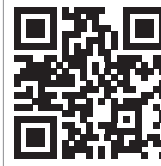




© George Rudy/Shutterstock.com

Beide können so viel bewirken – im Positiven wie im Negativen. Praxisleitung und Praxismanagement bilden im Idealfall ein eingespieltes und erfolgreiches Team. Die Qualität der Zusammenarbeit bestimmt in großem Maße die Abläufe in der Praxis, das Miteinander im Team und die Stimmung unter allen Beteiligten. Was brauchen aber beide Seiten, um eine optimale Kommunikation zu leben? Der folgende Artikel gibt einige Tipps.

Gudrun Mentel  
[Infos zur Autorin]



## Mein Chef und ich – Kommunikation für das Praxismanagement

Gudrun Mentel

### Tipp 1: Zeitfenster für den Austausch

Das Praxismanagement kann nur dann die Praxisleitung optimal entlasten und das Team bestmöglich informieren, wenn es sich regelmäßig mit der Praxisleitung austauscht. Dabei delegiert sie konkrete Aufgaben an das Praxismanagement und beide besprechen deren Fortgang. Umgekehrt informiert

der/die Manager\*in proaktiv über Vorfälle innerhalb des Teams. So tauschen sich beide darüber aus, welche Mitarbeitenden etwas besonders gut oder weniger gut gemacht haben und wie man dann helfen bzw. Grenzen setzen kann. Solche Feedbackgespräche führen beide oder das Praxismanagement im Namen und Einverständnis der Praxisleitung. Ein solches Zeitfenster ist idealerweise ein fester Block im

Terminbuch und wird – wie auch die Teambesprechung – durch nichts unterbrochen.

### Tipp 2: Wissen ist Macht

Nur wenn das Management viel weiß, kann es im Sinne der Praxisleitung handeln und deren Ziele umsetzen. Es macht daher Sinn, dass die Praxisleitung viel Wissen teilt, um damit das

Management zu stärken. Je mehr dieses über Hintergründe, Motive, Wünsche, aber auch über die Ängste weiß, desto klarer und deutlicher kann es diese auch vertreten. Sei es gegenüber dem Team, in der Teambesprechung, gegenüber einzelnen Mitarbeitenden oder den Patient\*innen. Das Wissen ist die Basis, um loyal zu agieren und die Stimme der Praxisleitung zu werden.

### Tipp 3: Erwartungen und Grenzen aufzeigen

Jede Praxisleitung ist anders und hat eigene Erfahrungen mit Delegation, Loslassen, Entscheidungen treffen und Fehlern gemacht. Gleichzeitig möchte sie aber viel abgeben und beauftragt daher das Praxismanagement mit vielen Aufgaben. Dieses wiederum hat ebenso eigene Erfahrungen gemacht, vielleicht in einer anderen Praxis oder unter einer anderen Leitung. Der/die Manager\*in möchte vielleicht viel verändern und bewirken und zeigt zu Beginn viel Engagement. Idealerweise legt man daher am Anfang der Zusammenarbeit erst einmal fest, wo die Grenzen sind und was beide voneinander erwarten. Dadurch erfährt man von der jeweils anderen Seite, was die No-Gos und Wünsche sind. Nur so entsteht ein Verständnis füreinander und ein Schutz vor überzogenen Erwartungen. Der eigene Wirkungskreis wird zudem dadurch realistischer.

### Tipp 4: Klare Aufgabenverteilung

Kaum ein Funktionsbereich ist so unterschiedlich im Praxisalltag der Zahnärzt\*innen wie das Praxismanagement. Die Aufgaben können vom Begleiten der Bewerbungsgespräche oder Treffen mit den Steuerberatern bis hin zu der Moderation der Teambesprechungen und dem Führen von Vergütungsverhandlungen reichen – all das sind klassische Managementaufgaben. In anderen Praxen organisiert das Praxismanagement die Rezeption und das Terminbuch, ist QMB und betreut die Auszubildenden. Wir sehen: Die Bandbreite möglicher Aufgaben ist sehr

groß. Mit Abrechnung hat diese Stelle nichts zu tun: Das Praxismanagement kann auch die Abrechnung übernehmen, muss es aber nicht. Seine Kernaufgaben – um die Praxisleitung effektiv zu entlasten – sind die Gesprächsführung mit den Mitarbeitenden (Anweisungen, Feedback), die Moderation der Teambesprechungen, das Begleiten bei Bewerbung und Einarbeitung sowie die Organisation/Durchführung von Aus- und Fortbildung. Damit ist es die Schnittstelle zwischen Praxisleitung und Team.

So unterschiedlich wie die Aufgaben auch sind, so groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass es im Alltag zu Missverständnissen kommt, weil weder die Praxisleitung noch das Praxismanagement weiß, was ihre Aufgaben eigentlich sind. Diese früh festzulegen, ergibt Sinn und schafft Klarheit für alle Beteiligten.

### Tipp 5: Vertrauen muss wachsen

Entscheidend für das Zusammenwachsen beider Kräfte ist das Wissen, dass Vertrauen zueinander erst einmal wachsen muss. Beide kennen sich in dieser Rolle nicht und brauchen daher eine Zeit, um sich zu „beschnuppern“. Vielleicht ist es der/die erste Manager\*in dieser Praxis oder der Mitarbeitende neu in dieser Rolle tätig. Auch wenn beide sich schon jahrelang kennen, so treten sie jetzt in neuen Rollen aufeinander zu. Sie arbeiten an den zentralen Schnittstellen der Praxis und übernehmen damit viel Verantwortung. Für die Praxisleitung bedeutet das, sich genau zu überlegen, was sie delegieren möchte und was nicht, aber auch dem Praxismanagement Zeit zu geben, diese neue Führungsrolle zu erlernen. Für den/die Manager\*in bedeutet dies, zu erkennen, dass die Praxisleitung erst einmal abgeben lernen muss/darf und dass dies nicht einfach ist, denn sie trägt das unternehmerische Risiko. Hilfe darf aber angeboten werden, soweit man sie sich zutraut. Lehnt die Praxisleitung die Delegation einer Aufgabe ab, so ist es sinnvoll, dies erst mal zu akzeptieren.



## Itis-Protect®

Zum Diätmanagement bei Parodontitis



Wiebke Ivens (geb. Volkmann),  
Geschäftsführerin hypo-A GmbH:

„Mit Itis-Protect können Entzündungen des Zahnhalteapparates effektiv bekämpft werden.“

## Einladung zum kostenlosen Online-Seminar: Behandlungsresistente Parodontitis? Hilfe mit der Mikronährstofftherapie.

Termine:

21.10.2021 | 10.11.2021

➔ Infos und Anmeldung:  
[www.hypo-a.de/paro](http://www.hypo-a.de/paro)



### Itis-Protect® wirkt!

- ✓ 60 Prozent Heilungsrate bei chronischer Parodontitis
- ✓ Deutlicher Rückgang der Entzündung
- ✓ Stabilisiert das Immunsystem

Lebensmittel für besondere medizinische Zwecke (bilanzierte Diät).  
Nicht zur Verwendung als einzige Nahrungsquelle geeignet.  
Nur unter ärztlicher Aufsicht verwenden.



### Tipp 6: Der Regelbruch entscheidet über den Erfolg

Beide Seiten können die Praxis weiterentwickeln: Die Praxisleitung wird in organisatorischer und persönlicher Hinsicht entlastet und das Praxismanagement darf an vielen Stellen mitgestalten. Es kann also eine Win-win-Situation werden. Sind die Aufgaben und die Erwartungen geklärt und beide Seiten treffen sich regelmäßig im Praxisalltag, so sind die Grundlagen für die Zusammenarbeit gelegt. Mit den Erkenntnissen, dass Vertrauen erst einmal wachsen muss und Wissensteilung der Stärkung beider Seiten dient, sind wichtige Erfolgsfaktoren hinzugekommen. Ein Faktor entscheidet jedoch besonders über Erfolg und Nichterfolg der Zusammenarbeit: Wie gehen beide mit den Regelbrüchen im Alltag um oder wie wird die Loyalität gelebt? Hat die Praxisleitung eine Regel ausgegeben und das Praxismanagement setzt diese um, so erntet diese zunächst Widerstand. Das auszuhalten, kann schwer sein. Noch bedeutsamer ist es jedoch, wenn die Praxisleitung diese Regel selbst außer Kraft setzt (und

z. B. ohne Absprache mit dem Praxismanagement eine Ausnahme von dieser Regel zulässt). Dann entsteht ein großer Schaden an der Autorität des Praxismanagements. Hier hilft nur eins: keine Regelbrüche zulassen und sich im Zweifelsfall klar vor das Praxismanagement stellen und dessen Entscheidung übernehmen.

### Tipp 7: Was will der andere mir sagen?

Sich zuzuhören, sich auszutauschen und gemeinsam den Druck und die Ambivalenz von Entscheidungen (z. B. Regeln) auszuhalten, das schafft jenes Vertrauen, was beide für eine Zusammenarbeit benötigen. Im Austausch – besonders, wenn es um emotional heikle Themen geht, hilft noch ein weiterer Tipp. Hier ist man besonders schnell dabei, die eigene Position zu verteidigen. Damit stärkt man in erster Linie die eigene Sicht. Hilfreich ist es – um vom ICH zum WIR zu gelangen –, sich in solchen Situationen zu fragen: Was möchte der/die andere mir damit sagen? Was braucht er/sie gerade? Man sollte die Situation aus der Sicht

des anderen betrachten und sich z. B. fragen: Ist das jetzt der richtige Moment, mein Thema zu positionieren? Was würde ich in seiner/ihrer Situation tun? Hier hilft, einfach zu fragen. Neben Vertrauen und Offenheit ist die Sicht auf das Gegenüber die zentrale Stellschraube für ein offenes und wertschätzendes Miteinander.

### Kontakt



#### **Gudrun Mentel**

Beratung für Mitarbeiterführung + Kommunikation  
Friedrich-Ebert-Straße 48  
65824 Schwalbach am Taunus  
mentel@gudrun-mentel.de  
www.gudrun-mentel.de



LUNOS®  
VOR FREUDE STRAHLEN

# AUS PRINZIP VECTOR®

„Jetzt attraktive  
Angebote sichern!  
[duerrdental.com/vector](http://duerrdental.com/vector)“

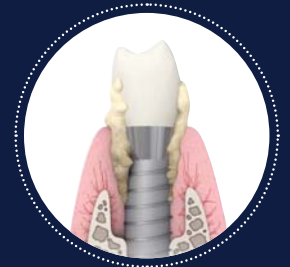


Start Video

AEROSOL-  
MINIMIERT



IDEAL FÜR  
PERIIMPLANTITIS-  
THERAPIE



SCHMERZARME  
ANWENDUNG



## Vector® Paro Pro: Eins für alles.

Der Vector® Paro Pro ist mit seinem Paro- und Scalerhandstück ein wahrer Alleskönner. Das Anwendungsspektrum erstreckt sich von der sub- und supragingivalen Belagsentfernung über die schmerz- und aerosolarmer Parodontitis- und Periimplantitistherapie bis hin zu Recallsitzungen für den langfristigen Therapieerfolg und die Prävention. Aus Prinzip Vector®! [Mehr unter www.duerrdental.com](http://www.duerrdental.com)

 **DÜRR  
DENTAL**  
DAS BESTE HAT SYSTEM