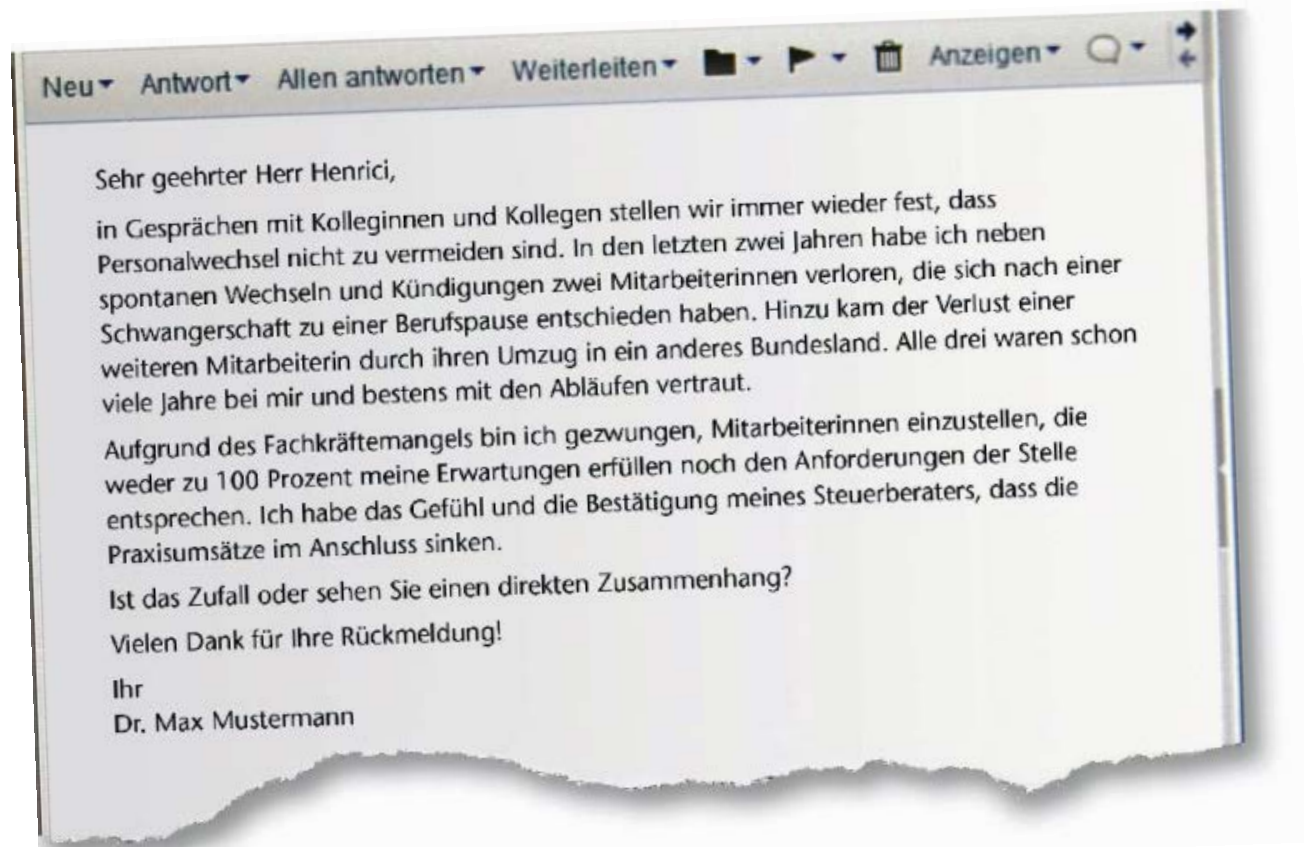


## Personalwechsel gehen ins Geld



Die wirtschaftlichen Folgen eines Personalwechsels darf man nicht vernachlässigen, doch betrachtet man sie selten im Detail. Angestellte Zahnärzte werden genauestens an Umsätzen gemessen, die Auswirkungen einer Neubesetzung in der Prophylaxe, der Behandlungsassistenz oder der Abrechnung jedoch häufig unterschätzt. Doch häufige Wechsel, insbesondere in diesen Positionen, können nachhaltige Kosten und Umsatzeinbußen verursachen.

Zu den klassischen Kosten, die mit der Neubesetzung einer Stelle in Verbindung stehen, gehören

- die Definition des Anforderungsprofils inklusive Stellenbeschreibung,
- die Gestaltung der Stellenausschreibung,
- die Schaltung der Stellenausschreibung in verschiedenen Medien und
- die Zeit für Bewerbungsgespräche.

Die Gestaltung und Schaltung von Stellenausschreibungen können je nach Medium und der Zusammenarbeit mit einer Werbeagentur

leicht mit 1.000 bis 3.000 Euro angesetzt werden. Die Aufwände des Behandlers für die Formulierung des Anforderungsprofils und die Zeit für Bewerbungsgespräche – wenn diese sich nicht mangels Bewerbungen erübrigen – fallen meist in den Bereich der „Selbstausschreibung“, weshalb ich diese in der Rechnung vernachlässige.

### Das Leistungsniveau sinkt – und der Umsatz auch

Viel wichtiger sind die Kosten, die durch den Weggang der bisherigen Mitarbeiterin entstehen. In der Regel erreicht die neue Kraft erst nach etwa sechs Monaten 90 bis 95 Prozent des Niveaus der Vorgängerin. Dies kann am abweichenden fachlichen Level liegen, ist aber zumeist in der andauernden Einarbeitung und Eingewöhnung in die Abläufe und das Vorgehen der Praxis begründet. Einzelne Behandlungsschritte dauern länger, Dokumentationen werden

vergessen, Abrechnungen langsamer bearbeitet ...

Folgen wir aktuellen Auswertungen, wonach bei einer Underperformance von fünf Prozent in vielen Situationen auch der Umsatz in diesem Rahmen heruntergerechnet werden muss: Bei einem Umsatz von 480.000 Euro im Jahr entspricht dies – auf ein halbes Jahr betrachtet – Einbußen in Höhe von 12.000 Euro. Gemeinsam mit den direkten Einstellungskosten kommt die Praxis somit im besten Fall auf Kosten in Höhe von 15.000 Euro. Da aber nicht direkt mit einem Niveau von 5 Prozent gerechnet werden darf, sondern in den ersten Monaten mit höheren Abweichungen zu rechnen ist, kann dieser Wert schnell auf 10 bis 15 Prozent schnellen. Die Gesamtkosten steigen entsprechend auf – für mich realistische – Werte von 30.000 bis 40.000 Euro. Einzelne Steuerberater setzen sogar 60.000 Euro an, diese Zahl erscheint mir jedoch deutlich zu hoch.

### Henrici hilft –



### der Praxisflüsterer

Mit der Erfahrung aus mehr als 2.100 umfassenden Mandaten in zehn Jahren beantwortet der Praxisexperte und Hauptgesellschafter der Opti Zahnarztberatung Fragen von Mandanten und Lesern zum Unternehmen Zahnarztpraxis. Der Einblick in seinen „Praxis“-Alltag soll Lösungsansätze aufzeigen,



Fotos: [M] nosorogua/martialfred-Fotolia.com/zm-mg

um Problemen in der Praxis so früh wie möglich begegnen zu können. Oder besser – um diese gar nicht erst entstehen zu lassen. ■

Hinzu kommen die indirekten wirtschaftlichen Auswirkungen auf die Praxis. In meinen Kolumnen zu Beginn des Jahres habe ich mich mit der besonderen Bedeutung der Praxismitarbeiter auf die Patientengewinnung und -bindung beschäftigt.

### Das Zauberwort heißt Mitarbeiterwertschätzung

Als wichtigstes Marketinginstrument repräsentieren Angestellte die Vorzüge der Praxis und beeinflussen unmittelbar das Patientenerlebnis – in positiver wie in negativer Richtung. Insbesondere langjährige Mitarbeiter entwickeln regelmäßig vertrauensvolle Be-

ziehungen zu Patienten und sorgen somit beispielsweise in der Prophylaxe für einen kontinuierlichen Patienten- und Umsatzfluss. Ebenso sorgen bekannte Gesichter und Stimmen an der Rezeption und bei der Behandlungsassistenz für ein gesteigertes Wohlbefinden der Patienten, die gerade im Bereich der (Mund-)Gesundheit Wert auf eine Kommunikation und Behandlung auf Augenhöhe legen. Dies ist nur auf Basis eines Grundvertrauens möglich, das durch häufige Personalwechsel strapaziert werden kann.

Wichtig ist daher, dass Sie sich mit Ihren Mitarbeitern beschäftigen, sie abholen und wissen, was das Team beruflich und – im gewissen Rahmen – auch privat beschäftigt. So können zwar die in der obigen E-Mail beschriebenen Abgänge durch Umzug und Schwangerschaft nicht verhindert, die Quote der „freiwilligen“ Wechsler kann aber deutlich eingegrenzt werden.

Wertschätzung ist hierbei das entscheidende Stichwort. Dazu gehört es eben auch, Mitarbeiter entsprechend zu fördern und gute Leistungen zu belohnen. Einheitliche Tarifverträge sind nicht überall gängig, eine Orientierung an den vorgeschlagenen Vergütungszahlen ist jedoch dringend zu empfehlen. Generell kann ich nur raten, den Tarifvertrag als Ausgangsbasis zu betrachten und die eigenen Zahlungen oberhalb anzusetzen. Auch Geld spielt bei der Äußerung der Mitarbeiterwertschätzung eine gewichtige Rolle und fördert den Motivationsgrad des Teams.

Zusammenfassend: Mitarbeiter sind nicht auf ihre Position als natürliche Ressource und Arbeitskraft zu reduzieren. Um ein funktionierendes Team aufzubauen und es zu wirtschaftlichen Höchstleistungen zu motivieren, bedarf es Menschenkenntnis und Ausdauer. Dieses Engagement wird langfristig durch ein harmonisches Teamgefüge belohnt, das wiederum die Performance-Raten der Praxis positiv beeinflusst.

In diesem Sinne ...  
Ihr Christian Henrici

Henrici@opti-zahnarztberatung.de  
www.opti-zahnarztberatung.de