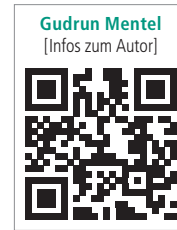


Endlich ist es so weit: Eine erfahrene Kollegin übernimmt die Rolle der Praxismanagerin. Alle in der Praxis freuen sich über die Entscheidung: Der Chef, weil er sich Entlastung im Praxisablauf verspricht, das Team, weil es eine feste Ansprechperson im Praxisalltag hat, und nicht zuletzt die Kollegin selbst, die sich über die neuen Gestaltungsmöglichkeiten freut. Gestern noch Teil des Teams und seit heute die rechte Hand des Chefs – Welche Stolpersteine gibt es dabei und wie kann man den Spagat gut meistern?



Von der Kollegin zur Praxismanagerin: Den Aufstieg erfolgreich meistern

Gudrun Mentel

Vor dem offiziellen Start ist es wichtig, dass Chef und Praxismanagerin den inhaltlichen Rahmen ihrer Zusammenarbeit festlegen.

Welche Aufgaben umfasst diese Position?

Zu den originären Aufgaben einer Praxismanagerin zählen das Arbeitszeitmanagement (u. a. Dienstpläne),

das Personalmanagement (u. a. Einarbeitung, Feedback zu Leistung und Verhalten einzelner Mitarbeiter), Informationsmanagement innerhalb der Praxis (Teambesprechungen, Koordination zwischen Praxisleitung/Ärzte-teams und Praxisteams), der Personalentwicklung (Ausbildung und Fortbildung) sowie Koordination mit externen Stellen (u. a. Steuerbüro, Dentaldepot). Sinnvoll ist es, zu Beginn den Kreis der Aufgaben kleiner zu halten und ihn langsam zu erweitern, um allen Beteiligten (Chef, Praxismanagerin und Team) Zeit zu geben, mit den Veränderungen zu wachsen. Ergänzende individuelle Fortbildungen vermitteln Fachwissen und geben Sicherheit für den größer werdenden Aufgabenbereich.

Welchen Handlungsspielraum hat die Praxismanagerin bei den einzelnen Aufgaben?

Hier legt man exakt fest, welchen Grad der Zuständigkeit die Praxismanagerin ausfüllen darf. So kann man z. B. bei der Gestaltung der Dienstpläne vereinbaren, dass sie zunächst diese entwirft und mit dem Chef bespricht und dieser dann die Freigabe erteilt. Erkennt der Chef nach einiger Zeit, dass die Praxismanagerin in seinem Sinne die

Dienstpläne regelt und die gewünschten Vorgaben umsetzt, so kann dieser Handlungsspielraum entsprechend erweitert werden. Im nächsten Schritt würde die Praxismanagerin die Pläne eigenständig entscheiden und lediglich in außergewöhnlichen Fällen Rücksprache mit dem Chef halten.

Wem gegenüber ist die Praxismanagerin weisungsbefugt?

Auch hier ist die exakte Festlegung erfolgskritisch für den reibungslosen Praxisalltag. Insbesondere Befugnisse gegenüber den angestellten Zahnärzten sind klar festzulegen und anschließend zu kommunizieren (z. B. in Bezug auf Dienstplangestaltung, Urlaubswünsche, Umgang mit einzelnen Mitarbeitern).

Welche Vereinbarungen bestehen bei Abwesenheit des Chefs?

Entlastungen bringt eine Praxismanagerin für den Chef insbesondere dann, wenn dieser NICHT seine Behandlungen unterbrechen, seine Mittagspause ausfallen oder in seinem Urlaub Entscheidungen treffen muss. Hier sind klare Vereinbarungen für diese Fälle zielführend.





© Solomiya Malovana/Shutterstock.com

Darüber hinaus ist der zeitliche Rahmen erfolgskritisch für die Zusammenarbeit zwischen Chef und Praxismanagerin. Sinnvoll ist ein festes Zeitfenster im Praxisalltag (einmal wöchentlich), damit sich beide über anstehende Fragen austauschen, Prozesse besprechen und die Praxismanagerin weitere Anweisungen von ihrem Chef erhält. Häufig sind die Sichtweisen auf Prozesse oder Mitarbeiter unterschiedlich. Ein offener Austausch darüber kann für beide sehr gewinnbringend sein.

Klare inhaltliche Absprachen und zeitliche Verbindlichkeit sorgen zu Beginn der Zusammenarbeit nicht nur für einen Austausch von Informationen, sondern dienen vor allem dem gegenseitigen Kennenlernen und damit dem Aufbau von gegenseitigem Vertrauen. Auch wenn die Mitarbeiterin schon viele Jahre in der Praxis (z.B. in der Verwaltung) tätig ist, so ist es jetzt eine neue Rolle, die sie gegenüber dem Chef einnimmt. Ebenso ist es für den Chef eine ungewohnte Situation, Dinge zu delegieren und damit vielleicht Macht oder Einfluss abzugeben. Sich in dieser Phase ausreichend Zeit für Gespräche zu nehmen, sich über die gegenseitigen Wünsche und Anregungen auszutauschen und die jeweiligen Erfahrungen zu besprechen, ist eines der Erfolgsgeheimnisse eines guten Starts.

Dieser exakte Rahmen von Aufgaben und Befugnissen der Praxismanagerin

sollte zeitnah und persönlich in einer Teamsitzung allen Mitarbeitern (auch den angestellten Zahnärzten) kommuniziert werden. Wichtig ist auch, den einzelnen Mitarbeitern damit einen Raum für Nachfragen zu geben und so das große Informationsbedürfnis in dieser Zeit umfassend zu befriedigen. Mit einem klaren und geschlossenen Auftreten wirkt man Gerüchteküchen und damit informellen Spielen innerhalb des Teams entschieden und nachhaltig entgegen.

Akzeptanz der neuen Position

Um in der Folgezeit vom Team endgültig als Praxismanagerin anerkannt zu werden und um sich in der neuen Rolle wohlfühlen, sind weitere Tipps hilfreich. Eine Mitarbeiterin, die als Praxismanagerin ihre Tätigkeit in einer Praxis aufnimmt, rückt damit automatisch mehr in die Nähe zum Chef und damit weiter weg vom Team. Möglicherweise verändern sich Freundschaften zu einzelnen Mitarbeitern. All diese Veränderungen im Beziehungsgeflecht sind möglich und völlig natürlich. Sich bewusst zu machen, dass dies mit der neuen Rolle (und nicht mit der eigenen Person!) in Verbindung steht, kann hierbei sehr hilfreich sein. Das Verhältnis zu den Kollegen wird anders, aber nicht zwangsweise schlechter werden: Eine ehrliche Reflexion über die eige-

nen Bedürfnisse und offene Gespräche mit den Betroffenen schafft eine gute Basis für ein Wohlbefinden in der neuen Rolle.

Nur gemeinsam sind wir stark – ein einheitliches Auftreten, eine einheitliche Sprache und die eindeutige Umsetzung der einzelnen Befugnisse sind die Garantien für eine erfolgreiche Tätigkeit als Praxismanagerin. Kommuniziert z.B. die Praxismanagerin mit einem Mitarbeiter eine – für diesen unbequeme – Weisung des Chefs und wendet sich dieser Mitarbeiter an den Chef mit der Bitte um eine Rücknahme dieser Weisung, so ist es hier von größter Wichtigkeit, dass dieser an die Praxismanagerin zurückverweist und keine Ausnahme zulässt.

Damit kann die natürliche Autorität der Praxismanagerin gestärkt und damit der Chef dauerhaft entlastet werden.

Kontakt

Gudrun Mentel

Consultant Personalentwicklung,
Ökonomin für Personalmanagement
prodent consult GmbH
Goethering 56
63067 Offenbach am Main
Tel.: 069 801046-70
gudrun.mentel@prodent-consult.de
www.prodent-consult.de