

DEM FACHKRÄFTEMANGEL ENTGEGENWIRKEN

Was bindet Mitarbeitende heute an eine Praxis?

Zufriedene und motivierte Mitarbeitende sind der Schlüssel zu einem reibungslosen Praxisbetrieb, einer hohen Patientenzufriedenheit und einer positiven Arbeitsatmosphäre. Der Fachkräftemangel in der Medizin erfordert, qualifizierte Mitarbeitende nicht nur zu finden, sondern auch langfristig zu binden. Doch welche Faktoren führen dazu, dass Mitarbeitende in einer Praxis bleiben und gern dort arbeiten?

GEDANKENEXPERIMENT

Wählen Sie eine Mitarbeiterin Ihrer Praxis aus und versetzen Sie sich einmal in deren Lage: Wer sind Sie? Was sind Ihre Aufgaben? Was sind Ihre momentanen Herausforderungen? Wie läuft die Kommunikation mit Ihrer Chefin und mit Ihren Kolleginnen?



Stellen Sie sich vor, heute ist Sonntagabend. Morgen früh werden Sie wieder in der Praxis sein und arbeiten. Wie geht es Ihnen bei dem Gedanken? Worauf freuen Sie sich? Was macht Ihnen Sorgen? Warum arbeiten Sie gerade in dieser Praxis? Was ist gut hier, was könnte eventuell noch besser sein?

Wahrscheinlich sind Ihnen bei diesem Experiment schon einige Ideen gekommen ... Generell kann man sagen: Neue Mitarbeitende kommen wegen des Rufes der Praxis, der Empfehlung anderer Mitarbeitender und der gelungenen Stellenanzeige. Jeder neue Mitarbeitende hofft, diesmal ihren bzw. seinen Traumjob gefunden zu haben.

Dennoch kündigt ca. 1/3 innerhalb der ersten beiden Jahre. Abgesehen von persönlichen Veränderungen (Umzug, Rente etc.) verlassen diese Angestellten die Praxis vor allem wegen nicht eingehaltener Versprechungen, wegen der Unternehmenskultur und wegen Problemen mit den Vorgesetzten.

Aber was führt nun zur Zufriedenheit und bewirkt, dass Mitarbeitende bei ihrer arbeitgebenden Praxis bleiben wollen?

Hygienefaktoren

Die sogenannten Hygienefaktoren (nach Frederick Herzberg¹⁾) bilden die Grundvoraussetzungen für Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Ihre Abwesenheit führt zu Unzufriedenheit und kann Mitarbeitende dazu bewegen, die Praxis zu verlassen. Sie bilden also die Grundlage für eine angenehme Arbeitsumgebung. Ihre konsequente Erfüllung ist unverzichtbar, um Unzufriedenheit zu vermeiden.

Als Hygienefaktoren gelten folgende allgemeine Rahmenbedingungen:

1. Arbeitsbedingungen und Arbeitssicherheit:

- » Die Arbeitsplätze sind ergonomisch und funktional ausgestattet.
- » Sie sind sicher und sauber.
- » Die notwendigen (zum Teil auch die gewünschten) Arbeitsmittel (Geräte, Instrumente, Materialien, Programme usw.) sind vorhanden und allgemein zugänglich.

2. Bezahlung:

- » Das Gehalt ist regional angemessen, das Gehaltsgefüge ist für die Mitarbeitenden logisch nachvollziehbar.
- » Die Zahlungen erfolgen regelmäßig und pünktlich in der vereinbarten Höhe.

3. Arbeitszeiten:

- » Die Arbeitszeiten sind (von seltenen Ausnahmen abgesehen) angemessen und planbar.

DEFINITION HYGIENEFAKTOREN

- » Hygienefaktoren sind notwendige Rahmenbedingungen im Arbeitsumfeld, die dazu beitragen, Unzufriedenheit zu vermeiden.
- » Ihre Anwesenheit führt jedoch nicht zwangsläufig zu höherer Motivation oder Zufriedenheit, sondern stellt nur sicher, dass Mitarbeitende nicht unzufrieden sind.
- » Diese Faktoren wirken wie ein Fundament für eine funktionierende Arbeitsumgebung.

- » Die Urlaubsplanung ist sachlich logisch und nachvollziehbar.
- » Der Chef oder die Chefin unterstützt bei der Organisation der Kinderbetreuung und nimmt Rücksicht auf Angehörigenbetreuung.

4. Beziehungen am Arbeitsplatz:

- » Die Vorgesetzten verhalten sich angemessen und nachvollziehbar.
- » Die Praxisleitung fördert die Zusammenarbeit und Kollegialität im Team.

5. Führung/Unternehmenspolitik:

- » Es gibt klare Strukturen und Prozesse.
- » Die Entscheidungen sind fair und transparent.
- » Die rechtlichen Grundlagen und Rahmenbedingungen werden eingehalten.
- » Veränderungen werden rechtzeitig und nachvollziehbar kommuniziert. Die Kommunikation führt zur adäquaten Information über alle wichtigen Tatsachen und Veränderungen.

Wenn diese Rahmenbedingungen in der Praxis erfüllt sind, sind die Voraussetzungen geschaffen, dass Mitarbeitende sich im Betrieb wohlfühlen und nur aus seltenen persönlichen Gründen (Umzug, Familienplanung, ...) über einen Wechsel nachdenken werden.

Allerdings führen diese Bedingungen bzw. die Erhöhung der entsprechenden Faktoren nicht dazu, dass Mitarbeitende die Praxis als besonders attraktiv betrachten. Sie sind dadurch nicht so stark an das Unternehmen gebunden, dass Abwerbungsversuche abgelehnt würden oder dass sich die Motivation der Mitarbeitenden erhöhen würde. Es geht aus Sicht der Mitarbeitenden um „eine angenehme Normalität“.

Bindungs- und Motivationsfaktoren

Soll hingegen die Bindung an die Praxis erhöht und/oder die Motivation der Mitarbeitenden gesteigert werden, spielen die folgenden Bindungs- und Motivationsfaktoren eine tragende Rolle. Sie variieren

allerdings aufgrund der unterschiedlichen Werte von Generation zu Generation. Hinzu kommt, dass auch die Generationen im ländlichen Raum teilweise andere Präferenzen als im städtischen Bereich haben. Es ist also wichtig, die einzelnen Präferenzen des/der jeweiligen Mitarbeitenden genau zu beachten.



Flexibilität in der Arbeitsgestaltung:

Die Pandemie und ein veränderter Lebensstil haben die Nachfrage nach flexiblen Arbeitszeiten und -modellen (z. B. Homeoffice oder Gleitzeit) stark erhöht. Auch in Praxen kommen verstärkt die 4-Tage-Woche, flexible Schichtsysteme, Teilzeitregelungen oder individuelle Anpassungen an familiäre Bedürfnisse zum Tragen.

Sinnhaftigkeit der Arbeit:

Viele Mitarbeitende suchen nach einem höheren Zweck in ihrer Arbeit und wollen wissen, welchen Beitrag sie leisten. Sie sind aktiv in die Patientenversorgung eingebunden und brauchen entsprechende positive Rückmeldungen. Erforderliche ökonomische Veränderungen in der Patientenversorgung sollten daher sehr gut und rechtzeitig begründet werden. Es erfordert eine klare Kommunikation – nicht nur über die Bedeutung der medizinischen Aufgaben, sondern auch bezüglich der sozialen und ökologischen Verantwortlichkeit des Unternehmens.

Wertschätzung und Anerkennung:

Bindung ist ein basales Grundbedürfnis von Menschen. Ehrliche und wertschätzende persönliche Anerkennung bedeutet für die Mitarbeitenden: „Ich bin mit dem, was ich hier tue und leiste, als Mensch von der Person gesehen worden, von der ich abhängig bin (denn sie könnte mir kündigen).“ Das erhöht einerseits die Sicherheit im System, andererseits kommt es direkt zu positiven hormonellen Reaktionen (vor allem Dopamin und Oxytocin). Die Bindung wird verstärkt und die anerkannte Handlung wird als Verhalten stabilisiert. Anerkennung ist der Faktor, über dessen Fehlen am häufigsten Beschwerden von Mitarbeitenden erfolgen. Er motiviert deutlich stärker als materielle Anreize. Eine positive Feedbackkultur und ein Unterbinden von Herabsetzungen sind daher zentrale Aspekte einer positiven Praxis- und Führungskultur.

Persönliche und berufliche Entwicklung:

Viele Mitarbeitende wollen sich kontinuierlich weiterentwickeln und Karriereperspektiven sehen. Auch wenn das in kleinen Praxen an Grenzen stößt, kann es sinnvoll sein, die Angestellten durch Fortbildungen, Schulungen etc. zu fördern. Untergräbt die Praxisleitung den Entwicklungswillen der Mitarbeitenden, so werden diese schon früh innerlich kündigen, während sie sich dennoch weiterbilden.

Work-Life-Balance und Gesundheitsförderung:

Der Wunsch nach Balance zwischen Beruf und Freizeit ist für viele zu einem zentralen Thema geworden. Planbare Arbeits- und Freizeiten, zusätzliche Urlaubstage, Teilzeitbeschäftigungen, aber auch Fitnessangebote, gemeinsame Gesundheitsaktivitäten (z. B. Yoga in der Praxis), ebenso wie psychologische Unterstützung, gesunde Arbeitsumgebungen, Obstkorb, gesunde Getränke etc. werden geschätzt.

Mitgestaltungsmöglichkeiten:

Je besser die Mitarbeitenden an die Praxis gebunden sind, desto mehr betrachten sie sie als „ihre Praxis“. In dem Maße, in dem diese Bindung wächst, steigt auch das Bedürfnis nach stärkerer Beteiligung an Entscheidungsprozessen und nach der Übernahme eigener Kompetenzbereiche. Einbeziehung in die Entwicklung der Praxiskultur, gemeinsame Zielentwicklung und die Übertragung eigener Wirkungsfelder stärken das Gefühl von Verantwortung und Zugehörigkeit und minimieren den Wunsch, das System zu verlassen.

Positive Arbeitsumgebung:

Ein angenehmes Arbeitsklima und gut ausgestattete Räume (besonders auch für die Mitarbeitenden) drücken Wertschätzung aus. Die Chefin/der Chef investiert Zeit und Geld, damit sich das Team wohlfühlt.

Zeit für das Team und die Kommunikation:

Wenn sich die Mitarbeitenden gut verstehen, fördert das langfristig die Bindung und die Motivation. Dafür sind auf der einen Seite klare Kommunikationsstrukturen (wie Teambesprechungen, kurze morgendliche Standup-Meetings etc.) erforderlich. Auf der anderen Seite braucht es Zeiten und Gelegenheiten, in denen sich die Teammitglieder persönlich begegnen können wie Teamevents etc.

Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung:

Nachhaltigkeit, Umweltfreundlichkeit und soziale Verantwortung sind weitere Aspekte, die an Bedeutung gewonnen haben und die besonders für jüngere Generationen wichtig sind. Es konnte gezeigt werden, dass soziales Engagement für definierte Projekte (möglichst über einen längeren Zeitraum) die Bindung und das Engagement der Mitarbeitenden fördern kann – gleichzeitig haben derartige Projekte natürlich auch eine positive regionale Außenwirkung.

Transparenz und Fairness:

Mitarbeitende erwarten klare und faire Prozesse in Gehaltsstrukturen, Beförderungen und Arbeitsbedingungen. Auch wenn viele Arbeitsverträge Verschwiegenheitsklauseln beinhalten, sollte damit gerechnet werden, dass es hier dennoch zu einer mehr oder weniger großen Offenheit unter den Mitarbeitenden kommen kann. Werden dabei Bevorzungen oder Ungerechtigkeiten aufgedeckt, kann dies das mühsam über Jahre aufgebaute Vertrauen schlagartig zerstören.

**Was treibt die einzelnen Generationen an?**

Ganz generell gibt es bevorzugte Motivationsthemen in den verschiedenen Generationen. Im Folgenden finden Sie einen kurzen Überblick dazu:

Babyboomer (geb. ca. 1946–1964):

Sie sind geprägt durch die Nachkriegszeit und davon, dass sie erlebt haben, dass sich Arbeit lohnt. Sie schätzen Werte wie Disziplin, Loyalität und Fleiß. Ihr Fokus liegt eher auf Arbeitsplatzsicherheit und langfristigen Karrieren. Arbeitsbezogene Präferenzen:

- » Stabilität und Sicherheit: langfristige Anstellung, klare Strukturen
- » Anerkennung: Wertschätzung für Erfahrung und Loyalität
- » Respekt: autoritätsorientiert; schätzen Hierarchien, wollen für ihre Lebensleistung anerkannt werden
- » Leistung und Erfolg: stolz auf harte Arbeit und ihren Beitrag
- » Work-Life-Balance: oft nachrangig, Arbeit wird als zentrale Lebensaufgabe betrachtet

Generation X (geb. ca. 1965–1980):

Sie sind aufgewachsen mit wirtschaftlicher Unsicherheit (z. B. Ölkrise). Ihnen wurde vermittelt, dass sie alle Möglichkeiten haben, wenn sie sich engagieren. Wichtig ist hier die Betonung von Eigenständigkeit und Flexibilität. Arbeitsbezogene Präferenzen:

- » Flexibilität: schätzen individuelle Arbeitszeitmodelle
- » Karrierechancen: legen Wert auf Aufstiegsmöglichkeiten und berufliche Entwicklung
- » Selbstbestimmung: bevorzugen flache Hierarchien und Eigenverantwortung
- » Work-Life-Balance: Balance zwischen Beruf und Familie ist wichtig
- » Anerkennung durch Leistung: Ergebnisse und Kompetenz zählen mehr als Loyalität

Generation Y, Millennials

(geb. ca. 1981–1996)

Sie sind Digital Natives und können sich die Welt ohne Computer, Handys und den

permanenten Zugang zu allen wichtigen Informationen quasi nicht mehr vorstellen. Sie sind geprägt durch Globalisierung und technologische Fortschritte. Oft sind sie auf der Suche nach Sinn und Selbstverwirklichung im Beruf. Arbeitsbezogene Präferenzen:

- » Sinnstiftende Arbeit: wollen verstehen, warum ihre Arbeit wichtig ist
- » Flexibilität und Work-Life-Balance: präferieren Home-Office und flexible Arbeitszeiten
- » Weiterbildung: kontinuierliche persönliche und berufliche Entwicklung
- » Feedbackkultur: schätzen regelmäßiges, konstruktives Feedback
- » Teamarbeit: bevorzugen kollaborative Arbeitsumgebungen

Generation Z (geb. ca. 1997–2012):

Sie sind aufgewachsen in einer digitalen Welt mit hoher Unsicherheit (z. B. Klimakrise, Pandemie). Sie haben als Grundenerleben, dass von einem Tag zum anderen alles nicht mehr gelten kann (alle Regeln und Normalitäten). Oft glauben sie, dass

sie keine Chance haben, sehr langfristige Ziele wirklich umsetzen zu können. Daraus resultiert ihr Fokus auf Sicherheit, Diversität und (kurzfristigem) persönlichem Wohlbefinden. Arbeitsbezogene Präferenzen:

- » Digitale Arbeitsumgebungen: technologisch gut ausgestattete Arbeitsplätze sind ein Muss
- » Work-Life-Blending: eine harmonische Integration von Arbeit und Freizeit wird geschätzt
- » Vielfalt und Inklusion: Unternehmen sollten Werte, wie Diversität, aktiv leben
- » Schnelle Entwicklung: meist werden kurzfristige Erfolge und klare Karriereperspektiven bevorzugt
- » Gesundheitsförderung: Fokus auf mentale Gesundheit und Wohlfühlumgebungen ist ein wichtiges Kriterium

Fazit

Obwohl diese Generationseinteilung sehr holzschnittartig ist, zeigt sie doch auf, dass Bindung und Motivation individuell gedacht werden sollten. Insgesamt lässt

sich sagen, dass über wirtschaftliche Aspekte hinaus vielfache Möglichkeiten zur Bindung und Motivation zur Verfügung stehen. Das trifft für Mitarbeitende aus allen Altersklassen zu – lediglich die Art der Anreize sollte generationsgerecht genutzt werden.

Dr. med. dent. Anke Handrock
Annika Łonak (FÄ Neuroradiologie)

Literaturverzeichnis unter
zahnaerzte-in-sachsen.de

DR. MED. DENT. ANKE HANDROCK COACHING & TRAINING



Veranstaltungen:
Zillestraße 104, 10585 Berlin
(Charlottenburg)
anke@handrock.de
handrock.de

Fachbeitrag

**„Was bindet Mitarbeitende heute an eine Praxis?“
von Dr. med. dent. Anke Handrock und Annika Łonak**

1. Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara Bloch. The motivation to work. Transaction publishers, 2011