



Anzeige

BRANCHENMELDUNGEN 02.04.2026

Vergütung mit System – Empirische Erkenntnisse zur Stabilität zahnärztlicher Praxisteams



Christin Kiefer, MBA, ZMV

E-Mail: info@praxisconsulting-kiefer.de**SHARE**

Der Fachkräftemangel im zahnmedizinischen Bereich wird häufig als externes Problem beschrieben. Weniger im Fokus steht die Frage, welche internen Strukturen innerhalb der Praxis selbst zur Stabilität eines Teams beitragen oder diese gefährden.



Foto: Viacheslav Yakobchuk – stock.adobe.com

Dabei wirken sich personelle Veränderungen in kleinen Zahnarztpraxen unmittelbar aus: Rekrutierungskosten, Einarbeitungsaufwand, Produktivitätsverluste und Mehrbelastung des verbleibenden Teams treffen hier besonders spürbar.



und Führungskultur für Zufriedenheit und Wechselbereitschaft?

Die folgenden Erkenntnisse basieren auf einer bundesweiten Onlinebefragung unter zahnmedizinischem Fachpersonal sowie ergänzenden Interviews mit Praxisleitungen. Ziel war es, den Einfluss unterschiedlicher Lohnstrukturen auf Zufriedenheit und subjektiv wahrgenommene Bindungsfaktoren zu analysieren.

Zwischen Anspruch und Realität

Die Auswertung zeigt eine deutliche Diskrepanz zwischen gewünschten und tatsächlich gewährten Vertragsbestandteilen.

Regelmäßige Sonderzahlungen wünschen sich 88 % der Befragten, umgesetzt sind sie bei rund einem Drittel. Verlässlich geregelte Arbeitszeiten mit transparenter Überstundenvergütung halten 81 % für wichtig, strukturell geregelt sind sie bei etwa 15 %. Zusatzleistungen wie betriebliche Altersvorsorge oder Fahrtkostenzuschüsse wünschen sich 71 %, vertraglich verankert sind sie bei lediglich 8 %. Rund 19 % der Befragten geben an, keinen der abgefragten Zusatzbestandteile im eigenen Arbeitsvertrag wiederzufinden.

Diese Differenzen sind erheblich. Sie zeigen, dass Erwartungen klar formuliert sind – jedoch häufig nicht systematisch in Vertragsstrukturen überführt werden. Die Darstellung verdeutlicht: Attraktivität scheitert weniger an fehlenden Ideen als an fehlender struktureller Verbindlichkeit.

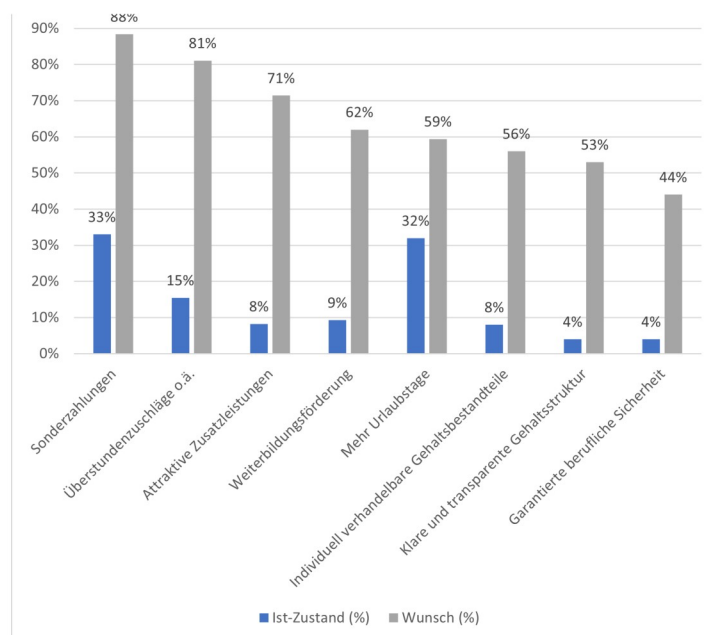


Abbildung 1: Gegenüberstellung bestehender Zusatzleistungen und gewünschter Vergütungsbestandteile zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität © Christin Kiefer (bundesweite Onlinebefragung 2024).

Gehalt, Zufriedenheit und Wechselneigung

Ein genauer Blick auf die Gehaltsverteilung zeigt: 36 % der Befragten werden oberhalb der geltenden Tarifempfehlungen des Verbands medizinischer Fachberufe e. V. vergütet, 41 % darunter.

Diese Unterschiede spiegeln sich deutlich in der Zufriedenheit wider. 83 % der übertariflich Vergüteten geben an, mit ihrer Gehaltssituation zufrieden zu sein. Bei unterhalb der Empfehlung bezahlten Personen äußern sich hingegen 56 % unzufrieden, lediglich 19 % zufrieden.

Besonders relevant wird der Zusammenhang beim Thema Wechselbereitschaft. In der Gruppe derjenigen, die ihre Vergütung als unfair empfinden und zugleich unzufrieden sind, ziehen 40 % einen Branchenwechsel in Betracht.



Insgesamt geben 60 % der zuordenbaren Befragten an, zumindest zeitweise über einen Wechsel der Branche nachzudenken.

Vergütung beeinflusst damit nicht nur Zufriedenheit, sondern konkret die Entscheidung zu bleiben oder zu gehen.

Tarifbindung oder freie Vereinbarung?

Tarifverträge existieren regional – in der Praxis dominieren jedoch frei ausgehandelte Arbeitsverträge, auch in tariflich geprägten Regionen. Die tatsächliche Vergütungspraxis hängt damit weniger von regionalen Rahmenbedingungen als vom individuellen Gestaltungsrahmen der Praxisleitung ab.

Die Untersuchung zeigt jedoch deutlich: Die Vertragsart allein ist kein verlässlicher Indikator für Zufriedenheit oder Bindung. Entscheidend ist nicht, ob ein Vertrag formal tariflich oder individuell vereinbart wurde, sondern ob die Vergütungsstruktur transparent, nachvollziehbar und konsistent ausgestaltet ist.

Gerade bei frei vereinbarten Gehältern zeigen sich größere Spannbreiten, sowohl über- als auch unterhalb der Tarifempfehlungen. Während überdurchschnittliche Vergütung mit hoher Zufriedenheit einhergeht, steigt bei untertariflicher Bezahlung die Unzufriedenheit deutlich an.

Ein zentrales Ergebnis der Untersuchung ist daher die Bedeutung struktureller Klarheit: 67 % der Befragten nennen eine faire und transparente



Gehaltsentwicklung, Verantwortungsstufen oder Zusatzleistungen, entstehen Vergleichsdynamiken und Unsicherheiten, insbesondere in kleinen Teams mit enger Zusammenarbeit.

Nicht das Modell selbst stabilisiert, sondern seine Systematik und Transparenz.

Unterschiede nach Tätigkeitsbereich

Die Zufriedenheit variiert deutlich nach Aufgabenbereich. Während Mitarbeitende im Verwaltungsbereich eine sehr hohe Zufriedenheit äußern, fällt sie bei klassischen Assistenzkräften spürbar niedriger aus.

Dies deutet darauf hin, dass neben der Vergütung auch Verantwortungsgrad, Entscheidungsspielraum und Entwicklungsmöglichkeiten eine wesentliche Rolle spielen. Tätigkeiten mit erweitertem Handlungsspielraum scheinen stärker mit Zufriedenheit verbunden zu sein als rein ausführende Aufgabenbereiche.

Vergütung und Rollenstruktur sollten daher nicht isoliert betrachtet werden.

Was Mitarbeitende langfristig bindet

Noch deutlicher wird das Bild bei der Frage nach nachhaltiger Berufsbindung. 97 % der Befragten nennen Wertschätzung durch den Arbeitgeber als

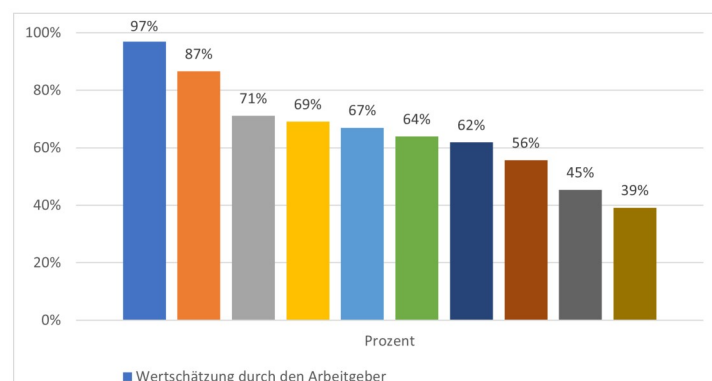


Die Grafik macht sichtbar, dass monetäre und kulturelle Faktoren gemeinsam wirken. Geld ist wichtig – doch es entfaltet seine Wirkung im Kontext von Anerkennung, Transparenz und Teamstruktur.

Wertschätzung wird dabei nicht als symbolische Geste verstanden, sondern als gelebte Führungskompetenz. Empathisches Führungsverhalten, klare Kommunikation, konstruktiver Umgang mit Konflikten und nachvollziehbare Entscheidungen wurden als zentrale Merkmale genannt.

Gerade in Zahnarztpraxen erhält dieser Aspekt besondere Relevanz: Teams arbeiten räumlich eng, zeitlich getaktet und unmittelbar am Patienten. Spannungen oder als unfair empfundene Entscheidungen bleiben nicht im Hintergrund – sie wirken sich unmittelbar auf Zusammenarbeit, Atmosphäre und Behandlungsalltag aus.

In dieser strukturellen Nähe ist Führung nicht abstrakt, sondern täglich spürbar. Die Haltung der Praxisleitung prägt Teamklima und Stabilität unmittelbar. In kaum einem anderen Arbeitsumfeld wirken zwischenmenschliche Spannungen so unmittelbar wie im zahnärztlichen Behandlungssetting.





- Bessere Work-Life-Balance
- Mentoring und Unterstützung durch erfahrene Fachkräfte
- Sicherstellung von Arbeitsplätzen und langfristiger beruflicher Perspektive

Abbildung 2: Faktoren für eine langfristige Berufsbindung

zahnmedizinischen Fachpersonals © Christin Kiefer (bundesweite

Onlinebefragung 2024)

Ergänzende Einblicke aus der Praxis

Die befragten Praxisleitungen berichten übereinstimmend von einer spürbaren Verschärfung des Fachkräftemangels und zunehmender Arbeitsverdichtung im Praxisalltag. Personalengpässe wirken sich unmittelbar auf Terminplanung, Behandlungsabläufe und Teamdynamik aus.

In allen Fällen werden Gehälter individuell vereinbart, teils mit Orientierung an tariflichen Empfehlungen. Zwei der Interviewten betonen, dass sie bewusst über Tarif vergüten, um im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte bestehen zu können. Gleichzeitig wird auf wirtschaftliche Grenzen verwiesen, insbesondere bei größeren Teams.

Genannt werden flexible Arbeitszeitmodelle, zusätzliche Benefits sowie strukturierte Feedbackgespräche. Einzelne Praxisleitungen berichten zudem von proaktiven Gehaltserhöhungen, unabhängig davon, ob Mitarbeitende diese selbst einfordern.

Die Interviews zeigen: Viele Praxen reagieren bereits – allerdings unterschiedlich strukturiert und stark abhängig vom individuellen Führungsstil der Praxisleitung.



Die Ergebnisse der Untersuchung machen deutlich: Stabilität entsteht nicht zufällig, sondern durch bewusst gestaltete Strukturen. Aus den Befunden ergeben sich mehrere praxisrelevante Ansatzpunkte.

Administrative Tätigkeiten – etwa Abrechnung, Material- oder Qualitätsmanagement – eröffnen, sofern die Praxisorganisation es zulässt, flexible Gestaltungsspielräume. Zeitweise Homeoffice-Optionen oder angepasste Arbeitszeitmodelle können Entlastung schaffen, ohne den Behandlungsablauf zu beeinträchtigen.

Gehaltsentwicklung sollte nachvollziehbar an Kriterien wie Zusatzqualifikationen, Verantwortungsübernahme oder klar definierte Entwicklungsstufen geknüpft sein. Transparente Strukturen reduzieren Vergleichsdynamiken und stärken die Wahrnehmung von Fairness.

Zusatzleistungen entfalten ihre Wirkung dann am stärksten, wenn sie auf einer erkennbaren Systematik beruhen und zugleich individuelle Lebenssituationen berücksichtigen. Eine reine Gleichbehandlung genügt nicht, entscheidend ist die Kombination aus Struktur und Passung.

Gerade in Zahnarztpraxen ist Führung keine Randgröße, sondern strukturelle Kernaufgabe. Regelmäßiges Feedback, klare Kommunikation und ein konstruktiver Umgang mit Konflikten wirken in kleinen Teams unmittelbar stabilisierend.

Aufgrund der engen Zusammenarbeit im Behandlungsalltag sind Unklarheiten sofort spürbar. Wo Kriterien fehlen oder Entscheidungen nicht erklärbar sind, entstehen Unsicherheiten; und

Struktur als wirtschaftlicher Stabilitätsfaktor

Fluktuation verursacht nicht nur Rekrutierungskosten, sondern Einarbeitungsaufwand, Produktivitätsverluste und Mehrbelastung bestehender Teams. Gerade kleinere Zahnarztpraxen spüren diese Effekte unmittelbar – organisatorisch wie wirtschaftlich.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen deutlich: Weder eine formale Tarifbindung noch isolierte Gehaltserhöhungen sichern langfristige Stabilität. Entscheidend ist das Zusammenspiel aus marktgerechter Vergütung, transparenter Struktur, Entwicklungsmöglichkeiten, klarer Kommunikation und gelebter Wertschätzung.

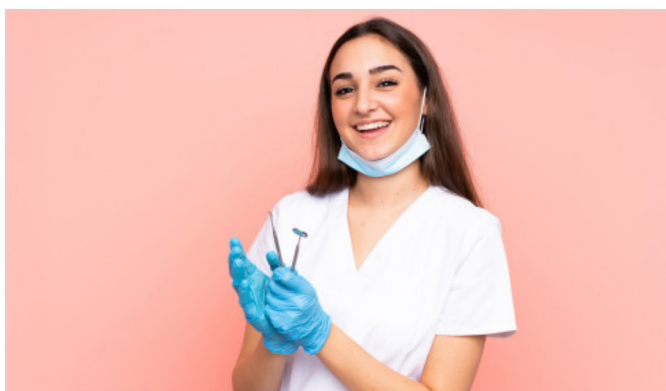
Vergütung entfaltet ihre Wirkung dort am stärksten, wo sie nachvollziehbar eingebettet ist. Strukturelle Klarheit reduziert Unsicherheiten und damit Wechselrisiken.

Stabilität entsteht nicht zufällig. Sie ist das Ergebnis bewusster, konsistenter Führungs- und Strukturentscheidungen.

MEHR



Fachkräfte ins Boot holen und den ZFA-Beruf stärken



Praxismanagement vs. Prophylaxe – sind Allrounder die Zukunft?



Was Praxismitarbeitende wirklich verdienen

Mehr News aus Branchenmeldungen



Anzeige

ZAHNÄRZTLICHE ASSISTENZ



alle Publikationen

PROPHYLAXE POWER TEAM DAY





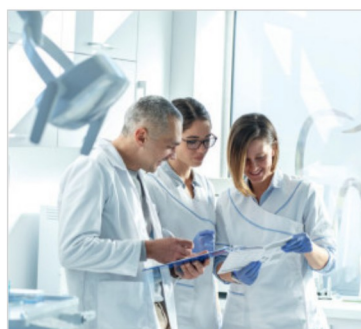
jetzt mehr erfahren

**GIB UNS EIN LIKE AUF FACE-
BOOK**



jetzt Fan werden

**KURSE FÜR DAS GESAMTE
PRAXISTEAM**





zum Programm als ePaper

NEWSLETTER

**Wählen Sie Ihren
Newsletter aus folgenden
Fachgebieten:**

ZWP online Newsletter Deutschl:

Ihre E-Mail

**JA, ICH MÖCHTE KOSTENLOS
DEN ZWP-NEWSLETTER
ABONNIEREN UND AUF BASIS
MEINER ANGEgebenEN
ANMELDEDATEN SOWIE MEINES
NEWSLETTER-NUTZUNGSVERHALTENS
AUF MICH ABGESTIMMTE
INFORMATIONEN AN DIE ANGEgebENE
E-MAIL-ADRESSE ERHALTEN. ICH KANN
DIESEN SERVICE IN JEDEM
NEWSLETTER ABBESTELLEN.**

Weitere Informationen zum Thema
Datenschutz.

Jetzt abonnieren

ePaper



BDIZ EDI konkret 01/26



BZB Plus 04/26



Anzeige

Newsletter

Der allgemeine, wöchentlich erscheinende ZWP online-Newsletter informiert Sie kostenlos über aktuelle Themen und gibt Tipps rund um die Zahngesundheit.

Ihre E-Mail

OK

JA, ICH MÖCHTE KOSTENLOS DEN ZWP-NEWSLETTER ABONNIEREN UND AUF BASIS MEINER ANGEGEBENEN ANMELDEDATEN SOWIE MEINES NEWSLETTER-NUTZUNGSVERHALTENS AUF MICH ABGESTIMMTE INFORMATIONEN AN DIE ANGEGEBENE E-MAIL-ADRESSE ERHALTEN. ICH KANN DIESEN SERVICE IN JEDEM NEWSLETTER ABBESTELLEN.

Weitere Informationen zum Thema Datenschutz.

