

Die Praxismanagerin als Führungskraft

Teil 2: Überleben in der Sandwichposition

Inzwischen beschäftigen immer mehr Zahnarztpraxen eigene Praxismanagerinnen. Sie koordinieren nicht nur die Verwaltung der Zahnarztpraxis, sondern nehmen häufig auch Führungsaufgaben wahr. Eine Artikelserie des BZB beleuchtet das Aufgabengebiet der Praxismanagerin. Im ersten Teil ging es um Qualifikation und Aufgaben (BZB 10/2012, S. 52f.), Teil 2 befasst sich mit der Situation der Praxismanagerin in ihrer Doppelrolle als Mitarbeiterin und Führungskraft.

Praxismanagerinnen nehmen in der Hierarchie einer Praxis eine besondere Position ein. Als rechte Hand des Chefs beziehungsweise der Chefin koordinieren sie nicht nur verschiedene Bereiche der Praxisverwaltung, sondern nehmen auch Führungsaufgaben gegenüber anderen Praxismitarbeitern wahr. Damit haben sie nicht nur den Auftrag, Vorgaben und Anweisungen der Praxisleitung umzusetzen, sondern sehen sich auch mit den Erwartungen und Wünschen der Mitarbeiter konfrontiert. In der Personalsprache wird diese Position daher auch sehr treffend als „Sandwichposition“ bezeichnet. Doch wie gelingt es, dieser

besonderen Funktion gerecht zu werden, ohne zwischen Praxisleitung und Mitarbeiterschaft „zerdrückt“ zu werden?

Grundvoraussetzung: Loyalität

Wesentliche Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit mit Chef und Team ist Loyalität. In einer von Selbstverwirklichung und Egoismus geprägten Gesellschaft oft als eine altmodische Tugend abgetan, ist Loyalität nach wie vor die Grundlage erfolgreicher Zusammenarbeit. Loyalität setzt die Verpflichtung auf gemeinsame Ziele voraus, so wie sie sich zum Beispiel im Leitbild der Praxis wiederfinden sollten.

Mit Loyalität ist nicht das Aufgeben eigener Überzeugungen und Meinungen gemeint, sondern die innere Verbundenheit und das Teilen von Werten. Es wäre falsch, wenn sich eine Praxismanagerin immer uneingeschränkt der Meinung des Chefs oder der Chefin unterordnen würde, so wie es genauso falsch wäre, wenn dies von der Praxisleitung erwartet würde. Verschiedene Ansichten über Mittel und Wege zur Erreichung von gemeinsamen Zielen fördern deren erfolgreiche Umsetzung, da in



Foto: Veer

Praxismanagerinnen stehen in ihrer Funktion als Führungskraft vor besonderen Herausforderungen.

dieser Vielfalt eine bessere Lösung begründet liegt. Leider ist diese Erkenntnis bei vielen Praxisinhabern noch nicht durchgedrungen, oft klagen demotivierte Praxismanagerinnen über Chefs, die nur die eigene Vorgehensweise für richtig befinden und keine Diskussion über Alternativen zulassen wollen oder können.

Loyalität in der „Sandwichposition“

Für die Praxismanagerin stellt sich die Frage, wie sie sich selbst als Führungskraft positioniert. Kurz gesagt: Bin ich loyal nach oben oder unten? Diese Frage ist klar zu beantworten: Eine Führungskraft – und als solche ist die Praxismanagerin im Regelfall bestellt – ist primär dem Arbeitgeber und damit der Praxisleitung verpflichtet. Das bedeutet nicht blinden Gehorsam, sondern eine besondere Verantwortung für die Praxis und den sozialen Zusammenhalt. Praxismanagerinnen fühlen sich manchmal einer gewissen Distanzierung ihrer Kolleginnen ausgesetzt. Das ist normal und geht mit einer Führungsaufgabe einher, denn als Führungskräfte werden sie mehr mit dem Arbeitgeber identifiziert denn als „normales“ Mitglied des Teams. Illoyalität darf übrigens nicht geduldet werden, weder gegenüber der Praxisleitung noch innerhalb des Teams, wie dies zum Beispiel bei Mobbing der Fall ist. Auch wichtig: Loyalität ist nicht dehnbar oder interpretierbar, Geradlinigkeit ist gefragt!

Führen „nach unten“

Aufgabe der Praxismanagerin ist es, Mitarbeiter im Sinne der Praxis zu führen. Aus dieser Perspektive ist die Praxismanagerin die „Chefin“, sie führt „nach unten“. Um dieser Rolle gerecht zu werden, sollten einige grundsätzliche Regeln des Führens beachtet werden. Voraussetzung für erfolgreiche Führung ist Interesse an den Belangen der Mitarbeiter und Vertrauen in deren Kompetenzen. Daraus ergibt sich auch die Bereitschaft, Verantwortung zu delegieren. Oft beschränkt sich Delegation lediglich auf die Übertragung von Aufgaben (= Arbeit), nicht jedoch auf die dazugehörige Gewährung von Entscheidungskompetenzen.

Wichtig ist auch, unmittelbares Feedback zu geben, damit Mitarbeiter durch Erfolge und Fehler lernen und sich weiterentwickeln können. Eine Führungskraft sollte zudem Perspektiven und Ziele aufzeigen, um Motivation und Freude an der Arbeit zu fördern. Klatsch und Tratsch vergiften das Team und müssen unterbunden werden. Absolut schädlich ist die Bevorzugung oder Begünstigung

einzelner Teammitglieder. Letzteres geschieht oft, wenn sich Führungskräfte die Unterstützung von Mitarbeitern sichern wollen, zum Beispiel, wenn es mit anderen Teammitgliedern Stress gibt.

Perspektivenwechsel: Führen „nach oben“

Mit Blick auf die Praxisleitung geht es um das Führen „nach oben“. Hierzu ist ein Perspektivenwechsel wichtig, die Praxismanagerin schlüpft gewissermaßen in die Rolle des Chefs beziehungsweise der Chefin. Um die Sichtweise des Arbeitgebers verstehen zu können, bedarf es einer entsprechenden fachlichen Kompetenz. Ein Arbeitgeber wird dann bereit sein, Führungsverantwortung zu delegieren, wenn er das Gefühl hat, die Praxismanagerin handelt und entscheidet so, als ob er es selbst tun würde.

Da Praxisinhaber oft keine ausreichenden Informationen bereitstellen, ist es Aufgabe der Praxismanagerin, sich diese selbst aktiv durch Nachfragen zu beschaffen, um sich ein Bild von den Plänen und Erwartungen der Praxisleitung machen zu können. Dabei bildet ein ehrliches und nicht als Rechtfertigung für eigenes Handeln genutztes Feedback gegenüber dem Chef die Chance, Vertrauen in die Kompetenz der Praxismanagerin aufzubauen. Häufig leiden Praxismanagerinnen darunter, dass die Praxisleitung keine Zeit für Gespräche hat oder Entscheidungen verschleppt werden. Hier sollte die Praxismanagerin Spielräume nutzen und auch Fakten schaffen, anstatt frustriert zu warten und nach und nach den (inneren) Rückzug anzutreten. Ein selbstbewusstes Auftreten wird eher dazu führen, dass die Praxismanagerin als das wahrgenommen wird, was sie sein soll – eine kompetente Führungskraft.

Im dritten Teil beleuchtet das BZB die Zusammenarbeit zwischen Chef und Praxismanagerin. Der Beitrag steht unter dem Motto: „Wie erziehe ich meinen Chef?“

Dipl.-Volkswirt Stephan Grüner
Kaufmännischer Geschäftsführer der BLZK

Kontakt

Informationen zur Weiterqualifizierung „Praxismanager/in eazf“ gibt es im Internet unter www.aufstiegsfortbildungen.info oder unter folgenden Kontaktdaten:



eazf, Weiterqualifizierungen, Boschetsrieder Straße 69, 81379 München, Telefon: 089 309054660, Fax: 089 309054669, E-Mail: info@eazf.de