



# Die zahnärztliche Mitarbeiterin als Führungskraft

Sybille David

Nicht erst seit Einführung des Qualitätsmanagements in der zahnärztlichen Praxis und der damit neu geschaffenen Führungsposition „Qualitätsmanagementbeauftragte“, „Qualitätsmanagerin“ o. ä. wird klar, dass die personellen Anforderungen sich auch in der Zahnarztpraxis wandeln. Auch Ausbildungsgänge wie z. B. „Praxismanagerin“ oder gar Studiengänge zum „Gesundheitsökonom“ o. ä. zeigen, dass bei zahnärztlichen Mitarbeiterinnen Weiterbildung und die damit verbundenen neuen Aufgaben hoch im Kurs stehen.

Der Wunsch nach mehr Verantwortung kommt häufig von den Mitarbeiterinnen selbst, doch auch die Praxisleitung wünscht sich in Anbetracht immer komplexer werdender Praxisstrukturen wirksame Chefentlastung durch zuverlässige Mitarbeiterinnen.

Die Position einer zahnärztlichen Mitarbeiterin als Führungskraft gehört in die Kategorie „mittleres Management“ – nicht selten eine Position zwischen allen Fronten, gerne auch als „Sandwichposition“ bezeichnet. Hier sind starke und dennoch einfühlsame Persönlichkeiten gefragt, die im Team Anerkennung genießen und von der Praxisleitung geschätzt und gefördert werden.

**Abb. 1** Die Führungskraft nimmt nicht selten eine Position zwischen allen Fronten ein, die sogenannte „Sandwichposition“.  
(© CB / PIXELIO)



## Wo kann die Mitarbeiterin Verantwortung übernehmen?

Wer eine Führungsrolle in seiner Praxis anstrebt, sollte natürlich genau überlegen, ob und wo sich ein entsprechender Einsatz bietet. Nicht alle Chefs wollen eine Entlastung durch eine direkt unterstellte Führungskraft, fürchten sie doch den Faktor Neid des restlichen Teams mehr als es die Entlastung bieten würde. Häufig fehlt auch das Vertrauen in die Mitarbeiterin selbst (Kann sie das überhaupt? Kann sie selbst Entscheidungen fällen? Kann ich ihr vertrauen?). Bekanntlich haftet der Chef, die Chefin für alle Vorkommnisse in der Praxis – auch für eventuelle Fehler der Mitarbeiter. Deshalb ist es legitim, wenn Chef/Chefin erst einmal von den Vorzügen einer Entlastung durch Sie in bestimmten Bereichen überzeugt werden wollen.

Wenn die personellen Strukturen in einer Praxis verändert werden sollen, ist das ein sensibler Vorgang, der keinesfalls im Hau-Ruck-Verfahren erfolgen kann.

Häufig entstehen erste Führungspositionen ja schon, indem eine Mitarbeiterin Verantwortung über z. B. ein Behandlungszimmer, oder über einen Praxisbereich, z. B. Materialbestellung, QM o. ä. übernimmt. Doch schon hier lauern Fallstricke, die durch einige vorbereitende Maßnahmen vermieden werden können.

Zunächst einmal sollte geklärt werden, welche Bereiche der Praxis von einem Teammitglied übernommen werden können. Dabei ist stets der Delegationsrahmen der Bundeszahnärztekammer (<http://www.bzaek.de/fileadmin/PDFs/grafiken/Delegationsrahmen.pdf>) zu beachten.



**Abb. 2** Als Führungskraft in der Praxis kommt es neben überdurchschnittlicher Fachkompetenz vor allem auf Eigenschaften aus dem Soft-Skill-Bereich an.

die Hierarchien klar definiert und kommuniziert, sowie vom gesamten Team akzeptiert werden.

#### ■ Horizontale Führungsstruktur (Abb. 3)

Die Idee hinter dieser Struktur ist, dass alle Teammitglieder „Spezialistinnen“ in ihrem Bereich sind und für diesen Bereich die volle Verantwortung übernehmen. So wird ein Kompetenzgerangel vermieden, das Neid bis hin zu Mobbing weitestgehend verhindert. In dieser Führungsstruktur ist es sogar möglich, eine rollierende Hierarchie einzuführen. So wechseln die Verantwortungsbereiche der einzelnen MitarbeiterInnen in regelmäßigem Turnus, was der Praxis bei eventuellen durch Krankheit oder Kündigung bedingten Ausfällen höchstmögliche Flexibilität bietet.

In kleinen Praxen kommt es dabei sicher zur Übernahme mehrerer Verantwortungsbereiche durch eine Mitarbeiterin, was aber keinesfalls hinderlich ist.

#### ■ Horizontal-vertikale Führungsstruktur (Abb. 4)

Diese sehr bewährte Struktur verschafft der Praxisleitung eine echte Entlastung in vorher vereinbarten Aufgabenfeldern. Bei Störungen muss die Leitung nicht nach der verantwortlichen Mitarbeiterin suchen, sondern wendet sich direkt an die QM/PM, die die Angelegenheit kraft ihrer Aufgabenstellung im Sinne der Praxisleitung löst.

Die Leiterinnen der einzelnen Abteilungen, bzw. Aufgabenbereiche, von denen in der Grafik

Mögliche Bereiche könnten sein: Zimmerlogistik, QM, Hygiene, Prophylaxe, Materialbestellung, interne Fortbildung, Lehrlingsbetreuung, ZE-Beratung, Abrechnung, Recall oder Personalmanagement etc.

#### Führung braucht Struktur

Werden bestimmte Bereiche an die Mitarbeiterin delegiert, stellt sich die Frage, wem gegenüber sie verantwortlich ist und für wen sie Verantwortung übernimmt. Dabei sind verschiedene Führungshierarchien möglich.

#### ■ Vertikale Führungsstruktur

Praxisleitung
Ersthelferin/Praxismanagerin
Assistenz
Auszubildende
Etc.

Diese Führungsstruktur zeichnet sich durch eine klare, übersichtliche Struktur aus. Nach der Praxisleitung ist die Führungskraft allen anderen Teammitgliedern überstellt. Häufig entsteht so eine autoritäre Führungskultur, die nicht per se schlecht sein muss, wenn



Chef					
PM*	Assistenz	Hygiene	QM	Material	Azubi
Material	Hygiene		Hygiene		Material
Etc.					

Abb. 3 Horizontale Führungsstruktur.

\* = Praxismanagerin

Praxisleitung				
QM oder PM				
Leiterin Prophylaxe	Leiterin Hygiene	Leiterin Assistenz	Leiterin Ausbildung	Leiterin Weiterbildung
ZMP	ZFA	ZFA	Azubi	ZMP/ZFA/Azubi

Abb. 4 Horizontal-vertikale Führungsstruktur.

einige beispielhaft aufgeführt sind, sind wiederum den ihnen unterstellten Kolleginnen weisungsbefugt und nach „oben“ zu QM/PM und natürlich Chef/Chefin verantwortlich.

■ Was passt zu wem?

Welche Führungsstruktur für eine Praxis geeignet ist, ist unter anderem auch abhängig von der Anzahl der Mitarbeiterinnen und dem Anspruch der Praxisleitung an das Praxismanagement, sowie den personellen Ressourcen und Kompetenzen der Praxis.

Mit einem Organigramm, das jede Praxis im Zusammenhang mit QM bereits erstellt hat, werden Kompetenzen klar geregelt und Aufgabenbereiche verbindlich zugeordnet, was eine nicht unerhebliche Entlastung des Praxismanagements bedeutet. Die Fehlerquote sinkt spürbar, weil jede Mitarbeiterin weiß, was sie

zu tun hat. Für den Chef bedeutet das Entlastung, weil seine erste Ansprechpartnerin immer nur die verantwortliche Führungskraft ist. Gerade in größeren Praxen ist das eine exzellente Führungskultur. Bei Praxen mit mehreren Standorten sollte für jeden Standort ein eigenes Organigramm erstellt werden. Dabei ist es durchaus möglich, dass eine obere Führungskraft für alle Standorte bestimmt wird, während eine Praxisverantwortliche die Geschicke direkt in der jeweiligen Standortpraxis lenkt.

Wer ist zur Führungskraft geeignet?

Häufig werden die ältesten, bzw. langjährigsten Mitarbeiterinnen mit einer Führungsaufgabe betraut. Doch das Lebensalter oder die Dauer der Zugehörigkeit zur Praxis allein machen noch keine

Führungskraft aus. So können durchaus auch Nachwuchskräfte zur Führungskraft avancieren, wenn sie die Bedingungen hierfür erfüllen.

■ Fachkompetenz und mehr

Wollen Sie eine Abteilung in der Praxis leiten, so sollten Sie über eine überdurchschnittliche Fachkenntnis in diesem Bereich (z. B. Implantatassistent, Prophylaxe etc.) verfügen. Dieses „mehr Wissen“ ist wichtig, damit Ihre Kolleginnen Sie vollumfänglich akzeptieren. Sind Sie jedoch vorwiegend für Personalangelegenheiten wie z. B. Schichtpläne erstellen, Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen, Personalsuche etc. zuständig, benötigen Sie Organisationstalent, Diplomatie, die Fähigkeit zu objektiver Bewertung, eine gute Formulierungsgabe für z. B. eine Stellenanzeige und viel Einfühlungsvermögen. Weniger gefragt



ist hier Ihre Fachkompetenz als ZFA. Der Schwerpunkt liegt in dieser Führungsposition ganz klar bei anderen Eigenschaften. So wie jede Stelle in der Praxis ganz unterschiedliche Anforderungen stellt, ist es auch mit einer Führungsposition. Idealerweise arbeitet man auch hier mit einer genauen Stellenbeschreibung, in der ein präzises Anforderungsprofil an die künftige Führungskraft beschrieben wird. Kann die Führungsposition nicht aus dem Team besetzt werden, ist die Stellenbeschreibung äußerst hilfreich beim Formulieren einer entsprechenden Personalanzeige.

#### ■ Soft-Skills

Eine perfekte Führungskraft sollte natürlich auch über Eigenschaften aus dem „Soft-Skill-Bereich“ verfügen. Soft Skills sind alle Kompetenzen, die neben der reinen Fachkompetenz den beruflichen und privaten Erfolg bestimmen. Dazu zählen vor allen Dingen soziale und kommunikative, sowie methodische Kompetenz. Hinzu kommen Aspekte wie interkulturelle, emotionale oder personale Kompetenz. Diese Kompetenzfelder sind nur unscharf voneinander zu trennen; die einzelnen Kompetenzen haben große Schnittmengen und viele Abhängigkeiten. Soft Skills beziehen sich vor allen Dingen auf Fähigkeiten und Fertigkeiten im Bereich der Kommunikation, Ausstrahlung und Arbeitstechniken. Soft Skills lassen sich insofern als **Schlüsselqualifikationen** bezeichnen, als sie im Gegensatz zu spezifischen Fachkenntnissen Meta-Fähigkeiten darstellen. Unbedingt dazu gehö-

ren auch Einfühlungsvermögen, Hilfsbereitschaft, Loyalität, Verantwortungsbewusstsein, Leistungsbereitschaft etc., über die jede Führungskraft verfügen sollte.

#### ■ Führung verpflichtet

Wenn Sie in Ihrer Praxis als Führungskraft bestimmt werden, ist das gewissermaßen eine Auszeichnung für Sie. Die Praxisleitung traut Ihnen damit zu, dass Sie im Interesse der Praxis denken und handeln, die Praxis souverän nach außen und innen vertreten. Manch eine verwechselt diese verantwortungsvolle Position jedoch mit einer Feudalherrschaft, die keinen Widerspruch duldet. Auch werden gerne unliebsame Arbeiten weiterdelegiert und sich unkollegial verhalten. All das sind keine guten Voraussetzungen für die Stelle.

Vielmehr erwartet das Team von seiner Führungskraft, dass sie mit gutem Beispiel vorangeht, der Chef erwartet absolute Loyalität, die Patienten ein Höchstmaß an Souveränität und Qualität. Eine Führungskraft ist demnach keine Betriebsrätin, sondern ein Mitglied der Praxisführung.

#### ■ Rückendeckung durch Praxisleitung

Unbedingt erforderlich ist neben der Anerkennung aus dem Team die volle Rückendeckung Ihres Chefs/Ihrer Chefin. Die Praxisleitung muss die neue Führungskraft im Team einführen, die Kompetenzen öffentlich darlegen, Vertrauen aussprechen und der Führungskraft niemals öffentlich in den Rücken fallen. Natürlich

wird es Unstimmigkeiten geben, die sollten dann jedoch (wie übrigens jedes Kritikgespräch) unter vier Augen geklärt werden. Auch die Führungskraft sollte darauf bestehen, ihren Führungsrahmen schriftlich mit der Praxisleitung niederzulegen. Das ist ein wichtiger Punkt, um Unstimmigkeiten zu vermeiden.

### Praktische Beispiele

#### ■ Rezeptionsleitung

Legen Sie genau fest, welche Aufgaben zu dieser Stelle gehören. Abrechnung, Patientenannahme etc sind wohl klar, aber auch vermeintliche Unwesentlichkeiten, wie z. B. das Führen der Tageskasse. Um nicht wegen jeder Kleinigkeit den Chef/die Chefin stören zu müssen, legen Sie fest, über welchen Betrag Sie ohne Rückfrage verfügen dürfen, z. B. beim Einkauf, bei Spenden, etc. Auch wichtige Details wie das Öffnen der Post sollten schriftlich festgelegt sein. So öffnete eine neu eingestellte Praxismanagerin selbstverständlich die Tagespost, mit Ausnahme der Briefe, die an ihre Chefin mit „persönlich“ gekennzeichnet waren. Schon am ersten Abend in der neuen Stelle war dies der Anlass für den ersten Konflikt. Gehörte das Öffnen der Post in der letzten Stelle zu dem Aufgabenbereich der neuen Mitarbeiterin, war das in der jetzigen Praxis unerwünscht.

#### ■ Personalbereich

Eine wunderbare Einsatzmöglichkeit für eine Mitarbeiter-Führungskraft ist der Personalbereich.



Hier können Sie die Praxisleitung wirksam entlasten. Stellensuche, Inserate, Bewerbungsunterlagen selektieren, all das passt zu diesem Führungsprofil. Sie informieren sich, mit welchem Medium man in Ihrer Region am besten Personal rekrutiert, pflegen Kontakt zur örtlichen Presse, kennen Stellenportale im Internet (z. B. [www.jobdentall.de](http://www.jobdentall.de)), verfassen Stellenanzeigen, sichten Bewerbungsunterlagen vor. Auch das Bewerbungsgespräch selbst können Sie gemeinsam mit Chef oder Chefin führen. Arbeiten Sie vorab einen Fragenkatalog aus, evtl. einen Einstellungstest,

so gewinnen Sie außer den subjektiven auch objektive Eindrücke von der BewerberIn. Vielleicht will die Praxisleitung Gehaltsverhandlungen ohne die Führungskraft führen, während deren Einsatz beim Zeigen der Praxis, Vorstellen des Kollegenteams wieder angezeigt ist. Nachdem alle BewerberInnen gesichtet wurden, setzen Sie sich sowohl mit der Leitung der Praxis als auch mit den Kolleginnen zusammen und tragen alle Eindrücke pro und contra neue MitarbeiterIn zusammen und entscheiden gemeinsam, wobei die Stimme der Praxisleitung das meiste Gewicht haben dürfte.

Eine vollwertige Führungskraft hat neben Personalverantwortung auch die Bereiche Marketing, Patientenbetreuung und Patientenzufriedenheit zu betreuen. Lesen Sie in der nächsten Ausgabe mehr über den Einsatz der Führungskraft in diesen Bereichen.

QJ



### Autorin

**Sybille David**, zertifizierte Kniggetrainerin, ist seit 1985 auf die Beratung von Zahnarztpraxen spezialisiert, wobei Personalentwicklung und -management, Mitarbeiterbefragungen, Netzwerkmanagement sowie Qualitätsmanagement zu ihren

Tätigkeitsschwerpunkten gehören. Hierzu bietet sie auch Seminare für Zahnarztpraxen und Labore an. Darüberhinaus ist sie Mitautorin des im ZFV erschienenen Fachbuchs „Praxismarketing mit System“ und hat Beiträge für verschiedene zahnmedizinischen Fachzeitschriften geschrieben.

### Korrespondenzadresse

Sybille David  
Zahnärztliche Praxisberatung  
Rathausstraße 5  
64521 Groß-Gerau  
Tel.: 06152-18 88 30  
E-Mail: [sybille\\_david@web.de](mailto:sybille_david@web.de)