BW BANK

Ein Unternehmen der LBBW-Gruppe

Große Herausforderung für jede Praxis: Mitarbeiter finden und binden.

Lösungsansätze für niedergelassene Ärzte und Zahnärzte.

Für viele Heilberufler, die ihre eigene Praxis führen, ist es wie eine Wunde, die sich nicht schließen will: Die Besetzung offener Stellen nimmt häufig Monate, teilweise sogar Jahre in Anspruch. Der Wettbewerb um die wenigen verfügbaren Fachkräfte ist intensiv. Es ist Zeit, diese Herausforderung genauer unter die Lupe zu nehmen.

»Die Parameter, die eine Praxis interessant und einen Arbeitgeber attraktiv für eine Fachkraft machen, haben sich grundlegend verändert«, sagt Stephan Kock, Inhaber und Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Kock + Voeste, aus Dutzenden von Gesprächen. Insbesondere jüngere Beschäftigte erwarten ziel- und werteorientierte Führung von ihren Führungskräften, wertschätzende Anerkennung für ihre geleistete Arbeit und einen von Respekt geprägten Umgangston.
Wer im Wettbewerb um qualifiziertes Personal erfolgreich sein will, muss zudem mehr bieten als »nur« einen sicheren Arbeitsplatz. Der digitale Auftritt der Praxis beispielsweise und die inhaltliche Anreicherung der Position sind hier ebenso Thema wie monetäre und vor allem nicht monetäre Zusatzleistungen im Sinne von Work-Life-Balance. Und mit der Unterschrift unter einen entsprechenden Arbeitsvertrag ist es längst nicht getan. Stephan Kock: »Mitarbeitende sind Menschen, in die Sie Zeit und Geld investieren. Dieses Investment sollten Sie dann in Ihrem eigenen Interesse auch pflegen.«

»Das Problem ist nicht mehr zu übersehen: Immer häufiger berichten gerade niedergelassene Ärzte und Zahnärzte in Gesprächen mit unseren Kundenberatern, wie schwierig und langwierig es für sie ist, offene Stellen dauerhaft gut zu besetzen. Diese Publikation greift das Thema auf und stellt einige Lösungsansätze vor. Die Personalknappheit können wir als BW-Bank nicht lindern. Aber unsere Konzepte der betrieblichen Altersvorsorge können eine der Zusatzleistungen sein, die eine Praxis besonders attraktiv für ihre Mitarbeitenden macht. Sprechen Sie uns gerne darauf an!«

Dirk Reinecker, Abteilungsleiter Geschäftskunden und Freie Berufe für Heidelberg, Heilbronn und Mannheim und für die Finanz-Zentren Medizin in Heilbronn und Heidelberg.

»Wertschätzung ist extrem wichtig.«

Die vielzitierte Zeitenwende spüren niedergelassene Ärzte und Zahnärzte schon länger: Konnten sie bei Stellenausschreibungen früher meist zwischen mehreren Bewerbern wählen, bleibt heute so mancher Arbeitsplatz lange unbesetzt. Fünf Fragen an den erfahrenen Berater Stephan F. Kock.

Herr Kock, in vielen Heilberufler-Praxen fehlt Fachpersonal. Wie kommt das?
Unsere Gesellschaft überaltert gerade. Wir haben generell wenig junge Menschen, und damit auch wenig Nachwuchs mit medizinischer Fachausbildung. Die Lücke zwischen Nachfrage und Angebot ist groß – und sie wird sich wohl in den nächsten 20 Jahren nicht schließen lassen.
Um die wenigen verfügbaren Kräfte herrscht intensiver Wettbewerb. Welche Praxisinhaber haben gute Chancen?
Unserer Erfahrung nach ist die Wahrscheinlichkeit, ob eine Stelle dauerhaft besetzt werden kann, mittlerweile weniger von der Fachexpertise des Arztes oder Zahnarztes abhängig als vielmehr von der Art des Umgangs, der in der Praxis herrscht. Immer mehr Mitarbeitende legen immer höheren Wert auf Work-Life-Balance – also: geregelte Arbeitszeiten, die Raum lassen für Familie und Hobbys. Und vor allem: Wertschätzung ist den Mitarbeitenden extrem wichtig. Sie erwarten Respekt für ihre Leistung und Lob vom Chef. Mit dem schwäbischen »Nedd g'schimpft, isch g'lobt gnug« kommt man da nicht weit.
Das hört sich nach einem Wertewandel an …
… der auf Seiten der Mitarbeiterschaft deutlich schneller vorangeschritten ist als auf Seiten der Chefs. Personalführung ist bis heute in der Ausbildung von Medizinern und Zahnmedizinern eine kaum vermittelte Kompetenz. Wer sich selbstständig macht, muss sich entsprechendes Wissen in der Regel selbst aneignen und seinen Führungsstil selbst entwickeln. Dabei sind die Ansprüche an Führung in den letzten Jahren auch in Praxen stetig gestiegen. Es reicht nicht mehr, erfolgreich die ärztliche Behandlung von möglichst vielen Patienten zu organisieren und die dafür notwendigen Anweisungen zu geben. Das Umfeld muss so gestaltet werden, dass den Beschäftigten die Arbeit in der Praxis Freude macht.
Und das ist nicht in erster Linie eine Frage des Geldes, richtig?
Richtig! Gehaltserhöhungen motivieren Mitarbeitende durchaus, aber der Effekt hält nur kurze Zeit an. Eine viel höhere Bindungskraft entwickelt die sogenannte intrinsische Motivation. Wer intrinsisch motiviert ist, übt eine Tätigkeit aus, weil er sie interessant findet oder Spaß an der Sache hat, weil er die Arbeit als besonders sinnvoll oder auch herausfordernd empfindet. Wer seinen Beschäftigten einen solchen »inneren Antrieb« vermitteln kann, kann sie langfristig binden.

Können Heilberufler die dafür notwendige Beschäftigung mit ihren Mitarbeitenden zeitlich überhaupt leisten?
Auch das ist Teil des aktuellen Wandels. »Chef sein« wird heute generell anders definiert als vor 20 Jahren, auch das Selbstbild von Ärzten und Zahnärzten hat sich verändert. Praxisinhaber sollten das Thema zudem ein Stück weit betriebswirtschaftlich sehen: Ein gut funktionierendes, kompetentes Praxisteam ist eine wertvolle Investition, die gepflegt werden will.

Stephan F. Kock ist Mitinhaber und Geschäftsführer der Kock + Voeste GmbH, die seit über 30 Jahren Beratungen und Trainings für Unternehmen wie Einzelpersonen anbietet. Insbesondere begleitet sie Veränderungs- und Entwicklungsprozesse im Gesundheitswesen. Kock verfügt über eine Vielzahl von Qualifikationen, etwa als Coach und Mediator; er hat zudem eine seelsorgerliche Ausbildung. Seine Erfahrungen verarbeitet er auch als Autor. Zum Jahreswechsel 2022/23 wird das neue Fachbuch »Personalmanagement in der Arzt- und Zahnarztpraxis« erscheinen.

Gekonnt suchen und dauerhaft halten.

Was macht eine Praxis heutzutage attraktiv für medizinische Fachkräfte? Wo informieren sich potenzielle Bewerber über freie Stellen? Was ist gerade jüngeren Angestellten im beruflichen Alltag wichtig? Einige Tipps von Experten für die verschiedenen Phasen der Mitarbeiterfindung und -bindung.

Stichwort Stellenbeschreibung

Die in der Praxis anstehenden Aufgaben sollten sich in eindeutigen Beschreibungen wiederfinden, die die Personalstellen inhaltlich und organisatorisch gegeneinander abgrenzen. Das schafft klare Verantwortlichkeiten und vermeidet Konflikte. Die Beschreibungen sollten regelmäßig überarbeitet werden. Hilfreich dabei ist ein Praxis-Leitbild.

Stichwort Anforderungsprofil

Basis jeder Ausschreibung einer vakanten Stelle sollte ein klares Anforderungsprofil sein. Es definiert, welche fachlichen Fähigkeiten, soziale Kompetenz und berufliche Erfahrung notwendig sind, um den freien Arbeitsplatz optimal zu besetzen.

Stichwort Recruiting-Wege

Nicht nur in der Freizeit, auch bei der Jobsuche stehen Social Media für junge Leute meist ganz oben. Viele »Digital Natives« nutzen kaum noch Printmedien, sondern bewegen sich bevorzugt online. Das sollte bei der Suche nach Mitarbeitern berücksichtigt werden.

Stichwort Selbstdarstellung

Die Vorteile Ihrer Praxis sollten für Bewerber in der Ausschreibung und/oder im Bewerbungsgespräch deutlich werden. Hier können gerade »kleine« Praxen punkten, etwa mit kurzen Entscheidungswegen, mehr Verantwortung oder der persönlicheren Atmosphäre. In bestehenden Arbeitsverhältnissen wirkt das Wissen um die Praxis-Stärken festigend.

Stichwort Job-Aufwertung

Ein Erfolgsgeheimnis heißt Wertschätzung. Sie beginnt bei kleinen Zeichen wie Namensschildern und persönlichen E-Mail-Adressen, setzt sich fort über Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote und beinhaltet auch Mitsprache und Mitwirkung bei Entscheidungen, etwa beim Zeit- und Ablaufmanagement.

Stichwort Zusatzleistungen

Im Wettbewerb um kompetente und zuverlässige Fachkräfte spielen Goodies eine wichtige Rolle. Zu den Angeboten können unter anderem Jobrad, Dienstwagen und Firmenhandy, Fahrtkostenersatz, Extrazahlungen für Sachbezüge und andere finanzielle Vergünstigungen sowie Leistungen für die Altersvorsorge gehören.

Objektiv entscheiden

Ungleichbehandlungen unbedingt vermeiden: Diesen im Allgemeinem Gleichbehandlungsgesetz (AGG) vorgegebenen Grundsatz sollten Praxisinhaber als Arbeitgeber unbedingt beherzigen – und zwar bei allen Personalmaßnahmen. Ein wichtiger Schritt ist dabei, Entscheidungen über Einstellungen, Beförderungen, Umbesetzungen etc. anhand objektiver, nachvollziehbarer Kriterien zu treffen und dies auch zu dokumentieren.

Formen der Mitarbeiterbindung

Normative Bindung
- Gemeinsame Vision und Ziele
- Wertebasierte Führung
- Klarer Mehrwert

Perspektivische Bindung
- Fortbildungen
- Lebensphasen-Modelle
- Mitwirkungsmöglichkeiten

Rationale Bindung
- Bonussysteme
- Gute Rahmenbedingungen
- Gute Ausstattung

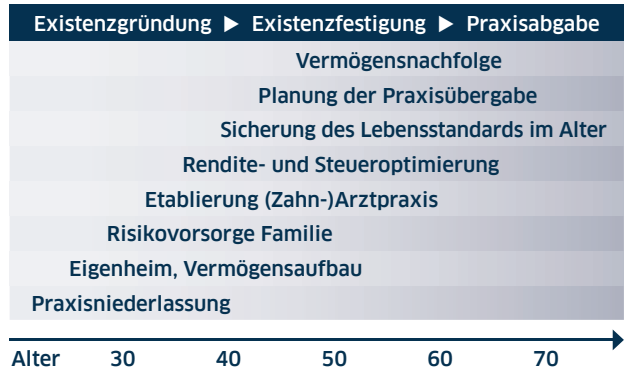
Emotionale Bindung
- Wertschätzung
- Teambuilding
- Gemeinsame Events

Die Finanz-Zentren Medizin der BW-Bank.

Niedergelassene Ärzte und Zahnärzte übernehmen Tag für Tag Verantwortung für die Gesundheit ihrer Mitmenschen. Da ist es wichtig, für finanzielle Angelegenheiten auf einen kompetenten Partner vertrauen zu können. Die auf Heilberufe spezialisierten Berater der BW-Bank unterstützen Sie bei allen Finanzfragen, von der Praxisgründung bis hin zur Nachfolgeplanung. Ebenso stehen sie Praxisinhabern für alle Fragen rund um das Thema Vorsorge zur Seite – einschließlich betrieblicher Altersvorsorge. Darüber hinaus bietet die BW-Bank zusätzliche Services wie einen Digitalisierungscheck.

- **Existenzgründung:** Ob bei der Suche nach dem passenden Standort, der Finanzierung oder der betriebswirtschaftlichen Planung – die Berater der BW-Bank erarbeiten maßgeschneiderte Lösungen.
- **Existenzfestigung:** Ist die Praxis etabliert, berät die BW-Bank niedergelassene Heilberufler unter anderem bei der schnellen und flexiblen Finanzierung von Investitionen sowie bei der Entwicklung einer persönlichen Finanzstrategie.
- **Praxisübergabe:** Die BW-Bank begleitet Ärzte und Zahnärzte nach einem erfüllten Berufsleben auf dem Weg in den wohlverdienten Ruhestand – zum Beispiel durch die Unterstützung bei der Nachfolgeplanung.

Begleitung durch alle Phasen des Beruf- und Privatlebens: Die BW-Bank Berater für Heilberufe kümmern sich gezielt um Ihre individuellen finanziellen Bedürfnisse. Und das nicht nur in allen Belangen Ihres Praxislebens. Wir sind auch bei privaten Anlagethemen für Sie da und beraten Sie zum Beispiel auch zum Thema Nachhaltigkeit.



BW-Bank – die Bank für Heilberufler.
Mit ihrem branchenspezifischen Know-how unterstützen die Experten der BW-Bank Ärzte und Zahnärzte, unter anderem bei diesen Themen:

- Existenzgründung/Niederlassung
- MVZ-Gründung
- Beratung zur Praxisplanung
- Praxisfinanzierung/Fördermittel
- Praxiskonto
- Betriebswirtschaftliche Analysen
- Praxiswert-Schätzung
- Altersvorsorge
- Praxisabgabe

Profitieren Sie von unserem umfassenden Leistungsangebot. Kontaktieren Sie uns gerne unverbindlich unter:
Telefon 0711 124-45019
E-Mail heilberufe@bw-bank.de
Alle Infos unter: www.bw-bank.de/heilberufe

Unsere Finanz-Zentren Medizin:

Kontaktdaten unter:
www.bw-bank.de/filialfinder

FSC
www.fsc.org
RECYCLED
Papier aus Recyclingmaterial
FSC® C022953

Klimaneutral
Druckprodukt
ClimatePartner.com/12649-2210-1001