stelle beispielsweise akademisch ausgebildete Personen (z.B. Psychologie, Sozialwissenschaften, Jura, BWL mit praxisbezogenem Fachwissen im Bereich Personal/HR) oder Personen mit kaufmännischer Ausbildung und Zusatzqualifikationen im Personalwesen (z.B. IHK, DGFP). Entscheidend ist immer

eine ausgeprägte Kommunikationsstärke sowie die persönliche Reife und Eignung für die Position. Je nach Qualifikation und persönlicher Eignung kann der Stelleninhaber auf Dauer auch in Geschäftsführungsaufgaben hineinwachsen.

**INFORMATION**

**Maike Klapdor**

KlapdorKollegen Dental-Konzepte GmbH & Co. KG  
 Haus Sentmaring 15, 48151 Münster  
 Tel.: 0251 703596-0  
 m.klapdor@klapdor-dental.de  
 www.klapdor-dental.de

Infos zur Autorin



ANZEIGE

# INFORMATION AN ALLE M1-BESITZER: WIR HABEN ERSATZTEILE. DAUERHAFT. VERSPROCHEN.

**WARTUNGSPAUSCHALE**  
 für Siemens M1  
 749,00 Euro\*



## SECONDLIFE-EINHEITEN FÜR IHRE PRAXIS

- + Wertebeständige, nachhaltige Produkte
- + Grundlegende Revision jeder Einheit
- + Umfangreicher ReFit-Service
- + Individuelle Konfigurierung
- + Bundesweite Montage
- + Großer Preisvorteil gegenüber Neuinvestitionen
- + Ersatzteile dauerhaft verfügbar
- + rdv-Garantie als Selbstverständnis

rdv Dental GmbH

Zentrale  
 Donatusstraße 157b  
 50259 Pulheim-Brauweiler

Tel. 02234 - 4064 - 0  
 info@rdv-dental.de  
 www.rdv-dental.de

rdv Dental München

Service | Vertrieb  
 Fürstenrieder-Straße 279  
 81377 München

Tel. 089 - 74945048  
 info@rdv-dental.de  
 www.rdv-dental.de

\*zuzüglich MwSt | Pauschale für NRW, weitere Zonen auf Anfrage

