

Vorlesungsreihe Betriebswirtschaft trifft Zahnmedizin 2.0

Zusammenfassung Teil 8 vom 13. Januar 2026

Gute Mitarbeitende finden und binden

Zahnarztpraxen sind ein bedeutender Arbeitgeber in Deutschland. Sie beschäftigen rd. 300.000 Mitarbeitende und bilden rd. 28.000 Azubis aus. Sie leiden stark unter dem Fachkräftemangel und der demographischen Entwicklung. Und: Leider verspricht die Entlassungswelle der Industrie keine Entlastung, denn eine Praxis kann schwerlich einen Stahlarbeiter oder Monteure vom Fließband in der Praxis einstellen. Gute Mitarbeitende in diesen Zeiten an sich zu binden und neue Kräfte anzuwerben ist eine zunehmende Herausforderung.

1. Arbeitnehmermarkt: Was Kandidaten wollen

Reicht es heutzutage noch aus, Anzeigen zu schalten und auf Bewerbungen zu warten? 40 % der der befragten Teilnehmenden der Veranstaltung „BWL trifft Zahnmedizin 2.0“ vom 13.01.2026 gaben an, noch diesen traditionellen Weg zu gehen. Ebenfalls hoch im Kurs sind persönliche Empfehlungen: 32 % der Befragten erkundigen sich im eigenen Praxisteam und bei Patientinnen und Patienten, ob sich potenzielle Kandidaten in deren Freundes- und Bekanntenkreis befinden. Noch unterrepräsentiert und auf dem Vormarsch ist die aktive Suche seitens der Praxen, vor allem online. Über 20 % hoffen, im Internet künftige Mitarbeitende zu finden. Denn einigen Jahren schon ist der Bewerbermarkt im Wandel. Besonders in Ballungsräumen und in jungen Praxen sowie Großpraxen sind gute Bewerber knapp. Zahnärzte und Zahnärztinnen müssen sich zunehmend aktiver um Kandidaten bemühen. Praxen „bewerben“ sich immer stärker bei Kandidaten, suchen beispielsweise in Karrierenetzwerken im Internet und versuchen, dort Kandidaten auch direkt anzusprechen.

Gelingt es, einen Kontakt herzustellen, so informieren sich die meisten Kandidaten über die Praxiswebsite – und bei größeren Praxen eine zusätzliche Karriereseite – und nehmen darüber auch Kontakt auf. Je niedrighschwelliger die Kontaktaufnahme für den Kandidaten ist, umso leichter kommt man in den Bewerbungsprozess. Je individueller die Ansprache, umso größer ist die Resonanz.

1.1. Arbeitgeberattraktivität: Angebote machen

Wird es konkret, so wird ein „fares“ Gehaltsangebot erwartet - möglichst lohnsteuer- und SV-optimiert. D.h. zusätzliche Benefits erhöhen die Zufriedenheit um Längen, mit einem guten Gehalt ist es heutzutage nicht mehr getan.

Hier eine Auswahl an Benefits, die zusätzliche finanzielle Freiräume schaffen:

- Guthabekarten



- Netflix-/Spotify-Abonnements
- Büchergutscheine
- Kita-Zuschüsse
- Fahrkostenzuschüsse
- Deutschlandticket
- Stellplatz Tiefgarage
- Jobrad
- Firmenwagen

Noch ein Gedanke: Zeit, mit einem Irrglauben aufzuhören: Obstschalen, kostenlose Getränke wie Kaffee oder Tee, schöne Pausenräume, Weihnachtsfeiern sind keine individuellen Benefits, sondern eine Selbstverständlichkeit!

1.2. Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten mehr als ein “Goodie”

Praxen, die nur mit einem guten Gehalt Mitarbeitende finden und binden wollen, springen kurz und bezahlen das mit einem hohen Gehaltsniveau und geringer Bindung an die Praxis. Denn heute erwarten Mitarbeitende mehr als nur Geld. Sie legen auch Wert auf Fortbildung und Weiterbildungsmöglichkeiten (z. B. zur DH oder Praxismanagerin). Sie möchten einen Sinn in ihrer Arbeit sehen, sich mit der Praxiskultur identifizieren, in einer „modernen“ Praxis arbeiten.

1.3. Führung und Verantwortung als sinnstiftende Aufgaben

Geben Sie Ihren Mitarbeitenden einen klaren Verantwortungsbereich, Rollen und Aufgaben im Team sind transparent zu definieren. Nicht zu unterschätzen ist die Vorbildfunktion der Führungskraft: Ein authentisches und respektvolles Verhalten inspiriert alle Mitarbeitenden.

Ebenfalls unterschätzt ist in diesem Zusammenhang immer noch die “Wertschätzung” der Mitarbeitenden. Dem Team das Gefühl zu geben, dass jeder einzelne einen wertvollen Beitrag für die gesamte Praxis einbringt, motiviert, verringert langfristig die Fluktuation und sorgt für ein besseres Arbeitsklima. Konkret sind das teils naheliegende Dinge, wie

- Lob und Dank im Alltag
- Eingehen auf persönliche Bedürfnisse (z.B. familienfreundliche Arbeitszeiten)
- Monetäre Ankennungen wie Bonuszahlungen, Gutscheine, andere Prämien
- Gratulation zum Geburtstag, evtl. Geburtstagsüberraschungen, gemeinsames Essen
- Mitarbeitende regelmäßig nach Wünschen und Bedürfnissen fragen (in Großpraxen ist dies auch in Form von anonymen Mitarbeiterbefragungen möglich)

2. Lohnsteuer- und sozialversicherungsrechtliche Optimierung des Gehalts

2.1. Optimierungs-Beispiel aus der Vorlesung



In einer Praxis soll eine Zahnärztin mit einem 4 Jahre alten Kind für 6.000 € im Monat eingestellt werden.

Ein Vergleich

Im Beispiel bringt die Optimierung **ca. 13 T€ jedes Jahr**



	Optimiert Kind 4 Jahre	Nicht optimiert
Brutto-Gehalt	5.142 €	6.000 €
Andere Leistungen <small>Kita Zuschuss 500 €, Deutschland-Ticket 58 €, Givve Card 50 €, Internetzuschuss 50 €, Übernahme Fortbildung 200 €</small>	858 €	0 €
Summe	6.000 €	6.000 €
Zahnärztin bekommt ausbezahlt	4.077 €	3.695 €
Die Praxis zahlt inkl. AG-Anteil	6.464 €	7.170 €

Vereinbart man mit ihr einfach 6.000 € Bruttogehalt/Monat, so bekommt die Zahnärztin knapp 3.700 € ausbezahlt und die Praxis zahlt inkl. Arbeitgeberanteil ungefähr das Doppelte.

Vereinbart man dagegen einen Kita-Zuschuss, ein Deutschlandticket, eine Givve Card (aufladbare Guthabekarte) und einiges mehr, so bezieht die Zahnärztin 850 € an steuer- und SV-begünstigten Leistungen und bekommt ein etwas niedriges Bruttogehalt von rd. 5.150 €/Monat. Netto wirkt sich das wie folgt aus:

Sie bekommt knapp 4.100 €. Und die Praxis zahlt dafür sogar weniger: Rd. 6.500 €. Bei diesem lebensnahen Beispiel hat die Zahnärztin pro Jahr rd. 4.600 € mehr und die Praxis hat Kostenersparnisse von rd. 8.500 € pro Jahr.

Die Optimierung von Gehältern lohnt sich also!

2.2. In welchen Fällen keine Steuern und SV-Beiträge anfallen

Keine Steuern und SV-Beiträge fallen an, wenn die Praxis Fortbildungskosten übernimmt, Mitarbeitenden ein Deutschlandticket spendiert, für Kita-Zuschüsse, Kostenübernahme für Smartphone und Laptop, wenn diese für die Praxis und auch privat genutzt werden.

Begrenzt bis zu 50 €/Monat sind Sachbezüge wie kostenlose Verpflegung, Givve Card. Aber Vorsicht: Wenn Sie die 50 € übersteigen, ist der gesamte Betrag wieder lohnsteuer- und sozialversicherungspflichtig.



Auch bei Sachbezügen wie Erstattung von nachgewiesenen Kosten des privaten Internets gibt es eine steuer- und SV-freie Grenze von 50 €. Aber hier führt eine übersteigende Erstattung nicht zu einer kompletten Lohnsteuer- und Sozialversicherungspflicht, sondern nur mit dem 50 € übersteigenden Betrag.

2.3. Weihnachtsfeiern/Betriebsfeiern

Kosten dafür bis 110 € pro teilnehmenden Arbeitnehmer sind beim Arbeitnehmer nicht lohnsteuer- und sozialversicherungspflichtig. Geben Sie mehr pro teilnehmenden Arbeitnehmer aus, so ist der übersteigende Betrag mit 25 % Lohnsteuer belastet, aber sozialversicherungsfrei. Versäumen Sie aber bis spätestens 28.02. übersteigende Beträge pauschal zu versteuern, so zahlen Sie zusätzlich 40 % Sozialabgaben. Es gibt sogar Gerichtsurteile, die 40 % Sozialabgaben fordern, wenn die 110 € übersteigenden Beträge nicht mit der nächsten Lohnabrechnung (Lohnsteuer-Voranmeldung) gemeldet und abgeführt werden. Es reicht also nicht, Belege für Weihnachtsfeier oder ein Sommerfest in die Buchhaltung zu legen, weil bis zur Verbuchung der Termin schon verstrichen sein kann. Das ist eine böse Falle, die Gerichte den Praxen und Unternehmen gestellt haben.

Einzelheiten zu diesen ganzen Optimierungspotenzialen finden Sie auf der Website von Prof. Dr. Bischoff & Partner <https://www.bischoffundpartner.de/weihnachtsfeier.aspx>.

3. Königsdisziplin Recruiting

3.1. Wie läuft ein guter Recruiting-Prozess ab?



Grundsätzlich gilt: klare Vorstellungen helfen im späteren Recruiting-Prozess bei der Suche und Direktansprache passender Kandidaten!

Hier ein Leitfaden für den Ablauf:

a. Bedarfsermittlung

Analyse: Klären Sie, welche Position zu besetzen ist und welche Qualifikationen und Eigenschaften wichtig sind.

Beispiel: Benötigen Sie als Stuhlassistenz eine Zahnmedizinische Fachangestellte (ZFA) frisch aus der Ausbildung oder mit langjähriger Erfahrung?

Stellenprofil erstellen: Beschreiben Sie die Aufgaben, Anforderungen und Vorteile der Position.

b. Stellenanzeige erstellen

Zielgruppenspezifisch formulieren: Eine ansprechende Anzeige sollte die Aufgaben, Anforderungen und Vorteile der Praxis klar hervorheben. Beispiel:

„Zahnmedizinischer *Fachangestellter* (m/w/d) gesucht, gerne auch Berufseinsteiger – Wir bieten Ihnen eine moderne Praxis, ein herzliches Team und flexible Arbeitszeiten.“

c. Recruiting-Kanäle wählen

Kanäle auswählen: Veröffentlichen Sie die Anzeige:

- Online: Jobbörsen wie Indeed oder StepStone,
- Online: Social media (z. B. Facebook, Instagram, LinkedIn).
- Online: Auf Ihrer Praxiswebsite/Karrierewebsite.
- Offline: Fachmagazine, Flyer, lokale Zeitungen.
- Netzwerke: Mitarbeiterempfehlungen, Fachverbände.

d. Bewerber-Management

- Proaktive Ansprache: Nutzen Sie Active Sourcing (digitale Direktansprache) über Plattformen wie LinkedIn oder Xing, um passende Kandidaten direkt zu kontaktieren.
- Bewerbungsprozess erleichtern: Bieten Sie einfache Bewerbungswege an, z. B. Kurzbewerbungen per E-Mail oder Formular.

e. Sichtung der Bewerbungen

- Vorauswahl: Überprüfen Sie die Bewerbungsunterlagen auf fachliche Qualifikationen und Berufserfahrung.
- Erstkontakt: Laden Sie passende Kandidaten zu einem Erstgespräch ein oder führen Sie ein kurzes Telefoninterview. Beispiel: „Wir würden Sie gerne näher kennenlernen und Ihnen unsere Praxis vorstellen.“

f. Vorstellungsgespräch

- Begrüßung und Praxisvorstellung.
- Fragen zur Qualifikation und Motivation.
- Fachliche und situative Fragen (z. B.: „Wie gehen Sie mit einem nervösen Patienten um?“).
- Raum für Rückfragen des Bewerbers.

Einblicke in den Arbeitsalltag:

Zeigen Sie dem Bewerber die Praxisräume und stellen Sie das Team vor.

g. Vertragsangebot

- Feedbackrunde: Entscheiden Sie gemeinsam im Team, ob der Bewerber fachlich und menschlich passt.
- Schnelle Rückmeldung: Kommunizieren Sie die Entscheidung zeitnah, unabhängig davon, ob sie positiv oder negativ ausfällt.
- Angebot unterbreiten: Klären Sie die Konditionen (Gehalt, Arbeitszeiten, Zusatzleistungen) und stellen Sie den Arbeitsvertrag aus. Tipp: VertragsApp von Bischoff & Partner nutzen <https://www.bischoffundpartner.de/vertragsapp.aspx>.

h. Onboarding

- Einarbeitungsplan: Erstellen Sie einen klaren Plan, um den neuen Mitarbeiter in die Abläufe der Praxis einzuführen.
 - Einführung ins Team und in die Praxissoftware.
 - Schulungen oder Weiterbildungen, falls erforderlich.
- Mentoring: Weisen Sie dem neuen Teammitglied einen Mentor zu, der bei Fragen unterstützt.
- Feedbackgespräche: Führen Sie regelmäßig Gespräche, um die Zufriedenheit neuer Mitarbeitender zu prüfen und Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen.
- Teambuilding: Fördern Sie den Teamgeist durch gemeinsame Aktivitäten.

Ein gut geplanter Recruiting-Prozess sorgt nicht nur dafür, dass die offene Stelle passend besetzt wird, sondern stärkt auch das Image der Zahnarztpraxis als attraktiver Arbeitgeber.

3.2. Recruiting-Kanäle: Hier finden Sie Ihre Kandidaten

Es gibt eine Vielzahl von Recruiting-Kanälen, die Unternehmen nutzen können, um qualifizierte Talente zu finden. Hier eine Übersicht über die wichtigsten Kanäle:

Interne Kanäle

- Interne Stellenausschreibungen: Veröffentlichen der Stellenanzeige innerhalb des Unternehmens, z. B. über das Intranet oder E-Mail.
- Mitarbeiter-/Patienten-Empfehlungen: Mitarbeitende/Patienten werben Kandidaten aus ihrem Netzwerk, bei Mitarbeitenden oft mit Prämien oder Belohnungen.

Online-Stellenbörsen

- Allgemeine Jobportale: Plattformen wie Indeed, StepStone, Monster oder Jobware.



- Spezialisierte Jobbörsen: Branchenspezifische Portale, z. B. „Zahnmedizin Jobs“ für Zahnarztpraxen oder „Tech Jobs“ für IT-Positionen.
- Regionale Jobbörsen: Lokale Plattformen für spezifische Regionen.

Social Media (auch mit Active Sourcing/Direktansprache)

- Xing: Für den deutschsprachigen Raum geeignet, insbesondere für Fachkräfte.
- LinkedIn: Zielt immer noch mehr auf internationale Talente sowie hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte. Hier können Stellenanzeigen geschaltet und Netzwerke genutzt werden.
- Facebook/Instagram: Besonders für lokale und weniger spezialisierte Stellen, kombiniert mit Employer Branding.
- TikTok: Für junge Zielgruppen und kreatives Employer Branding.

Personalvermittler, Headhunter und Recruiting-Events werden von Zahnarztpraxen eher selten genutzt – auch wegen der hohen Kosten.

Printmedien

- Zeitungsanzeigen: Besonders in ländlichen Regionen oder für bestimmte Zielgruppen.
- Fachmagazine: Geeignet für spezielle Anforderungen.

Jobcenter und öffentliche Einrichtungen

- Agentur für Arbeit: Unterstützung durch lokale Arbeitsagenturen, oft kostenfrei.
- Förderprogramme: Zusammenarbeit mit Behörden oder Programmen zur Integration (z. B. für internationale Fachkräfte).

Durch die Kombination verschiedener Kanäle (eigene Website/Karrieresite nicht vergessen) können Unternehmen die Reichweite und Effizienz ihrer Recruiting-Bemühungen maximieren und die besten Talente für sich gewinnen.

Tipp: Nach Vertragsabschluss nicht nachlassen!

Der Recruiting-Prozess ist mit der Vertragsunterzeichnung aber noch nicht abgeschlossen. Auch nach Vertragsabschluss können Kandidaten noch abspringen! Und wenn der Kandidat dann anfängt, kann die Praxis ihn positiv überraschen, wenn sie ihn noch vor dem ersten Arbeitstag informiert, wie er eingearbeitet werden soll. Ein kleines Willkommenspaket und Feedbackgespräche in der Einarbeitungsphase können auch nicht schaden.



Vorlesung verpasst? Melden Sie sich jetzt noch für die weiteren Vorlesungen von Prof. Dr. Bischoff an! <https://bwl.bischoffundpartner.de>

Über Prof. Dr. Bischoff & Partner:

Die Steuerberater, Fachanwälte und Betriebswirte der Steuerberatungsgesellschaft für Zahnärzte betreuen ausschließlich niedergelassene Zahnärzte und zMVZ. Weitere Steuergesellschaften der Holding Prof. Dr. Bischoff & Partner sind auf Ärzte und mittelständische Unternehmen spezialisiert. Seit unserer Gründung im Jahr 1985 sind wir davon überzeugt, dass Erfolg Freiräume schafft. Unseren Mandanten bieten wir nicht nur verständlich aufbereitete Zahlen und Auswertungen, sondern auch umfassende und vielseitige Beratungsleistungen. So schaffen wir die nötige Transparenz, die Sicherheit für wirtschaftlichen Entscheidungen gibt. www.bischoffundpartner.de

Kontakt:

Anita Pützer, Communication Managerin
Prof. Dr. Bischoff & Partner AG, Steuerberatungsgesellschaft für Zahnärzte
Riehler Str. 36, 50668 Köln
Tel. 0221 9128404 233, anita.puetzer@bischoffundpartner.de