

## Kollegin (verzweifelt) gesucht ...

Ein Beitrag von Mag. (FH) Simone Uecker, Inhaberin der Praxisberatung 4MED Consult.



Die Suche nach qualifiziertem Personal für die (zahn)ärztliche Praxis gestaltet sich zunehmend schwieriger – dank geringer Ausbildungszahlen, knappem Arbeitsmarkt und hohen Anforderungen an die Arbeitgeber. Die Fluktuationskosten des Mitarbeiterwechsels sind mit bis zu zwei Jahresgehältern enorm. Welche Strategien können Praxen also anwenden, um Kosten zu reduzieren und ein stabiles und produktives Praxisteam zu schaffen, das auch mit ungeplantem Personalwechsel souverän umgehen kann? Wer etwas Zeit in strukturierte Personalplanung und eine flexible Praxisorganisation investiert, verschafft sich einen Vorsprung bei der Personalsuche und entkommt dem verzweifelten Teufelskreis der kurzfristigen Mitarbeitersuche.

### Der Personalmangel ist real

**D**er Mangel an qualifiziertem Personal ist vielen Praxisinhabern allgegenwärtig. Während Inhaber von Landpraxen dies als ländliches Problem wahrnehmen, kennen Ärzte in Großstädten die Schwierigkeit der Mitarbeitersuche in gleichem Maß – es handelt sich also keinesfalls um ein regionales Problem. Ein Blick in die Statistik bestätigt das Bild der gefragten ZFA:

- Die Gesamtzahl der in Praxen tätigen Zahnärzte steigt – trotz rückläufiger Niederlassungen – insgesamt seit Jahren kontinuierlich (+9 Prozent von 2007 bis 2017 vgl. Daten & Fakten 2019 der BZÄK/KZBV).
- Nach Jahren der Stagnation auf niedrigem Niveau steigen seit 2015 die Ausbildungszahlen wieder und lagen 2018 erstmalig erneut auf dem hohen Niveau von 2003 (vgl. Ausbildungszahlen Zahnmedizinische Fachangestellte [ZFA] 2018 in Deutschland der BZÄK). Somit können wir erst seit dem Jahr 2018 wieder auf eine langsam wachsende Zahl von ausgebildeten ZFAs hoffen.
- Zugleich boomt der Markt an Weiterbildungsangeboten für ZFAs – ausgebildete ZFAs werden durch die Vielzahl an Fort- und Weiterbildungen dazu motiviert, sich auf Einzelbereiche der Praxis zu spezialisieren, z. B. Zahnmedizinische Prophylaxeassistentin (ZMP), Dentalhygienikerin (DH) etc.



uns Mitarbeiterinnen, die perfekt ins Team passen, Spaß an der Arbeit haben und diese auch selbstständig erkennen und eigenverantwortlich umsetzen, unsere Patienten für unsere Praxis begeistern – und doch wissen wir, dass diese Arbeitnehmer nicht „vom Himmel fallen“! Jeder hat schon mal die Erfahrung gemacht, dass sich ein neues Teammitglied erst mal in die Abläufe und Besonderheiten der Praxis und des Teams ein-

Mitarbeitern zu gelangen, ist kontinuierliche Führungsarbeit gefragt. Diese Führungsarbeit und Führungsaufgabe lernen viele Praxisinhaber erst in dem Moment, in dem sie die Verantwortung für die eigene Praxis übernehmen – Studium, Assistenzzeit und Angestelltendasein bereiten in der Regel nicht darauf vor. Doch wenn Sie sich der Führungsaufgabe als Praxisinhaber stellen und zusammen mit Ihrem Team lernen, werden Sie die Mitarbeiterinnen bekommen, die Sie verdienen – die besten!

### Gekommen, um zu bleiben

Eine Realität in Praxen ist die Tatsache, dass Mitarbeiterinnen immer wieder Arbeitgeber wechseln – sei es der Azubi, der nach abgeschlossener Ausbildung nach Erfahrungen außerhalb des Gewohnten sucht; oder die ZFA, die für ihr Familienglück in eine andere Stadt zieht; oder die Mitarbeiterin, die der Pflege eines Angehörigen Priorität geben möchte; aber auch die Kollegin, die aufgrund von Krankheit oder Arbeitsüberlastung für längere Zeit ausfällt und danach nur noch in Teilzeit arbeiten kann oder will. Wo Menschen arbeiten, da „menschelt“ es – egal, ob Chef oder Mitarbeiter – der Wunsch nach Veränderung und die Überraschungen des Lebens treffen uns alle. Natürlich fällt es manchmal schwer, die Enttäuschung über die nächste ungeplante Teamänderung im Zaum zu halten und nicht „böse Absicht“ zu vermuten. Die Realität des konstan-

ten Wechsels lässt sich jedoch mit einer negativen wie positiven Einstellung nicht verändern – sie ist vielmehr Zeichen unserer Zeit. Leider ist die lebenslange Beschäftigung bei einem Arbeitgeber nicht mehr der übliche Weg. Sie haben also die Wahl: Sie können mit Enttäuschung, schlechter Laune, mangelnder Wertschätzung gegenüber Ihren Mitarbeitern und mit nachhaltiger Demotivation reagieren, die Sie Ihre Führungsaufgabe zunehmend schlechter erfüllen lassen. Oder Sie entscheiden sich für die Alternative: Akzeptieren Sie die Realität des Personalwechsels als Konstante und bereiten Sie sich darauf mit einer Praxisorganisation vor, die auch kurzfristige Ausfälle abfängt und neue Mitarbeiterinnen mit Freude integriert und motiviert.

### Die flexible Praxisorganisation als Zukunftskonzept

Eine Praxisorganisation, die den Mitarbeiterwechsel als geplante Größe berücksichtigt, muss natürlich erst geschaffen werden – hierbei ist die Praxisführung, also insbesondere Inhaber und Praxismanagement, gefragt. Die Position der Praxismanagerin gestaltet sich oft als Schlüsselstelle – kommt es hier zum ungeplanten Wechsel, steht vielfach die „Schaltzentrale“ der Praxis still und eingespielte Abläufe kommen ins Stocken. Um diesem Stillstand vorzubeugen und so auch auf einen Wechsel im Praxismanagement flexibel reagieren zu können, sollten Aufgaben aus dem Praxismanagement auf mehrere Teammitglieder aufgeteilt werden, z.B. durch Stellvertretungsregelungen und Delegation einzelner Aufgaben, während die Koordination in der Hand der Praxismanagerin bleibt.

Ausgangspunkt auf dem Weg zur flexiblen Praxisorganisation ist das umfassende Verständnis der Kompetenzen, Interessen und Wünsche, Zufriedenheitsfaktoren, Ziele und Pläne der Mitarbeiterinnen. Der gemeinsame Plausch an der Kaffeemaschine, beim Mittagessen oder bei der Weihnachtsfeier sind sicherlich Anlässe, um zu diesen Themen Einblicke zu erhalten. Ein strukturierter Ansatz erlaubt es Ihnen und Ihren Mitarbeitern jedoch, sich viel konzentrierter mit diesen Themen zu beschäftigen und die Erkenntnisse ernsthaft in die Personal- und Aufgabenplanung einfließen zu lassen. Mitarbeitergespräche werden in der Regel jährlich geführt und bieten ein vertrauliches Forum zur Reflektion

### Mut zum Azubi

*Auch wenn die Ausbildungszahlen seit wenigen Jahren endlich wieder steigen – in vielen Praxen herrscht ein großes Maß an Enttäuschung bezüglich der Ausbildung: Es ist schwierig, „gute“ Auszubildende zu finden, diese vom Berufsbild „Zahnmedizinische/r Fachangestellte/r“ zu überzeugen und das Praxisteam von der Mitarbeit als Ausbilder zu überzeugen. Sind die Jugendlichen im Team, beginnen die Schwierigkeiten in der Berufsschule und mit der Pubertät – Azubis brauchen nicht nur Ausbilder, sondern auch ein gewisses Maß an erzieherischer Arbeit, um diese zu verantwortungsvollen, fachlich qualifizierten und zuverlässigen ZFAs über drei Jahre zu entwickeln.*

*Nach bestandener Prüfung droht die letzte Enttäuschung: Die Mitarbeiterin wechselt in eine andere Praxis. Da liegt der Schluss nahe, zukünftig auf Ausbildung zu verzichten, schließlich sichert auch die abgeschlossene Ausbildung keine Bindung an die Praxis. Doch wer nicht ausbildet und so seinen Beitrag zum „Personal-Pool“ leistet, darf sich auch nicht wundern, dass dieser Pool immer kleiner wird und die Mitarbeitersuche zunehmend zum Wettbieten um die wenigen verbleibenden Arbeitskräfte wird – auch hier bestimmen Angebot und Nachfrage den Preis, und diesem Preisdiktat seitens der Mitarbeiter will sich kein Praxisinhaber unterwerfen.*

*„Mut zum Azubi“ ist also gefragt! Und mit langfristiger Planung und flexibler Praxisorganisation finden Azubis auch nach der Ausbildung vielfältige Herausforderungen in der Praxis und bleiben dieser so langfristig als zuverlässige Mitarbeiterin erhalten.*

### „Der Mangel an qualifiziertem Personal ist vielen Praxisinhabern allgegenwärtig.“

Auch wenn die Digitalisierung Arbeitsprozesse vereinfacht und immer effizienter macht und die Ausbildungszahlen langsam steigen, so machen diese Zahlen deutlich, dass die Ressource ZFA weiterhin heiß umworben bleibt. Das Angebot an Qualifizierungen nach dem Ausbildungsabschluss zeigt, dass Arbeitgeber gefordert sind, auch entsprechend höher qualifizierte Arbeitsbereiche in der Praxis zu schaffen, um ihre Mitarbeiter langfristig zu binden.

### Sie verdienen die besten Mitarbeiter!

Die besten Mitarbeiter sind eine Kombination aus Erfahrung, Grundmotivation, Serviceorientierung, Teamfähigkeit und Identifikation mit Ihnen als Arbeitgeber. Wir alle wünschen

arbeiten muss, bevor die volle Leistungsfähigkeit zutage tritt. Viele Praxen berichten heute von „Helferinnen“, die ohne echtes Engagement ihren Dienst antreten; Praxen, in denen kein Teamzusammenhalt aufkommt; Mitarbeiterinnen, denen jede einzelne Aufgabe aufgetragen werden muss, weil auch offensichtliche Arbeiten nicht selbstständig erkannt und erledigt werden; Teams, die gemeinsame Aktivitäten verweigern; Streit und Mobbing zwischen Mitarbeiterinnen ... und die Beispiele ließen sich um viele weitere Episoden aus dem Praxisalltag ergänzen. Wie passt nun also die Vision von perfekten Mitarbeiterinnen und der Realität der Praxiserfahrung zusammen? Vielfach tut sie das nicht. Um von der Realität in der eigenen Praxis zum „Dream-Team“ aus perfekten

über die bisherige Zusammenarbeit und zukünftige Planung der Mitarbeiterentwicklung in der Praxis. Wenn Sie Mitarbeitergespräche auch mal durch einen externen Berater durchführen lassen, werden Sie über die zusätzlichen Einblicke des Beraters und die Ansatzpunkte für die vorausschauende Personalplanung überrascht sein!

Um darüber hinaus den Einzelnen, aber auch das Zusammenspiel als Team besser kennenzulernen, bieten sich auch Teamaktivitäten an, die gezielt Kompetenzmodelle nutzen. Ein Teamtraining hilft Mitarbeiterinnen ihre eigenen Kompetenzen, Stärken und Besonderheiten kennenzulernen und so auch ihre Kolleginnen besser einzuschätzen und in der Zusammenarbeit und Kommunikation auf deren Kompetenzen einzugehen (z. B. Hermann-Dominanz-Instrument oder Myers-Briggs-Typenindikator).

#### Handeln, bevor es zu spät ist

Die wichtigste Führungsaufgabe in der flexiblen Praxisorganisation ist die Personalplanung, insbesondere die Aufgabenplanung und die Nachfolgeplanung. Das Mitarbeiterportfolio als Planungsinstrument zeigt anhand der aktuellen Leistungsfähigkeit und dem künftigen Entwicklungspotenzial, wer die „Potenzial-

kräfte“, die „Nachwuchskräfte“, die „Fachkräfte“ und die potenziellen „Problemkräfte“ sind. „Fachkräfte“ sind die Leistungsträger der Praxis, deren Leistungskraft gezielt unterstützt und erhalten werden sollte. Dieser Arbeitertyp eignet sich jedoch nicht, um kurzfristige Perso-

#### „Nur, wer seine Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten kennt, kann diese gezielt nutzen.“

nalwechsel auszugleichen, da dies ihre Leistungsfähigkeit einschränken würde und so zusätzlich zur fehlenden Mitarbeiterin ein weiterer Kapazitätseinbruch verursacht wird. Als Mitverantwortliche oder Stellvertreter sind die Nachwuchskräfte und die Potenzialkräfte der „Joker“, wenn Personalflexibilität gefragt ist, um einen ungeplanten Mitarbeiterwechsel zu überbrücken. Nur, wer seine Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten kennt, kann diese gezielt nutzen.

Dieses Wissen aus Kompetenzprofilen, Mitarbeiterportfolio und Mitarbeitergesprächen nutzen wir in der regelmäßigen Nachfolgeplanung, um die Schlüsselpositionen der Praxis zu identifizieren und mögliche interne Nachfolger durch gezielte Mitarbeiterentwicklung vorzubereiten. Auf dem engen Personalmarkt sind

Mitarbeiterinnen, die hohen Anforderungen entsprechen, heiß und teuer umkämpft. Wer Schlüsselpositionen intern nachbesetzen kann, kommt um die Personalsuche nicht herum. Doch anstatt Personal für einen komplexen Aufgabenbereich zu suchen, der umfassende Einarbeitung erfor-

dert, kann eine Position mit niedrigeren Anforderungen an Erfahrungen und Kompetenzen durch eine externe Mitarbeiterin besetzt werden. Zugleich dienen diese Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Praxis auch als Faktor zur Mitarbeiterbindung – schließlich warten neue Erfahrungen und Herausforderungen auch innerhalb des bekannten Teams.

#### In Kürze

Mit einer flexiblen Praxisorganisation, die sich auf eine regelmäßige Personal- und Nachfolgeplanung stützt und so Entwicklungspotenziale der Mitarbeiterinnen gezielt nutzt, können Praxisinhaber mit ihrem Führungsteam dem geplanten und ungeplanten Personalwechsel erfolgreich begegnen. Entwicklungs-

möglichkeiten innerhalb der Praxis schaffen qualifizierte Arbeitsplätze, die Mitarbeitern Herausforderungen, klare Aufgaben und wachsende Verantwortungen bieten und so langfristig an die Praxis binden. Vom Azubi zur Ersthelferin mit Führungsaufgaben im Behandlungsteam hin zu Aufgaben in Koordination, Teamführung und Praxismanagement bieten sich vielfältige Aufstiegsmöglichkeiten bereits in mittelgroßen Praxen.

Die Personalplanung wird nach Bedarf alle sechs Monate, in der Regel zumindest jährlich durchgeführt und aktualisiert. Mit vorausschauender Planung und flexibler Praxisorganisation lassen sich die enormen Kosten des Mitarbeiterwechsels erheblich reduzieren – Wissen wird durch interne Nachbesetzung in der Praxis gehalten, die Nachbesetzung einer weniger qualifizierten „Einstiegsposition“ verursacht geringere Kosten, und ein größerer Pool an möglichen Kandidaten steht zur Verfügung. Die Gesamtkosten eines einzelnen Personalwechsels belaufen sich meist auf bis zu zwei Jahresgehälter der zu besetzenden Stelle. Praxisinhaber, Praxismanagerinnen und Teams sind also angehalten, ihre Zeit in strukturierte Planung und Organisation zu investieren, anstatt nach der hoch qualifizierten Kollegin im hart umkämpften Arbeitsmarkt zu suchen.

#### Termine

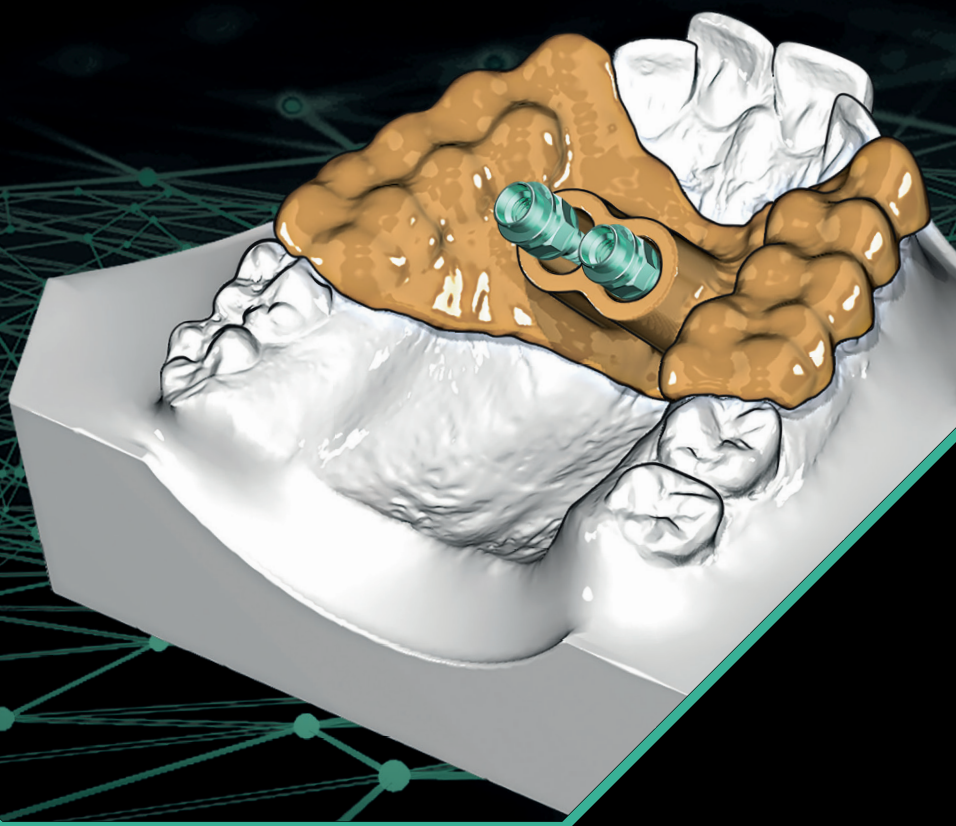
10. Juli: *Kommunikation in der Praxis (Stolperfallen mit Kolleginnen, Chefs, Patienten)*. 9. Oktober: *Kollegin verzweifelt gesucht?! (Mitarbeiterentwicklung und Personalplanung)*. 13. November: *Teambesprechungen mit Mehrwert*. 11. Dezember: *Der erste Eindruck zählt (Bewerbermanagement vom Erstgespräch bis zum ersten Tag in der Praxis)*. Anmeldung unter [www.4med-consult.de](http://www.4med-consult.de)

#### Kontakt



**Mag. (FH) Simone Uecker**  
4MED Consult  
Landsberger Straße 302  
80687 München  
Tel.: 089 57847487  
[simone.uecker@4med-consult.de](mailto:simone.uecker@4med-consult.de)  
[www.4med-consult.de](http://www.4med-consult.de)

ANZEIGE



## Accuguide Die Insertionsschablone

für kieferorthopädische  
Minischrauben am Gaumen

