

Praxispositionierung in der Zukunft – Ziele und Leitbilder als Richtungsweiser

Ihre Vision

Wichtigstes Merkmal einer Führungskraft ist die Fähigkeit, eine Vision zu entwerfen. Das bedeutet, dass Sie als Zahnarzt eine genaue Vorstellung von der Perspektive Ihrer Praxis haben. Sie entwickeln eine Vorstellung von einer idealen Zukunft, analysieren die Gegenwart und stellen sich die Frage: „Wie erreichen wir die gewünschte Position von unserem heutigen Standpunkt aus gesehen?“ Mit diesem Gesamtüberblick können Sie Ihre Vision den Mitarbeitern mitteilen und sie für Ihre Sache begeistern.

Der erste Teil einer Vision besteht aus gemeinsamen Wertvorstellungen. Werte sind das, wofür Menschen und Organisationen eintreten. Die Wertvorstellungen bilden die Grundlage Ihres gesamten Handelns. Herausragende Persönlichkeiten wissen ganz genau, woran sie glauben, während Menschen mit durchschnittlichen Leistungen nur unklare Wertvorstellungen besitzen. Souveräne Persönlichkeiten gehen keine Kompromisse ein, durchschnittliche Menschen tun dies dagegen schon für einen winzigen Vorteil.

Was sind Ihre Werte? Wofür stehen Sie ein?

Praxisleitbilder

Beschränken wir uns auf die Zahnarztpraxis und nennen die Werte Praxisleitbilder. Leitbilder bestimmen den Kurs einer Zahnarztpraxis und setzen den Rahmen für zukünftige Entscheidungen und Handlungen. Sie sind Vorgaben, wie sich der Alltag in der Praxis abspielen soll, gelten langfristig und geben über Jahre die Richtung vor. Sie werden allgemein formuliert und gar nicht oder nur in größeren Zeitabständen verändert. Jede Praxis setzt unterschiedliche Prioritäten, daher muss jede Praxis auch ihre individuellen Leitbilder selbst entwickeln. Die Formulierung von Leitbildern erfordert viel Zeit, Denkarbeit und Fingerspitzengefühl. Im Folgenden werden einige Beispiele für Inhalte beschrieben, welche die Praxisleitbilder prägen.

Der Umgangston

Der Umgangston in der Zahnarztpraxis sollte idealerweise geprägt sein von:

- Freundlichkeit und Höflichkeit,
- Toleranz und Akzeptanz,
- Fairness und Verständnis,
- Respekt im Umgang miteinander und
- kameradschaftlicher Atmosphäre.

Der „richtige“ Praxisstil

Zum Praxisstil gehören z. B. folgende Merkmale:

- eine stimmige Arbeitsumgebung,
- eine einheitliche Arbeitskleidung,
- eine gute Teamarbeit,
- ein ruhiges und entspanntes Verhalten auch in stressigen oder schwierigen Situationen,
- die Berücksichtigung der Bedürfnisse des Teams,
- ein positiver Umgang mit Fehlern und
- eine „gemeinsame Sprache“

Definiertes Behandlungskonzept und gute Terminorganisation

Das Behandlungskonzept, die Behandlungsplanung und das Terminmanagement sind das A und O eines reibungslosen Praxisablaufs. Da es in diesen Bereichen besonders wichtig ist, dass sich alle einig sind, wie die Organisation aussehen soll, müssen bei der Festlegung von Leitbildern folgende Punkte genauer bestimmt werden:

- ggf. die Konzentration auf spezielle Leistungsbereiche und/oder eine bestimmte Patientenklientel (Kinderzahnheilkunde, Positionierung als Familien- oder Seniorenpraxis, Implantation, starke Prophylaxeorientierung, ästhetische Zahnheilkunde etc.),
- der „Betreuungsweg“ der Patienten (umfassende Diagnostik, Beratungsgespräch, Vorbehandlungsphase, Sanierungsphase, Erhaltungsphase),

- die Patientensteuerung,
- die Patientenbetreuung und -aufklärung sowie
- die Terminorganisation hinsichtlich Terminplanung und Führung eines wirtschaftlichen Bestellsystems.

Die interne Kommunikation

Leitbilder zu einem transparenten und für jeden nachvollziehbaren Kommunikationsfluss untereinander sind Voraussetzung für ein gutes Betriebsklima und eine positive Einstellung beim ganzen Praxisteam. Hier gilt es also, Grundsätze festzulegen für

- die Durchführung der Teambesprechungen,
- das tägliche Kurzbriefing,
- das Vier-Augen-Gespräch,
- Anerkennungs- und Kritikgespräche sowie
- den grundsätzlichen Kommunikationsfluss untereinander.

Der Umgang mit den Patienten

Die Wertvorstellung, nur „freundlich und hilfsbereit“ zu sein, reicht in der Regel nicht aus. Dies ist für die Patienten heutzutage eine Selbstverständlichkeit, und keine Zahnarztpraxis hebt sich damit aus der Masse heraus. Die Formulierung von Leitbildern sollte z. B. die Festlegung folgender Vorgehensweisen beinhalten:

- Wie gehen wir beim Erstkontakt mit neuen Patienten um?
- Wie „empfangen“ wir unsere Patienten?
- Wie gehen wir mit Patientenbeschwerden um – haben wir ein so genanntes positives Fehlermanagement?
- Wie ist unser Telefonverhalten?
- Wie (intensiv) klären wir unsere Patienten auf?
- Was tun wir in Richtung Patientenorientierung?

Die „Mission“ oder Praxisphilosophie

Die Mission beschreibt die Rolle des Unternehmens, und es ist Aufgabe der Führungskraft, die Mission zu erfüllen. Für den Zahnarzt mag es etwas übertrieben klingen, aber auch in dieser Hinsicht ist Klarheit von großer Bedeutung. Die Philosophie einer Zahnarztpraxis kann beispielsweise wie folgt formuliert werden:

- „Wir verstehen uns als Familienpraxis am Ort und wollen daher auch in einer entspannten kind- und elterngerechten Atmosphäre Zahnheilkunde am kleinen Patienten praktizieren.“
- „Das Hauptaugenmerk unserer Behandlungen liegt auf modernen, ästhetischen Verfahren wie z. B. Kompositfüllungen, Keramikinlays und vollkeramischen Kronen bzw. Brücken, die dem gestiegenen ästhetischen Bedarf der Patienten Rechnung tragen, sowie auf individuell erarbeiteten Prophylaxekonzepten, die dem Wunsch des Patienten nach Vermeidung von Karies und Parodontitis entgegenkommen und zu einem schönen Lächeln verhelfen.“
- „Wir arbeiten nach dem Motto: Im Mittelpunkt steht der Patient. Wir möchten unseren Patienten eine angst- und schmerzfreie Behandlung und einen angenehmen Aufenthalt in unserer Praxis bieten. Dies umfasst u. a. eine individuelle und fachlich hochqualitative Zahnheilkunde mit dem entsprechenden Service. Dieser Service erstreckt sich von einem gut funktionierenden Bestellsystem über eine Behandlung ohne Zeitdruck und Hektik bis hin zum Recall.“

Es ist die Aufgabe des Zahnarztes, die Mission zu beschreiben, die Mitarbeiter von ihr zu überzeugen und diese anschließend dazu zu bringen, sie zu erfüllen. Haben Sie Ihre Mission klar vor Augen?

Praxisziele

Ziele sind ein Teil der Vision. Sie geben an, wie Sie Ihre Mission erfüllen können. Die Ziele sind spezifische, messbare Stufen auf dem Weg von Ihrer gegenwärtigen Situation zu der Position, die Sie erreichen wollen. Nun ist für Sie auch verständlich, warum die Einführung und Weiterentwicklung eines internen Qualitätsmanagementsystems die schriftliche Definition von Zielen beinhaltet. Sie müssen genau wissen, wofür Sie stehen, woran Sie glauben, welches Ihre Ziele sind und was Sie erreichen wollen. Klarheit ist das wichtigste Schlagwort im Zusammenhang mit Visionen und effektiver Praxisführung.

Grundlegende Ziele – ohne an dieser Stelle bereits messbare Indikatoren anzusetzen – können z. B. im



Hinblick auf die Patientenzufriedenheit folgendermaßen formuliert sein: Wir wollen sicherstellen, dass die Bedürfnisse und Erwartungen unserer Patienten ermittelt, in Forderungen umgesetzt und mit dem Ziel der Patientenzufriedenheit erfüllt werden. Daher bemühen wir uns um

- eine besondere Betreuung unserer Patienten (telefonisch und persönlich),
- eine kindgerechte psychologische Führung unserer kleinen Patienten,
- eine angenehme und entspannte Behandlung von Angstpatienten,
- eine individuelle Beratung und Aufklärung,
- den Angstabbau vor zahnmedizinischen Behandlungen (medikamentös und nicht medikamentös),
- breitgefächerte Information (mündlich und schriftlich),
- kurze Wartezeiten,
- eine langfristig erfolgreiche Behandlungsqualität,
- eine umfassende Nachsorge,
- ein kulant und zügiges Bearbeiten von Problemen,
- ein vertrauensvolles Arzt-Patienten-Verhältnis sowie
- ein ansprechendes Praxisambiente.

Umsetzung konkreter Ziele

Aus Leitbildern entstehen Zielformulierungen – je konkreter, desto besser. Ziele bilden eine grundlegende Voraussetzung für erfolgreiches Handeln. Sie sollten so formuliert sein, dass sie aussagen,

- was
- bis wann
- in welchem Ausmaß
- wie und
- durch wen

erreicht sein soll. Darüber hinaus müssen sie schriftlich fixiert werden und allen Mitarbeitern bekannt sein. Beachten Sie auch, dass die gesteckten Ziele realistisch sind, denn zu ehrgeizige Ziele, die definitiv nicht erreicht werden können, demotivieren nur.

Wie sollen der Zahnarzt und sein Team bei der Entwicklung von konkreten Qualitätszielen vorgehen? Im ersten Schritt formuliert der Zahnarzt (und in Teilbereichen das Team) schriftlich die individuellen Leitbilder

und Grundsätze. Anschließend werden die für die Praxis wichtigen kurz- und mittelfristigen Ziele festgelegt. Geben Sie sich für die Schritte eine realistische Zeitspanne. In einer Teambesprechung oder auf einem Praxisworkshop (je nach Größe der Praxis) werden die entwickelten Leitbilder dann als Entwurf jedem im Team in schriftlicher Form übergeben, gemeinsam diskutiert, modifiziert, ggf. ergänzt und verändert und anschließend verbindlich beschlossen. Das Team vereinbart, wer welche Aufgaben bei der Umsetzung der Ziele übernimmt und bis wann dies geschehen soll. In regelmäßigen Abständen wird bei den Teambesprechungen die Realisierung der (Teil-)Ziele überprüft.

Am Beispiel des Leistungsbereiches Prophylaxe soll die Zielformulierung im Folgenden näher erläutert werden.

Was ist unser Ziel?

Wir wollen eine prophylaxeorientierte Praxis sein. Dies bedeutet, dass wir folgende Patienten in unser Prophylaxesystem integrieren möchten:

- alle Neupatienten, bei denen eine (umfangreichere) Behandlung ansteht,
- alle PA-Patienten,
- alle Patienten, die Wert auf Vorsorge zur Vermeidung von Karies und Parodontitis legen,
- alle Patienten, deren Behandlung beendet ist und die Wert auf eine deutliche Erhöhung der Lebensdauer und Funktionalität von integriertem Zahnersatz legen, sowie
- alle Patienten, die implantatgetragenen Zahnersatz erhalten.

Bis wann erreichen wir das Ziel, und welche messbaren Zwischenziele gibt es?

- Innerhalb von 1 Jahr erhöhen wir den Anteil unserer Prophylaxepatienten um 20 %.
- In 3 Monaten haben wir ein funktionierendes Prophylaxe-/Recallsystem aufgebaut.
- Innerhalb der nächsten 6 Monate wollen wir 80 % unserer Implantatpatienten im Prophylaxeprogramm integrieren.

Wie erreichen wir unser Ziel, und wer hat welche Aufgaben?

Die Aufgaben des Teams:

- Wir richten in unserer EDV ein Recallprogramm ein.
- Wir stellen entsprechende Formulare für unsere Patienten zur Aufnahme in unser Recallprogramm bereit.
- Patienten, die schon jetzt regelmäßig eine professionelle Zahnreinigung durchführen lassen, nehmen wir in unser Recallprogramm auf und weisen sie auf unseren neuen Service hin.
- Wir aktivieren „Altpatienten“, z. B. durch Ansprache beim Vorsorgetermin oder durch eine Briefaktion.
- Wir bilden uns fachlich im Bereich Prophylaxe fort.
- Eine (weitere) Mitarbeiterin schließt im kommenden Jahr die ZMF-Fortbildung ab.

Die Aufgaben des Zahnarztes:

- Klassifizierung aller (in Frage kommenden) Patienten im Rahmen des Kariesrisikos,
- Aufklärung (fachliche Vorbereitung) der Patienten,
- Bereitstellung der nötigen finanziellen Mittel (Materialien, Instrumente, Fortbildungsmöglichkeiten, Zimmerkapazität),

- Bereitstellung weiterer Hilfsmittel für die Umsetzung (schriftliche Patienteninformationen, Videos, Schaubilder, Modelle etc.) und
- Führung der Statistik.

Fazit

Mit genau definierten Zielen schaffen Sie Klarheit, und dies ist der entscheidende Aspekt der Vision, der Rolle als Führungskraft und des Erfolgs! Gut drei Viertel aller Probleme in der Kommunikation, mit Mitarbeitern oder Patienten, mit dem „Markt“ und mit der Praxispolitik ergeben sich aus mangelnder Klarheit, aus Unsicherheit und aus der Unfähigkeit, die Vision deutlich zu artikulieren.

Gabriele Oppenberg

GO Consulting Praxis- und Qualitätsmanagement e. K.
Ismaninger Straße 55, 81675 München
E-Mail: info@go-consulting.de
Internet: www.go-consulting.de