

„Sie müssen ein attraktiver Arbeitgeber sein“

🕒 28.02.2019

Wie können Praxen erfolgreich Mitarbeiter finden? Fragen an den Unternehmensberater und Coach Ralf Jentzen.



Wie können Praxen erfolgreich Mitarbeiter finden? Fragen an den Unternehmensberater und Coach Ralf Jentzen.

Sie beraten seit 18 Jahren vor allem Physiotherapiepraxen. Hat sich da in den vergangenen Jahren in Bezug auf den Fachkräftemangel und die Mitarbeitersuche etwas geändert?

Auf jeden Fall! Da hat regelrecht ein Paradigmenwechsel stattgefunden. Während man noch vor sieben, acht Jahren eine offene Stelle bei Bedarf relativ schnell wiederbesetzen konnte, ist man heute gezwungen, das Thema präventiv anzugehen. Also nicht erst zu suchen, wenn das Kind quasi in den Brunnen gefallen ist, sondern frühzeitig dafür zu sorgen, dass Planstellen besetzt sind. Das erfordert also mittlerweile ein ganz anderes strategisches Vorgehen.

Normalerweise wird der Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte über das Geld entschieden. Warum klappt das bei den Heilmittelberufen so nicht?

Jemand, der sich entscheidet, Therapeut zu werden, macht dies in der Regel eher aus idealistischen und nicht aus monetären Gründen – ansonsten würde er einen anderen Beruf ergreifen. Natürlich wollen Therapeuten anständig und marktgerecht bezahlt werden, aber nur wegen des Geldes werden die wenigsten den Job wechseln. Da müsste die Spanne zwischen dem derzeitigen Verdienst und dem, was ihnen geboten wird, schon ziemlich groß sein. Trotzdem ist der Faktor Gehalt auch nicht zu unterschätzen.



Ralf Jentzen

Wobei der Spielraum, mehr Geld zu bezahlen, nun einmal in dieser Branche sehr begrenzt ist.

Dieses Argument höre ich immer wieder. Aber Praxen haben durchaus die Möglichkeit, ihren Mitarbeitern mehr Geld zu bezahlen. Und ich gehe sogar noch ein Stück weiter: Man kann seine Mitarbeiter nicht nur gut bezahlen, man muss es sogar auch – um marktfähig zu sein.

Wie soll das gehen, wenn die Krankenkasse nun einmal nur diese eher bescheidenen Preise für die Leistungen der Therapeuten bezahlt?

Sie müssen als Praxisinhaber einfach richtig betriebswirtschaftlich kalkulieren. Das machen die wenigsten. Und vielen Praxisinhabern ist gar nicht bewusst, welchen Deckungsbeitrag ein Mitarbeiter mit einer Auslastung von 80 bis 85 Prozent haben kann. Das heißt natürlich auch, dass man andere Möglichkeiten zur Optimierung nutzen muss, wenn die Lohnkosten steigen. Viele Physiotherapiepraxen beklagen beim Beratungsstart, dass sie ihre Mitarbeiter nicht ordentlich bezahlen können und dann stellt man fest, dass sie einen 25 oder gar 30-Minuten-Takt haben. Das ist natürlich schwierig. Oder sie lassen ihre Therapeuten auch jene Büroarbeiten machen, die man viel günstiger über eine Bürokraft organisieren könnte.

Und dann kann man Ihrer Ansicht nach tatsächlich deutlich mehr bezahlen?

Ja, und gerade wenn jetzt die Preise endlich steigen, werden sich dadurch noch ganz andere Spielräume ergeben. Wenn das [Anm. d. Red. Terminservice- und Versorgungsgesetz (TSVG) des Bundesgesundheitsministeriums] alles durch ist, werden die Praxen pro Mitarbeiter sehr viel mehr Geld im Monat in der Tasche haben, die sie zumindest teilweise an ihre Mitarbeiter weitergeben sollten. Denn im Moment haben wir einfach diesen Wettbewerbsdruck, und zwar nicht um Patienten, sondern um Mitarbeiter. Dann muss man eben einfach deutlich mehr die Stunde zahlen, um marktfähig zu bleiben und jemanden zu finden, der den eigenen Qualitätsansprüchen genügt.

“ **Mit Anzeigen auf Karriereportalen wie StepStone oder auch bei Physio.de haben meine Klienten durchaus gute Erfahrung gemacht.**

— *Unternehmensberater und Coach Ralf Jentzen*

Welche Möglichkeiten gibt es noch, um neue Mitarbeiter zu gewinnen?

Sie müssen ein attraktiver Arbeitgeber sein! Das fängt mit der Außendarstellung an. Wenn man sieht, wie sich manche Praxen im Internet darstellen und weiß, dass wechselbereite Therapeuten in der Regel jung und damit onlineaffin sind, muss man sich schon sehr wundern. Natürlich schaut ein potenzieller Bewerber als erstes auf die Website, wenn er von einem Stellenangebot hört. Wenn dann der Online-Auftritt unprofessionell und damit unattraktiv erscheint, ist man als Praxis eigentlich schon aus dem Rennen.

Aber wie erreicht man, dass ein Bewerber überhaupt von einer freien Stelle erfährt?

In dem man über alle mögliche Kanäle kommuniziert und möglichst breit streut. Ich habe zum Beispiel Klienten, die bezahlen ihren Mitarbeitern für die erfolgreiche Vermittlung einer Arbeitskraft eine Prämie. Denn die geben lieber ihren eigenen Leuten das Geld, als dass sie es in irgendwelche teure Anzeigen stecken.

Apropos Anzeigen. Da hört man immer wieder, dass die mittlerweile ohnehin nichts mehr bringen würden.

Das höre ich auch immer wieder, aber mit Anzeigen auf Karriereportalen wie StepStone oder auch bei Physio.de. haben meine Klienten durchaus gute Erfahrung gemacht. Natürlich funktioniert es in der Regel nicht, wenn man mal eine einzelne Anzeige schaltet. Da muss man sieben, acht Mal hinter einander schalten, um dann das eine Mal, wenn ein potenzieller Bewerber mal da reinschaut, vielleicht gesehen zu werden. Ja, das kostet Geld. Aber beim Personalmarketing ist es wie bei Marketing generell: 80 Prozent sind in den Wind geschossen, aber es kommt auf die 20 Prozent an, die wirken.

“ **Ob Therapiegerät oder Stellenanzeige: Beides ist ein Investment, dass es nicht für umsonst gibt. Vor allem sollte man sich immer klarmachen, dass eine unbesetzte Stelle noch viel mehr Geld kostet.**

— Unternehmensberater und Coach Ralf Jentzen

Sind es nicht genau diese Zusatzkosten, die ein Praxisinhaber zurecht scheut?

Für ein neues Gerät gibt ein Therapeut ja auch ohne Bedenken ein paar Tausend Euro aus. Ob Therapiegerät oder Stellenanzeige: Beides ist ein Investment, dass es nicht für umsonst gibt. Vor allem sollte man sich immer klarmachen, dass eine unbesetzte Stelle noch viel mehr Geld kostet. Denn in dieser Zeit kann man zum einen keinen Umsatz machen und zum anderen verliert man auch noch Patienten, weil man sie wegschicken muss.

Nehmen wir mal an, es hat sich jemand gefunden, der sich bei mir bewirbt. Was mache ich dann?

Das ist ein wichtiges Thema. Denn immer wieder nehmen sich Praxisinhaber im letzten Moment selbst aus dem Rennen, weil sie zum Beispiel das Bewerbungsgespräch kurz zwischen zwei Behandlungen einschieben, dem Bewerber noch nicht einmal einen Kaffee anbieten oder sich sonst irgendwie ungeschickt verhalten. Dabei müsste es bei dem

Gespräch darum gehen, dass ich als Arbeitgeber die Stelle de facto dem Bewerber verkaufen will, also ihm eine gute Begründung liefere, warum er sich ausgerechnet für diese Praxis entscheiden soll.



Und hier kommen dann sogenannte „nicht-monetäre Anreize“ ins Spiel?

Genau. Denn mindestens genauso wichtig wie das Geld sind auch die Arbeitsbedingungen, das Arbeitsklima, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und vieles mehr.

Haben Sie zum Schluss noch einen letzten Tipp für die Mitarbeitersuche?

Immer daran denken, dass man im ungünstigsten Fall eine Stelle neu besetzen muss, weil ein Mitarbeiter die Praxis verlassen hat. Das passiert sehr oft, weil der Mitarbeiter unzufrieden war und ein besseres Angebot hatte. Das heißt, wenn man das verhindern kann, ist schon viel gewonnen. Das bedeutet aber eben auch, dass man sich schon früh mit so Dingen wie Mitarbeiterführung und Mitarbeiterbindung beschäftigen sollte – um sich im günstigsten Fall überwiegend aus Wachstumsgründen mit der Mitarbeitersuche beschäftigen zu dürfen.