

# Wie gestalte ich die Vergütung meiner ZFAs?

## Handlungsimpulse für eine zukunftsorientierte Praxisführung



### ← Seite 1

An dieser Stelle nur so viel: Angemessene Bezahlung ist ein Hygienefaktor und kein Motivator. Nicht erfüllte Hygienefaktoren erzeugen Demotivation. Bedeutet für die ZFA-Gehälter: Ein als unfair empfundenes Gehalt demotiviert den oder die Betroffenen. Denn er oder sie fühlt sich beraubt. Jetzt Vorsicht: Das bedeutet im Umkehrschluss nicht, dass eine als fair empfundene Bezahlung zur Höchstleistung motiviert. Es wird damit nur ein neutraler Zustand erreicht, nicht mehr. Das Gefühl fairer Vergütung ist nichts mehr als ein Basisfaktor, der gegeben sein muss, damit Motivatoren (wie beispielsweise gutes Betriebsklima, Entwicklungsmöglichkeiten, Mitbestimmung etc.) ihre volle Stärke ausspielen können. Die faire Vergütung liegt insofern im zentralen Interesse aller Beteiligten.

### Ein Stückchen über Tarif reicht nicht

Der gesetzliche Mindestlohn liegt aktuell bei 12 Euro. Aldi und Lidl vergüten ungelernete Jobber mit 14 Euro pro Stunde. In der Gastronomie sind 15 Euro üblich, plus Trinkgeld. DHL bietet 17 Euro pro Stunde.

In (Fach-)Zahnarztpraxen ist es populär, sich an dem für einige Regionen vorhandenen ZFA-Tarif zu orientieren und zu denken, mit einem Aufschlag von beispielsweise 10 Prozent sei man ordentlich unterwegs. Hat mal funktioniert, ist aber vorbei, denn es kommt vergleichsweise zu wenig dabei heraus. Damit das ZFA-Gehaltsgefüge die Chance hat, von den Betroffenen in der Praxis als fair empfunden zu werden, braucht es für frisch ausgebildete ZFAs eine nennenswerte Differenz zur „Jobber ungelernete“-Kategorie. Erfahrene ZFAs brauchen nennenswert steigende Gehaltsperspektiven, um die Praxis im Feld der Möglichkeiten auf Dauer attraktiv zu finden.

### ZFAs sind Performance-Booster

Zahnmedizin lebt von Teamkooperation. Es ist der Traum von jedem Kieferorthopäden, erfah-

rene, kommunikationsstarke, verlässliche ZFAs an ihrer Seite zu haben. Im Rahmen von Analysen und ergänzenden Befragungen unserer Academy-Teilnehmer haben wir ermittelt, dass erfahrene ZFAs (im Vergleich zur Azubi-Assistenz) den zahnärztlichen Honorarstundensatz um ca. 60 bis 120 Euro pro Behandlungsstunde nach oben hebeln.

Ja – hier fehlt die wissenschaftliche Evidenz. Gleichzeitig ist der bezifferte Steigerungseffekt sehr plausibel, wenn man sich die Delegationswirkung (ZFA legt Fäden, macht Provis, Abdrücke, Röntgenbilder, Aufklärung von Füllungsalternativen, Motivation für PZR, etc.) vor Augen führt.

Wenn wir den mittleren Wert des Korridors nehmen (90 Euro) und davon ausgehen, dass zwei ZFAs zum Behandlersteam gehören, errechnen sich daraus 45 Euro Honorarsteigerungseffekt pro Stunde pro ZFA. Bei 32 Behandlungsstunden pro Woche und 43 Anwesenheitswochen pro Jahr ergibt sich ein Honorarplus von 61.920 Euro pro Jahr pro ZFA. Fakt ist: Die Performance von Kieferorthopäden hängt entscheidend auch davon ab, wer assistiert. Für Gehaltsabwägungen ist es von Vorteil, diesen Zusammenhang deutlich zu sehen.

### Eigenen Handlungsbedarf diagnostizieren

Wir propagieren hier nicht Gehaltssteigerungen „mit der Gießkanne“. Meistens sind nicht alle ZFAs unterbezahlt, sondern nur einige. Im Laufe der Jahre haben wir für einige Hundert Praxen betriebswirtschaftliche Orientierungsanalysen durchgeführt. Aus diesen Daten können wir zwei eindeutige Aussagen ableiten:

- Die ZFA mit den längsten Verweildauern, also die treuesten Assistenzen der Praxis, sind häufig die mit den niedrigsten Gehältern
- Teilzeitkräfte werden in Relation zu Vollzeitkräften oft besser bezahlt

Als Ausgangspunkt für Überlegungen zur Neuordnung der Gehaltstabelle empfehlen wir insofern die Bestandsaufnahme. Nachfolgend zeigen wir eine Tabellenstruktur, mit der die entscheidenden Fakten schnell zusammengestellt sind. Wir haben zur Verdeutlichung drei Beispiel-ZFAs eingebaut. Zur Berechnung des Stundenlohns verweisen wir auf die unter der Tabelle stehende Formel.

Name	Praxis-eintritt Jahr	Arbeitsstunden pro Woche laut Vertrag	Bruttogehalt pro Monat Euro	Stunden-lohn Euro*
ZFA 1	2020	30	1.950	15,00
ZFA 2	2000	35	2.000	13,18
ZFA 3	2019	23	1.971	19,78
...	...	...	...	...

\* Berechnung: Bruttogehalt mal 12 (Monate), dann durch 52 (Wochen) teilen, dann durch die Wochenstunden laut Arbeitsvertrag teilen.

Die Tabelle verschafft schnelle Erkenntnis, wie es mit den Stundenlöhnen in der eigenen Praxis grundsätzlich so aussieht: Sowohl im Teamvergleich als auch hinsichtlich Abstand zu Mindestlohn und Gehältern von Aldi, Gastro & Co. Wer die Daten auf sich wirken lässt, wird den Handlungsbedarf hinsichtlich fairer ZFA-Vergütung gut erkennen.

### Agieren anstatt zu reagieren

Es ist von erheblichem Vorteil, sich die Wirkungsketten vor Augen zu führen und aktiv in die Verantwortung für eine faire Gehaltsgestaltung einzusteigen. Konkret:

- **Fokus auf Mitarbeiterbindung:** Häufig wird unterschätzt, wie stark man sich in der Praxis um soziale Beziehungen kümmern muss. Ebenso häufig wird unterschätzt, wie komplex und nachwirkend der Kollateralschaden ist, wenn ZFAs die Praxis verlassen. Gezielte, systematische Mitarbeiterbindung ist eine Führungsaufgabe mit oberster Priorität.
- **Wertschätzung auch monetär zeigen:** Gelebte Wertschätzung und zukunftsorientierte Kultur beziehen sich nicht nur auf Kommunikation und Teamevents: Wertschätzung bedeutet auch, dafür zu sorgen, dass Mitarbeiter nicht selbst nach mehr Geld fragen müssen, sondern sich darauf verlassen können, dass die Praxisleitung verlässlich die Initiative für regelmäßige, angemessene Anpassungen übernimmt. Nach unserer Beobachtung trauen sich übrigens gerade die langjährig loyalen ZFAs einfach nicht, nach mehr Geld zu fragen. Viele mögen ihren Beruf grundsätzlich gerne. Wollen mit zunehmendem Alter dann aber doch endlich raus aus dem Niedriglohnsektor und orientieren sich beruflich neu.
- **Kommunikationsfeste Gehälter:** Praxisinhaber sollten nicht nervös werden müssen bei der Vorstellung, dass sich Mitarbeiter untereinander (trotz Verschwiegenheitsklausel im Vertrag) über ihre Gehälter austauschen. Weil sie in der Gewissheit agieren, dass nicht nur fordernde Neueinsteiger gut bezahlt werden, sondern auch die verdienten langjährigen Mitarbeiter angemessene Gehaltsanpassungen bekommen.

Wer denkt: „Ich kann mir keine Anpassungen für alle leisten“ und darauf hofft, „es wird schon nichts anbrennen“ ist auf dünnem Eis unterwegs. Abgesehen davon, dass sich mit sowas die Teamkultur verdüstert: Genau hier konditioniert sich in der eigenen Praxis die ZFA-Gruppe, die für die Avancen piffiger Recruiting-Firmen über kurz oder lang empfänglich werden könnte.

### Kompensation und Perspektivwechsel

Wie soll ich das alles bezahlen, wo doch auch schon viele andere Kostensteigerungen die Rendite belasten? Ja. Das ist die Herausforderung. Wir empfehlen einen Mix aus konkreter Kalkulation und Perspektivwechsel. Konkret:

- Anstehende Gehaltsanpassungen präzise in Euro ausrechnen: Wenn beispielsweise zehn ZFAs jeweils 500 Euro pro Monat brutto mehr bekommen, steigen die Personalkosten inkl. Arbeitgeberaufwand (hier mit gut 24 Prozent angenommen) um rund 75.000 Euro pro Jahr. Eine konkrete Kalkulationsliste schafft Klarheit, um welche Summe es genau geht.
- Denken von der anderen Seite und ausrechnen: Welches Einnahmenplus wird gebraucht, um die Personalkostensteigerung zu kompensieren? Im Beispiel werden bei 220 Praxisöffnungstagen pro Jahr und unter Berücksichtigung von 8 Prozent Materialkostenquote rund 370 Euro Mehreinnahmen pro Tag in der Gesamtpraxis gebraucht, um die Personalkostensteigerung von 75.000 Euro zu kompensieren.
- Potenziale finden, mit denen ein Einnahmenplus realisiert werden kann. Dafür hat jede Praxis noch gewisse Reserven. Das können Effizienzreserven sein, beispielsweise im Terminmanagement, den Behandlungsabläufen, den HKP-Abläufen (Umset-

zungsquote ansehen, 70 bis 80 Prozent wäre gut). Es können auch Potenziale in Preisanpassungen liegen, in der Führungskompetenz (Fluktuation senken), im Ausbau von Verlangensleistungen, in internen Qualifizierungen (delegierbare Leistungen etc.) oder in anderen Bereichen.

- ZFAs beim Aufspüren der Potenziale einbinden. Dabei das Change-Management-Prinzip „Betroffene zu Beteiligten machen“ anwenden. Eine transparente Erläuterung (z.B. „Unsere Kosten steigen in der Breite – lasst uns mal gemeinsam einen Nachmittag kreativ überlegen, wie wir darauf reagieren können“) ist ein guter Einstieg.
- Zusammenhänge erkennen: Wer sich fair bezahlt fühlt, ist sehr bereit, konstruktiv über Potenziale und konkrete Maßnahmen und den eigenen Beitrag nachzudenken. Die Einladung erzeugt zudem Wertschätzung („Deine Meinung und Deine Gedanken sind wichtig für uns“). Gleichzeitig werden durch die gemeinsame Aktion der Schulterschluss im Team und die soziale Bindung an die Praxis gestärkt. Außerdem kommen im gemeinsamen Brainstorming mehr Maßnahmenideen heraus und Umsetzungen werden glatter: Weil das Team sich mit den Ergebnissen identifiziert. Das erzeugt ganz nebenbei ein zukunftsorientiertes Teamkultur-Erleben.
- Qualifizierungslevel im ZFA-Team systematisch heben. Für die eigene Praxis ein internes Entwicklungsprogramm entwickeln, das Delegationsspielräume voll ausschöpft (s.o. steigernde Wirkung auf Honorarstundensätze), ZFA-Karrierewege in der Assistenz aufzeigt und systematisch realisiert. Wenn Menschen ein gesteigertes Gefühl von Selbstwirksamkeit bekommen, ihre Entwicklungsperspektiven erkennen und spüren, dass ihre Führungskräfte sie dabei unterstützen, ihre Potenziale zu entfalten, wird Motivation freigesetzt und die Bindung an die Praxis steigt.
- Komplementäre Gehaltsstrukturen in der Praxis auf angemessene soziale Proportion prüfen. In Mehrbehandlerpraxen braucht mitunter auch das Gehaltsmodell für die angestellten Ärzte ein Update. Es könnten über die Jahre Fehlanreize und Asymmetrien entstanden sein. Auch dafür gilt: Nichts nach Gutsherrenart entscheiden. Sondern transparent das Ziel fairer Bezahlung „für alle“ kommunizieren, Verständnis erzeugen und Betroffene zu Beteiligten des Lösungsweges machen.

### Fazit

Der Zeitpunkt für grundlegende Gehaltsanpassungen bei ZFAs ist gekommen. Dies ist kein Grund für Nervosität, sondern eine Chance für verändertes Denken und Handeln. Gehaltsgestaltungen und menschliches Verhalten stehen in komplexerem Zusammenhang als gemeinhin angenommen wird. Wer bereit ist, sich damit zu befassen, den Wertbeitrag von Kooperation und Kultur erkennt, Führungsaufgaben innovativ annimmt und in die Stärke des eigenen Teams investiert: Hat die Zukunft in der Hand und wird auch weiterhin wirtschaftlich erfolgreich bleiben.



KLAPDOR KOLLEGEN ACADEMY



Infos zur Autorin

**Maike Klapdor**  
KlapdorKollegen Academy GmbH  
Maike.klapdor@klapdorkollegen.academy  
www.klapdorkollegen.academy

# orthoLIZE

## DIGITALE KIEFERORTHOPÄDIE

Digital gestützte Fertigung

## Modell und Retainer: Vollständig automatisch.



Von IO-Scans zur fertigen 3D-Druckdatei.

Automatisiert in einem Workflow.

ORTHOD

Automatic Retainer

Besucht uns auf der  
**DGKFO'23**  
Stand C2E41

**WIRELESS SCANNER:**  
3SHAPE TRIOS 5/TRIOS 3  
DEXIS IS 3800W



Wir unterstützen und begleiten Sie dabei, das Abformen in Ihrer Praxis zu digitalisieren und manuelle Abläufe zu automatisieren.

KFO-Apparaturen:  
**Konfiguration, Bestellung, Freigabe – Ein Workflow.**



orthoLIZE ist Ihr Partner für kieferorthopädische Konstruktionen und Fertigungen. Ebenso unterstützen wir Sie mit Beratung und Trainings sowie dem Vertrieb, Installation und Service für KFO Hard- und -Software.

[www.ortholize.de](http://www.ortholize.de)