Inhalt

Vorwort 3
Autorenverzeichnis 5

1 Das Unternehmen Zahnarztpraxis 7
1.1 Daten, Zahlen, Fakten 8
1.2 Besonderheiten von Zahnarztpraxen 9
1.3 Rechtliche Grundlagen 20

2 Praxisorganisation/QM 31
2.1 Schnellcheck QM 34
2.2 Qualitätsmanagement-Methodik/PDCA 38
2.3 Instrumente des Qualitätsmanagements 47

3 Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit 101
3.1 Akteur*innen im Arbeitsschutz 103
3.2 Unterweisungspflichten 106
3.3 Betriebsärztliche Beratung und Untersuchung 111
3.4 Gefährdungsbeurteilung 116

4 Personalmanagement 121
4.1 Die Rolle der Mitarbeiter*innen 122
4.2 Mitarbeitereinsatzplanung 125
4.3 Mitarbeiterentwicklung 129
4.4 Mitarbeiterauswahl 131
4.5 Einstellung von Mitarbeiter*innen 156
4.6 Einarbeitung von Mitarbeiter*innen 163
4.7 Mitarbeiterführung 168

5 Patientenmanagement 205
5.1 Die Zahnarztpraxis als Dienstleistungsunternehmen 206
5.2 Patientenerwartungen 214
5.3 Anforderungen ableiten 217
5.4 Kontaktpunktanalyse 221
5.5 Kommunikation 238
5.6 Konzentration auf „gute“ Patient*innen 259
5.7 Patientenbindung 262

6 Materialwirtschaft 269
6.1 Ressourcenplanung 270
6.2 Relevanz des Themas 272
6.3 Bestandteile der Materialwirtschaft 273
6.4 Organisation der Materialwirtschaft 280
6.5 EU-MDR 284

7 Betriebswirtschaftslehre 291
7.1 Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre 292
7.2 Berichtswesen 298
7.3 Betriebswirtschaftliche Planung 300
7.4 Umsatzsteuer 301

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

Zahnarztpraxen müssen sich in ihrer Struktur und ihrer Qualität derzeit an einen deutlichen Wandel anpassen: Sie entwickeln sich zunehmend zu patientenorientierten Dienstleistungsunternehmen mit einem breiten Behandlungsspektrum und individuellen Betreuungskonzepten.

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

Daher gibt es in fast jeder Praxis eine*n Mitarbeiter*in, die bzw. der für das „Praxismanagement" zuständig ist. Dabei handelt es sich nicht immer um speziell fort- bzw. ausgebildete Mitarbeiter*innen, in vielen Fällen kommt diese Aufgabe auch Mitarbeiter*innen zuteil, die sich in den Augen der Praxisinhaberin bzw. des Praxisinhabers aus verschiedenen Gründen besonders für diese Rolle qualifizieren.

Das Aufgabengebiet „Praxismanagement" ist vielfältig und komplex und umfasst unter anderem

- die Organisation eines reibungslosen Praxisablaufs,
- das Auseinandersetzen mit aktuellen (rechtlichen) Neuerungen oder berufspolitischen Änderungen,
- die Umsetzung von arbeitsschutzrechtlichen Vorgaben,
- das Personalmanagement,
- das Patientenmanagement,
- die effiziente Materialwirtschaft sowie
- betriebswirtschaftliche Themen.

Um all diese Aufgaben erfolgreich zu bewältigen, sind nicht nur fachliche Kompetenzen, sondern auch spezielle administrative Fähigkeiten gefordert. Daher muss ein*e Praxismanager*in sehr konkret über seine bzw. ihre Aufgaben Bescheid wissen sowie über Fähigkeiten verfügen, diese möglichst effizient zu erledigen. Effizienz kann hier nur dann erreicht werden, wenn durch die genaue Kenntnis über die Inhalte der Aufgaben bzw. Vorgaben eine präzise Erledigung (mit möglichst geringem Zeitaufwand) erfolgen kann.

Doch wie schafft man es, sich – zusätzlich zur normalen Tätigkeit in der Praxis – dem Praxismanagement zu widmen, ohne dass etwas anderes liegen bleibt? Was ist zu tun, um Arbeitsabläufe systematisch zu organisieren? Wodurch erreicht man Mitarbeiter- und Patientenzufriedenheit? Die Antworten auf diese Fragen finden Sie in dem Kurzverzeichnis, das Sie in den Händen halten.

Das Praxishandbuch liefert Wissen rund um die Tätigkeiten und Anforderungen von Praxismanager*innen und unterstützt so bei der souveränen Bewältigung der anfallenden Aufgaben im Praxisalltag. Checklisten und Kommunikationstipps führen Sie dabei praxisorientiert in die theoretischen Themen ein. Die klare Beschreibung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten in den verschiedenen Bereichen des Praxismanagements unterstützen Sie dabei, sich in das Aufgabengebiet von Praxismanager*innen einzufinden, um die gestellten Anforderungen nach bestem Wissen und Gewissen meistern zu können.

Mit der Entscheidung für dieses Buch haben Sie bereits einen wichtigen Schritt in Richtung eines professionellen Praxismanagements getan, denn Sie bekennen sich dazu, sich mit dem Thema systematisch auseinandersetzen zu wollen. Die Inhalte dieses Werks richten sich hierbei insbesondere an Mitarbeiter*innen in Zahnarztpraxen, die von der Praxisinhaberin oder vom Praxisinhaber teilweise oder vollständig mit der Aufgabe betraut wurden, das Praxismanagement zu übernehmen.

Auch wenn Sie ob dieser Aufgabe voller Tatendrang sind – nicht alles, was Sie lesen, werden Sie sofort umsetzen können. Es ist wichtig, dass Sie sich davon nicht stressen oder gar entmutigen lassen. Suchen Sie sich für den Anfang kleine Hebel, die Sie betätigen möchten.

Gestehen Sie sich zu, dass Sie manche Ziele nur Schritt für Schritt erreichen können. Um sich kontinuierlich zu verbessern, müssen Sie aber auch gar keine großen Veränderungen „mit der Brechstange“ herbeiführen. Im Gegenteil – wenn Sie zu viel auf einmal anpacken, kann das zu Unruhe führen, Mitarbeiter*innen verunsichern und Sie selbst demotivieren.

Nehmen Sie sich die Zeit und lassen Sie sich von vermeintlich missglückten Situationen nicht entmutigen, auch ein Schritt zurück ist oft ein Weg zum Ziel. Freuen Sie sich gemeinsam mit dem gesamten Team nicht nur über Meilensteine, sondern auch über kleine Zeichen, die eine bevorstehende Veränderung ankündigen – so wie Schneeglöckchen ein sicheres Zeichen für den kommenden Frühling sind!

Eine spannende Lektüre und viel Erfolg bei der Umsetzung!

Beate Kirch

Patient*innen begeistern

Zahnarztpraxen treffen mit Ihrem Leistungsspektrum somit den sprichwörtlichen Zahn der Zeit. Die moderne Zahnarztpraxis stellt ein patientenorientiertes Dienstleistungsunternehmen dar. Patient*innen sind Kund*innen und sprichwörtlich ist der Kunde König. Ein*e Patient*in muss mit dem Zahnarztbesuch mindestens zufrieden sein. Noch besser ist es, wenn es gelingt, Patient*innen zu begeistern. Hierzu müssen die Erwartungen der Patient*innen übertroffen werden. Durch das Übertreffen von Erwartungen entsteht ein bleibender Eindruck und die Patient*innen werden die Praxis wiederbesuchen und im besten Fall auch weiterempfehlen.

Mitarbeiter*innen als Marketinginstrument

Da Begeisterung vornehmlich an der Mensch-Mensch-Schnittstelle entsteht, also dort, wo Patient*innen auf Mitarbeiter*innen treffen, sollten Mitarbeiter*innen als Marketinginstrument gesehen werden. Sie sind es, die mit Einfühlungsvermögen, Empathie, Offenheit, Verlässlichkeit und Herzlichkeit die Patienten*innen begeistern und langfristig an die Praxis binden können. Nur Mitarbeiter*innen, die motiviert sind und die sich mit der Praxis identifizieren, wird es erfolgreich gelingen, diese Art von Begeisterung bei Patient*innen auszulösen.

Trend zu kooperativen Praxisformen

Zahnarztpraxen werden größer, d. h. es arbeiten mehr Beschäftigte in einer Organisationseinheit, was das (Personal-)Management anspruchsvoller werden lässt. Das liegt vor allem am Trend zu kooperativen Praxisformen.

Während die Zahl der Vertragszahnärzt*innen rückläufig ist, steigt die Zahl der angestellten Zahnärzt*innen an. Diese Entwicklung wurde durch das am 01.01.2007 in Kraft gesetzte Vertragsarztrechtsänderungsgesetz (VÄndG) verstärkt, das erweiterte Möglichkeiten zur Anstellung von Zahnärzt*innen in Praxen lieferte.

Die Rechtsprechung des GKV-Versorgungsstärkungsgesetzes, das die Möglichkeit zu fachgleichen MVZ bietet, lässt mindestens ein Anhalten, wenn nicht sogar ein Ansteigen des Trends erwarten.

1.2 Besonderheiten von Zahnarztpraxen

Zahnarztpraxen müssen sich in der heutigen Zeit vielfältigen Herausforderungen stellen. Die Notwendigkeit, sich mit dem systematischen Management des Unternehmens zu beschäftigen, ist daher größer denn je. Gründe hierfür sind unter anderem

- die Zunahme der Bedeutung ästhetischer Zahnheilkunde (gegenüber rein restaurativer Zahnheilkunde),

- Möglichkeiten zum Verkauf höherwertiger medizinischer Leistungen,
- steigendes Anspruchsdenken der Patient*innen,
- steigender Wettbewerbsdruck im Wettbewerb um Patient*innen und Mitarbeiter*innen,
- berufspolitische Entscheidungen und regulatorische Vorgaben (Telematik-Infrastruktur, Datenschutzgrundverordnung, EU-MDR etc.),
- Trend zu größeren Organisationseinheiten und
- eine steigende Relevanz fachfremder Investoren in der Dentalbranche.

Zahnarztpraxen sind Dienstleistungsunternehmen

Zahnarztpraxen sind Dienstleistungsunternehmen im Gesundheitswesen und sollten als solche geführt werden. Das Behandlungsspektrum wird breiter, die Anforderungen der Patient*innen steigen. Damit steigt auch der Beratungsaufwand und – damit verbunden – die Anforderungen an die Kompetenz der Mitarbeiter*innen.

Ziel eines systematischen Managements ist es daher, individuelle Strategien zu entwickeln, die dazu beitragen, sich diesen Herausforderungen erfolgreich zu stellen und im sich ändernden Markt langfristig zu bestehen.

Dentalmarkt der Zukunft

Um im Dentalmarkt der Zukunft bestehen zu können, müssen sich Zahnarztpraxen weiterentwickeln und dürfen vor anstehenden Entwicklungen nicht die Augen verschließen.

Flexibilität erforderlich

Sie sollten stattdessen flexibel auf sich ändernde Anforderungen eingehen, Mitarbeiter*innen in notwendige Änderungen involvieren und das Unternehmen so erfolgreich zu einer wettbewerbsfähigen Zahnarztpraxis der Zukunft führen.

Einige Besonderheiten, die in aller Regel auf das Unternehmen Zahnarztpraxis zutreffen, haben dabei bestimmte Auswirkungen auf die Abläufe in der Praxis und damit auf das Management. Im Folgenden werden daher spezifische Besonderheiten näher betrachtet.

1.2.1 Zahnärztliche Behandlung

Heilauftrag

Die Aufgabe einer Zahnarztpraxis besteht darin, dem medizinischen Heilauftrag Folge zu Leisten. So werden unter anderem

- konservierende Leistungen,
- chirurgische Leistungen,
- prophylaktische Leistungen,
- implantologische Leistungen,

4 Personalmanagement

Mitarbeiterzufriedenheit

In Bezug auf das Management lag in der Vergangenheit der Fokus vieler Unternehmen und Praxen auf betriebswirtschaftlichen Kennzahlen oder der Kunden- bzw. Patientenzufriedenheit. Inwiefern Mitarbeiter*innen mit den an sie gerichteten Aufgaben und Zielsetzungen zufrieden sind, spielte lange keine Rolle. Das ist eine Sichtweise, von der sich viele Unternehmen glücklicherweise inzwischen grundsätzlich gelöst haben.

Anpassung

Gerade in Zeiten einer sich schnell ändernden Unternehmens- und Praxisumwelt, die eine flexible Anpassung des Unternehmens Zahnarztpraxis an vielfältige Herausforderungen notwendig macht, ist es wichtiger denn je, motivierte und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu haben, die sich voll und ganz mit der Praxis identifizieren. Das Erreichen und Erhalten von Mitarbeiterzufriedenheit sollte daher im Fokus der Personalführung stehen.

4.1 Die Rolle der Mitarbeiter*innen

Berufsbild ZFA

Richtig verstanden und ausgeführt bringt der Beruf der zahnmedizinischen Fachangestellten vielfältige Verantwortlichkeiten mit sich. Das Berufsbild ist weit mehr als das, was leider klassischerweise durch Mitmenschen oft unterstellt wird, nämlich „bloß den Sauger zu halten“.

Verantwortungsvolle Tätigkeiten

Diese Einschätzung ist weit gefehlt! Das Berufsbild ist durch ein hohes Maß an Diversifikation gekennzeichnet, da viele verantwortungsvolle Tätigkeiten mehr oder weniger eigenverantwortlich ausgeführt werden müssen, wie z. B.

- die Patientenbetreuung,
- die Terminkoordination,
- Verwaltungsaufgaben,
- Vor- und Nachbereitung verschiedener Behandlungen,
- Assistenz,
- Ausführen eigenständiger Tätigkeiten,
- Aufgaben aus dem Hygienebereich,
- Materialverwaltung ggf. auch Materialbestellung,

5.5.4 Professionell telefonieren

Die telefonische Kommunikation mit Patient*innen ist für Zahnarztpraxen an der Tagesordnung. Damit Ihre Patientinnen und Patienten insgesamt mit dem telefonischen Kontakt zu Ihnen zufrieden sind, gilt es, einige Dinge zu beachten.

Tipps zum Führen von professionellen Telefongesprächen

- → Mitarbeiter*innen, die mit Patient*innen telefonieren, sollten die Möglichkeit haben, ihre gesamte Aufmerksamkeit auf das Telefonat zu richten. Es sollte eine Atmosphäre geschaffen werden, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Patiententelefonaten möglichst nicht unterbrochen oder durch entstehenden Lärm gestört werden.
- → Lächeln Sie, bevor Sie den Hörer abnehmen, denn wenn Sie lächeln, klingt Ihre Stimme automatisch freundlicher.
- → Lassen Sie das Telefon mindestens 2-mal und – wenn möglich – nicht häufiger als 6-mal klingeln. Nehmen Sie bereits vor dem zweiten Mal ab, rechnet die Anruferin oder der Anrufer eventuell nicht damit und ist emotional noch gar nicht richtig auf das Gespräch vorbereitet. Klingelt das Telefon zu oft, stellt sich Frustration ein.
- → Melden Sie sich vollständig mit Praxisbezeichnung, Name und Begrüßung. Versuchen Sie nicht, Zeit durch schnelles Sprechen einzusparen, das signalisiert eher, dass Sie es eilig haben. Melden Sie sich beispielsweise mit freundlicher ruhiger Stimme: *„Zahnarztpraxis Krohne, mein Name ist Emine Güden, guten Tag.“* Die Nennung der Praxis bestätigt der Anruferin oder dem Anrufer, dass er die richtige Nummer gewählt hat, durch die Einleitung „mein Name ist“ (alternativ „Sie sprechen mit“) erhält die Anruferin oder der Anrufer die Information, gleich den Namen seiner Gesprächspartnerin oder seines Gesprächspartners zu erfahren. Das „Guten Tag“ oder eine andere ortsübliche Grußformel eröffnet das Gespräch.
- → Geben Sie der Anruferin oder dem Anrufer Zeit, ihr bzw. sein Anliegen vollständig vorzutragen. Bestätigen Sie bei langen Erläuterungen mit einem gelegentlichen *„Ja“* oder *„Ich verstehe“*, dass Sie noch am Apparat sind und aufmerksam zuhören. Machen Sie sich gegebenenfalls Notizen. Fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstanden haben und wiederholen Sie wichtige Informationen.
- → Merken Sie sich den Namen der Anruferin oder des Anrufers. Wenn Sie den Namen nicht verstanden haben, fragen Sie höflich nach: *„Ich habe*

Ihren Namen leider nicht verstanden, können Sie ihn bitte noch einmal wiederholen?“ Bei nicht alltäglichen Namen bitten Sie die Anruferin oder den Anrufer ruhig, ihren bzw. seinen Namen zu buchstabieren. Sprechen Sie die Anruferin oder den Anrufer in der weiteren Korrespondenz gelegentlich (aber nicht permanent) mit Namen an. Verwenden Sie den Namen mindestens am Ende des Telefonats, z. B. *„Das Duplikat Ihrer Laborrechnung erhalten Sie heute noch per E-Mail, Frau Müller.“* Wenn die Anruferin oder der Anrufer einen akademischen Titel führt, sprechen Sie ihn mit Anrede, Titel und Namen an (z. B. *„Frau Doktor Jankowski“*, *„Herr Professor Meier“*).

→ Beenden Sie das Gespräch nicht einseitig, lassen Sie immer noch Raum für weitere Fragen bzw. geben Sie der Anruferin oder dem Anrufer die Möglichkeit, noch offen gebliebene Themen anzusprechen, indem Sie den bevorstehenden Gesprächsabschluss ankündigen, z. B. durch:

– "Darf ich noch einmal kurz zusammenfassen? …“

– „Können wir so verbleiben?“

→ Bedanken Sie sich für das Gespräch und verabschieden Sie sich freundlich, z. B. mit „Ich wünsche Ihnen noch einen schönen Nachmittag. Auf Wiederhören.“ Bleiben Sie am Apparat, bis die Anruferin oder der Anrufer das Telefonat durch Auflegen beendet hat.

5.5.5 Schriftliche Kommunikation

Professionalität ausstrahlen

Auch die schriftliche Kommunikation mit Patient*innen spielt für Zahnarztpraxen eine Rolle. Die schriftliche Kommunikation sollte die persönliche Kommunikation optimal ergänzen und Professionalität ausstrahlen. Sowohl in Bezug auf geschäftliche E-Mails als auch bei offiziellen Geschäftsbriefen sind daher einige Dinge zu beachten.

Das Schreiben geschäftlicher E-Mails

Tücken

E-Mails ermöglichen eine schnelle und kompakte Kommunikation und sind aus dem Berufsalltag inzwischen kaum mehr wegzudenken. Jedoch hat die vermeintlich einfache Art des Informationsaustausches auch ihre Tücken: Nicht wenige Arbeitnehmer*innen empfinden E-Mails als richtige Zeitkiller. Die ständige Unterbrechung hindert sie daran, produktiv zu arbeiten. Das führt zu Stress und Erschöpfung.

Im Affekt schreiben

Eine weitere Gefahr besteht darin, dass man negativen Emotionen im Rahmen einer E-Mail ungehindert freien Lauf lässt und diese viel heftiger und unüberlegter zum Ausdruck bringt, als dies in einem persönlichen Gespräch der Fall gewesen wäre. Ist eine im Affekt geschriebene aufbrausende E-Mail jedoch erst einmal versendet, gibt es keine Möglichkeit, sie zurückzuholen und die voreilige Reaktion ungeschehen zu machen.

Schnell nicht immer gut

Eine E-Mail ist schnell geschrieben. Doch „schnell" ist nicht immer gleichzusetzen mit „gut". Flüchtig getippte E-Mails mit Tippfehlern und fehlendem Stil lassen ein Bild Ihrer Praxis nach außen dringen, das Sie so sicher nicht transportieren möchten.

Im geschäftlichen Kontext muss der Bearbeitung von E-Mails die sonstige Außendarstellung perfekt ergänzen. Daher sollten einige Aspekte beim Schreiben von E-Mails beachtet werden.

Tipps zum Schreiben von professionellen E-Mails

- **Besonnene Formulierung**
  Denken Sie daran, besonnen zu formulieren, vor allem, wenn Sie verärgert sind. Was einmal schriftlich festgehalten ist, lässt sich nur schwer wieder rückgängig machen.
- **So viel wie nötig, so wenig wie möglich**
  Verzichten Sie auf unnötig umfangreiche Ausführungen und schreiben Sie in einem verständlichen Stil. Verwenden Sie lieber mehrere kurze Sätze statt endlos langer, verworrener Schachtelsätze. So können Sie wichtige Informationen wesentlich verständlicher kommunizieren.
- **Abkürzungen vermeiden**
  Verwenden Sie Abkürzungen wie FYI („For Your Information") nur in Ausnahmefällen. Oft stiften Abkürzungen mehr Verwirrung, als dass sie für Klarheit sorgen. Abkürzungen sollten Sie daher nur verwenden, wenn Sie ganz sicher sind, dass die Empfängerin oder der Empfänger diese auch versteht.
- **Bringen Sie es auf den Punkt**
  E-Mails, die die Empfängerin oder der Empfänger im beruflichen Kontext erhält, formulieren Sie am besten kurz und verständlich. So sorgen Sie dafür, dass die Bearbeitung der von Ihnen gesendeten E-Mail rasch erledigt ist. Auch E-Mails, die die Empfängerin oder der Empfänger privat abruft, erfüllen bestenfalls dieses Kriterium. Insbesondere wenn E-Mails am Smartphone abgerufen werden, kann das Lesen langer Texte sehr mühsam sein.