

# Zahnärztliche Karriere im Anstellungsverhältnis

Ein Beitrag von Maïke Klapdor

**FÜHRUNGSKONZEPTE** /// Standortleitung, Fachbereichsleitung, Oberarztposition – zunehmend sieht man in den branchenspezifischen Portalen und Medien Stellenanzeigen mit diesem Suchprofil. Was ist konzeptionell zu beachten, wenn der Praxisinhaber nicht selbst oder nicht allein am Steuerrad steht? Dieser Fachbeitrag erläutert die grundlegenden Erfolgsprinzipien.

AUFSTIEG ZUM ERFOLG

**Mit Leidenschaft** die eigene Praxis aufbauen und einen Großteil des Lebens in die Selbstständigkeit investieren: Diese zahnärztliche Berufsentscheidung verliert im Spiegel der bekannten Trends (Wertewandel, Feminisierung, Spezialisierung, Trend zu größeren Praxisstrukturen etc.) an Popularität und macht gleichzeitig Platz für interessante Varianten. Dazu gehört unter anderem die Position als leitender Zahnarzt – innerhalb einer Großpraxis oder als Standortleiter einer privaten oder investorgesteuerten Praxisgruppe.

Für einen nachhaltigen Erfolg dieser Konstellation braucht es förderliche Rahmenbedingungen. Ein komplexes Thema, das den Umfang eines einzelnen Fachbeitrags sprengt. Im Folgenden gehen wir auf drei zentrale Aspekte ein.

### Persönliche Motivation

Die Entscheidung für ein Anstellungsverhältnis bedeutet, dass die Selbstständigkeit bewusst (noch) nicht gewählt wird. Wer bereit ist, Verantwortung als leitender Zahnarzt zu übernehmen, hat zuvor sehr wahrscheinlich auch über die Alternative der eigenen Niederlassung nachgedacht. Warum lieber die Anstellung? Vermeidung hoher Verschuldung, (noch) kein Interesse an vollständiger Eigenverantwortung für alles, Wunsch nach fami-

lienfreundlichen Arbeitszeiten. So und ähnlich lauten die typischen Gründe. Einig ist allem: Wer bereit ist, in die Führungsverantwortung zu gehen, sich aber gegen die eigene Niederlassung entscheidet, tut das auch deshalb, weil er damit die Erwartung verknüpft, einen kraftvollen, konzeptstarken Partner an seiner Seite zu haben. Das ist ein ganz entscheidender Punkt. Bedeutet für den oder die Praxiseigentümer: Wer eine leistungsstarke zahnärztliche Führungskraft für seine Praxis begeistern möchte, muss Entsprechendes bieten. Ansonsten wird die Zusammenarbeit nicht von Dauer sein.

Für beide Seiten attraktiv und erstrebenswert ist in diesem Sinne eine Partnerschaft, die sich nicht in zahnärztlichen Provisionsgehalten, ausgefeilter Honorarabrechnung und ansonsten diffuser Ergebniserwartung erschöpft, sondern die Praxisvision mit konkreten Zielen, definierten operativen Zuständigkeiten und klarem Kommunikationsmodus (wer spricht wann mit wem wovon) auf die Handlungsebene bringt.

Wirksames Recruiting, Support für organisatorische Effizienz, Investitionsbereitschaft in zukunftsfähige Teamkultur sowie ein Set geeigneter dentalbetriebswirtschaftlicher Kennzahlen sind dabei zentrale Konzeptbausteine, die in der Bringschuld des Praxiseigentümers liegen – und mit denen er sich bei der leistungsstarken zahnärztlichen Führungskraft quasi bewirbt.

ANZEIGE

Immer mehr Zahnärzte weltweit sind begeistert:

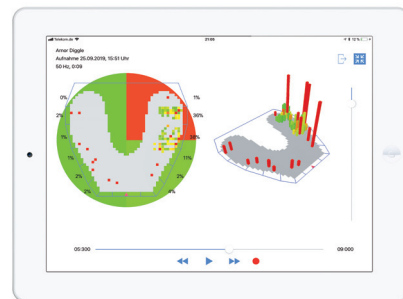


# I ♥ OccluSense!

## Innovatives Handgerät für die digitale Okklusionsprüfung.

Setzen auch Sie ab sofort auf das preisgekrönte OccluSense®-System:

- 60µ dünne, flexible Einweg-Drucksensoren erfassen statische sowie dynamische Okklusion
- Datenübertragung an OccluSense®-iPad-App per WLAN
- Rote Farbschicht markiert zusätzlich die okklusalen Kontakte auf den Zähnen Ihrer Patienten
- Vermeiden Sie Fehlbelastungen bei Implantat getragenen Suprakonstruktionen und beteiligter Strukturen
- Erkennen Sie Frühkontakte vor und während okklusaler Korrekturen sowie Fehlbelastungen auf der Laterotrusions- und Mediotrusionsseite
- Dokumentieren Sie okklusale Veränderungen während kieferorthopädischer Behandlungen
- Verbessern Sie die Kommunikation mit Ihren Patienten durch die visuelle Darstellung der Okklusion



Erhältlich im dentalen Fachhandel!

Gefördert durch:  
 Bundesministerium für Wirtschaft und Energie  
 aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages



Dr. Jean Bausch GmbH & Co. KG | Oskar-Schindler-Str. 4 | 50769 Köln  
 Tel.: 0221-709360 | Fax: 0221-70936-66 | info@occlusense.com | www.occlusense.com  
 Bausch and OccluSense are trademarks of Dr. Jean Bausch GmbH & Co. KG, registered in Germany and other countries.  
 Apple and iPad are trademarks of Apple Inc., registered in the U.S. and other countries.

Mehr Infos unter:  
[www.occlusense.com](http://www.occlusense.com)  
 und YouTube





Grafik: © 2022 – KlapdorKollegen Academy GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Foto: © Andrii Vergeles – stock.adobe.com

## Zielfokus und Vergütung

In einigen Praxen lässt sich ein interessantes Phänomen beobachten: Es werden Oberärzte installiert, die eine Gruppe von Kollegen betreuen und anleiten sollen. Das ist zunächst mal eine gute Idee und für gesundes Praxiswachstum auch eine wichtige Strukturkomponente.

Gleichzeitig aber – und hier wird es paradox – wird mit diesen Oberärzten eine Vergütungsvereinbarung getroffen, bei der ihr persönlicher Honorarumsatz eine zentrale Rolle spielt. Was ist denn nun gewollt? Selber die Tore schießen, oder die anderen coachen, damit sie die Tore schießen können? Hier braucht es Klarheit.

Wer mit angestellten zahnärztlichen Führungskräften erfolgreich sein möchte, braucht ein System, das deren Aufmerksamkeitsfokus auf die erwartete Wirkung der Position ausrichtet, und eine Organisations- und Vergütungsvereinbarung, die damit logisch korreliert. Also reduzierte eigene Behandlungszeiten am Patienten, ein System und terminierte Zeiten für die Coaching-Aufgaben sowie ein angemessenes Fixgehalt plus Erfolgsbonus bei Erreichung im Vorfeld definierter Ziele.

Hinzu kommt: Die Fähigkeiten, die den angestellten Zahnarzt zu einer wirksamen, akzeptierten Führungsperson im Praxisteam machen, wurden nicht im zahnmedizinischen Studium gelernt. Es braucht also auf jeden Fall einschlägige Qualifizierungen.

## Denken in Führungsteams

Wer die Karriere im zahnärztlichen Anstellungsverhältnis anstrebt, denkt dabei häufig auch (bewusst oder unbewusst) an den Vorteil des Austausches mit Kollegen und das gute Gefühl, sich gegenseitig zu beflügeln und gemeinsam Verantwortung zu tragen. Konzeptstärkend ist es insofern, die Positionierung zahnärztlicher Führungskräfte direkt vernetzt mit dem Praxismanagement und gegebenenfalls dem erweiterten Führungsteam anzulegen.

Als Grundlage kann ein zukunftsgerichtetes Organigramm hilfreiche Orientierung bieten, das den praxisinternen Kooperationsgedanken symbolisiert und die Brücke zu entscheidenden Wertschöpfungskomponenten (kennzahlenbasierte Steuerung, Kulturentwicklung) herstellt. Für die Zahnarztpraxis haben wir ein entsprechendes Organigramm-Modell entwickelt (siehe Grafik).

Das bewusste Agieren innerhalb eines solchen Organigrammverständnisses bietet die Chance, die Sichtfenster der zahnärztlichen Führungskräfte breiter auszurichten und limitierendes Silodenken im gesamten Team zu überwinden. Auf dieser Basis lässt sich eine Führungshaltung entwickeln, die die Bedürfnislagen sowohl des Praxisteam als auch die der Patienten als Ausgangspunkte nimmt und mit therapeutischer und organisatorischer Brillanz zusammenführt. Attraktive, nachhaltige Praxisrenditen stellen sich im Kielwasser dieses Führungsverständnisses ein.

## Fazit

Ob eine Standortleitung oder zahnärztliche Führungstätigkeit zur Zufriedenheit aller Beteiligten funktioniert oder nicht, hängt von dem Konzept ab, in das sie eingebunden ist. Es lohnt sich, im Vorfeld einige grundlegende Überlegungen anzustellen und die Erfolgskomponenten im Rahmen eines fundierten Entwicklungsplans zusammenzuführen, bevor Positionen besetzt werden.

## INFORMATION ///

**Maike Klapdor**  
 Maike.klapdor@klapdorkollegen.academy  
 www.klapdorkollegen.academy

Infos zur Autorin





# DZR | H1

Mit DZR H1 sind Sie mit Ihrer Abrechnung schneller fertig, arbeiten smarter, können alles nachlesen, dokumentieren lückenlos, sind rechtskonform und up-to-date und erweitern ganz nebenbei Ihre fachliche Kompetenz – FACHLICH. AKTUELL. ALLES DRIN.



[www.dzr-h1.de](http://www.dzr-h1.de)



## Ein Händchen für Typen:

# TYPGERECHTE FÜHRUNG VON MITARBEITERN

Ein Beitrag von Dr. phil. Marc Elstner

**PERSONALFÜHRUNG** /// Um ihr Praxisteam erfolgreich zu führen, optimal zu fördern und eine emotionale Bindung zum Unternehmen Zahnarztpraxis zu schaffen, ist es wichtig, jeden einzelnen Mitarbeiter richtig einzuschätzen. In einer Zeit, in der vor allem im Gesundheitswesen ein ausgeprägter Fachkräftemangel herrscht, gilt es, die Möglichkeiten zu erkennen, wie mit unterschiedlichen Typen effizient zusammengearbeitet werden kann.

Die Lösung im Umgang mit „anspruchsvollen Arbeitnehmern“ ist dabei einfacher als gedacht: Unterschiedliche Mitarbeiter haben unterschiedliche Ansprüche. Es stellt sich also die Frage, wie alle Mitarbeitenden erfolgreich und souverän in das Praxisteam integriert und zu Höchstleistungen motiviert werden können. Der Schlüssel hierfür liegt in der Empathiefähigkeit des Praxisinhabers als Führungskraft und seiner Umgangsweise mit verschiedenen Persönlichkeitstypen<sup>1</sup> von Arbeitnehmern.

### Dominante Persönlichkeiten (D-Typ)

Dominante Persönlichkeiten (D-Typ) sind bspw. durchsetzungsstark und möchten sich im Praxisteam eine herausgehobene Stellung erarbeiten und im „Daily Business“ beweisen – dabei schießen sie auch manches Mal über das Ziel hinaus. Es ist demnach wichtig, dass sie solchen Teammitgliedern klare Grenzen aufzeigen und diese auch kommunizieren. Ein klarer Vorteil dominanter Mitarbeiter liegt auf der Hand: sie sind in der Regel hoch motiviert. Daher brauchen sie auch ehrgeizige Ziele und die Möglichkeit, eigenständig zu arbeiten. Hier reicht häufig die Festlegung eines Stichtages (z. B. bis zu dem das Hygienekonzept der Praxis erarbeitet sein soll) oder die Formulierung konkreter inhaltlicher Erwartungen, um den Mitarbeitenden zu „pushen“. Wichtig ist, dass Sie diesen Persönlichkeitstyp mit anspruchsvollen Tätigkeiten fördern. Übergeben Sie ihm die „toughen“ (und möglicherweise auch unangenehmen) Aufgaben: das anspruchsvolle Gespräch mit einem kritischen Patienten oder die „schwierige“ Kommunikation mit einer kostenerstattenden Stelle oder dem Fremdlabor reizen und fordern ihn gleichermaßen. Hier blüht dieser Mitarbeitertyp auf und kann sein Können unter Beweis stellen. Machen Sie als Praxisinhaber allerdings klar, dass Sie der Unternehmensinhaber sind und Letzt-Entscheidungen bei Ihnen liegen.

### Initiative Persönlichkeiten (I-Typ)

Initiative Persönlichkeiten (I-Typ) sind kreative Menschen, die in und mit der gemeinsamen Arbeit für ihre Mitmenschen aufblühen. Initiative Individuen sind spontan und extrovertiert. Eine solche Persönlichkeit, welche die Patienten am Empfang begrüßt, kann Offenheit und Freundlichkeit ausstrahlen und somit eine positive Wirkung auf ängstliche oder unsichere Patienten entfalten. Erlauben Sie diesen Mitarbeitertypen „Small Talk“ mit Kollegen oder erst recht auch mit den Patienten; achten Sie jedoch auf eine strukturierte Arbeitsweise oder die Einhaltung von Terminen. Gestatten Sie die Zusammenarbeit mit anderen Mitgliedern ihres Praxisteams und variieren Sie die Aufgaben: ein I-Typ wird beispielsweise mit Enthusiasmus den nächsten Praxisausflug oder die Renovierung des Wartezimmers planen und organisieren. Unterstützen Sie dieses Engagement, indem Sie Projekte (und deren Zeitplan) akribisch vorantreiben und auf deren Abschluss Wert legen – und dies einfordern.

ANZEIGE

# Hitomebore\*

一目惚れ

Die SignoT500, Ikone der Behandlungseinheiten und ein Angebot<sup>1)</sup> zum verlieben:

- ✓ Aktionspreis ab 39.990 €
- ✓ inklusive 1. + 2. Wartungskit
- ✓ 1 Jahr Garantieverlängerung

[morita.de/hitomebore](http://morita.de/hitomebore)

\* Liebe auf den ersten Blick.



Design by  
STUDIO F+A-PORSCHÉ



reddot award 2019  
best of the best

<sup>1)</sup> zzgl. ges. MwSt. Umfang und Bedingungen des Angebots zur SignoT500 unter [www.morita.de/hitomebore](http://www.morita.de/hitomebore)

## Gewissenhafte Persönlichkeiten (G-Typ)

Gewissenhafte Persönlichkeiten (G-Typ) sind häufig die perfekten Abrechnungskräfte: sie arbeiten akkurat und genau und sind meistens gut informiert. Einer ZMV, welche diese Charaktereigenschaften aufweist, können Sie vertrauen: sie arbeitet selbstständig und agiert überlegt – eine Überprüfung ihrer Arbeit sollte nur dann erfolgen, wenn es absolut notwendig ist. Sollten Sie eine Assistenz-zahnärztin im Team haben, die dem G-Typ zuzuordnen ist, geben Sie ihr die Möglichkeit, qualitativ hochwertige Arbeit zu erbringen – das kostet Zeit; gewähren Sie diese. Erklären Sie Aufgaben und Arbeitsschritte strukturiert und logisch. Ermöglichen Sie Zeit zur Reflexion und zur kritischen Nachfrage. Seien Sie sich bewusst, dass G-Persönlichkeiten Arbeitsprozesse und Strukturen hinterfragen! Nehmen Sie diese Kritik nicht persönlich; im Regelfall stellt eine solche Vorgehensweise objektives Feedback dar, um Abläufe und Pläne zu optimieren. Seien Sie sich bewusst, dass gewissenhafte Mitarbeiter immer auf dem aktuellen wissenschaftlichen oder rechtlichen Stand sind: sie kennen aktuelle Studien und die Vorgaben/Empfehlungen der LZK. Machen Sie sich dieses Wissen zunutze! Aber Achtung: Stellen Sie sich darauf ein, Pläne und Entscheidungen, die Sie als Praxisinhaber treffen, mit Logik und Fakten zu untermauern. Sollten Sie das beherzigen, haben Sie ein wertvolles und loyales Teammitglied auf Ihrer Seite, das Sie stets unterstützen wird.

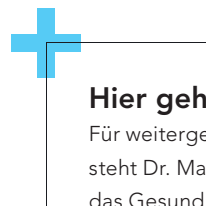


## Stetiger Typ (S-Typ)

Zurückhaltende und mitunter unsichere Menschen sind dem „stetigen Typ“ (S-Typ) zuzuordnen. Sie sind häufig freundlich und höflich, manchmal jedoch wenig entscheidungsfreudig. Stetige Mitmenschen sind ideal in der „Stuhlassistenz“ eingesetzt: sie mögen das Betreuen und Helfen anderer, sind empathisch und mitfühlend. Bitte beachten Sie jedoch: Übertragen Sie Verantwortung und eigene Arbeitsbereiche (beispielsweise bei der Assistenz oder im Steri) nur sukzessive. Vermeiden Sie dabei unnötigen Zeitdruck und zeigen Sie Wertschätzung für die geleistete Arbeit. Kündigen Sie Änderungen, beispielsweise bei neuen Arbeitsabläufen oder bezüglich neuer Praxisöffnungszeiten, frühzeitig an: ein S-Typ muss sich mental darauf erst einstellen können. Ein stetiger Mitarbeiter mag klare Handlungsroutinen und feste Arbeitsbereiche. Ermöglichen Sie ihm dies, werden sie ein verlässliches und wahrscheinlich auch langjähriges Teammitglied haben, das zum positiven Betriebsklima beitragen wird.

## Fazit

Zusammenfassend wird deutlich, dass jeder Persönlichkeitstyp eine individuelle Ansprache und spezifisches Führungsverhalten benötigt. Wird ihm dies zuteil und entgegengebracht, kann sich das Potenzial seines Typs entfalten und bildet – in der Summe und im Zusammenwirken mit anderen – die beste Voraussetzung für eine erfolgreiche Absolvierung aller Aufgaben und Herausforderungen im Praxisalltag.



## Hier geht's zum Coaching

Für weitergehende Infos oder ein individuelles Coaching steht Dr. Marc Elstner, Inhaber von BiMaCon, einem auf das Gesundheitswesen spezialisierten Beratungs- und Bildungsunternehmen, mit Einzeltrainings auf Augenhöhe zur Verfügung. Alternativ bietet er auch Online-Workshops an. Alle Details hierzu auf [www.bimacon.eu](http://www.bimacon.eu)

### Nächste Webinartermine:

Mittwoch, 20. April 2022 (in Kooperation mit dem FVDZ) und Mittwoch, 12. Oktober 2022

Illustrationen: © FourLeafLover – stock.adobe.com

<sup>1</sup> Bei der Einteilung handelt es sich um ein Instrument der Persönlichkeitsstruktur bzw. Persönlichkeitspsychologie. Die heutige DiSG®-Theorie basiert auf der Arbeit des amerikanischen Psychologen William Moulton Marston und kann somit als Vater des DiSG®-Persönlichkeitstests angesehen werden. Er postulierte erstmals die Erkenntnis einer Typologie, dass die individuelle Wahrnehmung unserer Umwelt unsere Kommunikation entscheidend beeinflusst. Sein Buch *Emotions of Normal People* war 1928 die erste Publikation mit den vier Verhaltensdimensionen. So ergeben sich wiederkehrende Verhaltensmuster – oder auch Verhaltensstile – aus vier verschiedenen Dimensionen. Auf Grundlage dieser Ergebnisse entwickelte Prof. Dr. John G. Geier von der University of Minnesota das aktuelle DiSG®-Persönlichkeitsprofil, welches sich an den vier Verhaltensausprägungen Dominanz, Initiative, Stetigkeit und Gewissenhaftigkeit orientiert. Diese Typologie hat in ihren Grundzügen bis heute Bestand. Die neuen Versionen der DiSG®-Persönlichkeitsprofile wie das Everything DiSG® Arbeitsplatz-Profil wurden stetig weiterentwickelt und zuletzt 2014 validiert.

# KAVO UNIQA

Die neue Premium-  
Kompaktklasse.



Erfahren Sie mehr: [www.kavo.com/de/uniQa](http://www.kavo.com/de/uniQa)