Inhalt

Vorwort 4
Autorenverzeichnis 6

1 Der Patient ist Kunde, der Kunde ist König 7
1.1 Die Zahnarztpraxis als Dienstleistungsunternehmen 8
1.2 Rechtliche Grundlagen des Patientenmanagements 13
1.2.1 Behandlungsvertrag 13
1.2.2 Datenschutz-Grundverordnung 15
1.2.3 Schweigepflicht 16
1.2.4 Patientenrechtegesetz 17
1.3 Patientenzufriedenheit und Praxiserfolg 24
1.3.1 Kontaktaufnahme 25
1.3.2 Der verärgerte Patient 28
1.3.3 Der resignierte Patient 29
1.3.4 Der zufriedene Patient 30
1.3.5 Der begeisterte Patient 30
1.3.6 Fazit 31

2 Wie Erwartungen gebildet werden 35
2.1 Besonderheiten von Patientenerwartungen 36
2.2 Beeinflussung von Patientenerwartungen 37
2.3 Erwartungsmanagement in Zahnarztpraxen 40

3 Qualität aus Patientensicht 49
3.1 Behandlungsqualität und Servicequalität 51
3.2 Modelle der Dienstleistungsqualität 57
3.3 „SERVQUAL“ in Zahnarztpraxen 67
3.3.1 Zuverlässigkeit 68
3.3.2 Souveränität 70
3.3.3 Einfühlungsvermögen 72
3.3.4 Entgegenkommen 73
3.3.5 Materielles 75

4 Außendarstellung der Praxis 77
4.1 Online-Präsenz 78
4.1.1 Benennen von Stärken und Schwächen 80
4.1.2 Farben und ihre Wirkung 82
4.1.3 Die Gestaltung einer Homepage 83
4.1.4 Die geschäftliche Nutzung von Social Media 85
4.2 Mitarbeiter als „Marketinginstrument“ 87
4.3 Praxisumgebung 90

5 Patientenservice 93
5.1 Der Patient im Fokus 95
5.2 Beispiel: guter vs. schlechter Service 100
5.3 Patienten mit besonderen Anforderungen 105

6 Patientenorientierte Organisation 111
6.1 Ressourcen 112
6.2 Prozesse 115
6.3 Terminmanagement 125
6.4 Qualitätsmanagement 130

7 Patientenorientierte Kommunikation 141
7.1 Grundlagen und Tipps 142
7.2 Telefonische Kommunikation 151
7.3 Schriftliche Kommunikation 155
7.4 Über Geld sprechen 160

8 Patientenbindung 163
8.1 Patientenbindung und Erfolg 164
8.2 Die Rolle der Mitarbeiter 167
8.3 Tipps: Patientenbindung erreichen 171

9 Beschwerdemanagement 173
9.1 Direktes Beschwerdemanagement 178
9.2 Indirektes Beschwerdemanagement 180
9.3 Vorlage: Beschwerdeerfassung 182

10 Umgang mit schwierigen Patienten 183
10.1 Schwierige Patiententypen 184
10.1.1 Der dominante Patient 184
10.1.2 Der nörgelnde Patient 185
10.1.3 Der feilschende Patient 186
10.1.4 Der cholerische Patient 187
10.2 Verhalten in Konfliktsituationen 188
10.3 Pathologische Patientenbeziehungen 192

Informationen zum Download 196

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

Zahnarztpraxen entwickeln sich zunehmend zu patientenorientierten Dienstleistungsunternehmen mit einem breiten Behandlungsspektrum und individuellen Betreuungskonzepten. Gleichzeitig mit dem Wettbewerb um gute Patienten steigt auch deren Anspruchsdenken, sodass insbesondere diejenigen Praxen, die es schaffen, die Ansprüche der Patienten zu erfüllen oder gar zu übertreffen, erfolgreich sein werden.

Diese Entwicklung bedingt die Notwendigkeit, sich neben der Behandlung von Patienten auch mit einer Reihe organisatorischer Fragestellungen beschäftigen zu müssen. Ein systematisches Management ist für Zahnarztpraxen heute wichtiger denn je.

Das Patientenmanagement ist ein Verantwortungsbereich, mit dem sich viele Praxen heute noch immer schwertun. Oft wird mit diesem Begriff das in Verbindung gebracht, was ohnehin schon zur Alltagsroutine zählt: nämlich Terminkoordination und Patientenverwaltung. Dabei geht es um weitaus mehr.

Als Zahnarzt oder Mitarbeiter in einer Zahnarztpraxis wissen Sie sicherlich, wie wichtig es ist, Patienten nicht nur medizinisch, sondern auch menschlich zu behandeln. Ein zufriedener Patient ist nicht nur die Grundlage für eine erfolgreiche Praxis, sondern auch eine Belohnung für Ihre Arbeit und Ihr Engagement.

Eine Praxis ist ein Dienstleistungsunternehmen. Zum Erfolg führen daher vor allem Patientenzufriedenheit und Patientenbindung. Zufriedene Patienten vertrauen Ihnen. Sie werden eher hochwertige Leistungen in Anspruch nehmen und es ist unwahrscheinlicher, dass sie sich bei der erstbesten Gelegenheit ein Konkurrenzangebot einholen. Sie bleiben Ihrer Praxis über viele Jahre treu, empfehlen die Praxis Familienmitgliedern, Freunden und Kollegen. Ein langfristig gebundener, begeisterter Patient ist für die Praxis Gold wert.

Mit dem Nachschlagewerk haben Sie sich für ein Werk entschieden, das nicht nur grundlegendes Wissen vermittelt, sondern Ihnen auch konkrete Umsetzungstipps und Handlungshilfen für die Praxis an die Hand gibt.

In diesem Buch erfahren Sie, wie Sie Ihre Patienten als Kunden wahrnehmen und deren Erwartungen erfüllen können. Sie lernen, wie Sie die Wahrnehmung Ihrer Praxis durch den Patienten verbessern und dadurch die Patientenzufriedenheit steigern können. Darüber hinaus erhalten Sie konkrete Tipps für die serviceorientierte Kommunikation und Organisation Ihrer Praxis sowie für das Beschwerdemanagement und die Patientenbefragung.

Das Werk enthält umfassende Informationen zum Thema Patientenorientierung in Zahnarztpraxen. Der Leitsatz ist „Der Patient ist Kunde – der Kunde ist König!“

Als Teil der Broschurreihe „Modernes Praxismanagement“ werden moderne Ansätze der Patientenorientierung vermittelt. Das Werk nimmt Sie mit auf eine Reise durch die Praxis

und zeigt auf, wie Erwartungen gebildet werden, was der Patient wahrnimmt und wodurch das Qualitätsurteil des Patienten beeinflusst wird. Jeder dieser Punkte ist zu einem gewissen Maß von der Praxis beeinflussbar. Es werden Ansätze und Strategien aufgezeigt, wie die Erwartungen und das Erleben des Zahnarztbesuches so gestaltet werden können, dass der Patient begeistert ist.

Ein wesentlicher Bestandteil ist darüber hinaus das Thema Kommunikation. Hierbei werden Grundlagen, aber auch konkrete Negativ- sowie Positiv-Beispiele dargestellt. Checklisten und Tipps runden das Thema ab und helfen, einen einfachen Einstieg in die praxisorientierte Umsetzung zu finden.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre und Erfolg bei der Umsetzung der Tipps in der Praxis.

Beate Kirch

im Juni 2023

Hinweis

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers verzichtet und stattdessen die männliche Form verwendet, z. B. „der Patient“, „der Zahnarzt“ und „der Mitarbeiter“. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

- das erfolgreiche Einbinden von Mitarbeitern,
- die flexible Anpassung an Veränderungen sowie
- kontinuierliche Prozessoptimierung (z. B. in Bezug auf Kostensenkung, Zeiteinsparung, Reproduzierbarkeit, Dokumentation),
- der Aufbau und Erhalt eines zufriedenen und loyalen Patientenstamms.

Sonderrolle Zahnarztpraxis

Verglichen mit produzierenden Unternehmen, nimmt die Zahnarztpraxis aus verschiedenen Gründen eine Sonderrolle ein.

Beispiel produzierende Unternehmen

Denkt man an produzierende Unternehmen wie etwa die Automobilindustrie, können wettbewerbswirksame Prozessoptimierungen wie Kosten- und Geschwindigkeitsvorteile vor allem durch die Standardisierung von Abläufen erzielt werden:

!

Mit einem definierten Materialeinsatz wird innerhalb eines definierten Ablaufs durch definierte Arbeitsschritte (oder gar definierte Handgriffe) ein definiertes Produkt hergestellt.

Eine derartige Standardisierung ist in der Zahnheilkunde nur eingeschränkt möglich, da grundsätzlich die Notwendigkeit besteht, patientenindividuell zu arbeiten.

!

Die Materialien und Abläufe zum Legen einer Füllung können grundsätzlich standardisiert werden. Die Füllung, die am Ende des Prozesses dabei entsteht, ist jedoch stets ein Unikat.

Ein weiterer Vorteil produzierender Unternehmen, der auf Zahnarztpraxen nicht zutrifft, besteht darin, dass Produktion und Abnahme voneinander getrennt laufen:

Beispiel Spielzeughersteller

Ein Spielzeughersteller beispielsweise kann Bauklötze auf Vorrat produzieren, sie lagern und die hergestellte Ware zu einem späteren Zeitpunkt dem Verbraucher als fertiges Produkt im Laden anbieten. Aufgrund der hohen Individualität sind zahnärztliche Leistungen jedoch nicht vorproduzierbar.

> Es ist nicht möglich, Füllungen vorzuproduzieren und diese bis zur tatsächlichen Abnahme durch den Endverbraucher auf Lager zu halten. Eine zahnärztliche Leistung wird immer erst dann produziert, wenn sie in Auftrag gegeben bzw. benötigt und in Anspruch genommen wird.

!

Eine Zahnarztpraxis muss also dafür Sorge tragen, stets genügend (u. a. materielle, aber auch und insbesondere personelle) Ressourcen vorzuhalten, um alle die Praxis besuchenden Patienten in der gewünschten Qualität und innerhalb der vorgegebenen Zeit versorgen zu können.

Organisationsgeschick, Flexibilität

Dies erfordert Organisationsgeschick und Flexibilität, denn aufgrund der vergleichsweise geringen Unternehmensgröße von Zahnarztpraxen wirkt sich das Ausfallen eines Mitarbeiters mitunter negativ auf die Qualität der Abläufe und die Beanspruchung der anderen Mitarbeiter aus.

Co-Produzent Patient

Patienten treten als Co-Produzenten der Leistungserbringung auf. Aus diesem Grund sind zahnärztliche Dienstleistungen nur bis zu einem gewissen Grad plan- und standardisierbar. Sie bergen immer ein gewisses Risiko für Überraschungen, denn jeder Patient ist einzigartig.

Bedeutung von Vertrauensverhältnis

In Bezug auf den Aufbau und Erhalt eines zufriedenen, loyalen Patientenstamms ist das Vertrauensverhältnis zwischen Zahnarzt und Patient von besonderer Bedeutung. Denn anders als bei vielen anderen Dienstleistungen geht es bei den von einer Zahnarztpraxis angebotenen Dienstleistungen um die Gesundheit des Patienten. Zahnbehandlungen werden nach wie vor häufig mit Schmerzen assoziiert, was bei Patienten Angst und Unbehagen hervorrufen kann. Hierdurch wird die Bedeutung einer einfühlsamen und individuellen Betreuung und Behandlung durch das Praxisteam noch verstärkt.

Sensibler Umgang mit Daten

Selbst wenn ein Patient keine Angst vor dem Zahnarztbesuch hat, sind die Untersuchung und Behandlung der Mundhöhle eine sehr persönliche und intime Situation, was zusätzliche Anforderungen an die Diskretion sowie den Umgang mit sensiblen Daten und Informationen durch das Praxisteam stellt.

Aufgeklärtere Patienten

Patienten sind heute deutlich besser informiert und anspruchsvoller als je zuvor. Während vor einigen Jahrzehnten der Grund für den Besuch beim Zahnarzt Schmerzen oder „eine dicke Backe“ waren, steht heute die vorbeugende und ästhetisch-restaurative Zahnmedizin im Vordergrund. Patienten erwarten eine transparente und umfassende Information, um selbstbestimmt und aufgeklärt aus zur Verfügung stehenden Therapiealternativen wählen zu können.

2 Wie Erwartungen gebildet werden

Erwartungen spielen eine entscheidende Rolle in der Gesundheitsversorgung. Patienten kommen oft mit bestimmten Erwartungen an einen Zahnarztbesuch, sei es eine schnelle Genesung, eine bestimmte Behandlungsmethode oder ein freundlicher Umgang mit dem zahnmedizinischen Fachpersonal. Die Art und Weise, wie diese Erwartungen erfüllt werden (oder nicht), kann die Patientenzufriedenheit und die Qualitätswahrnehmung der Patienten erheblich beeinflussen.

2.1 Besonderheiten von Patientenerwartungen

Menschen haben vor dem Erwerb eines Produktes bzw. vor der Inanspruchnahme einer Leistung stets eine gewisse Erwartung an das Ergebnis. Mit dem Ergebnis zufrieden ist man nur dann, wenn die im Vorfeld gebildeten Erwartungen mindestens erfüllt werden.

Gefühl von Unsicherheit minimieren

Anders als bei einem Fernseher, der an bestimmten „harten“ Qualitätsmerkmalen gemessen werden kann, die im Vorfeld recherchiert und ausprobiert werden können, ist eine zahnärztliche Leistung hoch individuell. Es gibt keine Serienfertigung in der Zahnheilkunde, daher kann einem Patienten sein persönliches Ergebnis auch im Vorfeld nicht konkret gezeigt werden. Da der Patient die Entscheidung für eine Praxis daher unter Unsicherheit trifft, ist es ratsam, diese Unsicherheit zu minimieren, indem dem Patienten insgesamt das Gefühl gegeben wird, gut aufgehoben zu sein.

Erwartungen an zahnärztliche Dienstleistungen können sich in einigen Punkten von Erwartungen an andere Produkte und Dienstleistungen unterscheiden. Wesentliche Unterschiede, die zu beachten sind, sind unter anderem:

- Entscheidung unter Unsicherheit: Ein Patient kann eine anstehende Behandlung nicht vorher „ausprobieren“. Eine umfassende und verständliche Aufklärung und die Klärung aller offener Fragen unter Hinzunahme geeigneter Erklärhilfen (z. B. Visualisierung der geplanten Behandlung durch Erklärvideos, Beispielbilder oder Modelle) sollten die Unsicherheit des Patienten auf ein Minimum reduzieren.
- Persönliche Intimität: Zahnärztliche Behandlungen können sehr intim sein, da der Zahnarzt den Mund des Patienten untersucht und behandelt. Das kann für manche Menschen unangenehm sein. Patienten können daher höhere Erwartungen an die Fähigkeit und das Einfühlungsvermö-

gen des Zahnarztes und der Mitarbeiter haben, um sich während der Behandlung wohl und sicher zu fühlen.

- Ängste und Bedenken: Viele Menschen haben Angst vor zahnärztlichen Behandlungen, assoziieren den Zahnarztbesuch mit Schmerzen, was Unbehagen bereitet. Die Erwartungen können daher höher sein, wenn es um die Beruhigung von Ängsten und Bedenken geht. Der Zahnarzt und die Mitarbeiter müssen möglicherweise mehr Zeit darauf verwenden, den Patienten zu beruhigen und ihm die Behandlung nachvollziehbar und einfühlsam zu erklären.
- Gesundheitsrisiken: Insbesondere chirurgische Maßnahmen können gesundheitsbezogene Risiken mit sich bringen, wie z. B. Schwellungen, Nachblutungen, aber auch potenzielle Schäden an Zähnen oder Gewebe. Patienten können daher höhere Erwartungen an die Kompetenz und Sorgfalt des Behandlungsteams haben, um ihre Gesundheit zu schützen.
- Langlebigkeit: Im Gegensatz zu vielen anderen Produkten und Dienstleistungen sind zahnärztliche Behandlungen oft langfristige Investitionen in die Gesundheit und das Wohlbefinden des Patienten. Patienten können daher höhere Erwartungen an die Langlebigkeit und Nachhaltigkeit der Behandlungsergebnisse haben.

Ein kompetentes Zahnarztteam, das auf die Bedürfnisse und Wünsche des Patienten eingeht und realistische Erwartungen setzt, kann dazu beitragen, dass die Erwartungen des Patienten erfüllt werden und der Patient auch in Zukunft gerne Termine in Anspruch nimmt.

2.2 Beeinflussung von Patientenerwartungen

Erwartungen von Patienten können durch verschiedene Faktoren beeinflusst werden, wie z. B. bereits gemachte Erfahrungen in anderen Praxen oder mit dem Gesundheitssystem allgemein, durch individuelle (z. B. kulturelle) Hintergründe oder die Persönlichkeit des Patienten.

Auch die Erfahrungen anderer Patienten mit dem Zahnarzt oder der Zahnarztpraxis können die Erwartungen eines Patienten beeinflussen. Positive Bewertungen und Empfehlungen können dazu führen, dass ein Patient höhere Erwartungen hat, während negative Bewertungen und Erfahrungen dazu führen können, dass ein Patient seine Erwartungen senkt.

Persönliche Erfahrungen

Bei Bestandspatienten können bereits gemachte, persönliche Erfahrungen künftige Erwartungen beeinflussen. Hat ein Patient bereits positive Erfahrungen gemacht, wird er wahrscheinlich höhere Erwartungen haben, hat er

7.4 Über Geld sprechen

Basis einer Behandlungsplanung bildet grundsätzlich eine Diagnosestellung, die auf Anamnese und Befundung beruht. Ohne eine differenzierte Diagnose ist keine Behandlungsplanung möglich. Der Patient ist über die zur Verfügung stehenden Therapiealternativen aufzuklären. Ihm muss das Recht gewährt werden, aus den zur Verfügung stehenden Therapiealternativen frei zu wählen.

Zusatzinvestitionen/Eigenanteile

Je besser es gelingt, den Patienten von den Vorteilen einer hochwertigen Leistung zu überzeugen, desto eher wird er geneigt sein, gegebenenfalls entstehende Zusatzinvestitionen bzw. Eigenanteile zu akzeptieren.

Dass Patienten bei einer medizinisch hochwertigen Versorgung für eine Behandlung teilweise oder vollständig selbst aufkommen müssen, ist im Gesundheitssystem begründet und liegt nicht etwa im Verantwortungsbereich einer einzelnen Praxis.

Wer sich im Sinne der Patienten am aktuellen Stand der Wissenschaft orientiert und Wert auf moderne Behandlungsmethoden und qualitativ hochwertige Materialien legt, kommt nicht umhin, mit Patienten über Geld zu sprechen.

Dass Patienten selbst investieren müssen, liegt daran, dass aufgrund geltender Regelungen eine hochwertige medizinische Versorgung nicht immer (vollständig) von gesetzlichen, aber auch privaten Krankenversicherungen übernommen wird.

Aufklärungsgespräch

Würden Patienten nicht zuzahlen, könnten viele Behandlungsmethoden der modernen Zahnheilkunde wirtschaftlich gesehen nicht angeboten werden. Häufig fällt es vielen Mitarbeitern und auch Zahnärzten nach wie vor schwer, Leistungen an Patienten zu „verkaufen“. Dabei geht es nicht darum, jemandem etwas „aufzudrängen“. Ziel eines ärztlichen Aufklärungsgespräches ist es, dem Patienten alle Informationen zur Verfügung zu stellen, die nötig sind, um zu entscheiden, was gut für ihn ist.

Die Kommunikation mit dem Patienten ist der Schlüssel zum Erfolg. Nur wenn ein Patient umfassend aufgeklärt ist und unter Abwägung aller Vor- und Nachteile eine eigenständige Entscheidung für eine bestimmte Versorgungsform treffen kann, wird er die Investition als lohnend empfinden.

Der Patient soll die ihm angebotene Leistung wollen – und dafür muss er die angebotene Leistung verstehen.

Auch wenn es das Ziel des Aufklärungsgesprächs sein soll, den Patienten zur Inanspruchnahme der höherwertigen Leistung zu bewegen, darf nicht der Eindruck einer Manipulation entstehen. Hat der Patient das Gefühl, zu einer Entscheidung gedrängt worden zu sein, empfindet er das Kauferlebnis spätestens im Nachhinein als unangenehm und es bleibt das Gefühl zurück, getäuscht und nicht ernst genommen worden zu sein. Das Einholen einer zweiten Meinung liegt in diesen Fällen nahe.

Häufig fehlen wesentliche Informationen, was dazu führt, dass nicht miteinander vergleichbare Therapieformen auf die Höhe des Eigenanteils reduziert werden. Auch die Mitarbeiter müssen in der Argumentation entsprechend geschult werden, sodass die Fragestellung nicht lautet: „Möchten Sie lieber die normale Füllung oder die, die was kostet?“

Ohne, dass der Patient versteht, warum die Leistung, für die er selbst investieren muss, in seinem speziellen Fall zu einem besseren Behandlungsergebnis führen wird, wird er als Entscheidungskriterium die Kosten heranziehen.

Vorteilhaftigkeit einer Leistung darstellen

Gelingt es jedoch, den Patienten umfassend von der Vorteilhaftigkeit einer Leistung zu überzeugen, sodass er sie aus freien Stücken in Anspruch nehmen möchte, hat der Patient mit der Entscheidung für eine Behandlung idealerweise das Gefühl, sich selbst etwas Gutes zu tun.

Eine solche Motivation zur Inanspruchnahme einer Leistung ist positiv behaftet, das Kauferlebnis wird als angenehm empfunden. Nach einer gelungenen Aufklärung wird der Patient idealerweise die Richtigkeit und Angemessenheit von Preis- und Leistung nicht infrage stellen.

Positive Effekte

Es lohnt sich daher, in die Aufklärung Zeit zu investieren, denn eine gelungene Überzeugungsarbeit geht mit zahlreichen positiven Effekten einher:

- Wenn ein Patient erfolgreich überzeugt worden ist und zudem eine hervorragende Leistung erhält, führt dies zu Patientenzufriedenheit. Patientenzufriedenheit führt zu Patientenbindung und gebundene Patienten nehmen die Leistungen der Praxis über einen langen Zeitraum hinweg zuverlässig in Anspruch.
- Zufriedene Patienten empfehlen die Praxis und die erhaltene Leistung weiter, wodurch gegebenenfalls andere Patienten mit einer ähnlichen Problematik als Neupatienten in die Praxis kommen.
- Ein überzeugter Patient wird auch eher geneigt sein, andere hochwertige Leistungen in Anspruch zu nehmen, da die Praxis aufgrund der erfolgten transparenten Aufklärung einen nachhaltigen Vertrauensvorschuss hat. Man spricht hierbei auch von Cross-Selling-Effekten.

8.2 Die Rolle der Mitarbeiter

Insbesondere die Punkte, an denen ein direkter Kontakt zwischen Mitarbeiter und Patient besteht, sind für die Patientenzufriedenheit und Patientenbindung erfolgsrelevant. Ein Erfolgsrezept, Patienten langfristig zu binden, besteht daher darin, Mitarbeiter aufzuklären, einzubinden und zu motivieren, die Patientenzufriedenheit aktiv zu fördern.

Hierfür müssen Mitarbeiter

- über die Praxis Bescheid wissen und darüber informieren können,
- über die angebotenen Leistungen Bescheid wissen und diese transparent erklären können,
- fachlich kompetent sein,
- Patienten beraten können,
- freundlich sein,
- lösungsorientiert handeln,
- auf die Bedürfnisse der Patienten eingehen,
- intensiv mit den Patienten kommunizieren,
- Patienten umfassend betreuen,
- auch in schwierigen Situationen die Ruhe bewahren und
- Beschwerden professionell entgegennehmen und bearbeiten.

Ein derart breites Spektrum an persönlichen Anforderungen lässt sich nicht Top-down (von oben nach unten) vorgeben. Vielmehr gilt es, Mitarbeiter dazu zu animieren, selbst Verantwortung zu übernehmen. Das geht nur, wenn Sie sie in die Hintergründe eintauchen lassen und wenn Sie Ihnen bewusst machen, welchen Einfluss die Patientenzufriedenheit auf den Erfolg der Praxis hat.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass Mitarbeiter sich mit ihrem Arbeitsplatz identifizieren und mit der Praxis verbunden fühlen, damit sie den an sie in Bezug auf Patientenbindung gestellten Anforderungen optimal gerecht werden zu können. Hierzu sollte aktiv zur Förderung einer starken Unternehmenskultur beigetragen werden. Motivierte Mitarbeiter, die mit ihren Arbeitsbedingungen zufrieden sind, tragen maßgeblich zur Patientenzufriedenheit und Patientenbindung bei.

Empowerment – Befähigung

Ermächtigung

Empowerment bedeutet Ermächtigung. Mitarbeiter, die Patientenkontakt haben, werden dazu ermächtigt bzw. auch dazu ermutigt, alles zu tun, um die Patienten zufrieden zu stellen.

Hohe Gestaltungsspielräume

Dabei werden den Mitarbeitern hohe Gestaltungsspielräume zugestanden. Empowerment verfolgt dabei das Konzept, dass Mitarbeiter eigene Entscheidungen treffen dürfen und nicht alles zunächst besprechen müssen, sofern keine exakte Vorgabe existiert.

Die Arbeit mit Patienten ist hoch dynamisch, Abläufe können nur teilweise vorhergesehen und daher auch nur teilweise standardisiert werden. Arbeitsanweisungen und Checklisten sind bewährte Mittel, Abläufe, die regelmäßig in gleicher Form wiederkehren, zu standardisieren und somit im Hinblick auf Patientenzufriedenheit zu optimieren.

Nachteile von Standards

Ein zu enges Arbeiten in vorgegebenen Standards bringt allerdings gerade im Kontakt mit Patienten auch einige Nachteile mit sich:

- Mitarbeiter erscheinen in ihrer Art der Kommunikation unnatürlich und wirken dadurch weniger sympathisch auf den Patienten,
- Patienten spüren die Standardisierung und fühlen sich in ihrer Individualität nicht respektiert und mit ihren persönlichen Anliegen nicht ausreichend wertgeschätzt,
- Mitarbeiter erkennen zwar Möglichkeiten, einen Patienten besser zufriedenzustellen, können aufgrund der festgelegten Standardvorgehensweise aber nicht von ihrem Schema abweichen,
- Mitarbeiter fühlen sich durch ihre fehlende Flexibilität in ihrem Gestaltungsspielraum eingeengt, was sich insgesamt negativ auf ihre Identifikation und damit auf die Motivation zur gelebten Patientenorientierung auswirkt, und
- Sachverhalte, die spontan mit gesundem Menschenverstand leicht lösbar sind, werden durch das Formalisieren in Arbeitsanweisungen und Checklisten schnell bis zur Unverständlichkeit verkompliziert.

Hinzu kommt, dass es bei allem Bemühen nahezu unmöglich ist, für jede denkbare Situation eine Vorgabe parat zu haben. Zum einen wird man aufgrund der hohen Dynamik, die bei der Zusammenarbeit von Menschen entsteht, niemals alle denkbaren Situationen vorwegnehmen können, zum anderen würde die Fülle an Vorgaben irgendwann aufgrund einer nicht zu vermeidenden Unübersichtlichkeit nicht mehr zur Umsetzung kommen.

Zusammenfassend kann man sagen:

Nicht von jedem (vermeintlich) „schwierigen“ Patienten müssen Sie sich trennen. Oftmals stehen hinter einem unangenehmen Verhalten andere Gründe, z. B. Angst vor der zahnärztlichen Behandlung, Angst vor Kontrollverlust oder davor, finanziell übervorteilt zu werden. Die Angst vor dem Zahnarztbesuch kann verschiedene Formen annehmen, von leichtem Unbehagen bis hin zu einer schweren Phobie, die den Patienten davon abhält, eine Zahnarztpraxis zu betreten. Einige Patienten mit Zahnarztangst können sich in der Praxis aggressiv oder unangemessen verhalten, wenn sie sich überfordert fühlen oder unter Stress stehen. Dies kann zu Konflikten mit dem Praxisteam führen und eine positive Behandlungserfahrung beeinträchtigen.

Daher ist es wichtig, zu versuchen, den Patienten zu verstehen und Vertrauen aufzubauen. Es ist wichtig zu beachten, dass schwierige Patienten oft ein Anliegen haben, das ernst genommen werden sollte. Versuchen Sie, konstruktiv zu sein und eine Lösung zu finden, die für beide Seiten akzeptabel ist.

10.2 Verhalten in Konfliktsituationen

Konflikte sind allgegenwärtig. Es gibt Konflikte auf internationaler Ebene, nationaler Ebene, in Familien oder eben in Unternehmen. Sogar innerhalb ein- und derselben Person kann ein Konflikt bestehen (z. B. Rollenkonflikte).

Ob wir wollen oder nicht – Konflikte sind ein fester Bestandteil des sozialen Lebens. Allgemein werden Konflikte eher als etwas Schlechtes betrachtet, zumindest aber als etwas, das es zu vermeiden gilt.

Ob ein Konflikt mit einem Patienten negative Auswirkungen hat, beispielsweise in einer rechtlichen Auseinandersetzung und/oder einem Streit ausartet, sich auf den Ablauf des Behandlungsprozesses auswirkt oder zu Patientenabwanderung führt, entscheidet die Art und Weise, wie innerhalb der Praxis mit entstehenden Konflikten umgegangen wird.

Konflikt will Wandel

Konflikte sind Bestandteil jeder Veränderung. Wer Konflikte dauerhaft kategorisch vermeidet, akzeptiert dadurch Stillstand. Ein Konflikt will Wandel! Er kann Veränderung oder sogar Weiterentwicklung bedeuten. Ein Konflikt ist nicht automatisch ein Problem. Ein Konflikt kann auch eine Chance darstellen.

Im täglichen Sprachgebrauch spricht man üblicherweise von einem Konflikt, wenn zwei abweichende Standpunkte, Meinungen, Interessen oder Zielsetzungen aufeinandertreffen. Ein echter Konflikt liegt aber eigentlich nur dann vor, wenn diese Standpunkte, Meinungen, Interessen oder Zielsetzungen miteinander nicht vereinbar sind.

Jeder Konfliktbeteiligte will seine Meinung durchsetzen. Dieser Vorgang wird oft von heftigen Emotionen begleitet. Anders als bei einer Diskussion, die eine Sachauseinandersetzung darstellt, spielen bei einem echten Konflikt immer Emotionen eine Rolle.

Innerhalb der Beziehung zwischen Zahnarztpraxis und Patient treten vorhandene Konflikte unterschiedlich deutlich zutage. Konflikte können z. B. zu folgenden Themen auftreten:

- Kommunikation: Eine mangelnde Kommunikation kann zu Konflikten führen, z. B. wenn Zahnarzt und Mitarbeiter nicht in der Lage sind, dem Patienten den Ablauf praxisinterner Prozesse nachvollziehbar zu erklären. Der Patient kann sich allein gelassen fühlen und den Eindruck haben, dass ihm nicht genug Zeit und Aufmerksamkeit gewidmet werden. Wenn der Patient durch Unwissenheit Fehler macht, die ihm sodann vorgeworfen werden, kann dies dazu führen, dass der Konflikt eskaliert.

Beispiel

In einer Praxis, die die Anamnese digital erhebt, wurde versäumt, eine ältere Neupatientin zu fragen, ob sie Hilfe im Umgang mit dem Tablet braucht. Aus Unsicherheit und Unwissen hat die Patientin mit einem Kugelschreiber auf das Tablet geschrieben, was zum irreversiblen Verkratzen des Displays geführt hat. Glücklicherweise waren die Mitarbeiter kompetent genug, der Dame keinen Vorwurf zu machen; das hätte mit einer hohen Wahrscheinlichkeit zu einem Konflikt geführt.

- Persönliche Differenzen: Es können auch persönliche Differenzen auftreten, z. B. wenn der Patient den Zahnarzt oder ein Teammitglied nicht mag oder ihm nicht vertraut. Der Patient kann sich unwohl fühlen und der Konflikt eskalieren, wenn es z. B. zu beleidigenden bzw. verletzenden Aussagen kommt.
- Terminplanung: Ein Patient kann unzufrieden mit der Terminplanung sein, z. B., wenn es schwierig ist, einen Termin zu vereinbaren oder der Zahnarzt Termine verschiebt oder absagt. Der Konflikt kann eskalieren, wenn der Patient die Zahnarztpraxis dadurch als unzuverlässig empfindet und dies verärgert und vorwurfsvoll zum Ausdruck bringt.

- Behandlungskosten: Hat ein Patient den Eindruck, über angefallene Behandlungskosten nicht, falsch oder unzureichend aufgeklärt worden zu sein, kann er sich weigern, für die Behandlung zu zahlen. Auf Zahlungserinnerungen und Mahnungen folgt die Einleitung eines gerichtlichen Mahnverfahrens, was eine rechtliche Auseinandersetzung darstellt und in der Regel als Konflikt empfunden wird.
- Behandlungsergebnisse: Ein Patient kann mit dem Ergebnis einer Zahnbehandlung unzufrieden sein, z. B., wenn das Ergebnis nicht den Erwartungen entspricht oder Komplikationen auftreten. Der Patient kann eine Nachbehandlung oder Rückerstattung verlangen, während der Zahnarzt möglicherweise der Meinung ist, dass die Behandlung ordnungsgemäß durchgeführt wurde.

Nicht selten werden Konflikte, die ihren Ursprung auf der Beziehungsebene haben, auf einer vermeintlichen Sachebene ausgetragen. Um einen Konflikt zu lösen, ist es jedoch wichtig, den Konflikt im Kern zu erkennen, da es ansonsten nur selten gelingt, eine tragfähige Lösung zu entwickeln. Je eher ein Konflikt bearbeitet wird, desto besser lässt er sich bearbeiten und desto bereiter werden die Konfliktgegner sein, ihre Ansichten offenzulegen und sich einander anzunähern, um eine gemeinsame Lösung zu finden.

Vorgeschichte

Bis Konflikte schließlich offen ausgetragen werden, haben sie fast immer eine Vorgeschichte. Meist lassen sich Symptome beobachten, die auf einen sich anbahnenden Konflikt hinweisen.

Solange Konflikte als etwas Negatives gesehen werden, liegt es nahe, trotz erkennbarer Anzeichen zu versuchen, Konflikte zu vermeiden bzw. sie zu verdrängen.

Diese Strategie ist nicht unbedingt glücklich gewählt, denn wenn ein bereits lange schwelender Konflikt erst in einer kritischen Situation offen zutage tritt, findet nicht selten ein unkontrollierter emotionsgeladener offener Schlagabtausch statt und die Wahrscheinlichkeit von negativen Folgen in Form unüberbrückbarer Differenzen ist ungleich höher.

Woran also lassen sich anbahnende Konflikte erkennen?

- Ablehnung und Widerstand: Der Patient behindert (bewusst oder unbewusst) das Erreichung der gemeinsamen (Behandlungs-)Ziele. Informationen werden nicht, verspätet oder unvollständig weitergegeben, Informationsmaterialien nicht beachtet, Aufklärungsbögen und Kostenvoranschläge nicht zum Termin mitgebracht etc.
- Rückzug und Desinteresse: Der Patient kapselt sich ab, sucht seinerseits keine Kommunikation mehr mit der Praxis.