

Gestaltung der Praxisorganisation

In einer zahnärztlichen Praxis arbeiten je nach Größe der Einrichtung viele Menschen mit unterschiedlichen Aufgabenbereichen. In kleineren Praxen funktionieren Kommunikation und Informationsfluss direkt, von Mund zu Mund. Auch wenn gleich lautende Aufträge an Mitarbeiter erteilt werden, entsteht in der Regel keine Doppelarbeit, weil zeitnah miteinander gesprochen wird und Fragen auf kurzem Weg geklärt werden. Jeder (Arzt und ärztliches Hilfspersonal) weiß, was zu tun ist, und die Arbeitsschritte können koordiniert ablaufen. Genau definierte Arbeitszuweisungen beziehungsweise abgegrenzte Arbeitsbereiche sind nicht notwendig, weil die Praxisorganisation am Mitarbeiter orientiert ist: Jeder kann die Tätigkeiten erledigen, die er am besten kann (oder am liebsten verrichtet). Motivation und Dienstbereitschaft der Mitarbeiter sind vorhanden, oft schon deswegen, weil nicht Funktions-träger für eine spezielle Aufgabe bei der Einstellung gesucht werden, sondern der Mitarbeiter persönlich ins Team passen muss. Eine hohe Flexibilität zeichnet solche kleineren Praxen aus. Die Wünsche der Patienten können spontan aufgegriffen werden, weshalb sich der Patient gut umsorgt fühlt.

Kleinere Praxen

Mit zunehmender Praxisgröße und Mitarbeiterzahl wird die Abstimmung zwischen den Mitarbeitern schwieriger. Die direkten Informationswege und der unmittelbare Kontakt sind nicht mehr vorhanden, um alle Informationen zeitnah auszutauschen. Informationslücken entstehen. Eine Konkordanz zwischen sinkender Motivation und dem Gefühl, nicht informiert und eingebunden zu sein, ist die Folge. Die Aufgabenteilung muss exakt geregelt sein, damit Aufgaben nicht doppelt oder gar nicht erledigt werden, weil sich jeder auf den anderen verlässt, oder nur das subjektiv als wichtig Empfundene erledigt. Diese Überlegungen erfordern eine Zuständigkeitsmatrix, wo die Aufgaben dokumentiert und für jeden einsehbar sind. Ein fortwährender Informationsaustausch muss geregelt sein. Das kann durch regelmäßige Teambesprechungen für alle Mitarbeiter der Praxis geschehen, damit

Größere Praxen

alle die Informationen haben, die sie für ihre Arbeit brauchen. Ein wöchentlicher Rhythmus ist empfehlenswert und außerdem förderlich für das Teamklima, da auch Konflikte angesprochen werden können. Ungelöste Konflikte oder Streitereien können letztendlich zu betriebswirtschaftlichen Schäden führen (Baller 2004).

Praxen mit mehreren Ärzten

Bei mehreren Ärzten sollten auch Besprechungen auf dieser Ebene erfolgen, um dort den Austausch zu fördern. Im Hinblick auf die Konkurrenzfähigkeit einer Praxis können dort die Weichen gestellt werden. Die bereits erwähnte Zuständigkeitsmatrix verdeutlicht die Hierarchie in der Praxis, sodass von entsprechenden Personen Anweisungen gegeben und Aufgaben delegiert werden können, was den Praxisablauf optimieren soll und kann. Strukturierte und standardisierte Arbeitsabläufe und/oder Informationswege sollten festgeschrieben sein. Solche Details können über das Qualitätsmanagement geregelt werden;

Hilfsmittel

dabei haben sich QM-Handbücher bewährt. Zu weiteren Hilfsmitteln, die die Praxisorganisation verbessern können, zählen das Auslagern von Aufgaben außerhalb der zahnärztlichen Kernarbeit, wie z. B. Internetpräsenz, EDV und andere Medienarbeit. Eine Person, die als Schnittstelle fungiert, sollte benannt sein (QMB oder Praxismanager). Fort- und Weiterbildungen für die Ärzte und das Team verbessern die individuellen Fähigkeiten, wovon das ganze Team profitieren kann (Eckes 2008).

Bedeutung der Teamarbeit

Unnötige durch Informationsverlust verursachte Pausen und Hindernisse in der Progredienz des Behandlungsablaufes verunsichern die Patienten und fördern Unzufriedenheit. Arbeiten alle als Team und identifizieren sich mit der Praxis, so spürt das der Patient und ein reibungsloser Ablauf kann gewährleistet werden. Der Patient fungiert dann in Sinne der Praxis als Multiplikator.

Faktoren zur Verbesserung der Praxisorganisation (Glasl und Lievegoed 2004) sind:



- regelmäßige Teambesprechungen
- regelmäßige Meetings auf der Ebene der (mitgeschäftsführenden) Ärzte
- Zuständigkeitsmatrix
- Qualitätsmanagement (QM)
- Outsourcing/Professionalisierung nicht ärztlicher Verwaltungsaufgaben
- Teamcoaching und Konfliktmanagement
- Fort- und Weiterbildung für den/die Praxisinhaber sowie die Mitarbeiter