

## Eine schwierige Aufgabe: Mitarbeitern kündigen

Der Praxisinhaber als Arbeitgeber steht mitunter vor schwerwiegenden Entscheidungen. Von Dr. Albrecht Müllerschön, Starzeln, Deutschland.

Die Kündigung eines Mitarbeiters – vor dieser Aufgabe graust es den meisten Praxisinhabern. Denn sie können sich nicht hinter der Entscheidung einer fernen Zentrale verstecken.

Viele Inhaber und Geschäftsführer zahnmedizinischer Praxen wälzen sich nächtelang schlaflos in ihren Betten, bevor sie beschließen: Ich entlasse diesen Mitarbeiter. Scheinbar endlos überlegen sie «soll ich oder soll ich nicht», bevor sie zur Einsicht gelangen: An der Kündigung führt kein Weg vorbei.

### Problem: persönliche Beziehung zum Mitarbeiter

Sogar ansonsten entschlossen-freudigen Führungskräften fällt der Beschluss, sich von einem Mitglied des Praxisteam zu trennen, meist schwer. Denn er bedeutet stets, dessen künftiges Schicksal mit zu entscheiden – und das der anderen Personen, die von dem Gehalt leben.

Hinzu kommt: In kleinen und mittelgrossen Praxen arbeiten der Chef und seine Mitarbeiter meist enger zusammen als in Grosspraxen mit mehreren Standorten; deshalb wachsen zwischen ihnen persönlichere Bande. Entsprechend schwer fällt es den Vorgesetzten, einem Mitarbeiter zu sagen: «Ich muss...» oder «Ich möchte mich von Ihnen trennen». Dies gilt insbesondere dann, wenn die Kündigung aufgrund von Verhaltens- oder Kompetenzdefiziten erfolgt. Dann geht mit der Kündigung meist das Beenden der persönlichen, zuweilen sogar freundschaftlichen Beziehung einher.



### Notwendigkeit: sich eigene Fehler eingestehen

Auch aus folgendem Grund fällt vielen Praxisinhabern das Kündigen schwer: Sie müssen sich dann nicht selten eigene Fehler eingestehen. Zum Beispiel, dass sie den falschen Mitarbeiter eingestellt, die Entwicklung der Praxis falsch eingeschätzt oder bei Fehlentwicklungen nicht rechtzeitig gegengesteuert haben.

Zudem geraten viele Führungskräfte, wenn sie einen Mitarbeiter entlassen, mit ihrem Selbstbild in Konflikt – insbesondere solche, die ansonsten einen partnerschaftlichen Umgang mit ihrem Team pflegen. Denn plötzlich müssen sie ihre Macht und Stellung als Führungskraft offen zeigen. Das versetzt sie in innere Konflikte. Sie fragen sich unter anderem: Was denken die anderen Mitarbeiter von mir, wenn ich einen ihrer Kollegen entlasse, und wie ändert sich dann deren Verhältnis zu mir?

### Kollegen sehen Kündigung oft voraus

Solche Befürchtungen sind meist unbegründet. Denn gerade erfahrene Mitarbeiter haben einen sechsten Sinn dafür, was betrieblich notwendig ist. Zudem verfügen sie oft über ein feines Gespür für die Stärken und Schwächen ihrer Kollegen. Sie registrieren sehr wohl: Dieser Kollege ist zwar nett, doch überfordert. Oder: Dieser Kollege tut zwar stets beschäftigt, doch er hat das Arbeiten nicht erfunden. Meist haben sie sogar wenig Verständnis für den Langmut ihrer Vorgesetzten. Sie erwarten von ihrem Vorgesetzten geradezu Konsequenz.

Hier liegt das Hauptproblem, wenn Führungskräfte nötige Kündigungen auf die lange Bank schieben. Bei ihren Mitarbeitern verdichtet sich das Gefühl: Die Führungskraft misst mit zweierlei Mass: «Während sie von uns ein professionelles Ar-

beiten fordert, lässt sie beim Kollegen Nachlässigkeiten durchgehen.» Verdichtet sich dieses Gefühl über einen längeren Zeitraum bei ihnen, stellen sie ihr eigenes Verhalten in Frage: Warum soll ich stets die Versäumnisse meines Kollegen ausbessern? Die Folge: Auch die Leistung der anderen Mitarbeiter sinkt.

### Kernfrage: Was passiert, wenn der Mitarbeiter bleibt?

Deshalb sollten sich Führungskräfte der Aufgabe, notwendige Kündigungen auszusprechen, stellen. Sie ist ein Teil ihrer Führungsaufgabe – niemand nimmt ihnen diese Last von den Schultern. Hilfreich ist es in solchen Situationen jedoch oft, mit einem unbeteiligten Dritten – zum Beispiel einem Coach – die Pro's und Kontra's abzuwägen. Hilfreich ist es auch, sich zu fragen: Welche Konsequenzen hat es, wenn der Mitarbeiter bleibt? Für mich als

Führungskraft? Für die Praxis? Für das Verhalten der Kollegen? Danach fällt es dem Vorgesetzten meist leicht, sich zu entscheiden. [DT](#)

### Kontakt



Dr. Albrecht Müllerschön

Kirchsteige 6  
72393 Starzeln, Deutschland  
Tel.: +49 7477 1511-05  
Fax: +49 7477 1511-06  
[www.muellerschoen-beratung.de](http://www.muellerschoen-beratung.de)

## Endodontologen laufen Sturm gegen Doku «Root Cause»

Zahnärzte warnen vor Panikmache, Patienten sind dennoch verunsichert.

Wurzelkanalbehandlungen führen zu Brustkrebs. Mit Behauptungen wie dieser sorgt derzeit der Dokumentarfilm «Root Cause» für Aufbruch. Zahnärzte warnen vor Panikmache, Patienten sind dennoch zunehmend verunsichert.

«Root Cause» ist ein aufwendig produzierter Dokumentarfilm, der auf Netflix, Amazon Prime, iTunes und Vimeo bereitgestellt wird. Er ist gespickt mit unzähligen Experten-aussagen, die dem Zuschauer ein hohes Mass an Glaubwürdigkeit vermitteln. In 72 Minuten erzählt der Film die Geschichte des australischen Filmemachers Frazer Bailey, der sich auf die lange Suche nach den Ursachen für seine Panikattacken, Depression und für das chronische Erschöpfungssyndrom begeben. Ausgelassen hat er dabei na-

hezu keine Option: von klassischer Schulmedizin, über Therapien, Hypnose, Entgiftungskuren oder dem Trinken des eigenen Urins bis hin zu geistiger Heilung. Erfolglos.

Dann die lang ersehnte Lösung: Die bei ihm als junger Mann durchgeführte Wurzelkanalbehandlung ist die Ursache allen Übels. Auf Grundlage dieser Geschichte kommen Experten unter anderem der Zahnmedizin zu Wort, die den Eindruck erwecken, Wurzelkanalbehandlungen seien grundlegend

schlecht. Experten kommunizieren, Wurzelkanalbehandlungen würden Krebs, Herzerkrankungen, Autoimmunerkrankungen, chronische Gesundheitsstörungen usw. auslösen. «Root Cause» vermittelt «Fakten» wie, 98 Prozent der Frauen mit Brustkrebs hätten zuvor eine Wurzelkanalbehandlung gehabt und der Tumor sei auf der Seite, auf

der auch die endodontologische Behandlung stattgefunden habe.

### Fake News?

Seit auch Netflix den Film im Programm hat, ist die Aufmerksamkeit für «Root Cause» und damit die

Angst unter den Patienten extrem gestiegen, wie [theguardian.com](http://theguardian.com) schreibt. Endodontologen sowie andere Wissenschaftler der Zahnmedizin warnen vor Panikmache und Verbreitung von Fehlinformationen. Die American Dental Association (ADA), American Association of Endodontists (AAE) und American Association of Dental Research (AADR) haben die Medienunternehmen sogar in einem privaten Brief darum gebeten, den Film offline zu nehmen.

Die European Society of Endodontology (ESE) äusserte ebenfalls ihre Bedenken zu den Aussagen des Dokumentarfilms und stellt noch einmal den Nutzen von Wurzelkanalbehandlungen heraus. [DT](#)

Quelle: ZWP online

