

# Profitables Praxiswachstum steht und fällt mit Organisationsstrukturen

**PRAXISMANAGEMENT – TEIL 3 „BWL-FITNESS“** Sie sind auf Wachstumskurs, haben satt investiert, Ihr Team erweitert, das MVZ auf den Weg gebracht, der nächste angestellte Zahnarzt ist schon im Visier – aber irgendwie läuft es noch nicht richtig rund? Ihre Aufgabenfülle wächst täglich, die Stimmung im Team schwankt und Ihre Gewinnentwicklung ist noch nicht da, wo Sie sie gerne hätten? Der Lösungsansatz liegt in den Organisations- und Führungsstrukturen Ihrer Praxis.

Ein Praxisteam von 12 Mitarbeitern ist wesentlich einfacher zu führen als eines mit 25 Köpfen. Bei über 40 Mitarbeitern sieht es nochmals anders aus. Praxiswachstum braucht ein angepasstes Managementkonzept, um zu funktionieren. Dieser Fachbeitrag streift drei zentrale Perspektiven in diesem hochkomplexen Feld:

## 1. Einheitliches Therapiekonzept

Eine Mehrbehandlerpraxis, also auch jedes MVZ, kann im Praxisalltag nur dann seine Stärken voll ausspielen, wenn das Zahnärzteteam abgestimmt und möglichst einheitlich agiert. Für Therapiekonzeption, Behandlungsabläufe, Preise, Materialien, Patientenberatung, Dokumentation, Terminketten und vieles mehr werden verbindliche Standards gebraucht. **Je einheitlicher es läuft, desto profitabler ist die Praxis.** Warum? Weil zu viel Individualität Sand ins Getriebe bringt. Je klarer die Abläufe geregelt sind, desto besser kann jedes Teammitglied seinen Aufgaben nachkommen und desto mehr Produktivzeit verbleibt für die Leistungserbringung am Patienten. Was ist also zu tun?

### Spätestens mit Eintritt des dritten angestellten Zahnarztes in die Praxis:

- ein oder zwei Workshops durchführen (ggf. von außen moderiert), innerhalb derer die Regeln für die zahnärztlichen Kernprozesse (Stichworte siehe oben) gemeinsam verbindlich festgelegt werden
- Ergebnisse detailliert protokollieren (lassen)
- dem gesamten Praxisteam zur Kenntnis bringen
- ins QM-System der Praxis transferieren

ABBILDUNG 1 | Führung in der Einzelpraxis

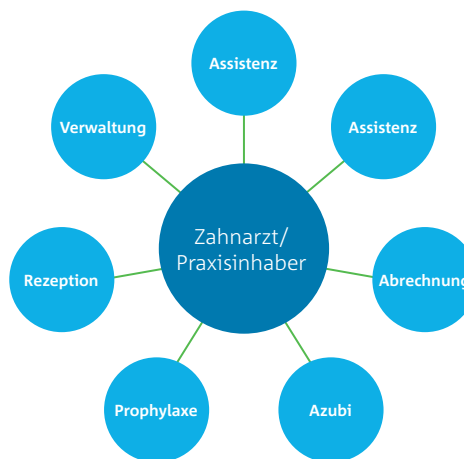
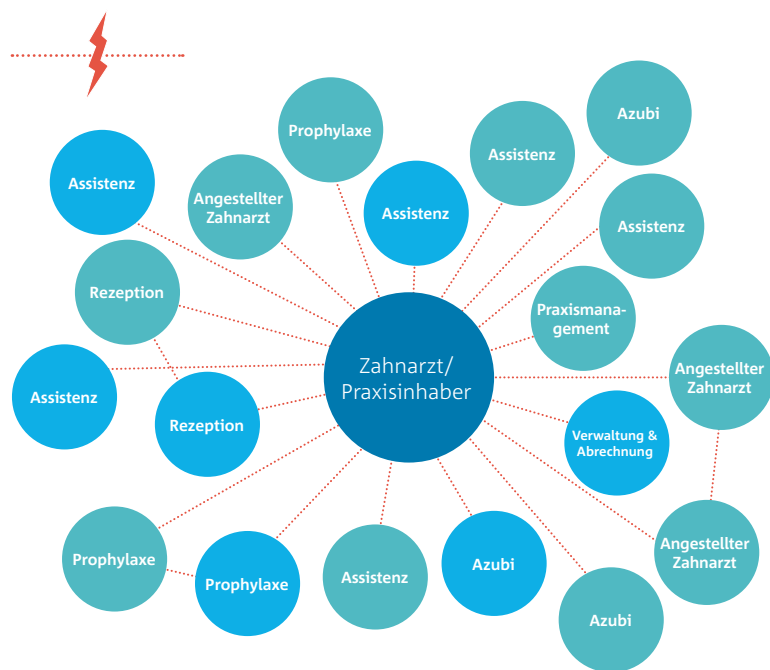


ABBILDUNG 2 | Führungswege in der unstrukturierten Mehrbehandlerpraxis



# DocQdent™ by Qioptiq

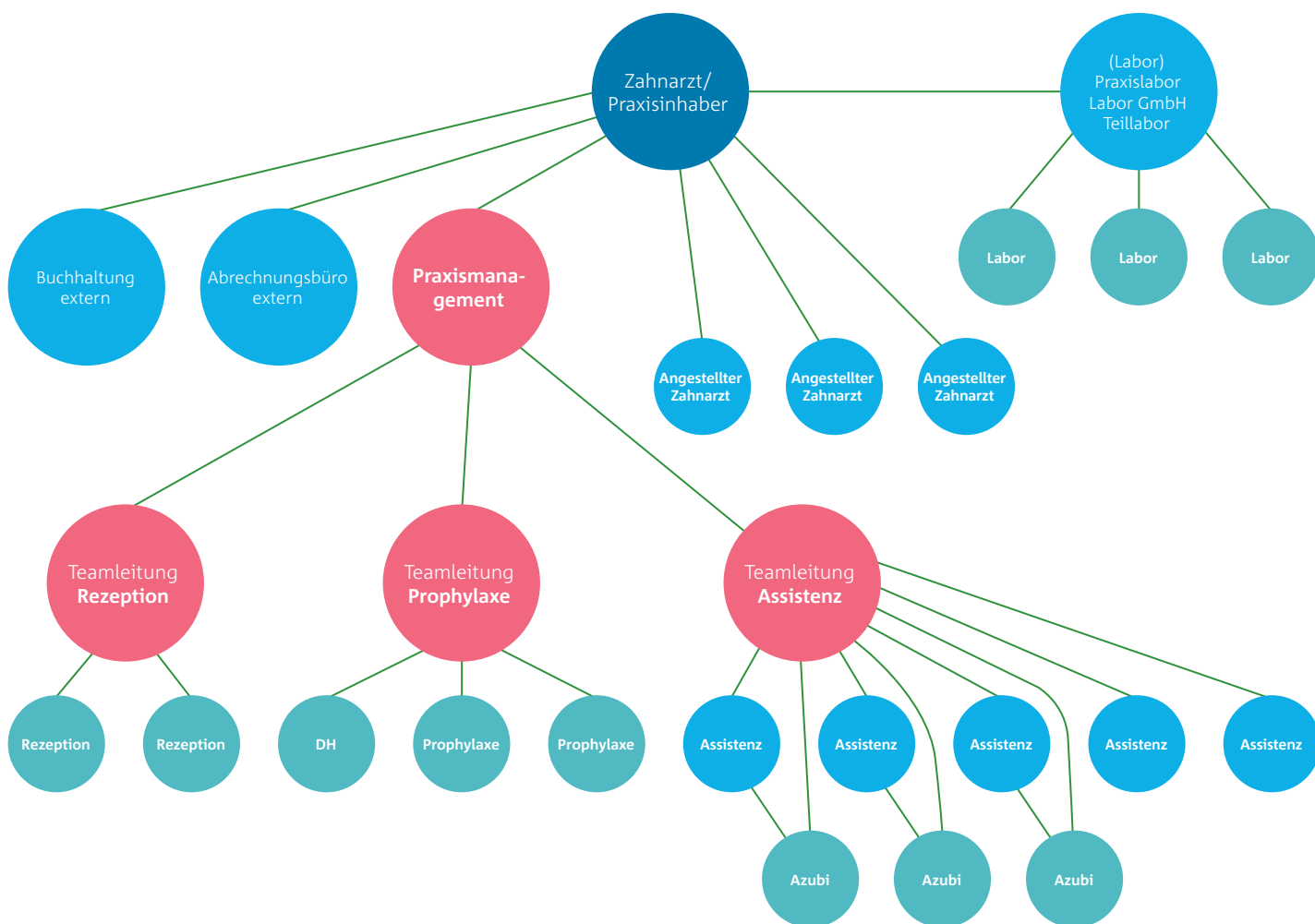
## Die neue **mobile** Dentalkamera



- Schnell
- Zuverlässig
- Einfachste Bedienung
- Robust



Dentalkameras  
seit mehr als 25 Jahren



- EDV-Konfigurationen anpassen und ggf. Bausteine erweitern
- Praxisinhaber überreicht jedem neu einsteigenden zahnärztlichen Kollegen eine Printversion der Ausarbeitung und erläutert die Eckpfeiler des Therapiekonzeptes
- Anpassungen und Erweiterungen werden nach Bedarf vom Zahnärzteteam vorgenommen

## 2. Organisatorische Regeln und ausreichende Ressourcen

Nicht nur die Zahnärzte sind gefordert. In allen Bereichen brauchen Mehrbehandlerpraxen/MVZ im Vergleich zur Ein- oder Zweibehandlerpraxis eine größere Regelungsdichte, um im Alltag rundzulaufen. Elementaren Wertbeitrag haben beispielsweise die Patiententerminierung und die Ressourcensteuerung (damit gemeint ist das Zusammenspiel von Zahnarztkapazitäten, Behandlungszimmern, Assistenzkräften, Patientenvolumen). **Es entstehen sachte Produktivitätsverluste, wenn klare Regeln fehlen oder Zusammenhänge nicht erkannt werden.**

Klassische Beispiele: Wenn Zahnärzte Leerlauf haben, weil Behandlungstermine zu lang gesetzt wurden oder weil mal wieder kein Zimmer frei ist oder weil Recall bzw. Folgeterminierungen nicht konsequent laufen oder weil zu wenig Assistenzkräfte vorhanden sind, **entgehen der Praxis Umsätze und Gewinne.** Je häufiger das passiert, desto größer ist das Gewinnfehl am Ende des Jahres, bei parallel abfallender Zufriedenheitskurve aller Beteiligten. Wer solides Praxiswachstum plant, ist gut beraten, sich sehr frühzeitig zu überlegen, welche organisatorischen Anpassungen erforderlich sind. Leider kann sehr häufig beobachtet werden, dass der dritte und wenig später der vierte Zahnarzt eingestellt werden, ohne dass die organisatorischen Voraussetzungen für eine profitable, für beide Seiten erbauliche Zusammenarbeit geschaffen wurden.

## 3. Teams bilden

Unter dem Begriff der „Führungsspanne“ wird die Anzahl der unmittelbar unterstellten Mitarbeiter ver-

standen, die ein Vorgesetzter leitet und koordiniert.

Die typische Situation in einer kleinen Praxis zeigt *Abbildung 1*. Hier liegt die Führungsspanne bei acht Mitarbeitern, das ist für einen Praxisinhaber gut zu schaffen.

Wenn die Praxis eine Wachstumsstrategie verfolgt, ergibt sich über verschiedene Schritte eine Situation laut *Abbildung 2*. Hier zeigt sich anschaulich, wie sich die Führungsaufgaben für den Chef multiplizieren, sobald angestellte Zahnärzte hinzukommen. Wenig erstaunlich, dass sich in diesem Szenario ein Gefühl extrem hoher Arbeitsbelastung einstellt, zumal viele Praxisinhaber zu lange an ihrer Rolle als Hauptumsatzträger festhalten (siehe dazu Ausführungen in Teil 2 dieser Serie, ZWP Zahnarzt Wirtschaft Praxis 3/2016, S. 18–19). **Es ist unmittelbar einsichtig, dass ein Praxisteam in diesem Organigramm nicht zu voller Stärke auflaufen kann.** Häufig wird ein Lösungsweg versucht mittels Übertragung von Führungsaufgaben auf die Praxismanagementposition oder auf Zahnärzte. Inwiefern dies von Erfolg ge-

krönt ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab. In einigen Praxen gelingen damit Teilerfolge, in vielen gelingt es nicht. Was ist zu tun?

**Sobald eine Praxis eine Teamstärke von ca. 20 Mitarbeitern (+/-) erreicht, ist die Bildung einer Teamleiterstruktur angezeigt.** *Abbildung 3* stellt ein entsprechendes Organigramm dar. Mit der Etablierung einer zweiten Führungsebene werden Leitungs- und Koordinationsfunktionen breiter verteilt. Der Praxisinhaber führt in diesem bewährten Modell alle Zahnärzte, den Praxismanager und die Teamleiter. Die Teamleiter führen die Mitarbeiter der zweiten Ebene und werden vom Praxismanager in ihrer Aufgabe unterstützt. Bei einer Teamgröße ab ca. 40 Mitarbeitern ist es ergänzend sehr sinnvoll, über die Einstellung eines ausgebildeten Personalverantwortlichen (Personalkaufmann o. ä.), der auch als rechte Hand des Praxisinhabers fungiert, nachzudenken.

Die Umstellung der Praxisorganisation auf das Teamleitermodell ist für eine wachsende Praxis ab einem gewissen Zeitpunkt zwingend nötig, gleichzeitig aber auch eine vielschichtige Herausforderung. Die Auswahl der Teamleiter ist umsichtig zu treffen, anschließend **braucht jeder Teamleiter Aufgabenklarheit, Unterstützung und Qualifizierung sowie freie Zeitfenster, um sich in der neuen Rolle einzufinden und Akzeptanz erfahren zu können.** Erfahrungsgemäß finden Prophylaxe- und Rezeptionsteam am schnellsten in die neue Struktur. Im Assistenzteam ist es meistens holpriger. Auch für viele Praxisinhaber ist es zunächst ungewohnt, Mitarbeiter für Führungsaufgaben zu qualifizieren und dann auch loszulassen. **Ein gutes Gefühl kann beim Chef nur dann entstehen, wenn eine gesunde Mischung aus „Vertrauen schenken“ und „wirksame Kontrolle“ entsteht.** Letzteres ist durch fixierte Kommunikation (Teilnahme an Teamleitersitzungen, abgestimmte Leitfäden für Jahresgespräche, klar definierte Delegationsregeln etc.) zu erreichen.

#### Fazit

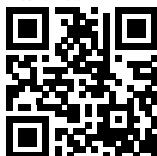
Spätestens mit Eintritt des dritten angestellten Zahnarztes muss eine Praxis ihre Managementprinzipien grundlegend überdenken, ändern und erweitern, um in Balance zu bleiben und weiter profitabel wachsen zu können.

#### INFORMATION

##### Maïke Klapdor

KlapdorKollegen Dental-Konzepte  
GmbH & Co. KG  
Haus Sentmaring 15  
48151 Münster  
Tel.: 0251 703596-0  
m.klapdor@klapdor-dental.de  
www.klapdor-dental.de

Infos zur Autorin



# hypo-A

Premium Orthomolekularia



Parodontitis-Studie mit Itis-Protect I-IV  
zMMF-8 Laborparameter zur Entzündungshemmung

## Optimieren Sie Ihre Parodontitis-Therapie!

55% Reduktion der Entzündungsaktivität in 4 Wochen!

**60% entzündungsfrei in 4 Monaten**  
durch ergänzende bilanzierte Diät

- Stabilisiert orale Schleimhäute!
- Beschleunigt die Wundheilung!
- Schützt vor Implantatverlust!

Studien-  
geprüft!



### Itis-Protect I-IV

Zur diätetischen Behandlung  
von Parodontitis

#### Info-Anforderung für Fachkreise

Fax: 0451 - 304 179 oder E-Mail: [info@hypo-a.de](mailto:info@hypo-a.de)

- Studienergebnisse und Therapieschema  
 hypo-A Produktprogramm

Name / Vorname

Str. / Nr.

PLZ / Ort

Tel. / E-Mail

IT-ZWP 4.2016

**hypo-A** GmbH, Kücknitzer Hauptstr. 53, 23569 Lübeck  
Hypoallergene Nahrungsergänzung ohne Zusatzstoffe  
[www.hypo-a.de](http://www.hypo-a.de) | [info@hypo-a.de](mailto:info@hypo-a.de) | Tel: 0451 / 307 21 21

[shop.hypo-a.de](http://shop.hypo-a.de)