

Professionelles Recruiting und Mitarbeiterbindung in der Praxis

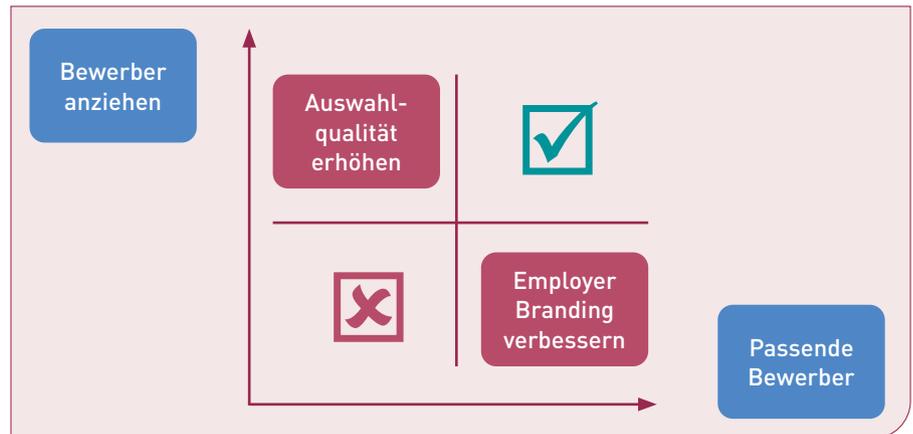
Die Folgen von Corona für die Personalführung

Vor Corona wurden Unternehmen regelmäßig durch den Fachkräftemangel in ihrer Entwicklung ausgebremst. Aktuell hoffen viele Arbeitgeber, dass sich das Fachkräfteangebot durch freigesetzte Mitarbeiter verbessert, sobald die Krise endlich vorbei ist. Aber die Suche nach neuen Mitarbeitern hat bereits wieder angefangen. Im Mai 2021 lag der Stellenindex „BA-X“ der Bundesagentur für Arbeit (BA) mit 108 Punkten nur noch geringfügig unter dem Niveau vom März 2020 mit 114 Punkten. Dennoch hat die Krise Spuren hinterlassen.

Auf die zentrale Frage „Wie hat sich Corona auf den Arbeitsmarkt ausgewirkt?“ gibt es drei wesentliche Antworten bzw. wichtige Aspekte.

Erstens wurden durch die staatlichen Instrumente wesentlich weniger Fachkräfte freigesetzt, als es die Schwere der Krise intuitiv hätte vermuten lassen. Um größere Einbrüche im Arbeitsmarkt zu verhindern, wurden die Zugangshürden zur Kurzarbeit gesenkt, die BA wendete 2020 knappe 30 Mrd. Euro zusätzlich auf, um die Folgen der Pandemie für die Arbeitsmärkte abzufedern. Das Ziel wurde erreicht und es traten nur nach und nach Bewerber auf den Arbeitsmarkt.

Zweitens: Gute Mitarbeiter bleiben weiterhin gefragt. Ihre alten Arbeitgeber halten sie bis zuletzt, dann absorbiert sie der Markt direkt. Die besten kommen gar nicht auf den Markt, sie erhalten über persönliche Kontakte lukrative Angebote. Studien des Institutes für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) belegen, dass 2 von 3 Stellen unter der Hand vergeben werden.



Es wird also, drittens, weiterhin nur ein kurzes Zeitfenster geben, in dem auch Zahnarztpraxen tatsächlich Zugriff auf gute Bewerber haben. Wenn überhaupt, denn man muss sich vor Augen führen, dass der vermeintliche Fachkräftemangel, den viele Arbeitgeber erleben, zu einem wesentlichen Teil hausgemacht ist.

Fehlende Wertschätzung

Wenn der Fachkräftemangel beklagt wird, wird gerne auf die Demografie verwiesen: Immer mehr ältere Arbeitnehmer gehen in Rente und immer weniger junge kommen nach. Was dabei häufig übersehen wird: Das tatsächliche verfügbare Bewerberpotenzial ergibt sich nicht allein aus der Anzahl der Bewerberprofile, sondern ebenso aus der Rotationsgeschwindigkeit, aus der Häufigkeit also, mit der Bewerber ihren Arbeitsplatz wechseln. Wo unsere Großeltern oftmals noch beim gleichen Betrieb in Rente gingen, bei dem sie ihre Lehre begannen, werden unsere Kinder

im Laufe ihrer Karriere durchschnittlich bei 10 bis 17 verschiedenen Arbeitgebern arbeiten.

Eine globale Studie der Boston Consulting Group mit über 360.000 Teilnehmern von 2018 zeigt, dass im deutschsprachigen Raum Wertschätzung und eine gute Beziehung zu den Kollegen die beiden wichtigsten Kriterien bei der Arbeit darstellen. Mehr als früher gilt es also, in das Miteinander und eine wertschätzende Mitarbeiterführung zu investieren, um ungeplanter Fluktuation vorzubeugen. Infolgedessen steigen nicht nur die Produktivität und die Stimmung in der Praxis, sondern auch deren Image. Wenn dann anderswo ein Wechselentschluss getroffen wird, profitieren jene Arbeitgeber, die zuvor einen attraktiven Ruf (Stichwort Employer Branding) aufgebaut haben.

Die Ursachen einer aktuell geringeren Bewerberzahl liegen sicherlich teilweise im Markt und in der demografischen Entwicklung, aber überwiegend auch in der Art und Weise, wie Arbeitgeber ihre Recruiting-Prozesse aufsetzen



und mit Bewerbern umgehen – vor allem mit den abgelehnten.

Oft fühlen sich diese gekränkt und tendieren dazu, ein negatives Bild von der Praxis, die sie abgelehnt hat, zu entwickeln. Das hat zur Folge, dass sie sich zukünftig dort nicht mehr bewerben. Doch damit nicht genug: Wie enttäuschte Patienten teilen zurückgewiesene Bewerber ihre negativen Erfahrungen in ihrem persönlichen Netzwerk – als Faustregel gilt: Jede Absage an einen guten Bewerber schädigt das Image bei bis zu 8 weiteren Fachkräften!

Steigende Mitarbeiterfluktuation verschärft die Situation

Während der Coronakrise zeigten einige Bewerber ein unerwartetes Verhalten und suchten sich trotz der veränderten Situation und der hohen Unsicherheit eine neue Stelle. Die Krise wirkte wie ein Katalysator nach dem Motto: „Wenn sowieso alles unsicher ist, dann kann ich auch mal etwas Neues versuchen.“ Bei der Wahl der neuen Stellen achteten diese Bewerber jedoch umso mehr auf Arbeitgeber, die zu ihnen passten und sich durch eine wertschätzende Personalführung auszeichneten. Wie bei anderen Trends stellt diese Bewerbergruppe eine Pioniergruppe dar. Von daher gewinnt der gute Ruf als Arbeitgeber weiter an Bedeutung, ebenso die Personalführung und das Sinnerleben der zu verrichtenden Tätigkeit.

Eine Faustregel besagt, dass Betriebe ca. 8–10 % ihrer Stellen pro Jahr neu besetzen müssen. Bei einer Praxis mit 3 bis 4 Angestellten und einer Auszubildenden wird also im Schnitt alle 18 bis 24 Monate nach einem neuen Mitarbeiter gesucht. Das ist eine weitere Aufgabe, die neben dem fordernden Tagesgeschäft auch noch erledigt werden muss und für die angesichts der Seltenheit, mit

der sie auftritt, oftmals keine Routine vorhanden ist.

Das übliche und lange Zeit erfolgreiche Vorgehen gestaltet sich dabei wie folgt: Stelle ausschreiben, warten bis Bewerbungen eintreffen, sich hinsetzen, alle Bewerbungen durchschauen, drei Stapel bilden, dem ungeeigneten Stapel absagen (man möchte ja ein freundlicher Arbeitgeber sein und auf sein Image achten), den mittleren Stapel auf später vertrösten, die besten 3 bis 5 Bewerber zum Gespräch einladen und schließlich einen von ihnen einstellen. So weit, so gut. Aber warum müssen trotzdem Stellen oft mit zweitklassigen Bewerbern besetzt werden und gleichzeitig wird nachhaltig Bewerberpotenzial vergrault?

Zweitklassige Bewerber und Ghosting

„Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben“, sagt der Volksmund und trifft die Situation im Recruiting auf den Kopf. Zu einem gewissen Grad ist der Fachkräftemangel gerade im Bereich der Zahnmedizin tatsächlich vorhanden. Der Arbeitsmarktmonitor der BA zeigt, dass es bundesweit ca. 5.600 Arbeitssuchende für ca. 5.000 offene Stellen gibt. Also ein Verhältnis von nahezu 1:1. Zum Vergleich: Im Büro kommen durchschnittlich 9 Bewerber auf eine offene Position. Wenn sich gute Kandidaten bewerben, erkennen sicherlich auch andere Arbeitgeber deren Eignung. Wer also eine Stelle ausschreibt und dann erst einmal drei Wochen lang wartet und Bewerbungen sammelt, bevor er sich die Unterlagen ansieht, hat oft das Nachsehen, weil die besten Bewerber zwischenzeitlich bei der Konkurrenz anheuern, die einfach schneller reagiert. Übrig bleibt dann oftmals nur die zweite Bewerbergarde.

Das Trügerische dabei: Wenn sie nicht schon bei einem anderen Zahnarzt unterschrieben haben, kann es durchaus

sein, dass gute Bewerber zum Vorstellungsgespräch erscheinen. In diesem sagen sie jedoch nur selten, dass sie irgendwo anders kurz vor der Vertragsunterzeichnung stehen. Doch dann sind sie plötzlich nicht mehr erreichbar, wenn man sie zur zweiten Runde einladen oder ihnen ein Angebot machen möchte. In der Praxis tritt dieses Phänomen mittlerweile so häufig auf, dass sich hierfür ein eigener Begriff gebildet hat: Ghosting – der Bewerber, der gestern noch motiviert vor mir saß und den ich gerne einstellen möchte, ist heute wie vom Erdboden verschluckt. Er geht nicht ans Telefon, ruft nicht zurück und reagiert nicht auf E-Mails.

Das Dilemma des mittleren Stapels

Das Vergraulen des Bewerberpotenzials liegt regelmäßig im Dilemma des mittleren Stapels begründet. Was hat es mit dieser Gruppe auf sich? Diese Bewerber sind eigentlich gar nicht schlecht, bleiben aber hinter der Top-Gruppe zurück. Mit „herzlichen Dank für Ihre Bewerbung, wir sichten gerade die Unterlagen und melden uns dann wieder bei Ihnen“ werden sie erst einmal auf die lange Bank geschoben. Parallel dazu geht der Auswahlprozess mit den Top-Profilen weiter. Bis diese interviewt sind, beim alten Arbeitgeber gekündigt haben und eingestellt sind, vergehen schnell einmal mehrere Monate.

Nun geschieht leider immer noch viel zu häufig das Folgende: Die Erleichterung über die endlich besetzte Position, die Konzentration auf die neue Mitarbeiterin und die Hektik des Tagesgeschäftes lassen die zweitklassigen Kandidaten in Vergessenheit geraten. Der letzte Kontakt liegt schließlich 6 bis 10 Wochen oder noch länger zurück. Was bleibt ist ein latent schlechtes Gewissen und die Frage, was für einen Eindruck es denn



macht, wenn man sich jetzt noch (zudem mit schlechten Nachrichten) meldet. Getreu der Redensart „Aus den Augen, aus dem Sinn“ gehen von daher immer noch viele Arbeitgeber in der Praxis den Weg des geringsten Widerstandes: Sie löschen die Bewerbungen schließlich irgendwann einfach aus dem E-Mail-Postfach. Dann ist wenigstens dem Datenschutz Genüge getan.

Wie erfolgreiche Fachkräftegewinnung gelingt

Soviel zu den Problemen, Ursachen und ersten Möglichkeiten, um die Lage zu verbessern. Werfen wir einen Blick darauf, an welchen Hebeln Zahnärzte ansetzen können, um zukünftig gute Mitarbeiter zu gewinnen.

Realismus

Machen Sie sich zunächst ein realistisches Bild über die aktuelle Situation. Der oben erwähnte Arbeitsmarktmonitor der BA ist frei zugänglich und kann auch für einzelne Agenturbezirke angezeigt werden. So erhalten Sie einen Eindruck über die Fachkräftesituation bei Ihnen vor Ort und können geeignete Maßnahmen planen.

Strategie

Gehen Sie strategisch vor: Die sogenannte Vakanzzeit, im englischen „time to fill“, bemisst, wie lange es dauert, bis eine Stelle schließlich besetzt ist. Auch diese Zeit kann für jedes Berufsbild im Arbeitsmarktmonitor unter der Rubrik Fachkräftenadar abgerufen werden. Für Zahntechniker beträgt sie aktuell im Bundesschnitt 144 Tage, für Zahnmedizinische Fachangestellte 123 Tage. Wer also morgen eine Stelle besetzen möchte, sollte je nach Position 4 bis 5 Monate zuvor mit der Suche begonnen haben.

Passgenaue Anforderungsprofile

Viele Arbeitgeber neigen dazu, bei der Stellenbesetzung auf Nummer sicher zu gehen und Stellen mit einem typischen Ausbildungsberuf und einer leichten Überqualifikation besetzen zu wollen. Für die Zahnmedizinische Fachangestellte zeigt der Fachkräftenadar 22 zugehörige Berufe mit unterschiedlichen Qualifikationsniveaus. Wenn sich Stellen nur schwer besetzen lassen, sollte also geprüft werden, ob die Aufgaben aufgeteilt werden können, um das Bewerberpotenzial aus verschiedenen Qualifikationsniveaus besser zu nutzen. Ebenso kann überdacht werden, welche Profile aus anderen Branchen für einzelne Tätigkeiten, beispielsweise am Empfang, in Betracht kommen, um die fachlichen Qualitäten der bestehenden Mitarbeiter zielgerichteter einsetzen zu können.

Mitarbeiterschaft zusammenführen und Sinn stiften

Von der psychologischen Seite her können Mitarbeiter über drei Strategien geführt werden: Durchsetzen, Motivieren und Überzeugen. Gerade die jungen Generationen stellen immer häufiger die Sinn- und Warum-Frage. Wo sich Führungskräfte bei früheren Generationen noch einfacher durchsetzen konnten, stößt diese Strategie heute immer mehr auf massive Gegenwehr. Wird dagegen das gemeinsame Warum, beispielsweise bei einem Team-Workshop, erarbeitet und vermittelt, stiftet es Sinn, stärkt das Miteinander und ermöglicht es, die Mitarbeiter durch Überzeugung zu führen.

Zeitgemäße und zielgruppenorientierte Stellenanzeigen

Vergegenwärtigen Sie sich, dass sich die Arbeitsmärkte gedreht haben. Entsprechend müssen neuen Mitarbeitern wirkliche Angebote gemacht werden, wenn Sie

diese für sich gewinnen wollen. Studien zeigen, dass im Internet veröffentlichte Stellen ca. 6 Sekunden lang angeschaut werden. Dann wird entschieden, ob sich beworben wird oder nicht. Viel zu viele Unternehmen haben kein Arbeitgeberversprechen in ihrem Stellenangebot. Ebenso kann es helfen, Storytelling-Aspekte in die Stellenbeschreibungen einzubringen.

Den Engpass im Recruiting identifizieren

Ob eine Stelle erfolgreich besetzt werden kann, hängt von zwei Aspekten ab: Erstens davon, ob genügend passende Bewerber vorstellig werden und zweitens von der Frage, ob man in der Lage ist, den passendsten auszuwählen. Es ergibt sich eine Matrix, an der man leicht identifizieren kann, wo Entwicklungsbedarf herrscht.

Der wichtigste Recruiting-Aspekt ist vielen Arbeitgebern dabei gar nicht bewusst: die sogenannte Selbstselektion der Bewerber. Wenn ein Bewerber aus irgendeinem Grund beschließt, sich nicht bei Ihnen zu bewerben, bringt auch das ausgeklügeltste Einstellungsverfahren nichts. Wie oben beschrieben, sind es zwei Gründe, warum Bewerber nicht mehr vorstellig werden: eine frühere Ablehnung und ein früheres Ignorieren. Von daher gilt es, besonders in diesem Bereich aktiv zu werden. Beispielsweise kann man Bewerber, die man ablehnt, kurz anrufen, sein Bedauern ausdrücken, Ihnen aber anbieten, ihre Unterlagen aufzubewahren, um sich bei einer neuen Gelegenheit wieder zu melden. Eine weitere Variante besteht darin, gute Bewerber, die leider bei der aktuellen Auswahl das Nachsehen hatten, nach deren Einverständnis weiterzuempfehlen, z. B. an einen befreundeten Zahnarztkollegen, der für neue Bewerber offen ist, aber gerade keine Stelle geschaltet hat. Man selbst kann den Be-



werber aktuell ja ohnehin nicht gebrauchen, stiftet so jedoch Mehrwert und bleibt in positiver Erinnerung.

Arbeitgeberimage verbessern und sichtbar machen

Ein anderer Grund, warum sich Bewerber gegen eine Bewerbung entschließen, ist ein schlechter Arbeitgeberruf. Spannend in diesem Zusammenhang sind Arbeitgeberbewertungsplattformen wie Kununu und Glassdoor, auf denen sich Bewerber über die Unternehmen informieren, bevor sie sich bewerben. Wer hier einen guten Ruf hat, muss sich natürlich keine Sorgen machen. Wer dagegen einen schlechten hat, also ein Ranking im Bereich von weniger als drei Sternen aufweist, muss sich darüber klar sein, dass es Bewerber geben wird, die davon abgeschreckt werden. Gerade auswärtige Bewerber, die in eine Region zuziehen und vor Ort noch kein informelles Netzwerk haben, informieren sich im Vorfeld über die beschriebenen Portale. Das Prekäre an dieser Gruppe ist, dass sie neben Auszubildenden die einzige Frischzellenkur bilden, die ausgetrocknete lokale Arbeitsmärkte haben. Die letzte Variante ist gegeben, wenn Sie bei diesen Portalen noch gar nicht geführt werden. Je nachdem, wie die Stimmung in der Praxis ist, kann das Vor- oder Nachteile haben. Ich habe schon Arbeitgeber erlebt, die befürchteten, eine Büchse der Pandora zu öffnen. Andere gehen das Problem offener an und nutzen den Einstieg als Grundlage, um mit den aktuellen Mitarbeitern wieder einmal intensiver ins Gespräch zu kommen.

Nachwuchskräfte gewinnen

Das Anziehen von Bewerbern, gerade wenn es sich um Auszubildende handelt, kann noch aus einem ganz anderen Grund scheitern: Die jungen Menschen leben oftmals in einer digitalen Blase, in der sie

gar nicht mehr für normale Stellenanzeigen erreichbar sind. Wie kommt man also an die junge Generation heran, die – übertrieben formuliert – die meiste Zeit vor ihrem Smartphone sitzt und die restliche Welt um sich herum ausblendet?

Glücklicherweise gibt es einen Weg, denn die jungen Menschen folgen in der Regel verschiedenen Influencern, mit denen sie sich identifizieren und denen sie vertrauen. Der erste Schritt besteht nun darin, sich zu überlegen, welche Zielgruppe man erreichen möchte. Dann kann über eine Marketingagentur ein passender Influencer, dem diese Zielgruppe folgt und der auch in der eigenen Region eine ausreichende Reichweite hat, für ein Event gebucht werden. Dort gibt er Autogramme und beglückt seine Follower mit einem persönlichen Kontakt, während er den Ausbildungsberuf und Sie als Arbeitgeber empfiehlt. Glücklicherweise ist die Zahnmedizin eine Branche, deren Nutzen auf der Hand liegt. Die Kosten für einen Influencer hängen natürlich von dessen Reichweite ab, bewegen sich aber meist im Bereich der sonst üblichen Anzeigekosten. Eventuell kann auch eine Kooperation mit anderen Zahnärzten eingegangen werden und ein gemeinsames Event veranstaltet werden, um überregionale Bewerber anzuziehen. Wenn dann noch eine Azubi-WG initiiert wird, können ganz neue Bewerberkreise erschlossen werden.

Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter-Programme

Ein führender Experte für Human Resources formulierte einmal sinngemäß, dass es bereits auf Probleme mit dem Betriebsklima hinweist, wenn Stellen überhaupt ausgeschrieben werden müssen. Der Gedanke dahinter ist so einfach wie überzeugend: Mitarbeiter, die gerne in einer Praxis tätig und dort zufrieden sind, empfehlen diesen auch gerne weiter. Zahntechniker und Zahnmedizinische

Fachangestellte kennen aus der gemeinsamen Ausbildungszeit oder von Weiterbildungen andere Fachkräfte und können sie für die eigene Praxis gewinnen, wenn diese gerade auf der Suche oder bei ihrem bisherigen Arbeitgeber nicht mehr zufrieden sind. Das hat verschiedene Vorteile: Ihre Mitarbeiter kennen ihre Bekannten und prüfen diese gewissenhaft, bevor sie sie vorschlagen. Sie berücksichtigen bei der Überlegung, wer empfohlen werden soll, zusätzliche Kriterien aus dem so wichtigen persönlichen Bereich. So führen sie eine Vorauswahl durch, deren Qualität dem besten Assessment überlegen ist. Das bestätigten auch Studien und die Erfahrung aus der Praxis: Bewerber, die durch die eigenen Mitarbeiter empfohlen wurden, bleiben länger in der Praxis als Bewerber, die über Stellenanzeigen gewonnen wurden. Und sie integrieren sich auch besser.

Social Media und neue Medien nutzen

Gerade beim Thema Stellenanzeigen öffnen sich im Augenblick Marktplätze, an die man vor einigen Jahren noch nicht einmal gedacht hätte. So hat beispielsweise fast jede Stadt bei Facebook eine „Jobs in ...“-Gruppe, in der Arbeitgeber kostenlos Stellenanzeigen posten können. Darüber hinaus gibt es auch bei Facebook stellenspezifische Gruppen, beispielsweise für Zahntechniker. Auch das kostenlose Google for Jobs ist seit 2019 in Deutschland freigeschaltet und unterstützt Bewerber bei der Stellensuche. Dabei scannt Google automatisch die Stellen der Websites und veröffentlicht sie dann, wenn Bewerber in einem Gebiet nach einem spezifischen Stellentitel suchen.

Um es an dieser Stelle explizit zu sagen: Es sollte sich von selbst verstehen, dass auf der Website offene Stellen ausgeschrieben werden. Je nach Bewerberprofil werden auch Xing und LinkedIn immer interessanter, um dort nach Be-

werben zu suchen oder die eigenen Stellen zu veröffentlichen und geeigneten Bewerbern einzublenden. Aktuell sind bei Xing über 5.100 Zahnmedizinische Fachangestellte eingetragen und 2.800 Zahn-techniker. Diese lassen sich über den Premium-Account, der ca. 100 Euro pro Jahr kostet, direkt mit der erweiterten Suche nach dem Berufsbild und der Ortschaft oder einer Postleitzahl finden.

Es gibt durchaus Bewerber, die nach einem Berufsbildwechsel einige Jahre später doch nicht mehr so zufrieden sind und gerne ins ursprüngliche Tätigkeitsfeld zurückwollen. Eine interessante Option stellt von daher bei Xing die Suche nach früheren Berufsbildern dar. Sie können also beispielsweise nach Bewerbern in Ihrem Ort suchen, die jetzt einen anderen Job nachgehen, aber in der Ver-

gangenheit als Zahnmedizinische Fachangestellte gearbeitet haben. Je nachdem, was das Profil für einen Eindruck macht und wie lange die Berufserfahrung des Bewerbers zurückliegt, kann es eine Überlegung wert sein, diesen anzuschreiben und in eine etwas intensivere Einarbeitung zu investieren.

Fazit

Auch während und nach Corona bleiben gute Bewerber gefragt. Um diese zu gewinnen, sollten professionelle Prozesse eingeführt, neue Methoden im Recruiting genutzt und aktiv in die Bindung der bestehenden Mitarbeiter und die Entwicklung einer wertschätzenden Führungskultur investiert werden.



Christian Bernhardt

Dozent für nonverbale Kommunikation und Kommunikationspsychologie
www.bernhardt-trainings.com
 E-Mail: christian@bernhardt-trainings.com

