© Alexandra Lechner

DER ZAHNARZT UND DIE PRAXISMANAGERIN

Eine moderne, zukunftsweisende Kooperation für eine stressarme Praxisorganisation

Die Praxisorganisation übernimmt immer häufiger die Praxismanagerin. Dies bringt viele Vorteile mit sich – nicht nur für den Zahnarz. WIR stellt für Sie zusammen, worauf Sie bei der Arbeitsteilung achten sollten.

Sabine Neuwirth
München Coaching, München

Die Zeiten, in denen Zahnärzte im anstrengenden Alleingang ihre Praxis managten, sind größtenteils längst vorüber. „Glücklicherweise!", tönt es aus den Reihen derjenigen, die sich an die kräftezehrende Prozedur mit abendlichen Abrechnungen und arbeitsreichen Wochenenden noch erinnern. Wachsende und stetig komplexere Aufgaben – zusätzlich zur Behandlung von Patienten – überfordern schlichtweg dauerhaft die Eigenregie der Praxis und ihrer Prozesse, die zudem permanent an aktuelle Erfordernisse angepasst werden müssen. Bestimmte Teilbereiche, wie etwa Verwaltungsbelange, in Form von Outsourcing in externe Zuständigkeiten zu übergeben, hat sicherlich Vorteile, ist aber nicht jedermanns Sache. Doch mit dem Berufsbild und dem Einsatz professioneller Praxismanagerinnen hat sich mittlerweile eine interne, effektive Lösung für zahlreiche Zahnarztpraxen gefunden: Wer als Praxisinhaber heutzutage sowohl das Bedürfnis nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance hat als auch den Erfolg der Praxis sichern will, setzt immer häufiger auf eine entsprechende Fachkraft, die regelmäßig und zuverlässig wichtige Aufgabenbereiche übernimmt.

Praxismanagement – ein Feld mit vielseitigen Verantwortungen

Entschließt sich der Zahnarzt als Führungskraft der eigenen Praxis dazu, ausgewählte Aufgaben oder auch das gesamte Praxismanagement gebündelt und kontinuierlich zu delegieren, reduziert sich damit die direkte Verantwortung erheblich, was entlastend wirkt. Dies betrifft ebenso die Mitarbeiterführung und das Qualitätsmanagement – beides Bereiche, die innerhalb der Dynamik des Praxisalltags einige Aufmerksamkeit und Sorgfalt erfordern. Sind gewöhnlich auch einzelne Aufgaben auf bestimmte Mitarbeiterinnen verteilt, benötigt eine förderliche Organisation und Atmosphäre der gesamten Praxis in der Regel doch eine Person mit zentraler Zuständigkeit und professionellem Überblick. Eine solche Expertin in Sachen Management führt auch die Fäden der internen und externen Kommunikation zusammen, sodass sie zur kompetenten Ansprechpartnerin für alle Belange avan-

ÜBUNG BRINGT MEISTERSCHAFT!

ciert, und zwar in enger Kooperation mit ihrem Chef. Sind die Kolleginnen es gewohnt, den Chef bei jeder Kleinigkeit persönlich und umgehend zu konsultieren, kann eine engagierte, zugewandte Praxismanagerin auch in dieser Hinsicht sicherlich rasch zur bevorzugten, entlastenden Ansprechpartnerin avancieren und umgekehrt die Verantwortung dafür übernehmen, eventuelle Holprigkeiten seitens des Teams zu begradigen.

Eine Fachfrau für alle Fälle – Aufgaben einer Praxismanagerin

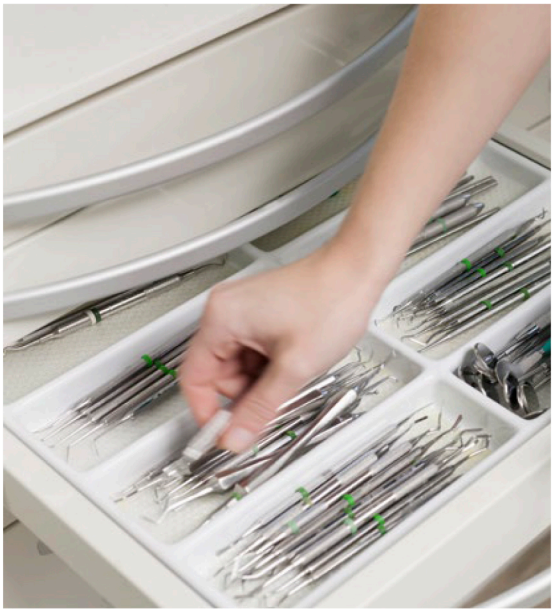
Diese zentrale Position in der Praxis zeichnet sich durch ein umfangreiches wie anspruchsvolles Aufgabenspektrum aus, das in Absprache mit den Zahnärzten konzipiert und gegebenenfalls aktualisiert wird. Grundsätzlich kommen dafür alle Bereiche und Prozesse in der Praxis infrage, wobei die Fachkraft allerdings nicht alle Tätigkeiten selbst ausführt, sondern vielmehr organisiert und auf einen effektiven wie angenehmen Ablauf der einzelnen Schritte für alle Beteiligten achtet. Die Aufgaben von Praxismanagerinnen können sich auf folgende Ebenen erstrecken:

- *Wirtschaftliche Praxisführung:* Hier steht – in Abstimmung mit dem Chef – die Vorbereitung für die wirtschaftliche Planung und Steuerung der Praxis auf Grundlage des entsprechenden Fachwissens im Fokus, etwa Analysen anhand von Kennzahlen für eine treffsichere Bilanz.
- *Marketing:* Überlegen Sie sich im Team moderne, wirkungsvolle Maßnahmen, um Ihre Praxis zu präsentieren und zu gestalten, sodass ihre Patienten Ihnen treu bleiben und Sie neue Patienten hinzugewinnen.
- *Projektmanagement:* Die Organisation und Planung von speziellen Projekten ist maßgeblich für die Effektivität einer Praxis und somit für ihren Erfolg. Dazu gehören z. B. die monatliche Einsatzplanung sowie die Durchführung und Überprüfung der einzelnen Prozesse im Praxisalltag.

FORTBILDUNG IST EIN MUSS

- *Qualitätsmanagement:* Maßnahmen, um Prozesse und Leistungen zu sichern und zu verbessern, sind im zahnärztlichen Bereich schon oft ein verbindlicher Standard. Die fortlaufende Überprüfung und Anpassung erfordert neben einem aufmerksamen Überblick auch das Wissen um aktuelle Entwicklungen fachspezifischer Natur.
- *Kommunikationsstrukturen:* Ob es um die Patienten oder um das Team geht – eine wertschätzende, effektive Kommunikation auf allen Ebenen, die einen gepflegten Umgang miteinander etabliert und festigt, stellt eine unerlässliche Voraussetzung für einen gelungenen Praxisalltag dar. Insbesondere Konflikte und Beschwerden bedürfen einer sensiblen und konstruktiven Vermittlung.
- *Personalmanagement und Teamführung:* Zufriedene Mitarbeiterinnen und ein starkes Team prägen sowohl den Charakter als auch die Leistungsstärke der Praxis. Entscheidend dafür ist ein authentischer Führungsstil, der bestenfalls die positive intrinsische Motivation des Personals zum Ziel hat.
- *Selbstschutz als Führungskraft:* Nur wer sich selbst in seiner Position wohl und sicher fühlt, kann andere effektiv und langfristig anleiten. Dazu gehört vor allem die Fähigkeit, die eigenen Zeitkontingente, Kräfte, Motivationen und Störfaktoren zu erkennen und sinnvoll einzusetzen bzw. zu beseitigen – auch um Überlastungen zu vermeiden.

Diese Ebenen und ihre spezifischen Inhalte stellen die Essenz der Qualifizierung zur Praxismanagerin dar und können laufend vor dem Hintergrund der praktischen Erfahrungen in Form von entsprechenden Fortbildungen weiterentwickelt und optimiert werden. Hier gilt wie überall: Übung bringt Meisterschaft!



© Alexandra Lechner

Persönlichkeit und Kompetenzen – das Rüstzeug für die Führungskraft

Die Anforderungen an das Profil einer Praxismanagerin sind so vielfältig wie spannend und entwickeln sich im Zusammenspiel der jeweiligen Persönlichkeit und Kompetenzen. Als Fachwissen sind zunächst einmal fundierte Kenntnisse in Praxisorganisation und Qualitätsmanagement bedeutend. Bezüglich des Führungsstils ist es weniger wichtig, ob jemand nun einen eher ruhigen oder aber agilen Charakter aufweist. Denn vorrangig ist die Freude daran, zuverlässig und langfristig Verantwortung zu übernehmen und sich mit den Zielen der Praxis zu identifizieren. Dabei bilden kommunikative Kompetenzen das Kernstück einer erfolgreichen Führungskraft, denn genau darin liegt der Schlüssel zu einer dynamischen und gelungenen Praxisorganisation. Wer eine Praxis betritt, gewinnt durch den Umgang des Teams untereinander und mit den Patienten gleich einen Ein-

druck von der Atmosphäre und entscheidet rasch, ob er sich dort wohlfühlen kann. In diesem Sinne kommt der Praxismanagerin eine Vorbildfunktion zu, die meist wesentlich zur Motivation der anderen Mitarbeiterinnen beiträgt. Ein gutes Gehör, Auge und Gespür für Stimmungen und Veränderungen ist dabei von erheblichem Vorteil, und auch diese Fähigkeiten fallen selten einfach vom Himmel, sondern lassen sich im Praxisalltag und bei Fortbildungen stetig trainieren. Gerade wenn es mal „brennt", sind Geduld, Gelassenheit und auch Humor nicht unerheblich, um durch souveränes Vermittlungsgeschick die Wogen zu glätten. Sogenanntes Organisationstalent – unerlässlich für eine Praxismanagerin – ist ebenfalls kaum je angeboren, sondern lässt sich anhand von Erfahrungen sowie erprobten Konzepten erlernen und einüben, bis sich optimale Prozesse herausbilden. Für alle Kompetenzen gilt gleichermaßen: Sie sind keine festen, ewigen Größen, sondern einem dynamischen Wandel unterworfen, der durch stetige Reflexion seitens der Praxismanagerin angeregt und überprüft werden kann.

Austausch auf Augenhöhe – Zusammenarbeit auf Führungsebene

Auch wenn es in erster Linie die Praxisinhaber sind, die letztlich die Entscheidungen für ihr Unternehmen treffen, beruhen diese meist nicht unwesentlich auf den Einschätzungen der Praxismanagerin, die dicht am Puls der Patienten, des Personals und der Prozesse steht. Klare Absprachen über die Aufgabenaufteilung auf den Führungsebenen und ein offener, fachlicher Austausch auf Augenhöhe bilden hier die Grundlage einer effektiven Kooperation. Welche Aufgabenbereiche – etwa Mitarbeiterführung, Erstellung der Einsatzpläne oder auch Vorstellungsgespräche – in welchem Umfang der Praxis-managerin überantwortet werden, ist im besten Fall Verhandlungssache. Nach einer Erprobungsphase können Sie durchaus kritisch reflektieren, um die Praxisabläufe fließend zu optimieren. Dass für diese Zusammenarbeit neben klaren, stetig aktualisierten Absprachen auch eine kräftige Portion beiderseitigen Vertrauens günstig ist, versteht sich von selbst. Denn die Entscheidung, nicht komplett selbst zu „regieren", sondern wesentliche Felder des Praxismanagements zu delegieren, funktioniert nur dann gut, wenn auch die Verantwortung zuversichtlich mit entsendet wird, sonst entsteht nicht selten doppelte Arbeit. Doch auch hier gilt: Ein regelmäßiger offener Austausch ist immer ein Gewinn, und neue Strukturen brauchen Übung und Geduld, um sich förderlich und nachhaltig zu etablieren.

Hier steht eine Anzeige.

Springer