



PERSONAL

Optimieren Sie die Managementstruktur in einer wachsenden Zahnarztpraxis

von Wilma Mildner, Berufspädagogin, Personal- und Businesscoach, Professional Speaker, www.indent-coaching.de

Deutschlands Zahnarztpraxen werden immer größer. Gründe dafür sind u. a. ein immer intensiverer Wettbewerb durch eine wachsende Zahnarzt-dichte und die gewandelten Präferenzen jüngerer Arbeitnehmer (z. B. Angestelltenverhältnis, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, flexible Arbeitszeiten). Ab einer bestimmten Mitarbeiterzahl können Sie als Praxisinhaber nicht mehr allein Ihre Praxis effizient führen und zugleich noch Patienten behandeln. Sie vermeiden Überlastungen, indem Sie Ihre Führungskompetenz an untergeordnete Managementebenen delegieren. |

Das sind die drei Führungsebenen in der Zahnarztpraxis

Ab einer Praxisgröße von mehr als zwölf Beschäftigten wird die Personalführung komplex: Regelmäßige Personalgespräche, Teamsitzungen, Personalentwicklungsplanung, Personaleinsatzplanung sowie die strategischen Entscheidungen für das Unternehmen Zahnarztpraxis binden einen Großteil Ihrer Arbeitszeit als Zahnarzt. Hier bietet es sich an, einen Teil der Führungsaufgaben an eine „2. Reihe“ zu delegieren, je nach Größe der Praxis auch an eine „3. Reihe“.

Top-Management

Die oberste Führungsebene besteht aus den Inhabern/Gesellschaftern der Praxis. Sie treffen alle strategischen Entscheidungen wie die über die Praxisentwicklung (z. B. Erweiterung), das Outsourcing von Geschäftsfeldern (z. B. Factoring, externe ZMV usw.) und die Besetzung von Führungspositionen.

Middle-Management

Das Middle-Management übernimmt i. d. R. eine Praxismanagerin. Sie setzt die Grundsatzentscheidungen des Top-Managements um und hat definierte Handlungsspielräume (ggf. auch Prokura). Das Middle-Management trifft sogenannte dispositive Entscheidungen. D. h., die Strategien des Top-Managements werden genauer formuliert und in Projekten umgesetzt. Hier müssen im Tagesgeschäft Einzelentscheidungen getroffen werden (z. B. Personalumplanungen bei unvorhergesehenen Ereignissen, Krankheitsfällen).

Lower-Management

Das Lower-Management besteht aus den Vorgesetzten (Teamleitern) der ZFA und ggf. dem Zahntechniker der Praxis (Praxislabor). I. d. R. stammen sie aus einem zahnmedizinischen Fachberuf. Sie gestalten den Praxisalltag sichtbar und am Patienten, sind mit ausführenden Tätigkeiten betraut und direkt für Effizienz und Qualität der Arbeitsprozesse verantwortlich. Ihre Entscheidungen sind operativ (Wer? Was? Wann? Wie?). Die Teamleiter moderieren den Teamprozess innerhalb des zugehörigen Teams ebenso wie über die Führungsebenen hinweg in Richtung Middle- und Top-Management.

Ab zwölf Beschäftigten wird die Personalführung schwierig

Praxisinhaber/
Gesellschafter

Praxismanagerin

Teamleiter

Aufbau der Führungsstruktur: So gehen Sie vor!

Die Managementstruktur Ihrer Zahnarztpraxis erfordert zunächst eine Struktur von Führungskräften mit Aufgaben und Kompetenzen. Anschließend ist der Informationsfluss in Form einer Besprechungsstruktur zu planen.

Organigramm erstellen

Um die o. g. Führungsebenen aufzubauen, benötigen Sie zunächst ein Organigramm (siehe Grafik). Dieses bildet die reale Praxisstruktur ab. Das Organigramm benennt zunächst die Positionen (ggf. folgen die Personalentscheidungen erst im Umsetzungsprozess) und die Aufgaben mit Entscheidungsspielräumen.

Besprechungsstruktur planen

Im zweiten Schritt kann der Informationsfluss festgelegt werden. Dieser ist eng mit einem Besprechungsplan verknüpft:

- An wen kommuniziert das Top-Management seine Entscheidungen und Strategien? I. d. R. ist der Ansprechpartner das Middle-Management. Es gibt jedoch Themen, die auch dem Gesamtteam in einer Gesamtversammlung (z. B. Jahres-Eingangsbesprechung) verkündet werden sollten.
- Wie kommuniziert das Middle-Management seine Projektplanung an das Lower-Management? Wie oft gibt es hier gemeinsame Besprechungen?
- Wie kommuniziert das Lower-Management untereinander (Teamleitungen A, B C und D)?
- Wie führen die Teamleitungen ihre Teams und in welcher Form und in welchem Rhythmus finden hier Besprechungen statt?

Top-, Middle- und Lower-Management bilden den Leitungskreis der Praxis. Hier sollten regelmäßige Besprechungen stattfinden (etwa quartalsweise, situationsabhängig). Weitere Besprechungen im Turnus von etwa sechs bis acht Wochen zwischen dem Top-Management und dem Middle-Management sollten zumindest zu Beginn eingeplant werden. Bei gelungener Einführung der Struktur kann das auch seltener erfolgen. Zwischen dem Middle-Management und dem Lower-Management sollte ebenfalls alle sechs bis acht Wochen eine Besprechung stattfinden. Das Lower-Management seinerseits sollte wenigstens 14-täglich die Möglichkeit erhalten, eine Teamsitzung abzuhalten.

PRAXISTIPP | Während der Einführung der neuen Führungsstruktur kann es sinnvoll sein, den Teamleitungen (Lower-Management) eine eigene Gesprächsplattform anzubieten, in der sie sich darüber austauschen, wie ihnen die Leitung des Teams gelingt. Hier können die MitarbeiterInnen voneinander lernen und sich gegenseitig Unterstützung bieten.

Häufig wird in Praxen an Besprechungen gespart, weil der volle Terminkalender mit Patientenbehandlung die Zeit dafür nicht hergibt. Hier gilt: Eine Besprechung muss so effektiv sein, dass die investierte Zeit im Alltag eingespart wird. Im Rahmen einer Umstrukturierung (Aufbau der Managementstrukturen) sind regelmäßige Besprechungen unerlässlich.

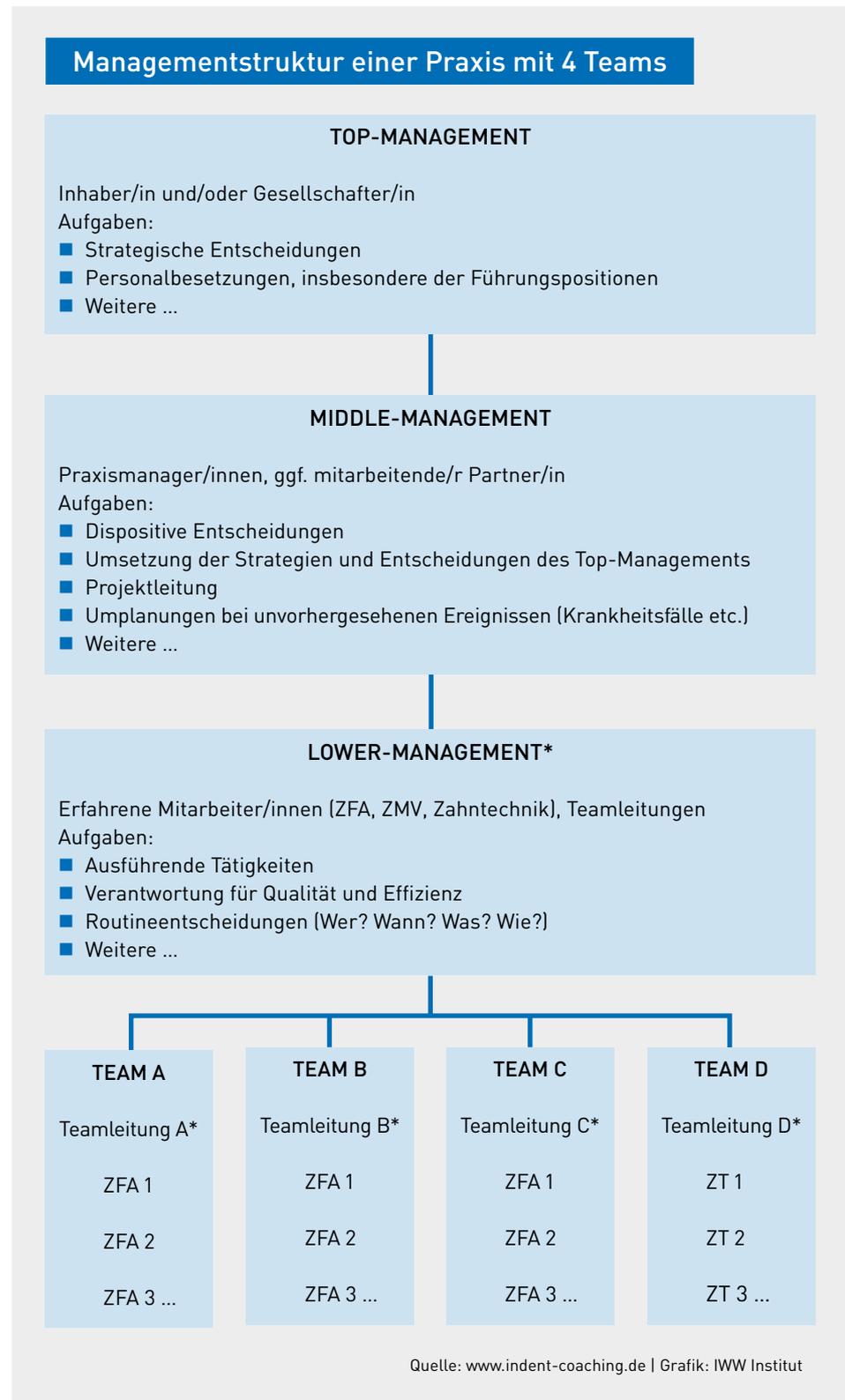
Positionen mit
Kompetenzen
abbilden

Wer spricht mit wem
wie oft und worüber?

Gesprächsturnus:
Lower-Management
alle 14 Tage, sonst alle
sechs bis acht Wochen

Sparen Sie nicht an
Besprechungen!

So könnte auch das Organigramm Ihrer Praxis aussehen!



Die TeamleiterInnen gehören hier zum Lower-Management, sind aber auch Teil der Teams A, B, C und D. Zur Visualisierung sind sie daher durch einen „*“ gekennzeichnet.

Führungskräfte qualifizieren und individuell schulen

Das **Top-Management** sollte sich gut untereinander austauschen und eng zusammenarbeiten. Je nach individueller Voraussetzung hat hier ein intensives Führungs-Einzel-Coaching Sinn. Mögliche Inhalte eines Coachings sind:

- Was ist mir bei Führung wichtig?
- Welche Probleme treten immer wieder auf?
- Wie kann ich meine Mitarbeiter individuell fördern und binden?
- Wie geht es mir selbst in meiner Führungsrolle?
- Was sind meine Stärken und Schwächen?

Das **Middle-Management** ist i. d. R. mit einer Weiterbildung zur Praxismanagerin ausgestattet. Hier ist zu bedenken, dass es sich um keinen geschützten Begriff handelt und die Angebote qualitativ und vom Umfang her sehr differieren. Schauen Sie daher genau hin, was Sie benötigen.

Die **Teamleitungen (Lower-Management)** sollten eine solide Weiterbildung erhalten, denn sie üben im Alltag Personalführung aus. Dafür brauchen sie persönliche Reife und Kommunikations- und Führungskompetenz.

PRAXISTIPP | Für Teamleiter gibt es bislang kaum spezifische Angebote (neu: Ausbildung als Praxiscoach an der Zahnärztekammer Bremen). Ein Inhouse-Training kann hier effizient auf die Rolle vorbereiten und individuell die Praxissituation und die persönlichen Voraussetzungen der angehenden Teamleitungen bedenken.

„Sandwich“-Position im Middle- und Lower-Management

Die Rolle im Middle-Management wird von zwei Seiten bestimmt („Sandwich“-Position). Daher erfordert sie gute persönliche Reife und Reflexion. Es werden im Alltag immer die Interessen von den beiden flankierenden Seiten (dem Top-Management und dem Lower-Management) austariert und moderiert. Das gilt ebenso für das Lower-Management bezogen auf die Position zwischen dem Middle-Management und den Teammitgliedern.

PRAXISTIPP | Den anspruchsvollen Rollen in den mittleren und unteren Führungsebenen sollte Wertschätzung entgegengebracht werden. Für das Middle-Management (evtl. auch noch in der besonderen Rolle des mitarbeitenden Partners) ist Austausch wichtig. Dieser kann z. B. bei Praxismanager-Netzwerk-Treffen stattfinden, wo sich Mitarbeiter dieser besonderen Funktion austauschen können (z. B. Praxismanagerinnen Update von Verena Faden). Für die Teamleiter (Lower-Management) ist eine eigene Besprechungsplattform in der Praxis zunächst ausreichend.

WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- Beitrag „Delegation – Vertrauen schenken und Macht abgeben“ [ZP 05/2017, Seite 10]
- Beitrag „Erfolgreich als ‚Teilzeit-Chefin‘: So bringen Sie Beruf und Familie unter einen Hut“ [ZP 01/2015, Seite 13]

Einzelcoaching ist intensiv

„Praxismanagerin“ ist kein geschützter Begriff!

Inhouse-Schulung geht speziell auf die Praxis ein

Praxismanager und Teamleiter müssen ständig vermitteln



ARCHIV

ZP 5 | 2017
ZP 1 | 2015