

Angestellte Zahnärzte sind einerseits Behandler und dennoch Teil des gesamten Praxisteams. Im Alltag erwachsen daraus immer wieder Herausforderungen, Spannungen, Erwartungen und Unsicherheiten auf allen Seiten. Welche Verantwortung haben sie? Welche Rechte haben sie, aber auch welche Gestaltungsmöglichkeiten gibt es für sie und für die Praxisleitung?

Gudrun Mentel  
[Infos zur Autorin]



## Ich bin doch nur angestellt

### Die Rolle der Zahnärzte bei der Mitarbeiterführung

Gudrun Mentel

Zahnärzte sind echte Sandwichkräfte innerhalb des Praxisteams. So tragen sie aufgrund ihrer Ausbildung hohe medizinische Verantwortung im Umgang mit dem Patienten. Auch sind sie direkte Umsatzerbringer. Sie tragen mit ihren Behandlungen wesentlich zum ökonomischen Erfolg des Praxisbetriebes bei. Von ihrer Existenz als angestellter Zahnarzt hängen daher auch die Arbeitsplätze des zahnmedizinischen Personals ab. In einigen Praxen bestimmen ihre Behandlungs- (und damit Anwesenheits-)Zeiten auch noch die Arbeits- und Urlaubszeiten des restlichen Praxispersonals. All das prägt – zu Recht – deren Selbstbewusstsein. Gleichzeitig haben sie, im Gegensatz zu den Praxisinhabern, eine Reihe von Vorteilen durch das Angestelltendasein. Sie tragen kein unternehmerisches Risiko und sind damit von einer Reihe von Entscheidungen freigestellt. Die Anschaffung eines neuen Gerätes oder die Etablierung neuer Behandlungsschwerpunkte – sie können, wenn sie wollen und dürfen, an den Entscheidungswegen teilnehmen. Oft bestimmen sie eine Entscheidung mehr oder weniger mit. Aber die letztendliche und entscheidende Konsequenz tragen sie nicht: die Folgen, die diese Entscheidung mit sich bringen, u. a. in persönlicher oder ökonomischer Hinsicht, müssen sie nicht übernehmen. Dies führt im Alltag immer wieder zu Herausforderungen. Manchmal eine Praxisleitung holt sich zwar gerne den Rat im Vorfeld – wenn es aber Probleme bei der späteren Umsetzung gibt, so reden sie ungern darüber. Schließlich kann dieses Problem als persönliches Scheitern bewertet bzw. angesehen werden. Aber genau dadurch würden angestellte Zahnärzte ja lernen können.



## Im Mittelpunkt

Angestellte Zahnärzte sind zwar formal Zahnarzt – fühlen sich aber vor allem als Teil des Teams. Dies kann z.B. dazu führen, dass sie die räumliche Nähe zu den anderen Mitarbeitern suchen (können) und umgekehrt ihnen mehr anvertraut wird, als es z.B. der Praxisleitung gesagt wird. Sie haben also eine klassische Sandwichposition inne. Dies kann zu echten Herausforderungen führen. Wenn sie z.B. von einem Regelverstoß durch die Mitarbeiter erfahren – sollen sie es der Praxisleitung erzählen? Sollen sie der Praxisleitung berichten, wenn sie von Unruhe im Team erfahren oder von der Kündigungsabsicht eines Mitarbeiters? Wo ist da eine Grenze?

Praxisleitungen scheuen oft das kritische Gespräch mit ihren angestellten zahnärztlichen Kollegen. Da spielt die Angst eine Rolle, dass diese bei einer Kritik die Praxis verlassen könnten, man jedoch auf sie angewiesen ist.

## Autoritäten und Konflikte

Angestellte Zahnärzte tragen aber auch Verantwortung gegenüber dem Team bzw. gegenüber den einzelnen Mitarbeitern. So sind sie Vorbild in ihrem Verhalten und spielen damit eine wichtige Rolle als Autoritätsperson. Ihr Wort zählt – in positiver wie in negativer Hinsicht. Wenn sie die Anordnungen der Praxisleitung in Gegenwart des Teams lächerlich





machen oder sogar missachten, so bringt dies die Mitarbeiter in einen Loyalitätskonflikt. Sollen sie es nun der Praxisleitung sagen? Sollen sie dem angestellten Zahnarzt widersprechen? Wenn die angestellte Zahnärztin ihnen eine andere Anweisung gibt als es die Praxisleitung zuvor gegeben hat – welche Anweisung zählt denn nun? Umgekehrt kann eine angestellte Zahnärztin die Autorität der Praxisleitung unterstützen, indem sie z. B. beim berühmten Gespräch im Sozialraum unangenehme Anweisungen der Praxisleitung positiv begründet und damit deren Ansehen stärkt.

Das Verhalten von angestellten Zahnärzten birgt viele Möglichkeiten, aber ebenso viele Gefahren

Was kann die Praxisleitung und der angestellte Zahnarzt tun, um die Zusammenarbeit aller im Team zu verbessern?

- **Grenzen und Befugnisse klären:** Die Basis der Zusammenarbeit ist eine klare Absprache darüber, was angestellte Zahnärzte dürfen und was nicht. Dürfen diese einem Mitarbeiter z. B. Anweisungen zur Arbeitszeit geben (Stichwort: Überstunden)? Was ist

erlaubt, in Bezug auf die Praxisführung? An welchen Gesprächen darf und soll teilgenommen werden?

- **Verantwortung übertragen:** Nur wer auch mal ein eigenes Projekt betreut und damit Verantwortung für das Ergebnis übernimmt, der kann auch lernen und reifen. Am besten setzen sich beide Seiten regelmäßig zusammen und tauschen sich aus, wie der jeweilige Stand ist.
- **Regeln fürs Miteinanderkommunizieren:** Neben den Rechten als Behandler müssen auch die Pflichten als Führungskraft kommuniziert werden. Hierzu zählen die Regeln, die innerhalb des Teams gelten („Wir reden miteinander und nicht übereinander“) oder wie man anderen ein Feedback gibt. Solche Regeln gelten für alle im Team – auch für die angestellten Zahnärzte. Es hilft, deutlich zu machen, dass mit diesen Regeln auch deren Autorität gestärkt wird.
- **In den Austausch gehen:** Gerade bei angestellten Zahnärzten ist ein regelmäßiger Austausch wichtig. Ein regelmäßiger proaktiver Austausch im Rahmen einer Ärztstunde z. B. über anstehende Behandlungen ist eine Möglichkeit. Sinnvoll ist es, dass die Praxisleitung sich zunächst die Behandlungen vorschlagen lässt, bevor sie selbst



## TSUNGEN SAUGEN

Eine saubere Sache!\*



\*60-80 % aller Bakterien im Mund sind auf der Zunge (Quirynen et al. 2009)



[www.ts-1.com](http://www.ts-1.com)

diese kommentiert. Beide Seiten sollten sich dabei erklären und zuhören können.

- **Vertrauen aufbauen und Grenzen setzen:** Es sind die persönlichen Gespräche unter vier Augen, die regelmäßig erfolgen sollten und nicht nur, wenn etwas Negatives vorgefallen ist oder sich eine Seite zu viel geärgert hat. Dann ist es schwer, wieder Vertrauen zueinander aufzubauen. Es ist aber auch wichtig, dem Zahnarzt ein kritisches Feedback zu geben, z. B. wenn dieser seine Vorbildrolle verletzt hat. Schließlich ist das ja auch ein Zeichen für alle im Team.
- **Sandwichrolle besprechen:** Es ist wichtig, dass sich beide Seiten über die Sandwichrolle austauschen und besprechen, wie es allen Beteiligten dabei geht. Aus diesem Austausch heraus kann man weiter überlegen, was alle Beteiligten brauchen und was sinnvoll ist. Wichtig ist nur: offen darüber zu reden und nicht zu schweigen.
- **Verständnis füreinander entwickeln:** Beide Seiten – Praxisleitung und angestellter Zahnarzt – leben verschiedene Rollen, kommen vielleicht aus verschiedenen Generationen oder haben unterschiedliche persönliche Hintergründe. Das sind zwar Unterschiede, aber es sind auch Möglichkeiten, voneinander zu lernen. So kann man sich bei Aufgaben abwechseln – je nach Neigung oder Erfahrungswissen – oder sich einfach ergänzen. Vertrauen entsteht vor allem dann, wenn man bereit ist, offen über die eigenen Erfahrungen und Fehler zu sprechen.

Die Rolle der angestellten Zahnärzte ist vielfältig, herausfordernd und beinhaltet viel Potenzial – für die Betroffenen selbst und für das gesamte Team. Mit offener Kommunikation und klaren Regeln kann man dieses Potenzial ausschöpfen.

### Kontakt



#### Gudrun Mentel

Beratung für Mitarbeiterführung + Kommunikation  
Friedrich-Ebert-Straße 48  
65824 Schwalbach am Taunus  
mentel@gudrun-mentel.de  
www.gudrun-mentel.de