

# Gestern bei der Mannschaft – Heute im Cockpit

ZMV Stephanie Weitz über die (neue) Rolle der Praxismanagerin.

Größer werdende Praxisstrukturen erfordern es: Die Praxismanagerin etabliert sich zusehends als unentbehrliche Mitarbeiterin. Zahnmediziner wünschen sich eine Entlastung bei administrativen Arbeiten und Führungsaufgaben. Als Bindeglied zwischen Praxisinhaber und Team sind in dieser Rolle nicht nur fachliche, sondern insbesondere soziale Kompetenzen notwendig, denn es stellen sich viele neue Herausforderungen.

## Verantwortungsbereich oft unklar

Die Etablierung der Praxismanagerin ist eine bemerkenswerte Entwicklung. Zur Führungskraft wurden in der Vergangenheit in den kleinen, überschaubaren Praxisstrukturen meist langjährig erfahrene Mitarbeiter – dem einen oder anderen ist der Titel „Ersthelferin“ wohl noch geläufig. Das Aufgaben- und Verantwortungsbereich ergab sich aus dem direkten Kontakt mit dem Praxisinhaber und konnte sehr unterschiedlich gestaltet sein. Da Zahnmediziner in der Regel nach einer kurzen Assistenzerfahrung in die Führungsposition des eigenverantwortlichen Unternehmers treten, bestehen weder bei den Mitarbeiterinnen noch bei den Zahnärzten umfangreiche Erfahrungen mit dem Werdegang und der Rolle der Praxismanagerin. In vielen anderen Branchen findet dagegen neben einer fachlichen Qualifizierung ein Lernprozess über die Karriereerfahrung mit wachsender Verantwortung statt. Das erleichtert wiederum die Definition der Aufgaben und der Rolle, die eine Praxismanagerin einnehmen kann und soll, und zwar für alle Beteiligten. Denn die Vorstellungen über die Position und Tätigkeiten, aber auch die nötigen Kompetenzen und Hand-

lungsspielräume liegen oft weit auseinander oder sind im schlechtesten Fall den Beteiligten gar nicht bewusst. Mittlerweile stehen vielfältige Ausbildungsangebote für diese Position zur Verfügung. Dabei ist die Berufsbezeichnung nicht geschützt, und das Angebot ist ohne einheitliche Standards facettenreich und qualitativ sehr unterschiedlich.

## Konfliktpotenzial

Im persönlichen Austausch berichten viele Praxismanagerinnen, dass ihnen die neue Position im Team Probleme bereitet. Als Führungskraft stehen sie dem Praxisinhaber plötzlich deutlich näher. Die gewachsene Verantwortung, z. B. bei Themen wie Personalentwicklung, betriebswirtschaftliche Praxisführung oder Qualitätsmanagement, unterscheidet sich deutlich von den klassischen Stellenbeschreibungen anderer Mitarbeiter.

Damit fühlen sich Praxismanagerinnen oft „abgegrenzt“ und nicht mehr – wie in der Vergangenheit – dem Team voll zugehörig. Klassische Teamwerte, wie Harmonie, Zusammenhalt, Verständnis und Rücksichtnahme, werden durch die Rolle der Praxismanagerin neu besetzt, und das wird häufig als Konflikt wahrgenommen. Dabei hat eine Praxismanagerin ja nicht nur „nach unten“ ins Team zu führen, sondern auch „nach oben“ zum Chef.

Und so werden in der Folge Situationen, in denen Kritik geübt werden muss, unangenehme Nachrichten zu übermitteln sind oder Vereinbarungen eingefordert werden, zur Herausforderung. Wie ist dieser Spagat zwischen den verschiedenen Interessen zu meistern, ohne selber Schaden zu nehmen?

## Zwischen den Stühlen

Unabdingbar ist eine Selbstanalyse, um sich in der Rolle der Praxismanagerin einzuleben. Es gilt Antworten zu finden zu verschiedenen Fragen: Was verspreche ich mir von dieser Position? Was bin ich für eine Persönlichkeit? Welche Teile von mir passen sehr gut in diese Rolle, welche Teile weniger? Führung heißt immer auch Macht ausüben: Wie geht es mir damit? Fällt es mir leicht, Entscheidungen zu treffen, Verantwortung zu tragen? Wieviel Kraft und Energie kann ich für mich aus meiner Arbeit schöpfen, wie viel Anerkennung und Wertschätzung brauche ich von außen, und von wem?

Praxismanagerinnen sehen sich oft mit vielfältigen Erwartungen und Interessen konfrontiert. Im Verständnis vieler Teams werden dabei Werte wie Gerechtigkeit und Gleichbehandlung eingefordert. Eine hilfreiche Einstellung kann es hier sein, sich allparteilich zu positionieren. Auch eine Klärung von Distanz und Nähe ist hilfreich sowie eine Trennung von Person und Rolle. Im besten Fall wird das bei der Einführung der Praxismanagerin durch den Praxisinhaber an alle Beteiligten kommuniziert. Je mehr Klarheit herrscht, umso einfacher wird der Umgang mit Altersunterschieden, Hierarchien und Positionen.

## Arbeitsbereiche genau definieren

Um in der Rolle als Praxismanagerin die eigene Leistung gegenüber dem Chef sichtbar zu machen, ist eine klare Definition der Aufgaben erforderlich. Dabei sind unrealistische Anforderungen offen anzusprechen. Die Konsequenzen für das Nichteinhalten von Regeln müssen benannt und bekannt sein. Es bedarf ebenso klarer Regeln für den notwendigen Informationsfluss und



-austausch. Im Praxisalltag soll eine für beide Seiten motivierende und produktive Zusammenarbeit entstehen – dieses Ziel gilt es ständig im Auge zu behalten. Loyale und engagierte Praxismanagerinnen sollen keine Jasager sein, sondern sich auch in der Lage fühlen, Situationen, Personen und Verhalten kritisch zu hinterfragen. Wertschätzung zeigt sich dabei insbesondere in der Kritikfähigkeit der Chefs.

Von besonderem Vorteil ist es für Praxismanagerinnen, wenn sie Menschenkenntnis besitzen.

Zu wissen, wie Menschen „ticken“, was sie antreibt und was sie bremst, erleichtert den Umgang mit Widerständen und Kritik. Diagno-

setools, wie zum Beispiel das „Reiss-Profile“, machen solche „Antreiber“ sicht- und verstehbar und geben wertvolle Hinweise für ein angemessenes Verhalten in anspruchsvollen Situationen. So kann aus einer Praxismanagerin eine „Dental Pearl“ für die gesamte Praxisstruktur werden. ■



Infos zur Autorin

## Kontakt

**ZMV Stephanie Weitz**  
Zahnideen & Zahnshop  
QM-Auditor (TÜV), Systemische Beratung (SG),  
Reiss-Profile-Master

Schulstraße 3, 68642 Bürstadt  
Tel.: +49 6206 79044  
info@zahnideen.de

ANZEIGE

# MUNDHYGIENETAG 2016

30. September/1. Oktober 2016 || München – The Westin Grand München

## THEMA

MUNDHYGIENE IM TREND

## WISSENSCHAFTLICHE LEITUNG

Prof. Dr. Stefan Zimmer/Witten

Online-Anmeldung/  
Kongressprogramm



www.mundhygienetag.de

## VERANSTALTER/ANMELDUNG

OEMUS MEDIA AG  
Holbeinstraße 29  
04229 Leipzig || Deutschland  
Tel.: +49 341 48474-308  
Fax: +49 341 48474-290  
event@oemus-media.de  
www.oemus.com



Nähere Informationen zum Programm, zu den Preisen und den Allgemeinen Geschäftsbedingungen finden Sie unter [www.oemus.com](http://www.oemus.com)



## FAXANTWORT

+49 341 48474-290

Bitte senden Sie mir das Programm zum MUNDHYGIENETAG 2016 am 30. September/1. Oktober 2016 in München zu.

Titel | Vorname | Name

E-Mail-Adresse (Bitte angeben! Sie erhalten Ihr Zertifikat per E-Mail.)

Praxisstempel