

# „Recruiting heute ist wie klassisches Verkaufen“



Interview mit Prof. Dr. Antje-Britta Mörstedt über die Herausforderungen, Personal zu finden und zu halten

Das Angebot an Arbeitskräften sinkt – gerade auch auf dem Markt der Gesundheits- und Sozialberufe. Eine aktuelle Studie des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung (KOFA), die im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz erstellt wurde, ermittelte für das Jahr 2023 bei ZFA 12 207 offene Stellen und eine Fachkräftelücke von 8 202 Mitarbeitern. Längst müssen sich Unternehmen darauf einstellen, dass auf eine Stellenausschreibung nur wenige Bewerbungen eingehen. Es gilt daher, selbst aktiv zu werden, um neues Personal zu rekrutieren („active sourcing“). Die zielgerichtete Recherche und Ansprache möglicher Interessenten ist dabei ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

## Praxen müssen selbst aktiv werden

Eine wichtige Zielgruppe für Zahnarztpraxen ist derzeit die Generation Z, also die zwischen 1995 und 2010 Geborenen. Doch wie tickt die Gen Z? Welche Erwartungen haben die jungen Menschen an ihren Beruf und wie sind sie zu erreichen? BZBplus sprach dazu mit Prof. Dr. Antje-Britta Mörstedt. Sie ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – insbesondere Organisation und Blended Learning – an der Privaten Hochschule Göttingen und hat sich damit auseinandergesetzt, welche Herausforderungen das Miteinander der Generationen für ein Unternehmen darstellt.

## BZBplus: Frau Prof. Mörstedt, wodurch zeichnet sich aus Ihrer Sicht die Gen Z aus? Welche Unterschiede gibt es zu den Vorgängergenerationen?

Prof. Mörstedt: Die Generation Z ist eindeutig ehrgeizig, genau wie alle anderen Generationen vorher, aber mit einem klaren Augenmerk auch auf Spaß und Work-Life-Balance. Um es vorweg zu nehmen, die Gen Z ist genauso vielfältig wie unsere Generation es war. Es gibt nicht „die“ Gen Z, wie es nicht „den“ jungen Menschen gibt. Die Babyboomer waren jedoch zahlenmäßig viel stärker. Da ist es auf dem Arbeitsmarkt nicht aufgefallen, wenn einige unter ihnen „null Bock“ hatten, denn es waren immer genügend Nachwuchskräfte vorhanden. Wenn aber heute in der deutlich kleineren Generation einige keine Lust haben, fällt dies viel stärker ins Gewicht und es heißt, die wollen alle nicht arbeiten. Aber wie viele studieren beispielsweise Medizin und sind dabei hoch engagiert? Wir haben gar nicht genug Studienplätze, um dieses Bedürfnis zu bedienen. Die heranwachsende Generation ist also genauso ehrgeizig – oder nicht ehrgeizig – wie wir es waren.

## Die Erwartungen an den Arbeitsplatz verändern sich. Welche Rolle spielt die Arbeit für die Generation Z in ihrem Leben?

Wir stellen immer wieder fest, dass für sie eine sinnstiftende Arbeit ganz besonders wichtig ist. Und sie suchen einen sicheren Arbeitsplatz. Das zeigen die Ergebnis-

se zahlreicher Studien. Daneben ist der Spaß bei der Arbeit nicht zu vergessen. In dem Zusammenhang wird auch Führung ein immer wichtigerer Faktor, und zwar Führung auf Augenhöhe. Wertschätzung ist im Arbeitsleben der jungen Menschen eine ganz wichtige Größe – übrigens ebenfalls für uns Babyboomer.

## Gesucht: Sinnstiftende Arbeit, die Spaß macht

Allerdings haben die jungen Leute nicht diese besonders ausgeprägte Leidenschaft wie die Babyboomer. Wenn der Chef Überstunden von uns verlangt hat, hätten wir niemals nein gesagt. Die Gen Z geht jetzt offen damit um, dass sie eben neben der Arbeit noch Spaß haben möchte.

## Was können Zahnarztpraxen konkret tun, um effektiv Nachwuchs- und Fachkräfte zu finden?

Ich würde jeder Zahnarztpraxis empfehlen, direkt an Schulen zu gehen – Mittelschulen, Realschulen – und für die Praxis und den Beruf zu werben. Schicken Sie Ausbildungsbotschafter, also die eigenen Auszubildenden, die in den Abschlussklassen erzählen, warum der Beruf oder die Praxis so toll ist und warum das Arbeiten dort jeden Tag Spaß macht.

Unfassbar wichtig sind außerdem Ausbildungsmessen. Auch hier gilt, dass nicht der Zahnarzt allein vor Ort sein

sollte, sondern das Team und die aktuellen Auszubildenden ihn begleiten, um einen authentischen Eindruck vom Praxisalltag zu vermitteln.

Das Stichwort heute ist Multichannel-Recruiting. Ein weiterer Baustein dabei ist eine gute Website. Die jungen Leute schauen sich die Homepage einer Praxis genau an, bevor sie sich bewerben.

### Wie muss eine Website aussehen, um potenzielle Interessenten damit anzusprechen?

Recruiting heute ist wie klassisches Verkaufen. Deshalb brauchen Zahnarztpraxen, die Auszubildende oder Personal suchen, eine ansprechende Homepage. Es muss eine klare Nutzenargumentation erkennbar sein. Machen Sie greifbar, was die jungen Leute erleben, wenn sie in Ihrer Praxis arbeiten, warum es so toll ist, diesen Beruf auszuüben, und dass es Spaß macht, hier jeden Tag neue Situationen zu erfahren. Die tägliche Arbeit muss positiv umschrieben werden. Dazu gehört auch ein Vorgesetzter, der die Mitarbeiter auf Augenhöhe führt.

Durch die zunehmende Digitalisierung hat sich ebenso das Bewerbungs-

### verfahren verändert. Was ist zu beachten?

Präsentiert sich die Praxis und ihr Team auf den ersten Blick interessant, wollen viele Bewerber heute keine großen Mappen mit Unterlagen erstellen. Sie schicken eher eine WhatsApp oder eine Nachricht über Instagram. Die Unternehmen müssen die Rekrutierungswege deshalb so einfach wie möglich gestalten, um den Erstkontakt zu ermöglichen. Sie können potenzielle Interessentinnen und Interessenten auf der Homepage beispielsweise direkt ansprechen: „Wenn du Lust hast, bei uns zu arbeiten, schreib eine WhatsApp oder ruf uns an.“

### Junge Menschen erwarten schnelle Rückmeldung

Für ein erfolgreiches Recruiting muss das Unternehmen außerdem sehr viel schneller reagieren als früher. Niemand will mehr drei Wochen auf eine Eingangsbestätigung warten. Heute muss es sofort Response, also eine Antwort geben, am besten noch am gleichen oder am nächsten Tag. Durch ihre Internetnutzung sind die Jugendlichen gewöhnt, dass sie ein schnelles Feedback erhalten. Wenn sie auf Instagram etwas posten, haben sie

innerhalb kürzester Zeit 50 Likes. Dieses schnelle Antwortverhalten wünschen sie sich auch im Bewerbungsprozess. Langes Warten ist nicht mehr angebracht.

### Welchen Einfluss haben die Eltern auf die Berufswahl ihrer Kinder?

Eltern sind heute wieder sehr wichtig. Sie müssen im Bewerbungsprozess mitbedacht werden. Beispielsweise können sie über Facebook direkt angesprochen werden – nicht Instagram oder TikTok, diese Plattformen bedienen eher jüngere Zielgruppen.

### Eltern sind heute Partner auf Augenhöhe

Ein hoher Prozentsatz der Jugendlichen bezieht die eigenen Eltern zum Thema Berufswahl mit ein und nimmt sie als Berater wahr. Auch hier finden die Beziehungen auf Augenhöhe statt. Eltern sind eher zu Sparringspartnern geworden. Sie haben Verständnis für die Situation ihrer Kinder und unterstützen sie.

### Die Abbrecherquote gerade bei ZFAs ist hoch. Auf welche Punkte kommt es an, um Auszubildende oder neue Mitarbeiter langfristig zu halten?

Ein ganz wesentlicher Aspekt ist die Wertschätzung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Alltag erfahren. Eine kollegiale Arbeitsatmosphäre spielt weiterhin eine große Rolle. Und es ist immer wieder wichtig, die jungen Menschen zu motivieren („halte durch“, „du schaffst das“) und ihnen viel mehr zu erklären, gerade in der Ausbildung.

Es ist heute viel leichter, eine Ausbildung abzubrechen, weil die Eltern verständnisvoller sind und der Arbeitsmarkt ein völlig anderer ist. Umso mehr sind Sinnhaftigkeit und ein guter Teamgeist relevant, um die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden.

### Vielen Dank für das Gespräch und die Tipps für die Praxis.

Das Gespräch führte Dagmar Loy.



Prof. Dr. Antje-Britta Mörstedt (r.) nach ihrem Vortrag „Boomer trifft Zoomer: Generationenclash oder Generationenharmonie“ beim ZBV-Treffen in München, mit Dr. Dorothea Schmidt, ZBV-Vorsitzende und Referentin Zahnärztliches Personal der BLZK, Schwerpunkt Fortbildung.