

## DZW-Serie „Teamentwicklung in der Zahnarztpraxis“:

Die vielfältigen Aufgaben, wie sie die fortschreitende Entwicklung der Zahnmedizin und der Wunsch vieler Patienten nach einer steigenden Serviceorientierung mit sich bringen, erfordern eine zunehmende Einbindung des Teams in die Verantwortlichkeit für die Erreichung der Praxisziele. Das passende Personal für die eigene Praxis zu finden, weiterzuentwickeln und beständig zu motivieren, ist eine der zentralen Herausforderungen moderner Praxisführung. Wie das Praxisteam zu einer tragenden Säule des Praxiserfolgs und damit als Garant für Ertragssteigerung und dauerhafte Prosperität der Praxis aufgebaut werden kann, ist Gegenstand der folgenden Serie, die von der Unternehmensberatung für Zahnärzte und Humanmediziner promedicon ausgearbeitet wird.

## Serie: „Teamentwicklung in der Zahnarztpraxis“ – Teil 6:

### Der Praxis-Knigge als Leitfaden für gelebte Service-Orientierung

**In der modernen Zahnarztpraxis ist der Umgang mit Menschen allgegenwärtig: Täglich verrichtet dort eine Gruppe von Menschen – der Zahnarzt und sein Praxisteam – ihre Arbeit, die wiederum in einem Dienst an anderen Menschen – den Patienten – besteht. Angesichts des Wandels der Zahnarztpraxis zum Dienstleistungsunternehmen haben alle Beteiligten wachsende Erwartungen: Der Zahnarzt möchte sich in erster Linie als Praxischef und Führungspersönlichkeit respektiert und von behandlungsfremden Tätigkeiten weitgehend entlastet wissen, seine Mitarbeiterinnen wünschen sich vor allem Kollegialität und Teamgeist, und der Patient, dessen Rolle sich im Wandel zum anspruchsvollen, kritischen Kunden befindet, hat seinerseits ganz spezifische, wachsende Erwartungen an die Qualität und Serviceorientierung seiner Zahnarztpraxis. Um diese Erwartungen in allen Situationen des Praxisalltags stets auf konstant hohem Niveau erfüllen zu können, bedarf es der Einhaltung gewisser „Spielregeln“ für das Verhalten und den Umgang untereinander. Oft empfiehlt es sich, diese für das Team in Form eines „Praxis-Knigge“ zu formulieren und diesen als allgemein verbindlichen Leitfaden für die Service-Orientierung der Praxis zu nutzen.**

Der Praxis-Knigge ist dabei mehr als ein bloßes Regelwerk, sondern sollte in Anlehnung an seinen Namensgeber, Adolph Freiherrn Knigge, der vor gut zwei Jahrhunderten einen Ratgeber zum höflichen und taktvollen Umgang mit Menschen verfasste, auch als Leitfaden verstanden werden, in der Praxis eben diesen höflichen und taktvollen Umgang im Team untereinander und mit dem Patienten zu üben. Welcher Art die Inhalte des Praxis-Knigge sind, hängt u. a. von der Praxisphilosophie und der Ausrichtung auf eine bestimmte Patientenklientel ab. Um von Seiten des Praxisteams größtmögliche Akzeptanz sicherzustellen, empfiehlt es sich – soweit möglich – den Praxis-Knigge gemeinsam mit dem Team unter professioneller Anleitung zu erarbeiten. Entscheidend für den Erfolg eines solchen Leitfadens ist, dass sich alle Beteiligten an diesen halten. Dies gilt insbesondere auch für den Zahnarzt selbst, der gegenüber seinen Mitarbeiterinnen Vorbildfunktion besitzt, als auch für den Patienten, der gegebenenfalls freundlich, aber bestimmt zur Mitarbeit (regelmäßige Mundhygiene, Einhaltung von Behandlungsterminen und Zahlungsfristen etc.) aufgefordert werden darf.

## **Menschen in der Zahnarztpraxis und Ihre Erwartungen**

Grundbedürfnis eines jeden Menschen im Umgang mit anderen ist es, freundlich und höflich behandelt, respektiert und ernst genommen zu werden. Darüber hinaus haben in der Zahnarztpraxis der Behandler, die Mitarbeiterinnen und die Patienten spezifische Erwartungen, die für ein erfolgreiches Miteinander möglichst erfüllt werden sollten.

### **Der Praxisinhaber**

Hauptanliegen des Zahnarztes ist es, seine Patienten zu behandeln. Behandlungsfremde Tätigkeiten (z. B. Prophylaxe, Rezeption etc.) möchte er bei eigenverantwortlich arbeitenden Teammitgliedern in guten Händen wissen. Er verlässt sich auf die Kompetenz seiner Mitarbeiterinnen, die ihm loyal zur Seite stehen und ihn als Zahnmediziner und Führungskraft respektieren. Empfehlungen des Praxis-Knigge im Umgang mit dem Zahnarzt sind z. B.:

- Der Zahnarzt sollte – wenn vorhanden – immer mit seinem Dokortitel angedredet werden.
- Über Missverständnisse, Fehler und Probleme im Umgang mit dem Patienten ist der Zahnarzt unverzüglich zu informieren.
- Der Zahnarzt sollte über alle relevanten Praxisabläufe und Vorgänge informiert sein.
- Wichtige schriftliche Informationen an die Praxis (z. B. KZV-Rundschreiben) liest zuerst der Zahnarzt und leitet sie dann weiter.
- Die einzelnen Fachkräfte (z. B. für Prophylaxe) kümmern sich nach bestem Wissen und Gewissen um ihren Verantwortungsbereich und entlasten somit den Zahnarzt.

### **Die Mitarbeiterin**

Für das Praxisteam sollte es selbstverständlich sein, auch als solches zu agieren. Das bedeutet, dass sich die einzelnen Mitarbeiterinnen im Bedarfsfall gegenseitig helfen und gleichermaßen über wichtige Ressourcen (Zeit, Raum, Material) verfügen können. Für den Umgang der Mitarbeiterinnen untereinander kann der Praxis-Knigge z. B. empfehlen:

- Die Mitarbeiterinnen in den Beratungszimmern helfen sich untereinander.
- Arbeitszeiten (z. B. bei Schichtbetrieb) sollten untereinander abgestimmt und mit den Verantwortlichen abgeklärt werden.
- Zwischen Behandlungszimmer und Rezeption sollte ein permanenter Informationsfluss bestehen (Verzögerungen, Zimmerbelegung, Schmerzpatienten etc.)
- Jede Mitarbeiterin erledigt ihre Arbeit und hält Ordnung am Arbeitsplatz.
- Gelesene Rundschreiben werden weiter gegeben.
- Fehler und Probleme werden angesprochen.

### **Der Patient**

Ein wesentliches Anliegen des Patienten ist es, zu erkennen: „Ich bin in dieser Praxis wichtig.“ Aus diesem Grund sollte die moderne Zahnarztpraxis die Wünsche und Bedürfnisse des Patienten hinsichtlich Qualität und Serviceorientierung in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten rücken und ihnen durch Umgangsformen gerecht werden:

- Der Patient soll stets freundlich und mit Namen begrüßt werden.

- Er wird ins Wartezimmer, ins Behandlungszimmer und wieder an die Rezeption begleitet.
- Die Mitarbeiterinnen gehen selbstsicher mit dem Patienten um und signalisieren Kompetenz und Souveränität, ohne überheblich zu wirken.
- Auf die Angstpatienten, Kinder und Senioren sollte besonders einfühlsam eingegangen werden.
- Der Patient sollte in allen Situationen die volle Aufmerksamkeit der gerade geforderten Teammitglieder genießen.

### **Verhalten in bestimmten Situationen**

Neben den grundsätzlichen Erwartungen des Zahnarztes, der Mitarbeiterinnen und der Patienten gibt es im Praxisalltag eine Reihe von Situationen des menschlichen Umgangs, in denen ein bestimmtes Handeln oder Verhalten geboten ist, um ein Höchstmaß an Arbeitseffizienz und Serviceorientierung zu gewährleisten. Hierzu gehören z. B. die Vereinbarung von Terminen, das Verhalten im Behandlungszimmer oder bei der Kommunikation mit Versicherungen.

### **Terminvereinbarung**

Bei der Terminvereinbarung entsteht beim Patienten meist der erste Eindruck von der Serviceorientierung einer Zahnarztpraxis. Freundlichkeit und Höflichkeit sind hier oberstes Gebot. Gleichzeitig sollte die Rezeptionskraft durch souveränen Umgang mit dem Patienten für einen reibungslosen Praxisablauf sorgen, was sich ebenfalls gut im Praxis-Knigge dokumentieren lässt:

- Dem Patienten sollten möglichst zwei Termine aktiv angeboten werden. Dabei werden die Patienten mit Fragen geführt, wie z. B.: „Können Sie besser vormittags oder nachmittags, gibt es einen Tag, der Ihnen besonders zusagt?“ Bei jeder Terminvergabe sollten positive Emotionen eingebracht und der Termin souverän angeboten werden, um den Patienten zu überzeugen.
- Bei der telefonischen Terminvergabe sollte alles Gesagte nochmals zusammengefasst werden (Datum, Uhrzeit, Art und Dauer der Behandlung).
- Der Patient wird höflich daran erinnert, dass er zwei Tage vor seinem Termin absagt, falls er nicht kommen kann.
- Schmerzpatienten sollten in die Schmerzzonen gelenkt werden, z. B.: „Zurzeit sind schon viele Patienten da, aber ich kann Sie prima um ... Uhr einschieben.“, „Ich kann Ihnen sogar heute schon einen Termin um ... Uhr anbieten.“, „Es geht kurzfristig morgen um ... Uhr.“
- Schmerzpatienten, die in die Praxis kommen, ohne vorher angerufen zu haben, werden darauf hingewiesen, dies künftig bitte vorab zu tun, damit die Rezeptionskraft besser die Termine koordinieren kann und den Schmerzpatienten eine optimale Behandlung geboten werden kann.
- Patienten, die einen längeren Termin (ab einer Stunde) versäumen, müssen angerufen und auf das Versäumnis angesprochen werden. Z. B.: „Wir haben eine ganze Stunde auf Sie gewartet und uns schon Sorgen gemacht.“ Bei kurzem Versäumnis sollte der Patient darauf angesprochen werden, damit der Patient bemerkt, dass sein Versäumnis der Praxis auffällt.

### **Verhalten im Behandlungszimmer**

Im Behandlungszimmer erkennt der Patient rasch, wie gut das Zusammenspiel des Teams mit dem Zahnarzt funktioniert, weshalb hier besondere Umsicht gefordert ist. Gleichzeitig bedarf es gerade hier gegenüber dem Patienten eines hohen Maßes an

Einfühlungsvermögen. Im Praxis-Knigge sollten hier u. a. folgende Verhaltensregeln formuliert werden:

- Patienten werden ins Behandlungszimmer gebracht.
- Der Behandlungsraum ist vor Eintritt des Patienten schon komplett vorbereitet.
- Patienten werden im Behandlungszimmer nicht alleine gelassen.
- Auf Angstpatienten wird intensiv eingegangen. Im Gespräch wird versucht, sie durch leichte Konversation von ihrer Angst abzulenken.
- Während der Behandlung wird, wenn nötig, ruhig mit dem Zahnarzt kommuniziert.
- Die Mitarbeiterin bringt den Patienten samt Laufzettel für die nächste Terminvergabe an die Rezeption und verabschiedet sich freundlich.

### **Kommunikation mit Kassen und Versicherungen**

Die Kommunikation mit Kassen und Versicherungen verlangt von der Zahnarztpraxis ein Höchstmaß an Diskretion und Serviceorientierung. Vor allem kommt es darauf an, dem Patienten bei einer wachsenden Papier- und Bürokratiefutur als kompetenter Partner zur Seite zu stehen. Einen erfolgreichen Umgang mit Kassen und Versicherungen ermöglichen Grundregeln wie:

- Auskünfte an Versicherungen sollten nur in schriftlicher Form herausgegeben werden. Schriftliche Anfragen und Auskünfte sind sachlicher, man hat im Fall von Missverständnissen den Schriftverkehr zur eventuellen Rechtfertigung jederzeit greifbar.
- Es sollten nur kurze und knappe Auskünfte erteilt und diese vorher mit dem Patienten abgeklärt werden, denn diese Auskünfte könnten zur Schmälerung seiner Ansprüche führen.
- Adressat eines Anschreibens sollte stets der zuständige Kundenberater einer Versicherungsgesellschaft sein. Versicherungsinterne Mitarbeiterfluktuationen führen dazu, dass Vorgänge nicht mehr korrekt abgewickelt werden.
- Bei Wiederholungsanfragen bezüglich Therapieplan und zu behandelnder Zähne sollte auf den „Heil- und Kostenplan vom (Datum)“ verwiesen werden.
- Wenn möglich, sollten Vordrucke verwendet werden (z. B. für Kurzmitteilungen, praxisintern entworfene Formulare für private Füllungstherapien, für Prophylaxe, etc.) Wichtig ist, dass bereits alles, was im Umgang mit den Kassen wesentlich ist, vorgedruckt ist (z. B. ob es sich um Privat- oder Wunschleistungen, etc. handelt).
- Mögliche Diskussionspunkte sollten mit dem Privatpatienten im Vorfeld geklärt werden, weil für die Kassen eine schriftliche Erklärung, die oftmals nicht erstellt wurde, Voraussetzung für die Erstattungsleistung ist.

### **Fazit: Der Praxis-Knigge als Vertrauensbasis**

Der Praxis-Knigge, den eine Zahnarztpraxis gemeinsam im Team aufstellt und als Leitfaden zur Serviceorientierung nutzt, ist ein hervorragendes Instrument, das Team für die Umsetzung der Praxisziele zu motivieren. Mehr noch: Je klarer dieser Praxis-Knigge formuliert ist, desto mehr Sicherheit verleiht er den einzelnen Teammitgliedern bei der Umsetzung einzelner Schritte in Richtung Patienten- und Serviceorientierung. So betrachtet, kann der Praxis-Knigge auch als Maßnahme der Qualitätssicherung verstanden werden. Wird der Praxis-Knigge von allen Beteiligten akzeptiert und gelebt, verleiht er der Praxis ein hohes Maß an Authentizität, wodurch sich das Vertrauen der Patienten in die Praxis beträchtlich erhöht.

**Autorin:**

Juliane Hein M. A.  
Consulting

**Eine Checkliste zum Thema „Praxis-Knigge“ kann gerne angefordert werden unter:**

promedicon GmbH  
Mainzer Straße 57 - 59  
D-55411 Bingen  
Telefon 06721 9873-0  
Telefax 06721 9873-233  
Mail: [info@promedicon-gmbh.com](mailto:info@promedicon-gmbh.com)