



Wie Dentallabore Personal finden können

ANDREAS FINK

© A.Dragan | Shutterstock.com



Einleitung

Der Kampf um Personal – the war of talents – hat ganz massiv die gewerblichen Dentallabore erreicht. Die Zahntechnik steht hier in einem direkten Wettbewerb zur Industrie, zu den Praxislaboren, aber vor allem auch zu anderen Berufszweigen. Die Verwissenschaftlichung des Handwerks Zahntechnik führt aktuell oft dazu, dass Azubis nach der Lehre direkt einen Studiengang Dentale Technologien oder Ähnliches anschließen und dann die Flucht aus dem Handwerk in Richtung Industrie oder artverwandter Berufe ergreifen. Dagegen gibt es kein Allheilmittel, sondern nur den Mix aus vielen kleinen Bausteinen.

Grundlagen schaffen

Bauen Sie sich ein positives Arbeitgeberimage auf. Was gehört dazu? Mitarbeiter, die positiv von ihrem Job erzählen. Biten Sie zufriedene Mitarbeiter um Referenzen auf Plattformen, wie zum Beispiel kununu.de. Dort bewerten Arbeitnehmer ihre Arbeitgeber. Gibt es dort einen Eintrag über Sie und wenn ja, was steht da drin? Lassen Sie auf jeden Fall eine ansprechende und mobilfähige Webseite erstellen. Möglichst mit einem Recruiting Bereich, in dem zukünftige Mitarbeiter alles über Sie als Arbeitgeber und Ihre Werte erfahren können. Stellen Sie heraus, dass Zahntechnik heute nicht mehr nur Handwerk bedeutet, sondern auch IT-gestütztes Arbeiten beinhaltet. Materialien, Werkstoffe und Prozesse entwickeln sich ständig weiter. Das bringt immer neue Herausforderungen, aber auch Weiterentwicklungsmöglichkeiten mit sich. Wie sieht es in Ihrem Labor aus? Sauber, hell, ergonomisch geplant oder betritt man als Mitarbeiter die dunkle Schmuddel-Werkstatt eines altverdienten Meisters? Brennen Sie für das, was

Sie tun, oder halten Sie selbst die Zahntechnik für ein aussterbendes Gewerbe? Dann werden Sie auch andere niemals begeistern können.

Wofür stehen Sie?

Dies ist ein zentraler Punkt, den es zu beantworten gilt. Was macht den Sinn Ihres Unternehmens aus? Was macht die Zahntechnik so interessant? Was macht Sie mit Ihrem Labor einzigartig? Was machen Sie anders oder besser als die Kollegen? Warum sollen sich Menschen für Sie engagieren? Sind Sie sozial engagiert? Setzen Sie doch mal ein Meeting an mit der Frage: „Was macht uns und die Zahntechnik so besonders und warum sollten auch andere bei uns arbeiten?“ Kommunizieren Sie Werte, keine Phrasen.

Leitbild

Definieren Sie ein realistisches Leitbild, an dem sich alle orientieren können, auch Sie als Chef (Abb. 1). Kommunizieren Sie es öffentlich. Im Labor, auf der Webseite und in allen Marketingunterlagen. Verpflichten Sie sich als Team auf dieses Leitbild. Das schafft Verbindlichkeit und Gemeinsamkeit im Denken: „Ich gehöre dazu! Ich mache mit!“

Beispiele: „Wir achten, fördern und respektieren unsere Mitarbeiter. Ihre Talente und Fähigkeiten sind unsere Stärke.“ Oder: „Der Besuch eines Kunden oder eines Patienten in unserem Labor wird durch freundlichen und respektvollen Umgang in einem schönen Ambiente so angenehm wie möglich gestaltet.“ Oder: „Wir verpflichten uns zu einem von Humanität, Offenheit und Verantwortungsbewusstsein bestimmten Verhalten gegenüber unseren Kunden und Patienten. Wir informieren sie ehrlich und verständlich über unsere Arbeit und respektieren immer ihre Entscheidung.“

Zusammenfassung

Dentallabore haben es zunehmend schwer, Mitarbeiter zu finden. Der Beitrag zeigt, wo und wie Arbeitgeber Personal suchen können, warum der richtige Zeitpunkt, eine gute Außendarstellung und ein Leitbild wichtig sind und was Angestellte brauchen, um sich wohlfühlen und dem Unternehmen verbunden zu sein.

Indizes

Personalentwicklung, Leitbild, Mitarbeiter, Motivation, Führung



Abb. 1 Gute Führung braucht gute Kommunikation. Das ist auch zu Pandemiezeiten möglich.

Personalentwicklung rechtzeitig planen

Wann wird Ihr Azubi mit der Ausbildung fertig sein? Wollen Sie ihn oder sie übernehmen? Was können Sie ihm bzw. ihr für die Zukunft an Weiterentwicklung anbieten? Klären Sie spätestens drei bis vier Monate vor der Prüfung, ob das auch im Interesse des Azubis ist und bieten Sie gegebenenfalls schon einen Vertragsentwurf an. Wer geht wann in Rente? Auch hier können Sie rechtzeitig agieren. Legen Sie sich einen Bewerberpool an. Vielleicht hatten Sie bei der letzten Suche zwei tolle Bewerber und mussten sich für einen entscheiden. Eventuell gab es mal einen Super-Azubi, der erst einmal woanders Erfahrungen machen wollte. Was ist aus dem Bewerber geworden? Kontaktieren Sie ihn doch einfach mal wieder.

Anforderungsprofil an Mitarbeiter

Bevor Sie einfach mit einer Stellenausschreibung loslegen, machen Sie sich genau

klar, zu welchem Termin und wen Sie suchen. Am besten legen Sie eine Stellenbeschreibung an. Einmal erstellt, kann diese bei jeder Stellensuche immer wieder verwendet werden. Diese Daten bilden den Leitfaden für die spätere Stellenanzeige, die Bewerbergespräche und den Arbeitsvertrag. Legen Sie ebenso den Gehaltsrahmen für bestimmte Positionen fest.

Personal aktiv suchen

Fahren Sie ruhig mehrgleisig. Dennoch gilt ganz klar: Online ist heute die absolute Nummer 1. Damit haben Sie höchste Reichweite, Geschwindigkeit, Flexibilität und meist geringere Kosten, als im Printmedium. Das kann auf großen Plattformen geschehen: StepStone, stellenanzeigen.de, JobScout24. Oder eben rein branchenspezifisch, zum Beispiel auf jobDENTAL. Ermöglichen die Anbieter schnelle Wege der ersten Kontaktaufnahme? Bewerber wünschen heute die Möglichkeit, sich auch mobil bewerben zu können. Haben Sie eine Facebook-

Unternehmensseite? Dann posten Sie auch dort Ihr Stellenangebot. Und vor allem Social-Media. Instagram ist gerade bei jungen Leuten stark im Kommen (Abb. 2). Vergessen Sie nicht Ihre eigene Webseite. Die Frage muss immer lauten: Wo suchen Ihre zukünftigen Mitarbeiter? Welche Fachzeitschriften lesen Ihre Mitarbeiter noch regelmäßig? Wo treffen sie sich? Lesen sie noch die Tageszeitung aus der Region?

Benefits kommunizieren

Listen Sie erst die Standards auf. Also das, was es überall gibt. Dann suchen Sie das Besondere. Hier zählt wirklich alles, was es eben nicht bei jedem Wettbewerber gibt. Beispiele: finanzielle Unterstützung beim Umzug (47 Prozent der Fachkräfte sind bereit zum Umzug oder zum Pendeln), kostenlose Kindergartenbetreuung, Sonderurlaube, Dienstwagen an \times Wochenenden pro Jahr zur Nutzung, Tankgutscheine, Bahntickets, genau definierte Aufstiegsmöglichkeiten, Unterstützung bei der Persönlichkeitsentwicklung durch Coaching, Einkaufs-Vergünstigungen bei befreundeten Unternehmen. Klären Sie mit Ihrem Steuerberater, welche Extras Sie steuervergünstigt oder steuerfrei anbieten können.

Was Mitarbeiter sich wünschen

Was wünschen Mitarbeiter heute von ihrem Arbeitgeber? Studien von Gallup und der Boston Consulting Group geben dazu wichtige Hinweise. Anerkennung und Wertschätzung, ein tolles Team, Work-Life-Balance und einen guten Vorgesetzten. Die Gehaltshöhe spielt natürlich auch eine Rolle, wird jedoch nicht so hoch bewertet wie die zuerst genannten Punkte. Investieren Sie intensiv in die Bindung der Mitarbeiter. Eine Studie

von Towers Watson belegt, dass circa 23 Prozent der Mitarbeiter hoch engagiert für ihr Unternehmen sind, sich jedoch oft ausgebremst fühlen. Als Gründe wurden schlechte Arbeitsumgebungen, mangelnde Förderung und fehlende Entwicklungsmöglichkeiten angeführt.

Individualität beachten

Denken Sie bei allen Maßnahmen immer an die Einzigartigkeit der Person. Was den Einen begeistert, finden andere stinklangweilig. Achten Sie zum Beispiel in Meetings auf Formulierungen wie: „Mir ist wichtig, dass...“ oder „Ich wünsche mir...“ Machen Sie sich im Laufe des Jahres Notizen zum Mitarbeiter. Binden Sie auch alle Führungskräfte in solche Aufgaben mit ein.

Mitarbeiter sind ihrer Firma in unterschiedlicher Weise verbunden. Die Gründe lassen sich in drei Gruppen einteilen: Emotional, kalkulatorisch und normativ. Beruht die Bindung eines Mitarbeiters vor allem auf positiven Gefühlen, wie Stolz, Freude oder Loyalität, dann sprechen wir von emotionaler Bindung.

Emotional gebundene Mitarbeiter bleiben, weil sie es wünschen und wollen. Oft liegt eine starke Identifikation mit den Zielen und Werten der Firma zugrunde. Mitarbeiter mit kalkulatorischer Bindung bleiben, weil es ihnen vernünftig erscheint. Das könnte zum Beispiel bei einer bevorstehenden Beförderung, einem besonders kurzen Arbeitsweg oder beim herannahenden Rentenbeginn der Fall sein. Normativ gebundene Mitarbeiter fühlen sich moralisch verpflichtet, etwa, weil sie Kollegen nicht im Stich lassen wollen oder weil sie dem Chef viel zu verdanken haben. Meistens besteht eine Kombination der Gründe. Investieren Sie vorrangig in die emotionale Bindung. Stiften Sie Sinn und erklären Sie das Warum und Wie Ihrer Maßnahmen.



Abb. 2 Junge Menschen nutzen Social Media, um nach Stellen zu suchen.

Auch das Alter der Mitarbeiter spielt eine Rolle. Es ist bekannt, dass die Bindung zum Arbeitgeber nach dem Berufseintritt in den ersten Monaten abnimmt, weil die Mitarbeiter zunächst desillusioniert werden. Danach steigt die Mitarbeiterbindung wieder an, wird aber mit zunehmendem Alter von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst (Abb. 3).

Mitarbeiter zwischen 20 und 30 Jahren, legen bei ihrem Job das Augenmerk vor allem auf

- Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Unterstützung (besonders in der Eingarbeitungsphase)
- Kontaktmöglichkeiten, um sich in ihrer neuen „Umwelt“ zurechtzufinden
- Herausforderungen in ihrer beruflichen Tätigkeit

Mitarbeiter im Alter zwischen 31 und 45 Jahren binden Sie vor allem durch

- Angebote, die helfen, die Work-Life-Balance aufrechtzuerhalten
- Teamarbeit
- Unterstützung durch Kollegen
- Arbeitsplatzsicherheit

Zwischen 46 und 65 Jahren alten Mitarbeitern verhelfen Sie zu mehr Bindung durch

- Wertschätzung und Anerkennung, zum Beispiel durch Belohnungen
- Partizipation
- Sinnhaftigkeit der beruflichen Tätigkeiten
- Übernahme von Verantwortung
- Gewährung von Autonomie

Motivation

Mitarbeiterbindung ist immer mit Motivation verknüpft. Genau hier passieren die meisten Fehler – in dem Irrglauben, man könnte die Menschen nur materiell motivieren. Motivation ist nichts Materielles, das man kaufen kann. Motivation spricht den Geist und die Emotionen an. Deshalb sollten Sie ihren Mitarbeitern ermöglichen, ihre Wünsche, Sehnsüchte und Ziele zu verwirklichen – wenn sie konform gehen mit den Unternehmenszielen. Dann zeigen auch finanzielle Reize Wirkung. Belohnen Sie Ihre Angestellten, zum Beispiel mit einer Prämie,



Abb. 3 Anerkennung und Wertschätzung motivieren Mitarbeiter noch mehr als Geld.

wenn diese neue Mitarbeiter für Sie anwerben. Funktioniert das gut, ist das außerdem ein sicheres Zeichen, dass sich Ihre Angestellten sehr gut mit Ihrem Unternehmen identifizieren können.

Perspektiven

Zeigen Sie Perspektiven auf – ein einfaches Werkzeug, engagierten Mitarbeitern Planbarkeit, Bestätigung und damit Sicherheit zu geben. Zunächst gilt es, klare Strukturen mit Aufstiegsmöglichkeiten zu schaffen. Das muss nicht immer ein neuer Titel sein. Nicht alle können Ab-

teilungsleiter werden. Suchen Sie nach Möglichkeiten, Verantwortungsbereiche zu übertragen und kommunizieren Sie das anderen gegenüber. Eine jährliche Gehaltserhöhung ist sicher eine gute Maßnahme, erfüllt aber nicht den Wunsch eines Mitarbeiters nach Weiterentwicklung oder mehr Verantwortung (Abb. 4).

Führung

Neben fehlender Wertschätzung ist schlechte Führung ein häufig genannter Grund, warum gute Mitarbeiter ein Un-

ternehmen verlassen oder erst gar nicht in dieses eintreten. Führen Sie sich zunächst selbst. Seien Sie Vorbild! Führen Sie situativ! Motivieren Sie! Delegieren Sie! Seien Sie kommunikativ! Sorgen Sie für Projekte und optimieren Sie Prozesse, auch in wirtschaftlicher Hinsicht!

Zusammenfassung

Mitarbeiter suchen, halten und binden ist eine wichtige Führungsaufgabe. Sie erfordert ständige Marktbeobachtung, die Entdeckung von Trends und Reaktion auf Veränderungen. Die Politik hilft dabei wenig. Eigeninitiative ist gefordert. Wenn Ihnen Ihr gesuchter Mitarbeiter zukünftig Gewinn bringen wird, dann bringt er Ihnen gegenwärtig Verlust, weil er Ihnen fehlt!



Andreas Fink
 Selbstständiger Personal- und Businesscoach
 deinERFOLGS.designer
 Falkenstr. 12
 65553 Limburg
 E-Mail: fink@erfolgs.design