



Das Vademecum für zahnärztliches Praxismanagement

Lehr- und Arbeitshandbuch

Caroline-Kristina Havers



Zahnärztlicher
Fach-Verlag

Z F V P R A X I S T E A M

Das Vademecum für zahnärztliches Praxismanagement

Lehr- und Arbeitshandbuch

Caroline-Kristina Havers



**Zahnärztlicher
Fach-Verlag**

Ein Dr. Hinz Unternehmen

Alle Rechte vorbehalten · Nachdruck, auch auszugsweise, verboten

© Zahnärztlicher Fach-Verlag GmbH, Herne 2016
Abbildung Titelcover: Fotolia_123889554© fotogestoeber
Abbildungen Inhalt: Wladimir Judin
Lektorat: Anette Pehrsson, Nora Tichy
Layout/Satz: Heike Borkowski

Druck: Rehms Druck GmbH, Borken
Bestell-Nr. 651031 · ISBN 978-3-944259-57-4

Inhalt

Lehr- und Arbeitshandbuch

1. Die Praxismanagerin	11
1.1 Der Weg zur Praxismanagerin	11
1.2 Ausbildungsinhalte	11
1.2.1 Beispiel für eine Organisationsstruktur in der Zahnarztpraxis	12
1.3. Anforderungs- und Mitarbeiterprofil der Praxismanagerin	13
1.3.1 Beispiel eines Anforderungs- und Mitarbeiterprofils	13
2. Betriebswirtschaft	15
2.1 Stundensatzkalkulation	15
2.1.1 Beispiel für die wirtschaftliche Kalkulation einer Behandlungsstunde	16
2.2 Umsatzsteuer in der Zahnarztpraxis	19
2.2.1 Kleinunternehmerregel	19
3. Kommunikation	20
3.1 Kommunikationstheorien	20
3.1.1 Die 7-38-55-Regel	20
3.1.2 Eisbergtheorie nach Sigmund Freud	21
3.1.3 Vier-Seiten-Modell von Friedemann Schulz von Thun	22
3.1.4 Shannon-Weaver-Modell	23
3.1.5 Die fünf Axiome der Kommunikation – Theorie von Paul Watzlawick	24
3.2 Die Macht der Worte	27
3.2.1 Killerphrasen	28
3.2.1.1 Umgang mit Killerphrasen	29
3.2.2 Negationen	31
3.2.3 Unwörter	32
3.3 Kommunikation am Telefon	33
3.4 Fragetechniken	34
3.5 Das innere Team	35
3.6 Selbst- und Fremdbild	37
3.6.1 Johari-Fenster	37
3.7 Fazit	38
4. Marketing	39
4.1 Definition Marketing und Werbung	39
4.2 Die 7 Ps des Marketing	40
4.3 Werberecht und Werbeeinschränkung	42
4.4 Der Marketingplan	45

4.4.1 Zielgruppendefinition	45
4.4.2 Strategische Analyse	45
4.4.3 Zieldefinition	46
4.4.4 Marketingstrategie	47
4.4.5 Umsetzung der Strategie	47
4.4.6 Erfolgskontrolle	47
4.5 Corporate Identity	50
4.6 Das Alleinstellungsmerkmal	52
4.6.1 Schritte zum Alleinstellungsmerkmal	52
4.7 Praxisphilosophie	53
5. Patientenorientierung	55
5.1 Patientenbedürfnisse	55
5.1.1 Erweiterte Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow, 1970	56
5.2 Patiententypen	57
5.3 Reklamations- und Beschwerdemanagement	59
6. Grundlagen der Patientenbehandlung	61
6.1 Zulassungsverordnung für Vertragszahnärzte	61
6.2 Delegierbare Leistungen	62
6.3 Der Behandlungsvertrag	65
6.3.1 Aufklärungspflichten § 630 e BGB	66
6.3.2 Dokumentation der Behandlung § 630 f BGB	67
6.3.3 Unterschied Dienstvertrag und Werkvertrag	68
6.4 Anamnese	69
6.4.1 Beispiel für einen Erst-Anamnesebogen	71
6.4.2 Beispiel für einen Prophylaxe-Anamnesebogen	72
7. Personal	73
7.1 Stellenanzeige	73
7.1.1 Das allgemeine Gleichbehandlungsgesetz	76
7.2 Bewerbungsverfahren	77
7.2.1 Das Vorstellungsgespräch	77
7.3 Arbeitsvertrag	79
7.4 Teilzeit- und Befristungsgesetz	81
7.4.1 § 14 Zulässigkeit der Befristung	81
7.4.2 § 15 Ende des befristeten Arbeitsvertrages	82
7.4.3 § 16 Folgen unwirksamer Befristung	83
7.4.4 § 17 Anrufung des Arbeitsgerichts	83
8. Personalführung	84
8.1 Die Mitarbeiterpositionierung	84
8.2 Mitarbeitertypen	85

8.2.1 Das DISG-Modell	86
8.2.2 ABC Mitarbeitertypisierung	87
8.3 Mitarbeitermotivation–Herzberg und Maslow	88
8.4 Führungsstile	91
8.5 Mitarbeiterbefragung	91
8.6 Die Teamsitzung	93
9. Praxisorganisation & Praxismanagement	94
9.1 Arbeitszeitmanagement	94
9.1.1 ABC-Analyse	95
9.1.2 Pareto-Prinzip	95
9.1.3 Eisenhower-Matrix	96
9.1.4 ALPEN-Methode	97
9.2 Change-Management	98
9.2.1 Verhaltenspsychologisches Gedankenexperiment: Fünf Affen im Käfig	99
9.2.2 Drei-Phasen-Modell von Lewin.	99
9.3 Qualitätsmanagement	101
9.3.1 Grundlagen Qualitätsmanagement	102
9.3.2 PDCA-Zyklus	103
9.3.3 Die sieben Werkzeuge des Qualitätsmanagements.	104
9.3.4 Die Fehlersammelkarte	105
9.3.4.1 Histogramm	106
9.3.4.2 Qualitätsregelkarte	107
9.3.4.3 Pareto-Diagramm	108
9.3.4.4 Flussdiagramm	109
9.3.4.5 Korrelationsdiagramm	110
9.3.4.6 Ursache-Wirkungs-Diagramm	111
10. Literaturverzeichnis und Quellen	112
11. Internetquellen	113

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

als ich mich 2005 für die Weiterbildung zur „Assistentin für zahnärztliches Praxismanagement“ anmeldete, hatte ich noch keine Vorstellung davon, wie sich mein beruflicher Werdegang dadurch verändern würde. Ich wollte nicht mehr „nur“ eine Zahnarzhelferin sein, sondern war sehr motiviert, mich beruflich weiterzuentwickeln. Damals arbeitete ich noch in der Assistenz und Prophylaxe – was ich auch immer sehr gern getan habe –, allerdings reizte mich der administrative Zweig mehr, und so opferte ich meine Freizeit und meine Ersparnisse, um mir in Münster diesen Kurs leisten zu können. Nach erfolgreichem Abschluss folgten noch einige Fort- und Weiterbildungen, sogar einige Semester der Bildungswissenschaft an der Fernuniversität in Hagen, die mir jedes Mal wieder aufzeigten, welche wichtigen Ressourcen Bildung und Wissen in der heutigen Zeit sind und wie ein Luxus es ist, sich diese leisten zu können.

Ich habe es bis heute nicht bereut, meine Freizeit gegen Bildung eingetauscht zu haben, denn so wurde aus der einstigen Zahnarzhelferin eine Praxismanagerin, Beraterin, Referentin, Ausbilderin und Autorin. Sokrates (Philosoph) sagte es mit den Worten: „Wer glaubt, etwas zu sein, hat aufgehört, etwas zu werden.“, Philip Rosenthal (Politiker) machte daraus „Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.“ – Ich gebe beiden Recht!

Da ich Zitate liebe und sehr hilfreich dabei finde, etwas kurz und prägnant auszudrücken und zum Nachdenken anzuregen, habe ich einige in diesem Buch untergebracht. Außerdem sind sie für mich Eselsbrücken, um mir Lerninhalte, Daten und Fakten besser einprägen zu können.

Hinter jedem guten Zahnarzt steht eine gute Praxismanagerin, denn um eine Praxis erfolgreich führen zu können, gehört neben der zahnmedizinisch-fachlichen Kompetenz unter anderem auch das Wissen um Betriebswirtschaft, Leistungsabrechnung, Marketing, Personalführung, Qualitäts- und Praxismanagement. Diese Inhalte werden im Zahnmedizinstudium nicht vermittelt, und nach erfolgreich abgeschlossenem Studium steht der Zahnarzt vor den Herausforderungen des Gesundheitssystems und der Unternehmensführung. Um sich auf die Patientenbehandlung konzentrieren zu können, benötigt er eine Mitarbeiterin, der er vertrauen kann und die ihm den Rücken frei hält. Die Aufgabe der Praxismanagerin ist es, ihren Arbeitgeber mit ihren Fähigkeiten und ihrem Wissen in sämtlichen delegierbaren Bereichen der Praxis- und Personalführung zu entlasten. Die Praxismanagerin ist nicht nur die rechte Hand ihres Vorgesetzten, sie präsentiert auch das Praxisimage, ist ein Qualitätsmerkmal und trägt immens zur Patientenbindung und somit zum Erfolg der Praxis bei.

Ich möchte in diesem persönlichen Vorwort keine Werbung für Weiterbildungsangebote machen. Mein Ziel ist es, Sie darin zu bestärken, immer auf sich selbst zu achten und für sich selbst zu sorgen, jede Fortbildung zu machen, die Sie machen möchten, auch wenn Ihr Arbeitgeber Sie dabei nicht unterstützt oder später vielleicht nicht weiter beschäftigen will – welche Gründe es dafür

auch immer geben mag. Unabhängigkeit hat viele Vorteile, und da gegenwärtig Fachkräftemangel herrscht, wird ein guter Mitarbeiter oder eine gute Mitarbeiterin immer eine Arbeitsstelle finden.

Unser Beruf ist nicht einfach, aber vielseitig. Wir sind Manager, Psychologen, Mädchen (oder Junge) für alles, Zugpferde, Fußabtreter, Motivatoren, Berater, Kummerkästen, Brandlöscher etc., müssen fehlerfrei und perfekt sein!

In einer Führungsposition zu arbeiten, bedeutet eine hohe Belastung und viel Konfliktpotenzial. Die Anforderungen der Arbeitgeber an diese Rolle sind hoch und Sie benötigen ein besonderes Maß an Motivation und Selbstmanagement, um täglich gute Arbeit leisten zu können. Die Ansprüche verschiedenster Einflüsse und Faktoren, die auf die Zahnarztpraxis einwirken, werden in Zukunft nicht geringer und die Arbeit dadurch nicht einfacher. Und obwohl Praxismanager bereits seit einigen Jahren in medizinischen und zahnmedizinischen Praxen vertreten sind, sind sie gegenwärtig in vielen Köpfen noch nicht präsent. Unser Beruf ist derzeit weder hoch angesehen noch gut bezahlt – zumindest in den meisten Fällen nicht. Trotzdem sind wir alle Profis und geben unserem Beruf ein Gesicht. Je besser wir uns darstellen, desto schneller können wir es gemeinsam erreichen, die „Sprechstundenhilfe“, die „Rezeptionistin“, oder die „Zahnarztsekretärin“ aus den Köpfen der Menschen zu löschen und dafür die „Managerin in der Zahnarztpraxis“ publik zu machen.

Wir können unser Ziel erreichen: Lob, Anerkennung und das entsprechende Einkommen für unsere gute und harte Arbeit.

Bei all der Arbeit sollte jedoch auch immer Platz für Ihre Familie bleiben! Ich selbst habe im April 2015 meine Tochter zur Welt gebracht. Sie und mein Mann sind für mich in stressigen Zeiten gute Anker, die mich immer wieder motivieren, all das zu schaffen, was ich erreichen möchte. Zusammenhalt in der Familie, unter Freunden und Kollegen ist eine wichtige Voraussetzung für unseren Erfolg. Einzelkämpfer schaffen es weit, Teamspieler schaffen es weiter. Gemeinsam sind wir stark!

Ich freue mich darüber, wenn Sie sich und Ihre Arbeit in diesem Buch wiederfinden, und wünsche Ihnen für Ihre berufliche und private Zukunft Mut, Kraft, einen soliden Anker und ein gutes Selbstmanagement.

Ihre Caroline-Kristina Havers

Zur besseren Verständlichkeit der folgenden Texte und um den Lesefluss nicht zu stören, habe ich mich in den meisten Fällen bei den Mitarbeitern für die weibliche Form und bei dem Arbeitgeber für die männliche Form entschieden. Selbstverständlich ist das nichtgenannte Geschlecht immer mit einbezogen.

1. Die Praxismanagerin

In der Vergangenheit und vor allem in kleineren Einzelpraxen mit einer geringen Mitarbeiteranzahl wurde die gesamte Unternehmensführung mit all ihren Ansprüchen und Herausforderungen durch den Zahnarzt selbst – neben der Patientenbehandlung – übernommen. Dies wurde auf Dauer so aufwändig, dass die Arbeitszeit die Freizeit weit überwog. Die Work Life Balance war gestört, Konsequenzen daraus waren: Unzufriedenheit, Müdigkeit, gesundheitliche Probleme und eine sinkende Behandlungsqualität.

Um die Zahnärzteschaft zu entlasten, wurde ein neues Berufsbild geschaffen: **die Praxismanagerin**. Als loyale, gut ausgebildete Führungskraft gehört sie zum mittleren Management. Die Praxismanagerin ist ein Bindeglied zwischen dem Zahnarzt und den Mitarbeitern, muss die Anweisungen ihres Vorgesetzten umsetzen und ihm gleichzeitig als Beraterin zur Seite stehen, aber auch für die Belange der Mitarbeiter, Patienten und Lieferanten ein offenes Ohr haben. Sie befindet sich in der sogenannten Sandwich-Position, muss verschiedene Rollen einnehmen und Verantwortung tragen. Durch ihre Souveränität und fachliche Kompetenz trägt sie wesentlich zum Praxiserfolg bei.

1.1 Der Weg zur Praxismanagerin

Die Aufstiegsfortbildung bzw. Weiterbildung zur Praxismanagerin kann bei unterschiedlichen Bildungsträgern absolviert werden. Bei dem einen erwirbt man ein Zertifikat, bei dem anderen ein detailliertes Zeugnis mit Prüfungsnachweis.

In einigen Kammerbereichen gibt es mittlerweile die Fachwirtin für zahnärztliches Praxismanagement (Ausbildungsdauer ca. 12 Monate), verschiedene Akademien und Fortbildungsinstitute bieten die Praxismanagerin IHK (IHK-Abschluss) an. Man kann den Abschluss jedoch auch durch ein Fernstudium erreichen oder an einem Kurs teilnehmen, der die Themen an einem Wochenende abhandelt.

Die Zugangsvoraussetzungen, Kosten und die Qualität der Fortbildung weichen stark voneinander ab. Dementsprechend sind nicht alle Praxismanagerinnen gleichermaßen qualifiziert, und der jeweilige absolvierte Ausbildungsgang sollte kritisch betrachtet werden.

1.2 Ausbildungsinhalte

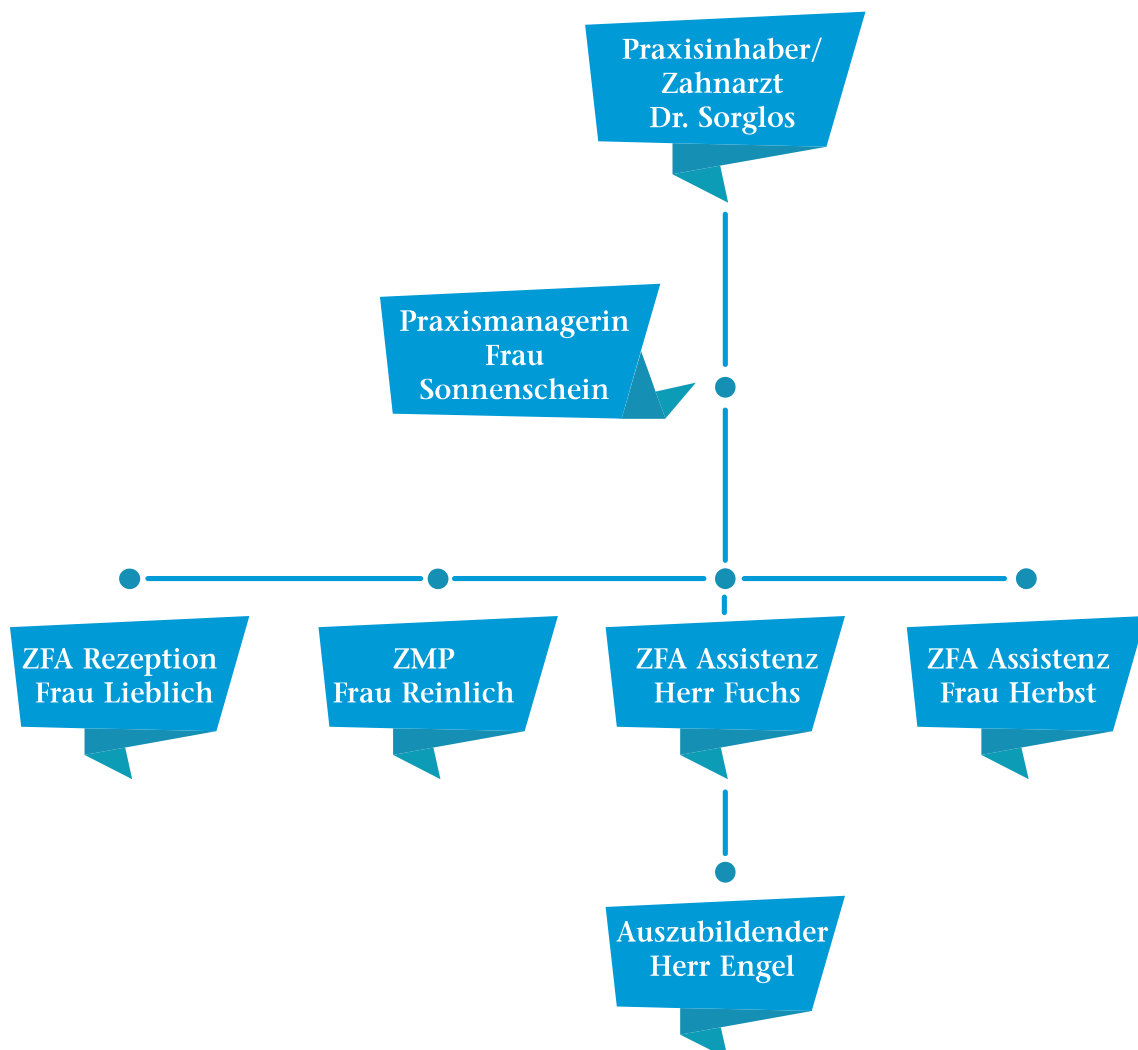
Ganz gleich, welche Fortbildung eine Praxismanagerin qualifiziert, das Aufgabengebiet in der Zahnarztpraxis und die damit verbundenen Anforderungen sind die Gleichen. Die Ansprüche an diese Rolle sind hoch. Die Praxismanagerin ist verantwortlich für verschiedene Bereiche, in denen sie täglich ihr Können unter Beweis stellen muss, und hat dazu noch eine Vorbildfunktion für ihre Kolleginnen und Kollegen.

Daher umfasst die Fortbildung in der Regel folgende Module:

- Abrechnungsmanagement
- Betriebswirtschaftliche Praxisführung
- Kommunikation
- Marketing
- Praxisorganisation
- Personalmanagement und Mitarbeiterführung
- Patientenbetreuung
- Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung
- Rechtsvorschriften
- EDV-Anwendungen
- Ausbildungswesen (ggf. inklusive Ausbildung der Ausbilder)

Durch ihre erlangten Kompetenzen ist sie in der Regel dem Arbeitgeber unterstellt und gleichzeitig weisungsbefugt den Mitarbeitern gegenüber.

1.2.1 Beispiel für eine Organisationsstruktur in der Zahnarztpraxis



1.3 Anforderungs- und Mitarbeiterprofil der Praxismanagerin

Sollten Sie aus der Position einer ehemals gleichgestellten Kollegin in ihre Führungsrolle gekommen sein, werden Sie gelegentlich auf Widerstand und vielleicht sogar Missachtung stoßen. Aber auch wenn Sie in einer neuen Praxis anfangen, können Ihnen diese Schwierigkeiten begeben.

Um Ihnen und den anderen Mitarbeitern Ihre Kompetenzen und Ihr Aufgabengebiet mitzuteilen und so Missverständnissen vorzubeugen, besteht die Möglichkeit, sich durch den Arbeitgeber ein schriftliches Anforderungs- und Mitarbeiterprofil erstellen zu lassen. In diesem Profil fixiert der Arbeitgeber schriftlich, über welche Kenntnisse und Eigenschaften Sie verfügen sollen (Anforderung), welche Fähigkeiten Sie aktuell besitzen und in welchen Bereichen Sie entsprechende Befugnisse haben.

Je nach Qualifikation und Aufgabengebiet kann der Arbeitgeber auch für die Anforderungen an Ihre Position und Fähigkeiten zwei getrennte Profile erstellen.

Werden Sie als neue Mitarbeiterin in einer Praxis eingestellt, ist es von Vorteil, sich durch den Arbeitgeber persönlich dem Team vorstellen zu lassen und den neuen Kolleginnen Ihre Befugnisse mitzuteilen. Ein schriftliches Profil dient zusätzlich als Unterstützung für die Aussagen des Arbeitgebers.

Ein schriftliches Anforderungsprofil ist nicht nur für die Praxismanagerin zu empfehlen, sondern für alle Personen, die in der Zahnarztpraxis arbeiten. Bisher ist es in unserer Branche noch nicht üblich, ein Anforderungsprofil für die Mitarbeiter zu erstellen. Möglicherweise wird Ihr (neuer) Arbeitgeber Sie fragend ansehen, wenn Sie danach verlangen. Daher habe ich für Sie ein Beispiel-Profil erstellt:

1.3.1 Beispiel eines Anforderungs- und Mitarbeiterprofils

Anforderungs- und Mitarbeiterprofil der Zahnarztpraxis

Für die Position: Praxismanager/Praxismanagerin

Stelleninhaberin: Frau Sonnenschein

ab/seit: 01.06.2015

Qualifikation: Praxismanagerin IHK, 5 Jahre praktische Berufserfahrung in der Zahnmedizinischen Verwaltung und Abrechnung, 3 Jahre praktische Berufserfahrung als leitende Hotelfachangestellte

Erforderliche Kompetenzen: Grundkenntnisse in Zahnmedizinischer Fachkunde
mind. 2-jährige Erfahrung in der Personalführung
gute Rhetorik und Ausdrucksfähigkeit
Betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse
Servicedenken und Patientenorientierung

Grundkenntnisse im Marketing und Qualitätsmanagement
versierte EDV-Kenntnisse in Word, Excel und Power Point
Organisationstalent
Kooperationsbereitschaft
Kritikfähigkeit
Durchsetzungsvermögen
Flexibilität
Kreativität
Selbstmanagement
Fähigkeit Probleme zu lösen

Weisungsbefugnis: gegenüber allen Mitarbeitern in der Behandlungsassistenz, Prophylaxe und den Auszubildenden im Rahmen ihrer Einsatzbereiche, der Einsatzplanung und der Urlaubsplanung

Aufgaben- und Einsatzgebiet: Patientenempfang
Patientenberatung und -betreuung
Terminmanagement
Sämtliche Korrespondenz mit Patienten, Krankenkassen,
Laboren und Lieferanten etc.
Erstellung der Dienstpläne
Erstellung der Urlaubsplanung
Organisation der Praxisabläufe
Moderation der Teambesprechung
Mitarbeiterkoordinierung
Ansprechpartnerin für alle Mitarbeiterbelange
Pflege und Weiterentwicklung des QM
Entwicklung von Marketingmaßen
Bewerbungsverfahren und Einstellung neuer Mitarbeiter
Fortbildungsplanung

Wöchentliche Arbeitszeit: 40 Stunden

Datum: 25.05.2016

Unterschrift StelleninhaberIn

© C-K.Havers, 2015

Das Vademecum für zahnärztliches Praxismanagement

Hinter jedem guten Zahnarzt steht eine gute Praxismanagerin – diesen Leitsatz hat sich Caroline-Kristina Havers auf die Fahnen geschrieben. Was ihren Beruf ausmacht und welche vielseitigen Tätigkeitsfelder er umfasst, beschreibt sie in diesem unentbehrlichen Begleiter zum zahnärztlichen Praxismanagement.

„Unser Beruf ist nicht einfach, aber vielseitig“ sagt Havers und bringt damit auf den Punkt, dass unterschiedlichste Aufgaben den Arbeitsbereich einer Praxismanagerin umfassen. Damit sich der Zahnarzt voll und ganz auf die Patientenbehandlung konzentrieren kann, fungiert die Praxismanagerin in Personalunion als Psychologin, Motivatorin, Beraterin, Zugpferd und Trouble Shooter. Sie entlastet den Zahnarzt als dessen rechte Hand mit ihren Fähigkeiten und ihrem Wissen in sämtlichen delegierbaren Bereichen der Praxis- und Personalführung. Sie präsentiert das Image der Praxis, ist Qualitätsmerkmal und trägt als solches in höchstem Maße zur Patientenbindung und zum Erfolg der Zahnarztpraxis bei. Die Anforderungen an solch eine Art umfassendes Management sind hoch und erfordern ein gehöriges Maß an Selbstmotivation und -organisation.

Caroline-Kristina Havers gibt dem Berufsbild der Praxismanagerin in diesem Handbuch ein Gesicht. Sie bestärkt Berufseinsteiger und die, die es noch werden wollen darin, motiviert und selbstorganisiert die berufliche Herausforderung der Praxisorganisation anzunehmen.