

- EDV-Konfigurationen anpassen und ggf. Bausteine erweitern
- Praxisinhaber überreicht jedem neu einsteigenden zahnärztlichen Kollegen eine Printversion der Ausarbeitung und erläutert die Eckpfeiler des Therapiekonzeptes
- Anpassungen und Erweiterungen werden nach Bedarf vom Zahnärzteteam vorgenommen

2. Organisatorische Regeln und ausreichende Ressourcen

Nicht nur die Zahnärzte sind gefordert. In allen Bereichen brauchen Mehrbehandlerpraxen/MVZ im Vergleich zur Ein- oder Zweibehandlerpraxis eine größere Regelungsdichte, um im Alltag rundzulaufen. Elementaren Wertbeitrag haben beispielsweise die Patiententerminierung und die Ressourcensteuerung (damit gemeint ist das Zusammenspiel von Zahnarztkapazitäten, Behandlungszimmern, Assistenzkräften, Patientenvolumen). **Es entstehen sachte Produktivitätsverluste, wenn klare Regeln fehlen oder Zusammenhänge nicht erkannt werden.**

Klassische Beispiele: Wenn Zahnärzte Leerlauf haben, weil Behandlungstermine zu lang gesetzt wurden oder weil mal wieder kein Zimmer frei ist oder weil Recall bzw. Folgeterminierungen nicht konsequent laufen oder weil zu wenig Assistenzkräfte vorhanden sind, **entgehen der Praxis Umsätze und Gewinne.** Je häufiger das passiert, desto größer ist das Gewinnfehl am Ende des Jahres, bei parallel abfallender Zufriedenheitskurve aller Beteiligten. Wer solides Praxiswachstum plant, ist gut beraten, sich sehr frühzeitig zu überlegen, welche organisatorischen Anpassungen erforderlich sind. Leider kann sehr häufig beobachtet werden, dass der dritte und wenig später der vierte Zahnarzt eingestellt werden, ohne dass die organisatorischen Voraussetzungen für eine profitable, für beide Seiten erbauliche Zusammenarbeit geschaffen wurden.

3. Teams bilden

Unter dem Begriff der „Führungsspanne“ wird die Anzahl der unmittelbar unterstellten Mitarbeiter ver-

standen, die ein Vorgesetzter leitet und koordiniert.

Die typische Situation in einer kleinen Praxis zeigt *Abbildung 1*. Hier liegt die Führungsspanne bei acht Mitarbeitern, das ist für einen Praxisinhaber gut zu schaffen.

Wenn die Praxis eine Wachstumsstrategie verfolgt, ergibt sich über verschiedene Schritte eine Situation laut *Abbildung 2*. Hier zeigt sich anschaulich, wie sich die Führungsaufgaben für den Chef multiplizieren, sobald angestellte Zahnärzte hinzukommen. Wenig erstaunlich, dass sich in diesem Szenario ein Gefühl extrem hoher Arbeitsbelastung einstellt, zumal viele Praxisinhaber zu lange an ihrer Rolle als Hauptumsatzträger festhalten (siehe dazu Ausführungen in Teil 2 dieser Serie, ZWP Zahnarzt Wirtschaft Praxis 3/2016, S. 18–19). **Es ist unmittelbar einsichtig, dass ein Praxisteam in diesem Organigramm nicht zu voller Stärke auflaufen kann.** Häufig wird ein Lösungsweg versucht mittels Übertragung von Führungsaufgaben auf die Praxismanagementposition oder auf Zahnärzte. Inwiefern dies von Erfolg ge-

krönt ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab. In einigen Praxen gelingen damit Teilerfolge, in vielen gelingt es nicht. Was ist zu tun?

Sobald eine Praxis eine Teamstärke von ca. 20 Mitarbeitern (+/-) erreicht, ist die Bildung einer Teamleiterstruktur angezeigt. *Abbildung 3* stellt ein entsprechendes Organigramm dar. Mit der Etablierung einer zweiten Führungsebene werden Leitungs- und Koordinationsfunktionen breiter verteilt. Der Praxisinhaber führt in diesem bewährten Modell alle Zahnärzte, den Praxismanager und die Teamleiter. Die Teamleiter führen die Mitarbeiter der zweiten Ebene und werden vom Praxismanager in ihrer Aufgabe unterstützt. Bei einer Teamgröße ab ca. 40 Mitarbeitern ist es ergänzend sehr sinnvoll, über die Einstellung eines ausgebildeten Personalverantwortlichen (Personalkaufmann o. ä.), der auch als rechte Hand des Praxisinhabers fungiert, nachzudenken.

Die Umstellung der Praxisorganisation auf das Teamleitermodell ist für eine wachsende Praxis ab einem gewissen Zeitpunkt zwingend nötig, gleichzeitig aber auch eine vielschichtige Herausforderung. Die Auswahl der Teamleiter ist umsichtig zu treffen, anschließend **braucht jeder Teamleiter Aufgabenklarheit, Unterstützung und Qualifizierung sowie freie Zeitfenster, um sich in der neuen Rolle einzufinden und Akzeptanz erfahren zu können.** Erfahrungsgemäß finden Prophylaxe- und Rezeptionsteam am schnellsten in die neue Struktur. Im Assistenzteam ist es meistens holpriger. Auch für viele Praxisinhaber ist es zunächst ungewohnt, Mitarbeiter für Führungsaufgaben zu qualifizieren und dann auch loszulassen. **Ein gutes Gefühl kann beim Chef nur dann entstehen, wenn eine gesunde Mischung aus „Vertrauen schenken“ und „wirksame Kontrolle“ entsteht.** Letzteres ist durch fixierte Kommunikation (Teilnahme an Teamleitersitzungen, abgestimmte Leitfäden für Jahresgespräche, klar definierte Delegationsregeln etc.) zu erreichen.

Fazit

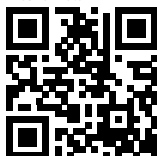
Spätestens mit Eintritt des dritten angestellten Zahnarztes muss eine Praxis ihre Managementprinzipien grundlegend überdenken, ändern und erweitern, um in Balance zu bleiben und weiter profitabel wachsen zu können.

INFORMATION

Maïke Klapdor

KlapdorKollegen Dental-Konzepte
GmbH & Co. KG
Haus Sentmaring 15
48151 Münster
Tel.: 0251 703596-0
m.klapdor@klapdor-dental.de
www.klapdor-dental.de

Infos zur Autorin



hypo-A

Premium Orthomolekularia



Parodontitis-Studie mit Itis-Protect I-IV
zMMF-8 Laborparameter zur Entzündungshemmung

Optimieren Sie Ihre Parodontitis-Therapie!

55% Reduktion der Entzündungsaktivität in 4 Wochen!

60% entzündungsfrei in 4 Monaten
durch ergänzende bilanzierte Diät

- Stabilisiert orale Schleimhäute!
- Beschleunigt die Wundheilung!
- Schützt vor Implantatverlust!

Studien-
geprüft!



Itis-Protect I-IV

Zur diätetischen Behandlung
von Parodontitis

Info-Anforderung für Fachkreise

Fax: 0451 - 304 179 oder E-Mail: info@hypo-a.de

- Studienergebnisse und Therapieschema
 hypo-A Produktprogramm

Name / Vorname

Str. / Nr.

PLZ / Ort

Tel. / E-Mail

IT-ZWP 4.2016

hypo-A GmbH, Kücknitzer Hauptstr. 53, 23569 Lübeck
Hypoallergene Nahrungsergänzung ohne Zusatzstoffe
www.hypo-a.de | info@hypo-a.de | Tel: 0451 / 307 21 21

shop.hypo-a.de