

## Praxismanagerin: Im Spannungsfeld zwischen Chef und Team

**PRAXISMANAGEMENT** Es ging ja bisher auch ohne eine Praxismanagerin: Die Teambesprechungen hat der Chef selbst durchgeführt, und wenn die Mitarbeiter Fragen hatten, dann sind sie halt gleich zu ihm gegangen. Oft fällt aber dessen Mittagspause aus, weil er Konflikte zwischen Mitarbeiterinnen klären oder zum x-ten Mal über den Urlaubsplan diskutieren muss. Wie kann ein Behandler hier entlastet werden? Worauf kommt es an, wenn eine Praxismanagerin erfolgreich agieren soll?



Die Funktion einer Praxismanagerin kann für alle Beteiligten im Praxisablauf – Chef, Team und einzelne Mitarbeiter – viele Vorteile bieten.

### Für den Chef kann dies bedeuten:

- **Mehr Zeit für Behandlungen oder Privatleben:** Eine Praxismanagerin kann ihm die Delegation und Kontrolle vieler „kleiner“ Aufgaben im Praxisalltag abnehmen. Dinge, die für

den Ablauf der Praxis unverzichtbar sind –, die aber nicht zwangsläufig durch die Person des Behandlers durchgeführt werden müssen.

- **Mehr „Kopf frei“ durch Konzentration auf das Wesentliche im Praxisalltag:** Es ist mental eine große Entlastung, wenn man weiß, dass man sich als Behandler auf die unverzichtbaren Dinge konzentrieren kann (Behandlungen, Praxisführung).
- **Mehr Freiheit bei Abwesenheiten:** Nicht nur während eines Urlaubs, sondern auch bei behandlungsfreien Zeiten müssen Entscheidungen ge-

troffen werden. Ein Vertretungssystem sorgt hier für einen reibungslosen Praxisablauf, indem Entscheidungen zeitnah im Sinne der Praxis getroffen und nicht aufgeschoben werden (bis der Chef wieder „anwesend“ ist).

### Für das Team kann dies bedeuten:

- **Mehr Klarheit bei Verantwortlichkeiten:** Sind Aufgaben und Vollmachten einer Praxismanagerin festgelegt und klar kommuniziert, so hat das Team einen festen Rahmen, der im Praxisalltag Orientierung bietet.
- **Mehr Ruhe durch Teamführung:** Eine Praxismanagerin, die über zeitliche

© wavebreakmedia/Shutterstock.com

***Klassiker sind Dinge,  
die man nicht besser machen kann.  
Bestimmt auch in Ihrer Praxis.***

Behälter, Spender und Schalen aus Opal-  
und Klarglas. Hygienisch. Wiederaufbereitbar. Aktuell.  
[www.becht-online.de](http://www.becht-online.de)



BESSER BECHT. MADE IN OFFENBURG.

 **Becht**<sup>®</sup>

ALFRED BECHT GMBH

Ressourcen und über Kompetenzen im Bereich Teamführung verfügt, kann das Team aktiv steuern, Konflikte entgegensteuern bzw. vermeiden und damit die Basis für ein gutes Miteinander mitgestalten.

- **Mehr Stärke bei Teamkompetenz:** Teams können dadurch lernen, Herausforderungen selbst zu erkennen und diese gemeinsam zu lösen.

**Für den einzelnen Mitarbeiter kann dies bedeuten:**

- **Mehr Zeit für Einzelgespräche:** Es sind oft die wichtigen Dinge, die auf dem kleinen Dienstweg geklärt werden müssen und bei denen man nicht immer den Chef persönlich fragen möchte oder muss.
- **Mehr Zeit für Feedback im Praxisalltag:** Mitarbeiter benötigen wertschätzende, aber klare Rückmeldung zu ihrer Leistung und zu dem von der Praxisleitung gewünschten Verhalten. Hier ist es sinnvoll, Zeit und Kompetenz im Praxisalltag zur Verfügung zu haben.
- **Mehr Motivation durch persönliche Bindung:** Eine Praxismanagerin, die als Ansprechpartnerin für die kleinen und großen Fragen der Mitarbeiter zur Verfügung steht, kennt die indivi-



© Syda Productions/Shutterstock.com

duellen Motivatoren der Betroffenen und kann diese bewusst steuern.

**An welchen Prozessen sollte eine Praxismanagerin beteiligt werden?**

Das konkrete Aufgabenfeld hängt von der Praxisgröße (z.B. je größer das Team, desto mehr Aufgaben und Zeit), dem Organisationsgrad der Praxis (z.B. Abrechnung extern/intern, Schichtsysteme) und den Kompetenzen der jeweiligen Mitarbeiterin ab. Sinnvoll ist in jedem Fall, das Aufgabengebiet jenseits der Abrechnungs- und Rezeptionstätigkeiten anzusiedeln. Eine Praxismanagerin KANN diese Aufgaben

auch ausführen – zu ihren originären Bereichen mit dem Ziel der Entlastung des Behandlers und der Praxisleitung zählen sie aber nicht. Zielführender sind unter anderem folgende Bereiche:

- **Arbeitszeitmanagement:** Arbeitszeiterfassung, Dienstpläne und Urlaubspläne, Fehlzeitenmanagement.
- **Personalmanagement:** Recruiting (Stellenanzeigen, Auswahlprozess), Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Feedback-Gespräche (anlassbezogen und unmittelbar), Beurteilungsgespräche (jährlich).
- **Steuerung der Informationsprozesse innerhalb der Praxis:** Teambesprechungen, Briefings, Koordination zwischen Praxisleitung und Teams, Optimierung der Praxisabläufe.
- **Personalentwicklung:** Organisation externer Fortbildungen, Durchführung oder Organisation von internen Fortbildungen, Organisation der Ausbildungen.
- **Koordinator externer Stellen:** Kontaktperson für Steuerbüro (Gehaltsabrechnung), Krankenkassen, Ämter, Dentaldepot.

**Zuständigkeiten klären ...**

Erfolgskritisch sind hierbei die Stufen der Zuständigkeiten, die genau definiert werden sollten: Innerhalb welchen Bereichs darf die Praxismanagerin alleine eine Entscheidung treffen? Darf sie z.B. bei den Urlaubsplänen über alle eingehenden Anträge entscheiden oder erst nach Rücksprache mit der Praxisleitung? Sind alle Mitarbeitergruppen gemeint (z.B. auch die angestellten Zahnärzte)? Gibt es eine Budgethöhe,



innerhalb derer sie z.B. bei Ersatzteilen oder dem Materialkauf frei entscheiden kann? Diese klaren Grenzen mögen zunächst bürokratisch klingen – sie sind aber im Praxisalltag erfolgskritisch. Je klarer diese Grenzen festgelegt und auch dem Team kommuniziert werden, desto entspannter kann die Praxismanagerin handeln und den Chef tatsächlich entlasten.

... und konsequent leben

Neben der Festlegung der Zuständigkeiten sind weitere Punkte für die erfolgreiche Arbeit einer Praxismanagerin verantwortlich:

- **Delegation heißt Vertrauen und Loslassen:** Auch wenn der Wunsch nach Entlastung im Praxisalltag noch so groß ist – die tatsächliche Entlastung setzt voraus, dass man jemanden vertraut und diese Person auch tatsächlich machen lässt. Dies fällt nicht immer leicht – ist aber von ganz entscheidender Bedeutung. Insbesondere dann, wenn man merkt, dass die

Praxismanagerin an Herausforderungen anders herangeht oder die Gespräche mit den Mitarbeitern in einer anderen Weise führt. Entscheidend ist aber immer das gewünschte Ergebnis.

- **Klarheit durch Information und Konsequenz:** Sind die Zuständigkeiten und die Verantwortlichkeiten zwischen Praxisleitung und Praxismanagerin festgelegt und anschließend dem Team kommuniziert worden, so heißt es nun, dass diese Zuständigkeiten auch ausnahmslos gelebt werden müssen. Fällt zum Beispiel die (neue) Praxismanagerin eine für den Mitarbeiter unangenehme Entscheidung und wendet sich dieser damit an den Chef (der womöglich diese Entscheidung rückgängig macht), anstelle mit der Praxismanagerin Rücksprache zu halten, werden die Autorität der Praxismanagerin und letztlich auch die des Chefs untergraben. Konsequenz bedeutet, dass alle Beteiligten sich an die zuvor festgelegten Regeln halten und dadurch dem Team eine klare –

und damit eine starke, weil konsequente – Praxisleitung bieten.

So werden die angestrebten Ziele auch erreichen!

INFORMATION

**Gudrun Mentel**

Consultant Personalentwicklung  
Ökonomin für Personalmanagement  
prodent consult GmbH  
Goethering 56  
63067 Offenbach  
Tel.: 069 80104670  
gudrun.mentel@prodent-consult.de  
www.prodent-consult.de

Infos zur Autorin



ANZEIGE

# Jeder 2. Erwachsene ist an Parodontitis erkrankt.<sup>1</sup>



## meridol®: das integrierte Konzept für Kurz- und Langzeitanwendung.

- Effektive Kurzzeit-Therapie mit Goldstandard<sup>2</sup> meridol® med CHX
- meridol® bekämpft die Ursache von Zahnfleischentzündungen – nicht nur die Symptome<sup>3</sup>
- Klinisch bestätigte Wirksamkeit

## Empfehlen Sie Ihren Patienten das meridol® System bei Zahnfleischproblemen!

<sup>1</sup>) Quelle: DMS V, 2016 (Erwachsene ab 35 Jahren).  
<sup>2</sup>) Chlorhexidin 0,2% gilt als Goldstandard der antibakteriellen Wirkstoffe zur Anwendung in der Mundhöhle.  
<sup>3</sup>) Bekämpft Bakterien, bevor Zahnfleischentzündungen entstehen.

meridol® med CHX 0,2 % Lösung zur Anwendung in der Mundhöhle. **Wirkstoff:** Chlorhexidindigluconat-Lösung [Ph.Eur.]. **Zusammensetzung:** 100 ml Lösung enthalten 1,0617 g Chlorhexidindigluconat-Lösung [Ph.Eur.], entsprechend 200 mg Chlorhexidinbis (D-gluconat), Sorbitol-Lösung 70 % (nicht kristallisierend) [Ph.Eur.], Glycerol, Macrogolglycerolhydroxystearat [Ph.Eur.], Citronensäure-Monohydrat, Pfefferminzöl, Patentblau V, gereinigtes Wasser. **Anwendungsgebiete:** Zur zeitweiligen Keimzahlreduktion in der Mundhöhle, als temporäre adjuvante Therapie zur mechanischen Reinigung bei bakteriell bedingten Entzündungen der Gingiva und der Mundschleimhaut sowie nach parodontalchirurgischen Eingriffen, bei eingeschränkter Mundhygienefähigkeit. **Gegenanzeigen:** Bei Überempfindlichkeit gegenüber dem Wirkstoff oder einem der sonstigen Bestandteile des Arzneimittels, bei schlecht durchblutetem Gewebe, am Trommelfell, am Auge und in der Augenumgebung. **Nebenwirkungen:** Reversible Beeinträchtigung des Geschmackempfindens, reversibles Taubheitsgefühl der Zunge, reversible Verfärbungen von Zahnhartgeweben, Restaurationen (Zahnfüllungen) und Zungenpapillen (Haarzunge). Selten treten Überempfindlichkeitsreaktionen auf. In Einzelfällen wurden auch schwerwiegende allergische Reaktionen bis hin zum anaphylaktischen Schock nach lokaler Anwendung von Chlorhexidin beschrieben. In Einzelfällen traten reversible desquamative Veränderungen der Mukosa und eine reversible Parotisschwellung auf. CP GABA GmbH, 20097 Hamburg. Stand: 04/2014