

Die Suche nach passenden Mitarbeitern dauert derzeit länger. Außerdem stellt das Thema Personalführung für viele Praxisleitungen eine echte Herausforderung dar. Sei es, weil es hierfür wenige gute Fortbildungen gibt oder weil sie in der Vergangenheit schmerzliche Erfahrungen gemacht haben. Manche Praxisleitung trägt sich daher mit dem Gedanken, Mitarbeiter im Team zu behalten, obwohl sie mit deren Leistung oder Verhalten unzufrieden ist. Doch muss das so sein und welche Aspekte gilt es bei einem Mitarbeiterwechsel zu beachten? Der folgende Beitrag geht diesen Fragen auf den Grund.

Gudrun Mentel
[Infos zur Autorin]



Das Dilemma bei einem Mitarbeiterwechsel

Gudrun Mentel

Die Aussage „Ich nehme jeden Mitarbeiter und schraube dabei meine Ansprüche herunter, weil es sonst schwer ist, jemanden zu finden“, hört man derzeit häufiger. Das kann gut gehen, muss es aber nicht. Stellt die Praxisleitung einige Zeit später fest, dass sie unzufrieden mit der Arbeit oder dem Auftreten des Mitarbeiters ist, so wird sie zunächst Gespräche mit diesem suchen. Geht es um fachliche Defizite, so kann dies durch Schulungen ausgeglichen werden. Schwieriger ist es dagegen, wenn es um soziale – also der Umgang mit anderen – oder um persönliche – also der Umgang mit sich selbst – Kompetenzen geht. Hier kommt die Praxisleitung schneller an die eigene Grenze. Bringen diese Gespräche keinen Erfolg, so setzt sich eine Spirale in Gang. Der Unmut der Kollegen steigt und die Zusammen-

arbeit leidet immer mehr. Man selbst fühlt sich zusehends hilfloser und spürt immer häufiger den eigenen Unmut und auch die eigene Resignation. Je nach Erfahrungshorizont bei der Personalführung sagt man dann zu den anderen Mitarbeitern „Das wird schon wieder“ und hofft inständig, dass sich das Problem von selbst wieder löst. Vielleicht wird man selbst auch mal wütend in einem Gespräch. Manchmal ist dann auch wieder eine Zeit lang Ruhe, bis zu dem Moment, wo dann die Leistungsträger aus dem Team deutlich sagen, dass sie diese Situation nicht mehr wollen und sich mit dem Gedanken tragen, die Praxis zu verlassen. Manch einer schreckt dann auf und gerät in das Dilemma: Einen Mitarbeiter entlassen und die Unsicherheit haben, wann und wen man als Ersatz findet? Aushalten, Gesprä-



che mit allen führen und hoffen, dass sich alles wieder einrenkt? Schließlich ist das Terminbuch voll – wenn ein paar abgesagt oder verschoben werden, dann verliert man Umsatz und/oder langfristig sogar die Patienten. Ein solches Dilemma stellt eine echte Herausforderung für die Praxisleitung dar.

Welche Aspekte sind bei einem Mitarbeiterwechsel zu beachten?

Sichtbare Kosten und Aufwendungen

Ein Mitarbeiterwechsel kann mit ca. einem Jahresgehalt zu Buche schlagen. Dieser Betrag setzt sich aus Kosten für den Austritt und Eintritt zusammen. Erste Kosten bei einem Austritt fallen schon vor ebendiesem Zeitpunkt an. Oft ist es eine verminderte Leistung von Mitarbeitern, die zu Mehrarbeit der Kollegen, Unmut, Gesprächen und damit zu Kosten führen. Weiterhin fallen Kosten für eine mögliche bezahlte Freistellung an. Je nachdem wie groß der Unmut beim Mitarbeiter oder bei der Praxisleitung ist, muss man damit rechnen oder sollte es gezielt in Betracht ziehen. Neben diesen Entgeltzahlungen können auch Überstunden entstehen, die in irgendeiner Weise vergütet werden. Diese werden durch andere Mitarbeiter aus dem Team geleistet. Eventuell sieht sich die Praxisleitung selbst mit Mehraufwand konfrontiert, weil sie z. B. die Abrechnung nun wieder selbst machen muss. Zudem können auch Kosten für externe Kräfte anfallen, die kurzfristig eingesetzt, immer höher sind als laufende Arbeitsverhältnisse. Je nach Kündigungsgrund, Praxisgröße und der Kommunikation zwischen beiden Parteien können dann auch Anwaltskosten oder Abfindungen hinzukommen. Auch hier ist der Mehraufwand durch die Praxisleitung zu berücksichtigen. Zusätzlicher Aufwand fällt auch bei den notwendigen Gesprächen



© naum/Shutterstock.com



Itis-Protect®

Zum Diätmanagement bei Parodontitis

**Wiebke Ivens (geb. Volkmann),
Geschäftsführerin hypo-A GmbH:**

„Bei chronischer Parodontitis hilft Itis-Protect: Reich an wertvollen Mineralstoffen, Spurenelementen und Vitaminen lindert Itis-Protect die Entzündung zuverlässig.“

Itis-Protect® wirkt bei Parodontitis

- ✓ 60 % Heilungsrate bei chronischer Parodontitis
- ✓ deutlicher Rückgang der Entzündung
- ✓ reduziert Parodontitis-bedingten Zahnverlust

ANWENDER-
BEOBACHTUNG*

93%

der Teilnehmer
fühlten sich
sehr gut oder gut

61% weniger Leidensdruck

67% weniger empfindliche Zahnhälse

63% weniger Verdauungsbeschwerden



Lebensmittel für besondere medizinische Zwecke (bilanzierte Diät).
Nicht zur Verwendung als einzige Nahrungsquelle geeignet. Nur unter ärztlicher Aufsicht verwenden.

* Recall Testphase 2021

**Kostenloses Webinar:
Behandlungsresistente Parodontitis?
Hilfe von innen mit der Mikronährstofftherapie**

**Termine: 27.04. | 08.06.
Anmeldung: hypo-a.de/paro**

an, die durch eine Kündigung entstehen. Das Team muss informiert werden und Einzelne haben sicher einen erhöhten Informationsbedarf. Dem sollte die Praxisleitung auch immer nachkommen, um eventuelle Unsicherheiten („Bin ich etwa die nächste?“ oder „Wie wird die Arbeit jetzt neu organisiert?“) zu beseitigen. Vielleicht ist es auch eine gute Freundin, welche die Praxis verlässt. Da ist es menschlich, dass die Beteiligten Fragen haben und sich austauschen wollen.

Zudem fällt ein enormer Zeitaufwand für die Neuorganisation innerhalb der Praxis an. Aufgaben und Zuständigkeiten müssen neu verteilt und der Dienstplan angepasst werden. Vielleicht müssen auch Mitarbeiter durch interne oder externe Fortbildungen geschult werden. Ein zeitlicher Aufwand entsteht auch durch die Notwendigkeit, den Austritt zu organisieren. Hierzu zählt u.a. das Ausstellen eines Zeugnisses oder die Abmeldung bei den Sozialbehörden.

Nachträgliche Kosten und Aufwendungen

All das sind Kosten, die sichtbar und damit bezifferbar sind. Es gibt allerdings auch solche Kosten, die erst auf den zweiten Blick auffallen, schwer zu beziffern sind, die aber enorm ins Gewicht fallen. (Fast) jeder Weggang eines Mitarbeiters hat auch Auswirkungen auf die Patienten, die ein bekanntes Gesicht in der Assistenz oder der Prophylaxe vermissen. Im schlimmsten Fall nimmt eine Fachkraft sogar Patienten mit zur nächsten Praxis. Je nach Organisationsgrad geht auch Wissen über Praxisabläufe, Behandlungen und andere Interna verloren, das wieder aufgebaut werden muss. Dieses Wissen kommt bei einem Weggang in eine andere Praxis dann dieser zugute. Der eigene Standort wird also doppelt geschädigt.

Kosten und Aufwendungen im Recruiting-Prozess

Die Suche nach neuen Mitarbeitern schlägt mit den Eintrittskosten zu Buche. Aufwand für die Gestaltung einer professionellen Anzeige und deren Schaltungen sind notwendig. Dazu kommen Zeit für Mitarbeiter und Praxisleitung, wenn es um die Kommunikation mit den Bewerbern oder im Rahmen des Probearbeitens geht. All dies ist eine sinnvolle und gut investierte Zeit, die durch eine strukturierte Einarbeitung fortgesetzt werden sollte. Denn genau dieser aufwendige Recruiting-Prozess, bei dem die eigenen Ansprüche von Beginn an klar kommuniziert werden und beide Seiten in einen offenen Dialog treten, sind die Basis dafür, dass das Karussell vom Beginn sich nicht wiederholt.

Sind alle Kosten notwendig? Welche sind nun unabdingbar und wie kommt man als Praxisleitung aus diesem Dilemma heraus? Bei all diesen Kosten fällt auf, dass einige notwendig sind, um wiederum andere zu verhindern bzw. zu reduzieren. Je klarer und aufwendiger der Recruiting-Prozess ist, je mehr Zeit und Energie man als Praxisleitung in den Auswahlprozess steckt, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass es zu dieser Situation kommt, dass man nämlich feststellt, dass der Mitarbeiter nicht zur Praxis und zum Team passt. Fachliche Defizite können immer geschult werden (wenn das Potenzial vorhanden ist). Bei den persönlichen oder sozialen Defiziten



ist dies später nur mit großem Aufwand oder gar nicht möglich. Daher ist Folgendes sinnvoll:

- Eine Investition in ein QM (um das Wissen in der Praxis zu halten und um neue Mitarbeiter schnell und gut einzuarbeiten)
- Recruiting-Anzeigen, die das Profil der Praxis herausstellen (damit sich diejenigen angesprochen fühlen, die auch zur Praxis passen und sich jene, die nicht passen, erst gar nicht bewerben)
- Strukturierte Bewerbungsverfahren und Einarbeitung (bei der die eigenen Ansprüche mit denen der Mitarbeiter abgeglichen und gezielte Gespräche geführt werden)
- Kommunikation auf Augenhöhe (bei der in den Gesprächen konkrete Rückmeldungen gegeben werden, was sich die Praxisleitung wünscht und die Bedürfnisse sowie Ideen der Mitarbeiter miteinbezogen werden)
- Kommunikation, die nachhält (Gespräche, bei denen konkrete Dinge vereinbart sowie nachgehalten werden und so die Kommunikation transparent, planbar und entlastend wird)

Fazit

Die Erfahrung zeigt es: All das sind auch Dinge, die Leistungsträger bei ihren potenziellen neuen Arbeitgebern suchen. Mit solch einem Konzept lässt sich mittelfristig ein stabiles Team aufbauen und eine gesunde, ökonomische Praxis entwickeln. Gerade in Zeiten, in denen es länger dauert, einen passenden Mitarbeiter zu finden, ist es wichtig, auf diese Passung zu achten. Die Folgekosten für das Team, die Praxis, Patienten und nicht zuletzt die Praxisleitung selbst zeigen dies.

Kontakt



Gudrun Mentel

Beratung für Mitarbeiterführung + Kommunikation
 Friedrich-Ebert-Straße 48
 65824 Schwalbach am Taunus
 mentel@gudrun-mentel.de
 www.gudrun-mentel.de

Für die erfolgreiche Prophylaxe

paroguard®

Patientenfreundliche
Mundspüllösung



5 Liter REF 630 127



I-Prox® L

Interdentalbürsten

TOP
Preis



sortiert REF 630 216



NEU & NACHHALTIG

Happy Morning® Bamboo

Einmalzahnbürste aus Bambus



REF 605 426



OXYSAFE® Professional

Aktive Sauerstofftechnologie - Zur begleitenden
Behandlung von Parodontitis und Periimplantitis



REF 155 041



Direkte Applikation in
die Zahnfleischtasche

NEU

Cavitron® 300

Magnetostruktiver Ultraschall-
Scaler für die sub- und supra-
gingivale Prophylaxebehandlung



>> 360° Insertmobilität

REF 455 015



Bambach® Sattelsitz

Ergotherapeutischer Spezialsitz

REF B202 051



Mit großer
Farbauswahl und
individueller
Konfiguration.
Optional auch im
Leder Ihrer Einheit
möglich.

**HÄGER
WERKEN**