

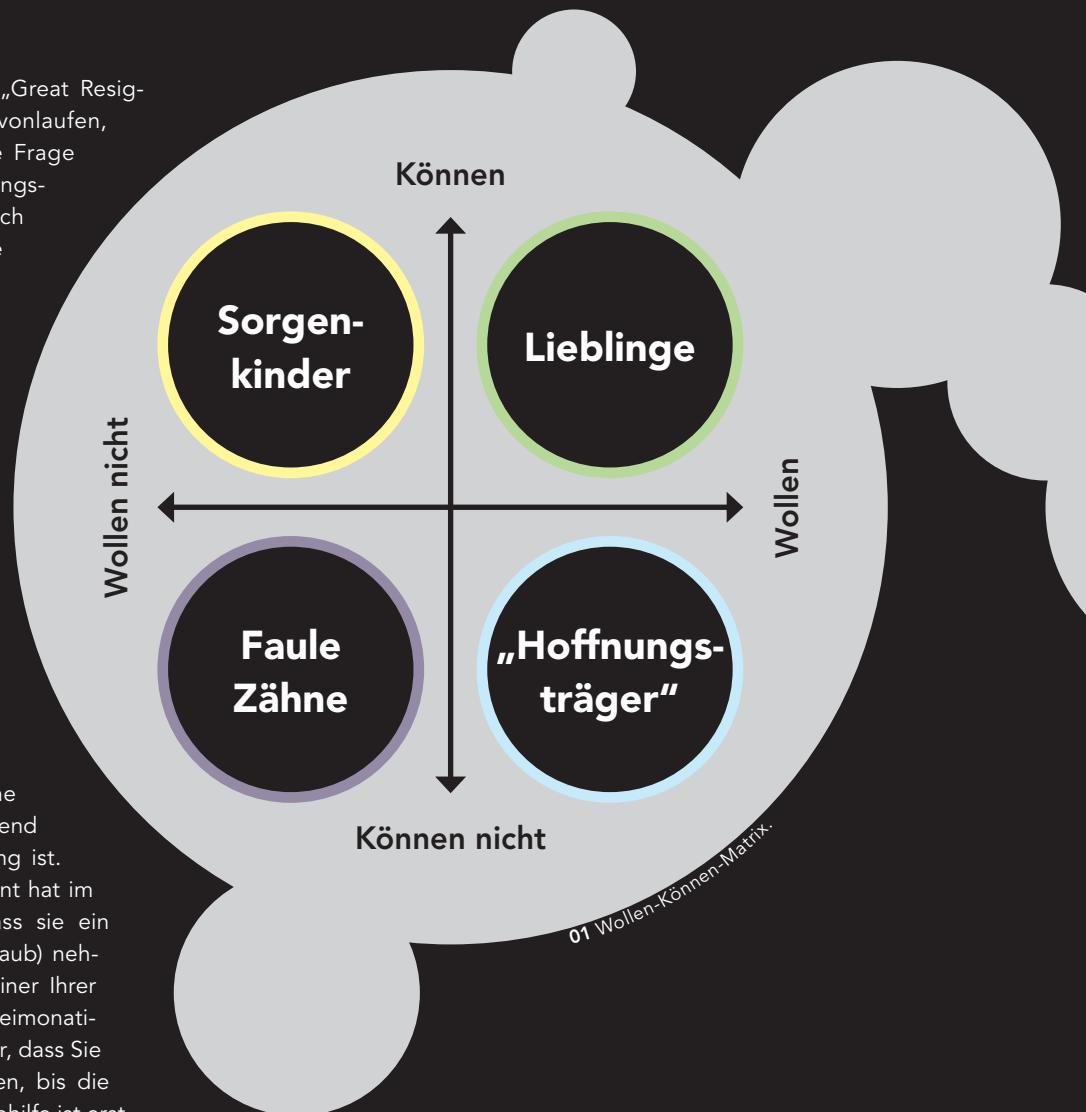
# Zehn Gebote gegen die „Great Resignation“

Die Kündigungsbereitschaft der Mitarbeiter ist groß. Abgänge gerade im (zahn-)medizinischen Bereich sind immer schwerer zu kompensieren, neue Mitarbeiter kaum zu finden. Das belastet die verbliebene Belegschaft – ein Teufelskreis. Im nachfolgenden Beitrag finden Praxisinhaber zehn hilfreiche Tipps, wie sie ihre Mitarbeiter halten können.

Christian Bernhardt

**A**ls 2021 in den USA die „Great Resignation“, das große Davonlaufen, begann, war es nur eine Frage der Zeit, bis die Kündigungswelle der Mitarbeiter auch Deutschland erreicht. Wie verschiedene Umfragen von Gallup und anderen Instituten zeigen, verschärfte sich im Frühjahr 2022 auch hierzulande die Lage. Rund ein Viertel der Mitarbeiter steht in den Startlöchern und will seinem Arbeitgeber in den nächsten zwölf Monaten den Rücken kehren. Über 40 Prozent planen den Absprung in den nächsten drei Jahren.

Stellen Sie sich vor, Sie haben ein 15-köpfiges Praxisteam. Eine Stelle ist schon länger unbesetzt, für die sich einfach niemand Passendes findet. Letzte Woche hat sich ein Kollege arbeitsunfähig gemeldet. Ein Burn-out, das kann länger dauern. Gestern hat Ihnen eine Zahnmedizinische Fachangestellte strahlend mitgeteilt, dass sie in freudiger Erwartung ist. Eine Assistentin für das Praxismanagement hat im letzten Personalgespräch verkündet, dass sie ein sechsmonatiges Sabbatical (Erholungsurlaub) nehmen möchte. Und genau jetzt kommt einer Ihrer Kieferchirurgen und kündigt mit einer dreimonatigen Frist. Die Hütte brennt. Schnell ist klar, dass Sie rund acht bis zehn Wochen Puffer haben, bis die neue Situation sich aufs Team auswirkt. Abhilfe ist erst



01 Wollen-Können-Matrix.

einmal nicht in Sicht. Laut IAB, dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit, vergehen aktuell rund vier bis fünf Monate, bis eine Stelle nachbesetzt werden kann. Je nach Position, Branche, Standort, Ruf der Praxis und Kompetenz der Recruiter kann die „time to fill“ aber wesentlich länger dauern.

## Der Teufelskreis der Fluktuation

Zurück zu Ihnen und Ihrer dezimierten Mannschaft. Das Problem bei den ganzen Kündigungen und Ausfällen ist, dass die Arbeit weiterhin irgendwie erledigt werden muss. Und es ist der Job des Praxisinhabers, dafür zu sorgen, dass eben das gelingt. Sie schauen sich Ihre Truppe an und versuchen eine Lösung zu finden, um die Diagnosetermine und anstehenden Behandlungen trotzdem zuverlässig abzuwickeln. Eine delikate Aufgabe, denn eine reduzierte Belegschaft führt zu einer höheren Belastung, diese zu mehr Fehlern, unzufriedenen Patienten und zu mehr Druck. Daraufhin wächst zunächst die interne Unruhe, dann steigen die Fehlzeiten und schließlich die Fluktuationsquote – womit der Teufelskreis in eine neue Runde geht.

Doch es hilft alles nichts. Sie überlegen sich, wer was übernehmen und was jeder verbliebene Mitarbeiter zum Gelingen des Praxisablaufs beitragen könnte. Ob es Ihnen bewusst ist oder nicht – um Klarheit zu gewinnen, orientieren Sie sich dabei an zwei Parametern: Wollen und Können. Daraus ergeben sich vier Konstellationen mit jeweils unterschiedlichen Implikationen für die Führung.

Unsere „Lieblinge“, die können und wollen. Die hoffnungslosen Fälle oder „faulen Zähne“, die nicht wollen und können. Die „Sorgenkinder“, die eigentlich können, aber nicht wollen. Die Frage ist, warum? Und schließlich die „Hoffnungsträger“, die mäßig kompetent sind, bei denen aber Einstellung und Motivation stimmen.

Mit diesem Schema tappen viele Zahnärzte in ihrer Führungsrolle bei Personalengpässen in eine Falle, die zwar intuitiv nachvollziehbar ist, sich aber operativ regelmäßig kontraproduktiv auswirkt. Gretchenfrage: Wohin gehen Sie, wenn Not am Mann ist? Am liebsten doch zu Ihren besten Leuten. Diese leisten gute Arbeit und Sie wissen, dass Sie sich auf sie verlassen können. Das Problem dabei: Das geht einmal gut, zweimal und vielleicht auch drei- oder viermal. Aber irgendwann merken die guten Mitarbeiter, dass der Lohn für ihre gute Arbeit im Kern darin besteht, einen Rucksack nach dem anderen aufgeladen zu bekommen. Gleichzeitig werden die Kollegen, die Dienst nach Vorschrift verrichten, geschont. Steigt der Druck und gehen bei der Führung Empathie und Wertschätzung verloren, droht genau das, was man gar nicht gebrauchen kann: Ihre besten Leute fühlen sich nicht als Lieblinge, sondern als Packesel. Dauert das an und wird es nicht angemessen kompensiert, auf monetärer und zwischenmenschlicher Ebene, verlieren sie die Motivation. Da sie sich ungerecht behandelt und ausgenutzt fühlen, beginnen sie, sich etwas Neues zu suchen.

02 Teufelskreis der Fluktuation.





## Die vier Arbeitertypen und ihre ideale/bestmögliche Führung

Da sich der Rahmen nicht ändert, stellt sich die Frage, was stattdessen getan werden kann, soll und muss. Gibt es eine Lösung für die „faulen Zähne“? Sich von Mitarbeitern, die weder wollen noch können, zu trennen, ist nicht so unmenschlich, wie es zunächst klingt. Erstens kann jedem von ihnen zunächst eine Chance gegeben werden. Zweitens blühen entlassene Mitarbeiter nicht selten in einem anderen Umfeld plötzlich auf. Die „Lieblinge“ sollte man machen lassen und ihnen Freiräume schaffen: Wenn sie nicht bis zum Anschlag belastet werden, entwickeln sie mit ihren freien mentalen Reserven regelmäßig konstruktive und innovative Lösungen, die eine Praxis voranbringen.

Nachdem Sie sich um diese beiden Mitarbeiterkategorien gekümmert haben, gilt es nun, die Potenziale der „Sorgenkinder“ und „Hoffungsträger“ zu heben. Für Letztere empfehlen sich Tätigkeiten, bei denen ihre Stärken, die es immer gibt, zum Einsatz kommen. Ergänzend sollte ermittelt werden, wohin die

Reise insgesamt geht und welche Zukunftsskills im jeweiligen Bereich relevant sind. Ist hier Klarheit gewonnen, können die Mitarbeiter rechtzeitig strategisch in die passende Richtung entwickelt werden. Die heikelste, aber vielversprechendste Gruppe stellen die „Sorgenkinder“ dar. Das Delikate bei ihnen ist, dass sie früher einmal gewollt, jedoch irgendwann und -wo ihre Motivation verloren haben. Die Ursachen für den Rückzug liegen üblicherweise in verspieltem Vertrauen, nicht erwiesener Wertschätzung und enttäuschten Erwartungen. Wenn der führungsverantwortliche Zahnarzt es ernst meint, ist es einfach, diese Mitarbeiter zurückzugewinnen: Offene Gespräche, wirklich zuhören und ernst nehmen, eine saubere Klärung der Erwartungen, ehrliche Entschuldigungen, das Eröffnen von Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten und eine Führung, welche die Kompetenz und den Einsatz der Mitarbeiter wertschätzt, stellen praktikable Schritte dar, um die Mitarbeiter wieder in den Lieblingsquadranten zurückzuholen.

## Zehn Gebote, um im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter zu bestehen

- Scheren Sie Ihre Mitarbeiter nicht über einen Kamm, sondern führen Sie sie individuell, je nach Reifegrad.
- Lassen Sie Mitarbeiter, die können und wollen, einfach machen und schaffen Sie ihnen Freiräume, um sich zu entfalten und innovative Ideen zu entwickeln.
- Ziehen Sie die faulen Zähne im Teamgebiss. Jene, die weder können noch wollen, vergiften die Stimmung und blockieren die Entwicklung.
- Schulen Sie konsequent jene Mitarbeiter, denen es noch an Kompetenz mangelt. Bilden Sie Stärken/Schwächen-Tandems und trauen Sie Ihren Mitarbeitern etwas zu.
- Bemühen Sie sich ernsthaft und nachhaltig darum, jene Mitarbeiter, die nicht mehr wollen, zurückzugewinnen. Wertschätzung ist hier der Schlüssel zum Erfolg.
- Machen Sie sich bewusst, dass die Struktur Ihrer Praxis die Machtverhältnisse, die Kommunikation und das Miteinander prägt.

- Vergeben Sie Jobs nicht nach dem eierlegenden Wollmilchsau-Prinzip, sondern nach dem Hire for Attitude & Train for Skills-Prinzip.
- Führen Sie Bleibegespräche. Schaffen Sie sich einen Puffer im Budget, um gute Mitarbeiter direkt einstellen zu können, wenn sie auftauchen. Professionalisieren Sie Ihr Recruiting, um Personalengpässe schnell zu schließen.

### Fazit

Machen Sie sich bewusst, dass es mehrere Dutzend Methoden jenseits von Post & Pray gibt. Entwickeln Sie Personalgewinnung zur Chefsache und straffen Sie Ihren Prozess. Wer wochenlang wartet, bis er eine Vorauswahl trifft, darf sich nicht wundern, wenn die besten Bewerber schon bei einer anderen Praxis unterschrieben haben.

**Bernhardt Trainings**  
**Christian Bernhardt**  
 Blumenweg 21  
 79539 Lörrach  
 Tel.: +49 179 2578185  
 christian@bernhardt-trainings.com  
 www.bernhardt-trainings.com

SEMINARE FÜR DAS PRAXISTEAM

# UPDATE

QM | DOKUMENTATION | HYGIENE

2023  
Unna · Trier · Mainz · Warnemünde · Leipzig ·  
Konstanz · Hamburg · Essen · München ·  
Wiesbaden · Baden-Baden

ONLINE-ANMELDUNG/  
KURSPROGRAMM



[www.praxisteam-kurse.de](http://www.praxisteam-kurse.de)





# JETZT MITGLIED WERDEN!

# DGKZ E.V.

## KOSTENLOSE MITGLIEDER-HOMEPAGE

Die Deutsche Gesellschaft für Kosmetische Zahnmedizin e.V. stellt allen aktiven Mitgliedern eine kostenlose individuelle Mitglieder-Homepage auf ihrer Webseite [www.dgkz.com](http://www.dgkz.com) zur Verfügung, über die der Patient per Link mit der Praxis-Homepage verbunden wird.

## ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Profitieren Sie von einer starken Gemeinschaft, die durch Öffentlichkeitsarbeit auch Ihr Praxismarketing unterstützt.

## KOSTENLOSE FACHZEITSCHRIFT

Lesen Sie kostenlos „cosmetic dentistry“ – die qualitativ außergewöhnliche Mitgliederzeitschrift informiert Sie über alle relevanten Themen der Kosmetischen Zahnmedizin. Auch als E-Paper mit Archivfunktion auf [www.zwp-online.info](http://www.zwp-online.info) verfügbar.

## ERMÄßIGTE KONGRESSTEILNAHME

Besuchen Sie die Jahrestagungen der DGKZ und nutzen Sie die für Mitglieder ermäßigten Teilnahmegebühren.

**Nutzen Sie die Vorteile der Mitgliedschaft in der DGKZ und treten Sie jetzt dieser starken Gemeinschaft bei! Die einfache bzw. passive Mitgliedschaft kostet 200 €, die aktive Mitgliedschaft 300 € jährlich. Für Studenten ist die Mitgliedschaft kostenfrei.**

[WWW.DGKZ.COM](http://WWW.DGKZ.COM)



### Weitere Infos:

Deutsche Gesellschaft für Kosmetische Zahnmedizin e.V.  
Holbeinstraße 29, 04229 Leipzig, Deutschland  
Tel.: +49 341 48474-202, Fax: +49 341 48474-290  
[info@dgkz.info](mailto:info@dgkz.info), [www.dgkz.com](http://www.dgkz.com)



**DGKZ**  
Deutsche Gesellschaft für  
Kosmetische Zahnmedizin

# MITGLIEDS ANTRAG



## Hiermit beantrage ich die Mitgliedschaft in der Deutschen Gesellschaft für Kosmetische Zahnmedizin e.V.

Holbeinstraße 29, 04229 Leipzig, Deutschland, Tel.: +49 341 48474-202, Fax: +49 341 48474-290

**Präsident:** Dr. Martin Jörgens  
**Generalsekretär:** Jörg Warschat LL.M.

Name ..... Vorname .....

Straße ..... PLZ, Ort .....

Telefon ..... Fax ..... Geburtsdatum .....

E-Mail-Adresse .....

Kammer, KZV-Bereich .....

Besondere Fachgebiete oder Qualifikationen .....

Sprachkenntnisse in Wort und Schrift .....

**EINFACHE BZW. PASSIVE MITGLIEDSCHAFT** Jahresbeitrag 200,- €

Leistungen wie beschrieben

**AKTIVE MITGLIEDSCHAFT** Jahresbeitrag 300,- €

Leistungen wie beschrieben

zusätzlich: 1. personalisierte Mitgliedshomepage  
2. Stimmrecht

Assistenten mit Nachweis erhalten 50% Nachlass auf den Mitgliedsbeitrag

Studenten mit Nachweis erhalten eine kostenfreie Mitgliedschaft

**FÖRDERNDE MITGLIEDSCHAFT (UNTERNEHMEN)** Jahresbeitrag 500,- €

Gläubiger-Identifikationsnummer: DE67ZZZ00001208450

Mandatsreferenz: **wird separat mitgeteilt**

### SEPA-LASTSCHRIFTMANDAT

Hiermit ermächtige ich die Deutsche Gesellschaft für Kosmetische Zahnmedizin e.V. widerruflich, Zahlungen von meinem Konto mittels Lastschrift einzuziehen. Zugleich weise ich mein Kreditinstitut an, die von der Deutschen Gesellschaft für Kosmetische Zahnmedizin e.V. auf mein Konto gezogenen Lastschriften einzulösen. **Hinweis:** Ich kann innerhalb von acht Wochen, beginnend mit dem Belastungsdatum, die Erstattung des belasteten Betrages verlangen. Es gelten dabei die mit meinem Kreditinstitut vereinbarten Bedingungen.

Vorname, Name (Kontoinhaber) .....

Straße ..... PLZ, Ort .....

IBAN \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_

BIC \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_ Kreditinstitut .....

Datum ..... Unterschrift .....

**BITTE SENDEN SIE DEN ANTRAG IM ORIGINAL PER POST AN: DGKZ E.V., HOLBEINSTRASSE 29, 04229 LEIPZIG  
(Ihre Originalunterschrift ist für die Durchführung des SEPA-Lastschriftverfahrens erforderlich.)**