Fachkräftemangel in Zahnarztpraxen

Warum eine gute Ausbildung den Unterschied macht

© nadiinko – stock.adobe.com

Das Interesse am Beruf der Zahnmedizinischen Fachangestellten ist groß, doch viele Auszubildende brechen ihre Ausbildung vorzeitig ab. Für Laura Dieckmann, Head of Employer Branding und Recruiting bei Denta1, liegt ein wesentlicher Grund in den Bedingungen vor Ort. Im Interview erklärt sie, warum eine strukturierte Ausbildung, verbindliche Standards und eine professionelle Personalführung entscheidend sind, um junge Menschen für den ZFA-Beruf zu begeistern und dauerhaft zu halten. Außerdem zeigt sie auf, welche konkreten Veränderungen Zahnarztpraxen jetzt angehen sollten, um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben.

Text: Nicole Männel



Laura Dieckmann
Employer Branding Recruiting im Gesundheitswesen

2025 wurden rund acht Prozent mehr ZFA-Ausbildungsverträge abgeschlossen. Gleichzeitig wurde 2024 mehr als jede dritte Ausbildung vorzeitig beendet. Wie erklären Sie diese Entwicklung?

Das Interesse an dem Beruf ist ja da, und das finde ich auch nachvollziehbar. Man kommt relativ leicht rein, der Job ist sicher, die Arbeitszeiten sind meist geregelter als zum Beispiel im Krankenhaus. Und man arbeitet mit Menschen, im medizinischen Bereich, das reizt viele. Je nachdem, worauf eine Praxis spezialisiert ist, ist das auch richtig abwechslungsreich.

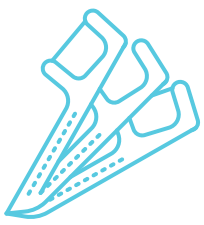
Die Probleme kommen dann im Alltag. Viele haben sich die Ausbildung anders vorgestellt. Und viele merken schnell, dass das, was im Vorstellungsgespräch versprochen wurde, so nicht stimmt. Die Flexibilität ist doch nicht da, die Bedingungen sind schlechter als gedacht, oder sie fühlen sich im Team einfach nicht wohl. Dann hören eben viele wieder auf.

Welche Gründe führen Ihrer Erfahrung nach besonders häufig dazu, dass Auszubildende ihre ZFA-Ausbildung abbrechen?

Am häufigsten höre ich von Überstunden, die weder bezahlt noch abgefeiert werden können. Und von Überforderung. Viele Azubis werden eingesetzt, als wären sie schon fertig ausgebildet, und das überfordert sie fachlich, aber auch menschlich.

Oft ist in der Praxis einfach keine Kapazität für Ausbildung da. Und die Kolleg/-innen, die ausbilden, haben das selbst nie gelernt. Es gibt leider auch immer noch Praxen, in denen Azubis als billige Arbeitskräfte gesehen werden, die das zu machen haben, was man ihnen sagt. Da geht es dann ums Putzen, Einkaufen, manchmal sogar um private Erledigungen für die Praxisleitung. Mitreden dürfen sie dagegen kaum.

Was ich auch oft erlebe: Es interessiert sich eigentlich niemand so richtig für die Azubis. Das ist meistens keine Absicht, sondern es fehlt schlicht die Zeit, weil überall Personal fehlt. Und bei manchen kommen noch Sprachbarrieren dazu, die alles zusätzlich schwer machen.



Sie sprechen davon, dass der Fachkräftemangel teilweise „hausgemacht" ist. Welche Fehler machen Zahnarztpraxen bei der Ausbildung besonders häufig?

Ganz oft gibt es keinen Plan. Keine feste Einarbeitung, niemand, der die Azubis Schritt für Schritt an neue Aufgaben heranführt. Sie machen viel, was mit der eigentlichen Ausbildung wenig zu tun hat. Es gibt keine feste Ansprechperson, und Feedbackgespräche finden selten oder gar nicht statt. Ob jemand Fortschritte macht, fragt dann auch keiner. Über Übernahme, Gehalt oder Weiterbildung redet man, wenn überhaupt, erst ganz am Ende.

Dazu kommt der Ton. Wenn es stressig wird, wird es in vielen Praxen schnell ruppig, und die Azubis gehören dann nicht richtig zum Team. Überstunden sammeln sich an, ohne dass es einen Ausgleich gibt. Und manchmal werden Azubis eher als Last empfunden.

Ich will aber auch klar sagen: Das passiert in den allermeisten Fällen nicht mit Absicht. Die Praxen haben zu wenig Leute, und kaum jemand hat gelernt, wie man eine Ausbildung so aufbaut, dass junge Menschen in Ruhe lernen können.

Wie wichtig sind eine strukturierte Einarbeitung, feste Ansprechpartner und eine verlässliche Begleitung für den Ausbildungserfolg?

Sehr wichtig, eigentlich das Wichtigste. Die meisten Azubis sind jung und kommen in eine Welt, die sie überhaupt nicht kennen. Da braucht man Orientierung. Die Ausbildung hat ja verschiedene Abschnitte mit klaren Zielen. Das wissen aber viele Praxen gar nicht, oder es fühlt sich im Team niemand dafür zuständig, dass diese Ziele im Alltag auch wirklich erreicht werden.

Was erwarten junge Menschen heute von einer Ausbildung zur ZFA, und wo klaffen ihre Erwartungen und die Realität in den Praxen möglicherweise auseinander?

Sie wollen wissen, was auf sie zukommt. Also einen Ausbildungsplan und jemanden, den sie fragen können, egal ob es um Fachliches geht oder darum, wie etwas im Team läuft. Gerade diese ungeschriebenen Regeln, die jede Praxis hat, muss ihnen ja jemand erklären.

Sie wünschen sich einen respektvollen Umgang, dass Fehler passieren dürfen und dass man normal miteinander redet. Es hilft auch, wenn ein paar Teammitglieder in einem ähnlichen Alter sind. Sie wollen früh wissen, was sie später verdienen und wie es weitergehen kann. Unbezahlte Überstunden wollen sie nicht. Und sie erwarten eine moderne, digitale Praxis. Das wird oft unterschätzt, aber eine schöne Praxis hat bei Bewerbenden wirklich einen Vorteil. Je nachdem, wo die Praxis liegt, spielt auch der Arbeitsweg eine Rolle und ob es zum Beispiel ein Deutschlandticket oder einen Zuschuss für die Fahrtkosten gibt.

In vielen Praxen sieht es dann anders aus. Überstunden werden einfach erwartet. Und oft heißt es: „Du bist doch schon im zweiten Lehrjahr, das hast du doch bestimmt schon mal gemacht." Vor allem, wenn ständig jemand anderes für die Azubis zuständig ist. Viele bekommen auch nur Hilfsarbeiten im Hintergrund. Die Hierarchien sind oft sehr streng, und gerade im Stress wird nicht darauf geachtet, wie man miteinander spricht. Ob man übernommen wird und wie es danach weitergehen könnte, bleibt lange unklar. Und die Abläufe in der Verwaltung sind teilweise so veraltet, dass junge Leute, die alles übers Handy regeln, nur den Kopf schütteln.

Die Qualität der Ausbildung hängt derzeit stark vom Engagement jeder einzelnen Praxis ab. Braucht es aus Ihrer Sicht verbindlichere Standards für die Ausbildung?

Ja, auf jeden Fall. Im Moment ist es leider so, dass es stark davon abhängt, in welcher Praxis man landet. In vielen anderen Ausbildungsberufen muss man nachweisen, dass man ausbilden kann. In der Zahnmedizin reicht die Approbation. Im Studium lernt man aber nicht, wie man jemandem etwas beibringt oder wie man ein Team führt. Und im Praxisalltag übernimmt dann meistens das Fachpersonal die Ausbildung. Die haben das aber in der Regel auch nicht gelernt. Auf dem Papier ist also alles geregelt, in der Praxis sieht es ganz anders aus.

Deshalb finde ich klare Vorgaben richtig. Wer hauptsächlich ausbildet, sollte einen Ausbilderschein machen, in dem es auch um Pädagogik



© Kadmy – stock.adobe.com

und Arbeitsrecht geht. Es sollte feste Pläne geben, nach denen Azubis alle Bereiche der Praxis kennenlernen, damit sie nicht die ganze Zeit nur Hilfsarbeiten machen.

Regelmäßige Gespräche über die Entwicklung sollten Pflicht sein und auch dokumentiert werden. Dann lernt man auch, sachlich mit Fehlern umzugehen. Und spätestens im letzten Ausbildungsdrittel sollten alle Auszubildenden wissen, ob sie übernommen werden, was sie verdienen werden und welche Weiterbildungen möglich sind.

Was können Zahnarztpraxen konkret tun, um Auszubildende nicht nur zu gewinnen, sondern sie auch langfristig für den Beruf zu begeistern und als Fachkräfte zu halten?

Zuerst einmal: sich wirklich für sie interessieren. Was kann die Person gut? Wie kann ich sie da fördern, sodass sie sich weiterentwickelt und die Praxis auch etwas davon hat?

Und dann natürlich die Bedingungen. Eine faire Vergütung, Offenheit beim Gehalt, keine unbezahlten Überstunden und wenn Überstunden anfallen, dann gibt es dafür zuverlässig frei. Kleine Extras wie ein Zuschuss für die Fahrt, das Deutschlandticket oder dass die Praxis die Lernmaterialien bezahlt, machen auch einen Unterschied.

Und man muss den Azubis zeigen, wie es für sie weitergehen kann, regelmäßig mit ihnen sprechen und das, was man zusagt, auch einhalten.

Welche Rolle spielen dabei Themen wie Wertschätzung, Arbeitsbedingungen, Vergütung und Entwicklungsmöglichkeiten?

Eine riesige. Ich habe oft den Eindruck, dass Arbeitgebende in der Zahnmedizin vergessen, warum Menschen arbeiten gehen und warum sie wechseln. Wenn jemand den Job wechselt, dann meistens, weil sich beim Gehalt, bei den Arbeitszeiten, beim Arbeitsweg oder beim Urlaub etwas verbessert. Wenn ich das als Praxis weiß, kann ich viel gezielter darüber sprechen und verstehe auch besser, was meinem eigenen Team wichtig ist.

Natürlich geht niemand wegen eines Urlaubstags oder hundert Euro mehr. Aber wenn dann auch noch das Miteinander nicht passt, ist die Person irgendwann weg. Das Team ist in der Zahnmedizin einfach unglaublich wichtig.

Was muss sich strukturell in der Zahnmedizin verändern, damit aus dem aktuellen Fachkräftemangel langfristig kein noch größeres Problem wird?

Da gibt es einiges. Bei der Ausbildung braucht es feste pädagogische Standards für alle, die ausbilden. Für das Fachpersonal sollte es klare Karrierestufen geben. Und Praxen sollten viel mehr von dem delegieren, was man delegieren darf, zum Beispiel in der Prophylaxe oder bei der Vorbereitung von Behandlungen.

Dann die Digitalisierung. Termine, Dokumentation, Material, Abrechnung: Da lässt sich mit guter Software so viel vereinfachen, und das entlastet das Team enorm.

Auch bei den Arbeitszeiten muss sich etwas bewegen. Teilzeit, Jobsharing, eine Vier-Tage-Woche oder flexible Schichten – da ist in vielen Praxen noch viel Luft nach oben.

Und Praxen müssen anfangen, Personalführung ernst zu nehmen. Eine Praxis ist auch ein Unternehmen. Dazu gehört, dass Gehälter und Entwicklungsmöglichkeiten nachvollziehbar sind, dass es regelmäßig Feedback gibt und dass im Team jemand führen kann.

Außerdem muss der Beruf ZFA selbst gestärkt werden. Da leistet zum Beispiel der Verband medizinischer Fachberufe wichtige Arbeit.

Und ganz grundsätzlich: Viele Praxen sehen ihr Personal als Mittel zum Zweck. Dabei sind es genau diese Menschen, ohne die in der Praxis gar nicht behandelt werden könnte.

Wenn Sie Zahnarztpraxen drei konkrete Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel empfehlen könnten, welche wären das?

Das Erste wäre Offenheit beim Gehalt. Ich würde die Gehaltsspanne schon in die Stellenanzeige schreiben und nach nachvollziehbaren Kriterien bezahlen, und zwar marktgerecht. Das schafft von Anfang an Vertrauen, und damit ist man im Moment noch eine der wenigen Praxen. Mit der EU-Entgelttransparenzrichtlinie kommt das Thema ohnehin auf alle zu.

Das Zweite ist eine richtige Einarbeitung. Mit festen Ansprechpersonen, einem klaren Ablauf und der Aussicht darauf, wie es weitergehen kann, ob mit einer Fortbildung, einem Studium oder mehr Verantwortung. Wer das sieht, bleibt auch.

Und das Dritte sind Arbeitszeiten, die anpassbar sind und eine Führung, die die Mitarbeitenden ernst nimmt. Keine unbezahlten Überstunden, Teilzeit, wenn jemand das braucht, und ein Umgang auf Augenhöhe. Das allein senkt die Fluktuation schon deutlich.

Wertschätzung ist dabei übrigens das, was fast überall fehlt. Ich spreche fast jeden Tag mit Bewerbenden, die zu uns wechseln wollen, und das ist das, was ich am häufigsten höre. In vielen Praxen fehlt einfach die menschliche Wertschätzung. Da herrscht oft so eine Haltung: Ist ja nur eine ZFA. Das finde ich ehrlich gesagt traurig.

Lernt unsere **Autorin** besser kennen.

Lernt unsere **Interview-partnerin** besser kennen.

