

## 1.2.4 Der Zahnarzt als Praxisinhaber

Unternehmensführung ist kein curricularer Bestandteil des Zahnmedizinstudiums. Während des gesamten Studiums bis zum Abschluss mit dem Staatsexamen werden keine betriebswirtschaftlichen Themenbereiche angesprochen und keine Management- und Organisationskompetenzen vermittelt. Somit sieht sich der Zahnarzt als Praxisinhaber häufig mit einer Aufgabe konfrontiert, der er sich aufgrund seiner Ausbildung kaum gewachsen fühlen kann.

### Managementfunktionen

Dennoch bestehen die Anforderungen, die an den Zahnarzt als Praxisinhaber gestellt werden, nicht nur darin, dem medizinischen Heilauftrag Folge zu leisten, sondern ebenso den betriebswirtschaftlichen Aspekten. Als Inhaber eines Klein- oder Kleinstunternehmens hat der Zahnarzt zahlreiche Managementfunktionen inne, die in Großbetrieben auf verschiedene Träger aufgeteilt sind, das heißt, er ist unter anderem verantwortlich für die

### Verantwortlichkeiten

- Zielsetzung,
- Strategiefindung,
- Maßnahmenplanung,
- Maßnahmendurchführung und
- Erfolgskontrolle.

Der Zahnarzt koordiniert als übergeordnete Instanz hierarchisch den Arbeitsprozess, die Mitarbeiter arbeiten unter seiner Anleitung. Er koordiniert Projekte und Arbeitsprozesse, die Mitarbeiter arbeiten letztendlich unter seiner Verantwortung.

### Anspruchsgruppen

Aber die Mitarbeiter stellen nur eine der Anspruchsgruppen dar, denen der Zahnarzt als Unternehmensinhaber gerecht werden muss:

- Mitarbeiter möchten geführt und angeleitet werden, sich idealerweise mit ihrer Arbeit identifizieren und selbstverwirklichen können und am Ende des Monats für ihre geleistete Arbeit entlohnt werden.
- Patienten möchten nach bestem Wissen und Gewissen behandelt werden und wünschen darüber hinaus fachkompetente Informationen sowie eine umfassende und freundliche Betreuung.
- Kooperationspartner (Dentallabore und Lieferanten) müssen die notwendigen Informationen für eine gelingende Zusammenarbeit erhalten; die bestellten Leistungen müssen innerhalb der jeweiligen Zahlungsfristen bezahlt werden.

- Das private Umfeld muss nicht nur finanziell abgesichert werden, sondern diesem muss auch auf sozialer Ebene in ausreichendem Maße qualitativ und quantitativ Sorge getragen werden.

Hinzu kommt, dass häufig ein hoher Zeit- und Kostendruck auf dem Zahnarzt als Unternehmensinhaber lastet. Die für Klein- und Kleinstunternehmen typischen vergleichsweise geringen finanziellen, zeitlichen und personellen Ressourcen sind häufig hinderlich bei der Planung von Projekten, die außerhalb des normalen Arbeitsalltages abgewickelt werden sollen.

Zeit- und  
Kostendruck

Als Inhaber steht der Zahnarzt bei Entscheidungen daher häufig in einem vermeintlichen Konflikt zwischen der Fürsorgepflicht für seine Mitarbeiter und wirtschaftlichen Interessen. Entscheidungen (z. B. Personalentscheidungen) werden daher häufig „aus dem Bauch heraus“ getroffen, statt Alternativen unternehmerisch rational abzuwägen.

Die Qualität der unternehmerischen Fähigkeiten des Zahnarztes wird zudem durch seine eigene Konstitution beeinflusst. Ergebnisse von Studien, die sich mit der psychischen Gesundheit von Zahnärzten beschäftigen, sind in diesem Zusammenhang alarmierend – über die Hälfte der befragten Zahnärzte erleben Antriebsmangel, Gereiztheit, Angst, Müdigkeit oder Schlafstörungen als Ergebnis ihrer Arbeitsbelastung.

Psychische  
Gesundheit

Das Arbeitsumfeld von Zahnärzten betreffend, identifizieren diese Studien sowohl geistig-emotionale als auch körperlich-muskuläre Ursachen für Stress bei Zahnärzten. Als spezifische Belastungen wurden identifiziert:

Spezifische  
Belastungen

- Langzeitsitzungen
- chirurgische Eingriffe
- Turbinengeräusche
- Patientenängste
- Behandlung von Kindern
- mangelnde Wertschätzung durch Mitmenschen
- zahnärztliche Abrechnung
- Zeitdruck

Ein Großteil der aufgeführten geistig und/oder körperlich belastenden Situationen, die für die Entstehung psychischer Beeinträchtigungen oder Erkrankungen bei Zahnärzten ursächlich sein können, betreffen gleichermaßen das zahnmedizinische Personal.