

Fachkräftemangel Zeitenwende – Sie sind die Bewerber/-innen

Der „Wettbewerb um Talente“ ist in einigen Orten schon offen ausgebrochen: Das Abwerben – früher aus kollegialer Sicht ein absolutes Tabu – ist leider keine Seltenheit mehr. Wenn sonst Taktik und Glück gefragt sind, haben Sie hier zwar nicht alle, aber doch genügend Fäden selbst in der Hand, um im „Wettbewerb um Talente“ siegreich zu sein. Denn Mitarbeitergewinnung und -bindung ist eine strategische Aufgabe, die Sie mit den richtigen Instrumenten erfolgreich bewältigen können. Wie das funktioniert, verrät Ihnen die Autorin in diesem Artikel.



Bildquelle: Fabian Camacho Garcia/Shutterstock.com

Eine gute Nachricht vorweg. Die Gallup-Studie 2021 hat ergeben, dass

- 14% der Arbeitnehmer innerlich bereits gekündigt haben und keine Bindung an ihren Arbeitgeber besitzen,
- 69% der Arbeitnehmer nur Dienst nach Vorschrift machen und
- nur 17% der Arbeitnehmer eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber haben.

Ein sehr ähnliches Bild dürfte sich auch für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Zahnarztpraxis ergeben. Faktisch heißt das, dass die Arbeitnehmer ohne Bindung (14%) mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit aktiv auf der Suche nach einem neuen Arbeitgeber sind. Ebenso dürfte auch ein Teil der Dienst nach Vorschrift machenden Arbeitnehmer (69%) aktiv eine neue Stelle suchen, sicher aber als ganze Gruppe für attraktive Angebote aufgeschlossen sein. Mithin beträgt ihr Potenzial 83% der Arbeitnehmer.

Und noch eine weitere gute Nachricht: Zahnmedizinische Fachangestellte (ZFA) ist der drittbeliebteste Ausbildungsberuf 2021 bei den Frauen. Bundesweit haben sich 13.203 Frauen und Männer für diesen Ausbildungsberuf entschieden. Im Vergleich dazu waren es 2020 nur 12.741 Frauen und Männer.

Dennoch: Wenn nicht weiter konsequent in jeder Praxis ausgebildet wird, wird sich der Fachkräftemangel vermutlich in den kommenden Jahren noch weiter verschärfen. Insofern möchte ich Sie ausdrücklich dazu aufrufen, selbst dafür Sorge zu tragen, dass der Nachwuchs rechtzeitig aufgebaut und stetig ausgebildet wird. Achten Sie auf eine gute Ausbildung, damit Ihre Azubis die Ausbildung am Ende auch tatsächlich abschließen. Denn leider kehren viele Mitarbeiterinnen den Praxen aus Familienplanungsgründen und manchmal auch aufgrund anderer Gründe den Rücken.

Ein Schlüsselerlebnis auf der IDS 2017: Dort habe ich mit einer Mitarbeiterin gesprochen, die mir erzählte, dass aus ihrem Ausbildungsjahrgang von 43 Absolventinnen gerade mal 3 nach 10 Jahren noch in Zahnarztpraxen tätig sind.

Was können Sie also tun, um selbst im Rennen um die besten Mitarbeiter gut aufgestellt zu sein?

Machen Sie das Berufsbild ZFA sichtbar und sorgen Sie für eine faire Entlohnung

Das Berufsbild der ZFA ist anspruchsvoll. Das jedoch weiß kaum jemand. Die Vielfalt der Aufgaben wird für Patienten nicht in vollem Umfang sichtbar. Zudem wird häufig noch von der Zahnarthelferin gesprochen. Der Begriff „Helferin“ erweckt bei vielen den Anschein, dass es sich um



eine Hilfsarbeit handelt. Ebenso ist kaum bekannt, welche vielfältigen Fortbildungsmöglichkeiten der Beruf bietet.

Insofern gilt es, die Attraktivität des Berufsbilds ZFA sichtbar zu machen. Das kann z. B. über einen Praxisblog oder auch informierende Aushänge im Wartezimmer erfolgen.

Genauso wichtig ist es auch, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fair zu entlohnen. Eine Orientierung am Tarifvertrag ist hilfreich. Er wird zwischen den Tarifparteien ausgehandelt und wird daher als objektiv und fair wahrgenommen.

Führen Sie gut

Jeder Mitarbeiter, jede Mitarbeiterin, die sich für Sie entscheidet, ist motiviert. Ihre Aufgabe ist es, diese Motivation aufrechtzuerhalten und einen Rahmen zu schaffen, in dem die Mitarbeitenden sich wohlfühlen und in dem von ihnen gewünschten Umfang entwickeln können. In einem derartigen Umfeld fühlen sich Mitarbeitende wohl und werden an die Praxis gebunden. Mehr noch: Sie erzählen in ihrem Umfeld davon und machen dadurch das Arbeiten in Ihrer Praxis auch für andere attraktiv. Dadurch werden neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf Ihre Praxis aufmerksam und bewerben sich bei Ihnen. Gute Führung ist transformational, d. h. Sie sollten

- visionär sein und Ihrem Team aufzeigen, wohin die Reise mit Ihrer Praxis geht und auf welche Ziele Sie gemeinsam hinarbeiten wollen. Dadurch vermitteln Sie Sinn und Bedeutung des gemeinsamen Tuns und sorgen für die intrinsische Motivation des Teams.
- Vorbild sein und Ihrem Team durch Ihr eigenes Tun zeigen, wie es menschlich und fachlich agieren soll.
- partizipativer Problemlöser sein und Ihrem Team die Möglichkeit geben, sich aktiv einzubringen und Prozesse zu optimieren.

- Coach/Mentor sein, um jeden Mitarbeitenden individuell zu fördern.

Einen kurzen Fragebogen zur Mitarbeiterzufriedenheit können Sie über die Autorin unter swoitzik@die-za.de anfordern.

Bieten Sie Festanstellungen

Ein Arbeitnehmer, der in Festanstellung tätig ist und sich auf viele Stellen bewerben kann, wird von befristeten Arbeitsangeboten Abstand nehmen. Daher sollten Sie immer Festanstellungen bieten, selbst wenn Sie dadurch für einen gewissen Zeitraum Überkapazitäten aufbauen. Die nächste Schwangerschaft oder der nächste Wegzug eines Mitarbeitenden kommt bestimmt.

Vereinbarung von Familie und Beruf

Immer mehr Mitarbeiterinnen arbeiten in Teilzeit. Dabei gilt es, die individuellen Anforderungen nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu berücksichtigen. Eine echte Herausforderung. Es lohnt sich jedoch, gemeinsam mit dem Team kreative Lösungen zur Erfüllung der Praxisbedürfnisse und Mitarbeiter-/Chefwünsche zu suchen. Alles, was denkbar ist, kann auch umgesetzt werden. Patienten sind flexibler als Sie im ersten Moment denken und verstehen, wenn sich die Öffnungszeiten an den Bedürfnissen der in der Praxis tätigen Menschen orientieren. Wichtig ist nur, dass das offen kommuniziert wird. Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg.

Zielen Sie mitten ins Herz potenzieller Bewerber

Ihre aktuellen Mitarbeiter wissen ganz genau, was Sie an ihnen haben und können sagen, warum sie sich dafür ent-

schieden haben, bei Ihnen zu arbeiten. Fragen Sie sie nach den Gründen und nutzen diese für Ihr Stellenangebot/Ihre Bewerbung bei den Zielpersonen, die Sie sich als Mitarbeitende wünschen. Machen Sie sich Gedanken, wofür sich potenzielle Mitarbeitende interessieren:

- Was bedeutet es, für Sie zu arbeiten? Was hat der Mitarbeitende davon im Vergleich zu anderen Arbeitgebern?
- Was bedeutet es, in der Region zu arbeiten, in der Ihre Praxis ist? Welche Vorteile hat die Region? Was gibt es für besondere Attraktionen? Wie weit ist es bis zu kulturellen und sonstigen Angeboten?
- Welche Möglichkeiten der Weiterentwicklung gibt es für Mitarbeitende?

Ein sehr interessantes und vorbildliches Beispiel mit Antworten auf diese und andere Fragen finden Sie bei der Firma Barghorn unter www.barghorn.de im Menüpunkt Karriere.

Gehen Sie neue Wege bei der Personalsuche

Überlegen Sie sich gemeinsam mit Ihrem Team, wo sich Ihre potenziellen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aufhalten, wenn sie nicht auf der Arbeit sind. Ein Beispiel aus einer anderen Branche: Personaler haben herausgefunden, dass Ingenieure überdurchschnittlich häufig Heavy Metal hören. Also haben sie sich überlegt, dass sie sie überall da ansprechen können, wo Heavy Metal gehört wird – z. B. auf einer Heavy-Metal-Kreuzfahrt.

Wo tummeln sich Ihre (potenziellen) Mitarbeiter in ihrer Freizeit? Beispielsweise bei Social Media. Die Jüngeren eher bei Tiktok und die Älteren in den einschlägigen Gruppen bei Instagram und Facebook?

Nutzen Sie den 6-Ecken-Effekt, der besagt, dass jeder von uns über maximal 6 Ecken alle Menschen auf der Welt



kennen soll. Auch wenn die Ergebnisse sicherlich nicht allgemeingültig sind, wird doch deutlich, wie wichtig es ist, Netzwerke zu nutzen. Sprechen Sie daher insbesondere Ihre Patienten an, um über sie an neue Mitarbeitende zu kommen. Ihre Patienten wissen ganz genau, warum Sie zu Ihnen kommen und kennen vielleicht jemanden, der jemanden kennt, der gerne bei Ihnen arbeiten möchte.

Denken Sie darüber nach, welche Berufsgruppen noch in Ihrer Praxis arbeiten könnten:

- Mitarbeitende aus anderen Pflegeberufen sind ebenfalls fit in Sachen Hygiene und sind vielleicht aus Altersgründen froh, wenn sie nicht mehr schwer heben müssen.
- Mitarbeitende aus anderen serviceorientierten Berufen können eine Bereicherung für Ihre Rezeption sein, wenn sie ein gewisses Basiswissen aufgebaut haben.
- Mitarbeitende aus dem Ausland können – sobald die Sprachbarriere überwunden ist – wertvolle Arbeitskräfte für die Praxis werden.
- Vielleicht fällt Ihnen jemand auf, der eine besondere Fähigkeit oder besonderes Interesse zeigt. Ein Beispiel: In einer Kollegenpraxis hat sich eine Reinigungskraft immer sehr für die Arbeit in der Praxis interessiert und viele Fragen gestellt. Die Praxisinhaberin hat ihr daraufhin angeboten, eine Ausbildung zu machen. Die Reinigungskraft war gerührt, weil ihr bis dahin noch niemand eine Ausbildungschance angeboten hatte. Sie hat zugesagt und sich mit viel Engagement in die Ausbildung gestürzt. Nach zweieinhalb Jahren hat sie vorzeitig den Abschluss gemacht und ist heute die beste Kraft in der Praxis.
- Mitarbeitende müssen nicht zwingend aus der Praxis kommen. Etliche Aufgaben lassen sich an spezialisierte Dienstleister auslagern. So werden Kapazitäten für die honorarwirksa-

men Aktivitäten frei. Sie können beispielsweise die Abrechnung sowie das komplette Rechnungsmanagement an eine zahnärztliche Abrechnungsgesellschaft auslagern. Der Vorteil dabei besteht darin, dass Sie selbst keine Kapazitäten vorhalten müssen und nur die tatsächliche Inanspruchnahme der Dienstleistungen bezahlen. Angenehmer Nebeneffekt: Das gesamte Praxisteam wird gelassener, weil die Aufgabenlast deutlich reduziert wird.

Und noch ein paar abschließende Tipps:

- Machen Sie Bewerbungen einfach. Je weniger Aufwand ein potenzieller Bewerber mit der Bewerbung hat, desto eher wird er sich tatsächlich bewerben. Sie könnten z. B. Bewerbungen per Anruf oder Whatsapp anbieten.
- Bearbeiten Sie Bewerbungen schnell. Damit heben Sie sich von anderen Arbeitgebern deutlich ab.
- Beziehen Sie neue Mitarbeiter schon vor ihrem ersten Arbeitstag ein und informieren Sie sie über wichtige Entwicklungen in der Praxis.
- Sorgen Sie für ein Onboarding mit Wow-Effekten. Wenn neue Mitarbeitende sich von Anfang an willkommen und gut eingearbeitet fühlen, ist die Chance, dass Sie sich integrieren und schnell ins Tun kommen, sehr groß. Ebenso hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie sich wohlfühlen und Bindung zur Praxis aufbauen. Ein Einsatz, der sich sehr lohnt. Bewährt haben sich Paten, die auch für informelle Fragen zur Verfügung stehen.
- Achten Sie auf ein ebensolches Offboarding. Mit Mitarbeitenden, die die Praxis verlassen und die Sie gerne behalten hätten, können Sie durch einen individuell auf den Mitarbeitenden abgestimmten Abschied sowie kontinuierliche Einbindung in Praxisaktivitäten (z. B. Einladung zur Weihnachtsfeier) weiter in Kontakt bleiben. In vielen Fällen ergeben sich dadurch später neue

Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Denn die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich beim neuen Arbeitgeber nicht wohlfühlen, ist hoch (s. Gallup-Studie).

- Bieten Sie Ihren Mitarbeitenden sonstige Arbeitgeberleistungen wie z. B. eine betriebliche Krankenversicherung. Diese ist, wenn sie auch Prophylaxeleistungen umfassen, für die Praxis kostenneutral. Das bedeutet, dass die Mitarbeitenden über die Inanspruchnahme der Prophylaxeleistungen in der Praxis das dafür aufgewendete Geld wieder „einspielen“.

Wenn Sie sich derartig aufstellen und vor allem konsequent so leben, werden Sie im Rennen um die besten Köpfe erfolgreich sein und Ihre Mitarbeitenden an sich binden.

Quellen

- Gallup. Engagement Index Deutschland 2021. Internet: <https://www.gallup.com/de/engagement-index-deutschland.aspx>. Abruf: 15.04.2022.
- PKV Institut 2022. Internet: <https://www.pkv-institut.de/magazin/artikel/mfa-ist-der-beliebteste-ausbildungsberuf-unter-frauen-zfa-erreicht-platz-3>. Abruf: 15.04.2022.
- Rebmann Research. Internet: <https://www.rebmann-research.de/zfa-ist-einer-der-meistgewaehlten-ausbildungsberufe>. Abruf: 15.04.2022.



Dr. Susanne Woitzik

Die ZA

Expertin für betriebswirtschaftliche Praxisführung, Persönlichkeits- und Teamentwicklung

E-Mail: swoitzik@die-za.de