

MEDIZIN & ^{MÖ} NR. 2/18 ÖKONOMIE

DAS PRAXIS-BULLETIN

Schwerpunkt

Erfolgsfaktor Personal

Seiten 6–36

Recht

**Mietrecht – Fallstricke bei
Geschäftsräumen**

RA Dominik Probst, MLaw

Seite 70

Fokus

**Wirtschaftlichkeits-
prüfungen durch
santésuisse,
wie laufen sie ab?**

Dr. med. Alexander Meyer

Seite 72



Vorwort	
Erfolgsfaktor Personal	5
Schwerpunkt	
Wie Sie passende Mitarbeitende suchen und auswählen	6
Wie Sie Mitarbeitende behalten und loslassen	10
Von «Goldesel» und «Verdingbuben»	13
Führungserfahrungen – Interview mit Dr. med. Lukas Villiger	18
Mitarbeiterführung: Personal führen, fördern und fordern	22
Bonussysteme für die MPA – Motivation durch Delegation	27
Identifikation als Mittel der Effizienzsteigerung	31
Lohnadministration – was es zu beachten gilt	34
Arzt und Unternehmer	
Ärztin, Unternehmerin und Mutter: der Weg in die Selbstständigkeit mitten in der Familienplanung	38
Von der Hausarztpraxis zum Ärztezentrum und dem Institut DiaMon	66
Marktplatz	
Suche	42
Praxen	44
Stellen	54
Kliniken / Zentren	62
Recht	
Mietrecht – Fallstricke bei Geschäftsräumen	70
Fokus	
Wirtschaftlichkeitsprüfungen durch santésuisse, wie laufen sie ab?	72
Die Praxis der Rosenkultivierung	77

IMPRESSUM

Gesamtauflage*	12000
Praxen	8000
Spitäler	3500
Diverse (Firmen usw.)	500

* Die Gesamtauflage kann aufgrund der Anzahl Ärzte
(in den Spitälern und Praxen) bei jeder Ausgabe variieren.

Redaktion und Anzeigewesen:

MEDIZIN & ÖKONOMIE

Mitteldorfstrasse 3

5605 Dottikon

056 616 60 60

info@medizin-oekonomie.ch

www.medizin-oekonomie.ch

Gestaltung und Satz:

Stefanie Gehrig

www.stefaniegehrig.ch

Korrektorat (exkl. Marktplatz):

Andrea Groh

www.andrea-groh.de

Druck:

Kromer Print AG, Lenzburg

WIE SIE PASSENDE MITARBEITENDE SUCHEN UND AUSWÄHLEN

Janine Elmer (praxisstellen.ch GmbH)

«Endlich!», sagen Sie aufatmend, «hier ist der ultimative Ratgeber, der alle meine Personalprobleme löst!» Ganz so ist es leider nicht, denn Sie arbeiten in Ihrer Praxis mit Menschen, und die lassen sich nicht schnell in einer Checkliste abhandeln. Doch Sie finden in diesem Beitrag professionelle und gut umsetzbare Gedankenanstösse, wie Sie passende Mitarbeitende suchen und erkennen können!

Es läuft doch gut in Ihrer Praxis, das Team ist zufrieden, die Arbeit wird nach Ihren Wünschen erledigt. Doch plötzlich wankt das System, ein Teammitglied präsentiert Ihnen die Kündigung. Nun müssen Sie sich, neben all Ihrer anderen Arbeit, auch noch schnell um die Besetzung der frei werdenden Stelle kümmern. Wie schaffen Sie das möglichst effizient und mit optimalem Resultat?

Wo soll ich suchen?

Schon diese Frage kann entscheidend sein über den Erfolg Ihrer Personalsuche, denn die Zeiten, dass Stellensuchende nur die Zeitungsinserate lesen, sind fast vorbei. Heute werden nicht nur Partner, sondern auch Stellen bevorzugt im Internet auf einer der vielen Plattformen gesucht und herausgefiltert, man löst ein «Job-Abonnement», um sofort per E-Mail über neue Stellen informiert zu werden, oder man meldet sich bei einer Jobagentur, die jedoch heute auch vorrangig auf Online-Inserate setzen.

Zwei Dinge sind bei den Online-Inseraten zu erwähnen: Die Inserate erscheinen nicht

immer in optisch ansprechender Form auf den verschieden grossen Geräten, und Online-Inserate werden von einigen Anbietern «gespidert», um sie im eigenen Portal zusätzlich aufzuschalten. Wählen Sie Ihre Online-Jobplattform sorgfältig und achten Sie auch auf zusätzliche Dienstleistungsangebote, wie beispielsweise persönliche Beratung und Hilfe bei den Administrationsarbeiten.

Für Sie als Arbeitgeber erleichtert das Internet die Personalsuche jedoch trotzdem, da Sie mit einem einzigen Online-Inserat über eine längere Zeit viele Stellensuchende ansprechen können, dies ungeachtet der Region, in der Sie arbeiten. Die Kehrseite dieser grossen Streuung kann natürlich sein, dass Sie Anfragen von anderen Jobvermittlern und Bewerbungen aus allen Regionen und in allen Qualitätsstufen bekommen.

Wie sage ich es den Richtigen?

Egal, ob Sie ein Inserat in einer Zeitung erscheinen lassen oder auf einer Online-Plattform, auch heute gilt noch: «C'est le ton qui fait la musique!» Der erste Eindruck zählt, so dass es sich auch hier lohnt, genügend Zeit zu investieren.

Das Erste, was Sie sich meiner Ansicht nach fragen sollten: «Wieso soll jemand genau bei mir arbeiten wollen? Was wäre mir selbst wichtig zu wissen?» Da sind beispielsweise zu nennen: die Vorzüge Ihrer Praxis, die Erreichbarkeit, allenfalls spezielle Aufgaben und die Verantwortlichkeiten, die Grösse des Teams, Weiterbildungsmöglichkeiten und Arbeitszeiten. Selbstverständlich

erwähnen Sie in Ihrem Inserat, was Sie von Ihren zukünftigen Mitarbeitenden erwarten und welche Ausbildungen und Abschlüsse sie haben sollen.

Sie meinen, in dieser Aufstellung fehlt der Lohn? Nein, er fehlt nicht, sondern er ist für viele Stellensuchende nur einer unter zahlreichen Faktoren, die über das Interesse an einer ausgeschriebenen Stelle entscheiden. Frederick Herzberg, amerikanischer Professor der Arbeitswissenschaft und der Klinischen Psychologie, hat dies in einer seiner Studien dokumentiert:

Was motiviert Arbeitnehmer?

Prof. Frederick Herzberg (1923–2000) stellte in einer Studie fest, dass gewisse Faktoren als selbstverständlich betrachtet werden, deshalb nicht direkt motivieren, aber bei längerem Fehlen demotivieren, z. B.

- Unternehmens-/Praxis-Philosophie
- Organisation/Hierarchie
- Arbeitsbedingungen/-sicherheit
- Lohn

Hingegen sind andere Faktoren direkt motivierend, z. B.

- Anerkennung der Leistung
- Verantwortung
- Entscheidungsfreiheit
- Mitsprachemöglichkeit

Andererseits erwarten die Mitarbeitenden sicher einen gerechten Lohn. Er muss also den Anforderungen, den Aufgaben und der persönlichen Leistung entsprechen und einem Vergleich innerhalb und vor allem ausserhalb der Praxis standhalten. Als alleiniger Faktor ist ein hoher Lohn jedoch nicht ausschlaggebend, dass Mitarbeitende länger an einer Arbeitsstelle bleiben.

Damit Ihr Inserat in der grossen Menge niemandem entgeht, sollten Sie Ihren Text so formulieren oder formulieren lassen, dass sich die Jobsuchenden im ersten Satz angesprochen fühlen und weiterlesen. Gut überlegt werden sollte auch, ob Sie das Inserat unter Chiffre erscheinen lassen, denn dies ist eine grosse Hürde, die viele Stellensuchende nicht nehmen möchten.

Wer die Wahl hat ...

Mit dem optimal formulierten und platzierten Inserat haben Sie die wichtigsten Schritte gemacht, und im besten Fall haben Sie jetzt die Qual, aus vielen Bewerbungen eine Vorauswahl zu treffen. Das liest sich gut, doch vielen Inserenten graut auch vor diesem Aufwand. Zu viele Gerüchte von Dutzenden oder noch mehr «unbrauchbaren» Bewerbungen liegen in der Luft und dieses Phänomen lässt sich auch nicht schönreden.

Sie können zwar mit einem wohlformulierten, offenen Inserat eine gute Vorselektion erreichen, aber viele Stellensuchende sind so verzweifelt, dass sie alles versuchen oder «amtlich verordnet» versuchen müssen, sich auch auf für sie vielleicht unpassende Stellen zu bewerben.

Nehmen Sie sich deshalb genug Zeit, die Bewerbungsunterlagen zu analysieren, wobei Ihnen eine sogenannte ABC-Vorselektion, in der Sie die Bewerbungen in drei Kategorien einteilen, gute Dienste leisten kann:

Kontrollieren Sie die Dossiers, ob alle Unterlagen wie Bewerbungsschreiben, Lebenslauf, wichtigste Schul- und Arbeitszeugnisse, eine Auflistung besonderer Qualifikationen, Referenzen und ein aktuelles Foto vorhanden sind. Bewerten Sie dabei die Unterlagen auch nach der formalen Gestaltung, dem sprachlichen Niveau und der korrekten Rechtschreibung. Wichtige Faktoren sind ebenfalls die Darstellung der Motivation zur Bewerbung,

der Bezug zur ausgeschriebenen Stelle und ein lückenloser Lebenslauf. Passen dann die angegebenen persönlichen und fachlichen Qualifikationen, die Arbeitszeugnisse, der mögliche Arbeitsbeginn und das Pensum mit Ihren Anforderungen zusammen, gehört dieses Dossier sicher zur A-Kategorie.

Dossiers, die nicht ganz so perfekt sind, Sie jedoch aufgrund hervorstechender «weicher» Kriterien wie Lebens- und Praxiserfahrungen auch in verwandten Arbeitsgebieten oder einer besonderen Motivation ansprechen, legen Sie zur B-Kategorie.

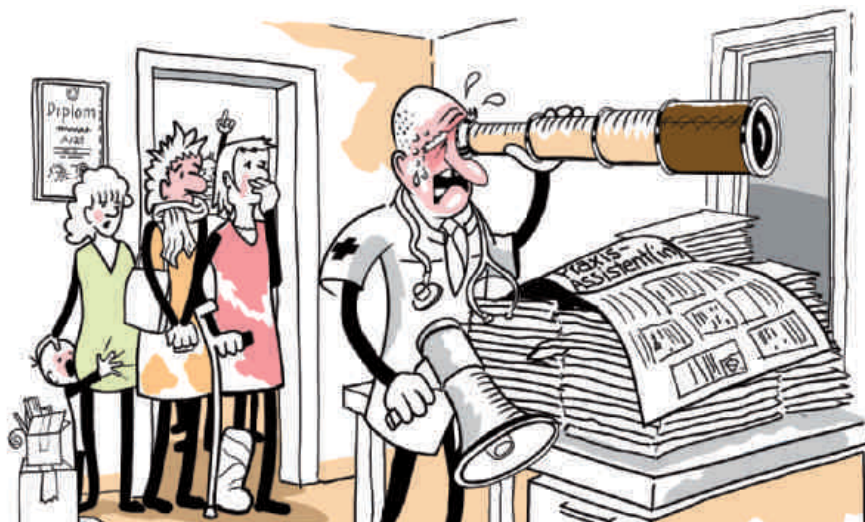
In die C-Kategorie gehören dann Dossiers, die unvollständig sind oder unsorgfältig erstellt wurden, sowie die Dossiers von Bewerbern, die vielen Anforderungen, die Ihnen wichtig sind, nicht entsprechen.

Anhand dieser Vorselektion geht es weiter, indem Sie die A-Bewerber zu einem Ge-

spräch einladen. Bitte vergessen Sie aber die Bewerber der B- und C-Kategorie nicht, wie es heute leider oft vorkommt! Verträsten Sie die B-Bewerber in einem kurzen Schreiben, dass sie sich noch gedulden müssen, und informieren Sie diejenigen, die Sie nicht berücksichtigen, innert kurzer Zeit, damit sie Klarheit haben.

Auch für diese administrativen Arbeiten können Sie, je nach Anbieter, auf Dienstleistungen zurückgreifen, die Ihnen viel Zeit sparen.

Ich lege Ihnen eine umfassende und rasche Erledigung des Bewerbungsablaufs so ans Herz, weil dies für Sie eine Visitenkarte als rücksichtsvoller Arbeitgeber ist. Denn denken Sie daran, medizinisches Personal spricht hierarchie-, praxis- und unternehmensübergreifend miteinander über «gute» und «weniger gute» Arbeitgeber!



Manchmal helfen bei der Suche nach neuen Mitarbeitenden weder Megafon noch Fernrohr, wenn damit in die falsche Richtung geschaut und gerufen wird, doch es gibt hilfreiche Strategien, wie sie in diesem Artikel beschrieben werden. Illustration: Willi Spirig

Wer passt zu uns?

Gratulation! Sie haben drei oder vier A-Bewerber, die Sie interessieren. Jetzt kann es sehr wertvoll sein, wenn Sie telefonisch Referenzen einholen, die oft mehr aussagen als die Dossiers und Arbeitszeugnisse. Für Sie, Ihr Team und die Bewerbenden ist nun das persönliche Kennenlernen von grösster Wichtigkeit. Selbstverständlich führen Sie zuerst Einzelgespräche. Verläuft eines positiv, geben Sie Ihrem Team die Möglichkeit, die Kandidatin kennenzulernen. Beauftragen Sie Ihr erfahrenstes Teammitglied, ihr die Praxis zu zeigen und das Team vorzustellen, gemeinsam die Kaffee- oder Mittagspause zu verbringen und einige kleine Aufgaben vorzubereiten, damit Sie die praktischen Fähigkeiten einschätzen können.

Auch wenn der Aufwand für einen Schnuppertag recht gross ist, so ist er für alle Beteiligten sehr wertvoll und kann Sie vor Fehlentscheidungen und Ärger schützen. Wenn Sie von Ihrem Team und von der Bewerberin positive Rückmeldungen erhalten, haben Sie jemanden gewonnen, der von allen positiv aufgenommen wird.

Mit der Anstellung ist die Personalsuche für den Moment abgeschlossen, doch vergessen Sie nicht, laufende Inserate zu stoppen und definitiv allen Nicht-Berücksichtigten aus der A- und B-Kategorie eine Absage zu schicken, wobei Sie, je nach Anbieter, wieder auf zeitsparende Dienstleistungen zurückgreifen können.

Sie haben nun erfolgreich ein neues Teammitglied eingestellt, doch nach dem Suchen und Auswählen geht es weiter mit dem Behalten und Loslassen von Mitarbeitenden – mehr davon lesen Sie im Artikel auf Seite 10.



Janine Elmer

Geschäftsführerin praxisstellen.ch GmbH

- *Ausbildung und Tätigkeit als Business Travel Specialist*
- *Weiterbildung und Abschluss
Arztsekretärin; 2016 Abschluss
Personalassistentin HRSE*
- *2001: Gründung Online-Stellenportal
www.praxisstellen.ch für medizinisches
Praxispersonal*
- *Schwerpunkte: persönliche Beratung,
Tools für Bewerberkorrespondenz,
professionelle Formulierung von
Inseratetexten, Arbeitszeugnissen und
Korrespondenz*

praxisstellen.ch GmbH
Churerstrasse 87
8808 Pfäffikon SZ
055 511 21 10
janine.elmer@praxisstellen.ch
www.praxisstellen.ch

WIE SIE MITARBEITENDE BEHALTEN UND LOSLASSEN

Janine Elmer (praxisstellen.ch GmbH)

«Endlich!», sagen Sie aufatmend, «ist mein Team vollständig, nun läuft der Alltag wieder!» Das ist nicht ganz richtig, denn Sie haben ein neues Teammitglied eingestellt, was für alle eine Herausforderung sein wird. Wie bald danach Ruhe einkehrt im Team, dafür gibt es keine Checkliste, aber ein paar professionelle und gut umsetzbare Gedankenanstösse, wie Sie für sich und Ihre Mitarbeitenden das Arbeitszusammenleben optimal gestalten können!

Sie haben Grund zum Aufatmen, da Sie für die Mitarbeiterin, die gekündigt hat, eine Nachfolgerin gefunden haben. Alle administrativen und versicherungstechnischen Angelegenheiten sind erledigt, doch auf Sie als Arbeitgeber warten noch ein paar weitere wichtige Überlegungen. Denn auch hier gilt: Der erste Eindruck zählt!

Wie geht es meinem Team?

Dieser erste Eindruck ist entscheidend. Ihre neue Mitarbeiterin ist nervös, möchte alles richtig machen, lernt neue Menschen kennen, müsste Auskunft geben über Abläufe, die sie noch nicht kennt, sie bekommt viele Sachen schnell erklärt und geht am Abend mit einem Bienenschwarm im Kopf nach Hause.

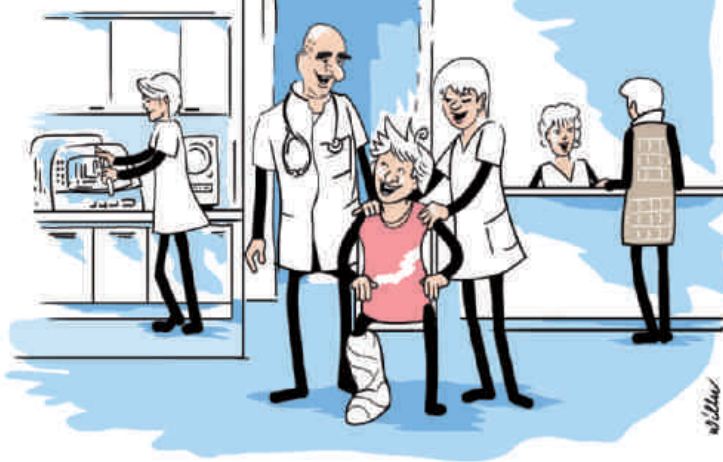
Dafür, dass sie am nächsten Morgen sicher wieder zur Arbeit kommt und es noch viele solche Morgen gibt, können Sie mit kleinen Aufmerksamkeiten sorgen: Stellen Sie Ihrer neuen Mitarbeiterin einen Blumenstrauss und

eine Willkommenskarte an den Arbeitsplatz, sagen Sie ihr, wer sie als Coach bei der Einarbeitung und bei Fragen unterstützt und für sie Zeit hat, und organisieren Sie für den ersten Arbeitstag ein Mittagessen mit dem ganzen Team.

Nach einigen Arbeitstagen sprechen Sie mit dem Coach und Ihrer neuen Mitarbeiterin in Ruhe und fragen nach, wie es ihr und wie es dem Team geht. Bis Ende der Probezeit ist es für alle Beteiligten sinnvoll, in kurzen Abständen solche Gespräche zu führen, damit Sie nicht nach kurzer Zeit eine Kündigung aussprechen oder entgegennehmen müssen, weil sich Negatives aufgestaut hat. Öffnen Sie Ihrem Team die Tür, dass sie bei Problemen zu Ihnen kommen können.

Machen Sie es zu einer guten Angewohnheit, regelmässig in einem ruhigen Rahmen mit Ihrem Team zu sprechen, auch beispielsweise, um Weiterbildungen zu planen. Dies gibt Ihren Mitarbeitenden das gute Gefühl der Anerkennung ihrer Arbeit, Person und Wünsche, und Ihnen gibt es das gute Gefühl zu wissen, wie es Ihrem Team geht.

Es müssen keine langen und schon gar nicht «verordnete» Gespräche sein, die pflichtschuldigst abgehalten werden, denn es braucht wenig, dass sich Mitarbeitende wertgeschätzt fühlen. So haben Umfragen ergeben, dass es als wertschätzend empfunden wird, wenn ihr Vorgesetzter sich täglich nur dreissig Sekunden an sie wendet und mit echtem Interesse kurz etwas Persönliches nachfragt oder ein Lob ausspricht, sei es für eine Arbeit oder die neue Brille.



Es braucht zwar nur wenig, dass sich Mitarbeitende bei Ihnen wohlfühlen, doch zeigen Sie ihnen Ihre Wertschätzung grosszügig und regelmässig. Illustration: Willi Spirig

Was, wenn sich die Wege trennen?

Natürlich, Ihre Mitarbeitenden werden Ihnen kaum kündigen, wenn Sie diese Dreissig-Sekunden-Wertschätzung nicht täglich erbringen, es gibt genug andere Gründe, die Sie kaum beeinflussen können, dass es zu einer Kündigung kommt.

Eine Kündigung kommt jedoch nicht aus heiterem Himmel. Vermutlich hat es schon länger Anzeichen, Verhaltensweisen oder Bemerkungen gegeben, die Sie neben der täglichen Arbeitslast nicht bemerken konnten. Vielleicht haben Sie schon länger nicht mehr mit Ihrem Team gesprochen und auch nicht nachgefragt, ob etwas vorliegt. Vielleicht haben die Mitarbeitenden, aus welchen Gründen auch immer, das Gespräch mit Ihnen nicht gesucht. Bis es dann zum Eklat kommt.

Auch wenn die Beendigung des Arbeitsverhältnisses für Sie überraschend kommen sollte, ist es sehr wichtig, dies in einem guten gegenseitigen Verständnis abzuschliessen, zu dem beide Seiten stehen können. Das kann natürlich eine grosse Herausforderung sein, doch es lohnt sich für Sie!

Nehmen Sie sich jetzt die Zeit, mit der Mitarbeiterin ein offenes Austrittsgespräch zu führen, fragen Sie nach den wirklichen Gründen einer Kündigung, denn vielleicht erhal-

ten Sie dadurch auch wertvolle Hinweise für Ihre Praxis.

Ich betone das gute Einvernehmen bei der Beendigung eines Arbeitsverhältnisses und das sorgfältige Erstellen eines persönlichen Arbeitszeugnisses als so wichtig, weil Sie diese Chance nützen können, Ihre ehemalige Mitarbeitende als positive Botschafterin für Ihre Praxis zu gewinnen. Unterschätzen Sie nicht die Wichtigkeit, wie ehemalige Mitarbeitende über Ihre Praxis und über Sie als Arbeitgeber sprechen. Wenn diese trotz eigener oder sogar einer durch Sie ausgesprochenen Kündigung beim neuen Arbeitgeber und in Gesprächen unter Kolleginnen in einer insgesamt guten Weise über ihre Zeit bei Ihnen sprechen kann, gibt das einerseits der Mitarbeitenden ein gutes Gefühl, andererseits ist es eine gute Werbebotschaft für Sie und Ihre Praxis. Dann hat sich Ihr Aufwand bei der sorgfältigen Suche und Auswahl sowie beim wertschätzenden Umgang mit Ihren Mitarbeitenden gelohnt, auch wenn es zu einer Trennung kommt.

Informationen zur Autorin Janine Elmer finden Sie auf Seite 9.

Mit praxisstellen.ch
finden Sie das Personal,
das in Ihr Team passt.



Über
210'000 Besucher
pro Monat!

Das führende Stellenportal
für medizinisches Praxispersonal

praxisstellen.ch

In Zusammenarbeit mit



Schweizerischer Verband
Medizinischer Praxis-Fachpersonen