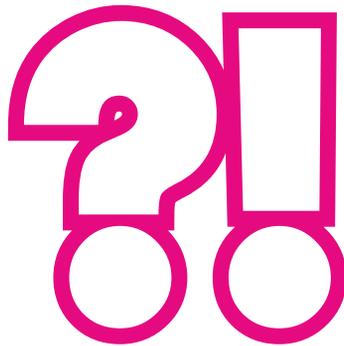


Alexander Kaul



KANN DAS MAL EINER MACHEN



Strukturen für einen
stressfreien Praxisalltag

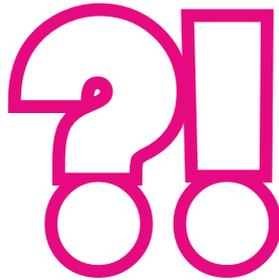
Kann das mal einer machen?



Alexander Kaul



KANN DAS MAL EINER MACHEN



Strukturen für einen
stressfreien Praxisalltag

 **QUINTESSENCE PUBLISHING**

Berlin, Barcelona, Chicago, Istanbul, London, Mailand, Moskau, Neu Delhi,
Paris, Prag, São Paulo, Seoul, Singapur, Tokio, Warschau

Der Autor bittet um Verständnis, wenn er im Folgenden fast immer das generische Femininum verwendet und von MitarbeiterInnen, ArbeitnehmerInnen, ÄrztInnen, PatientInnen etc. spricht. Lieber Mitarbeiter, lieber Arbeitnehmer, lieber Arzt, lieber Patient etc.: Fühlen Sie sich bitte in gleicher wertschätzender Weise angesprochen.

Und noch ein Hinweis vorab: Für alle hier erwähnten Regelungen und Vereinbarungen übernehme ich keinerlei juristische Garantie. Ziehen Sie bei allen Vertragsangelegenheiten immer Ihre persönliche Praxisjuristin zu Rate.

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.



Postfach 42 04 52; D-12064 Berlin
Ifenpfad 2-4, D-12107 Berlin

Copyright © 2017 Quintessenz Verlags-GmbH, Berlin

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Lektorat: Dr. Jürgen Schebera, Berlin
Covergestaltung: Valeri Ivankov, Quintessenz Verlags-GmbH, Berlin
Layout und Herstellung: Janina Kuhn, Quintessenz Verlags-GmbH, Berlin

ISBN: 978-3-86867-359-3
Printed in Poland

Vorwort

Als ich 2007 unsere jetzige Praxis übernahm, war sie eine Einbehandlerpraxis mit zwei Behandlungszimmern. Nach einer Renovierung und Digitalisierung half mir eine externe Praxismanagerin dabei, ein hilfreiches Ordnersystem in die Praxis einzuführen. Ebenso unterstützte sie mich in den Bereichen Wirtschaftlichkeit und Behandlungskonzept. Nach einem Jahr erweiterte ich die Praxis um ein Prophylaxezimmer. 2009 verstärkte meine Frau als Kinderzahnärztin die Praxis. Der Erfolg der Kinderzahnheilkunde ließ uns 2011 dazu aufbrechen, auch die frei werdende Etage über der damaligen Praxis zu mieten und die Praxisfläche zu verdoppeln. Somit ergab sich die Aufteilung in eine reine Erwachsenenpraxis im Parterre und eine Zahnarztpraxis für Kinder im ersten Obergeschoss.

Dieser Fortschritt brachte zugleich eine Erhöhung der Mitarbeiterzahl mit sich. Zu Beginn war mir und meiner Frau nicht bewusst, wie viel Zeit das Personalmanagement, das betriebswirtschaftliche Rechnen, der Aufbau und die stetige Organisation einer funktionierenden, internen Unternehmensstruktur letztendlich verschlingen würde. Als wir zwischenzeitlich bei insgesamt 24 MitarbeiterInnen angelangt waren, wurde uns vermehrt bewusst, dass wir nur noch begrenzt das Ohr am Team hatten. In der Folgezeit haben wir uns deshalb mit UnternehmerInnen und UnternehmensberaterInnen getroffen, um zu lernen, wie man ein wachsendes Unternehmen führt, denn im Studium der Zahnmedizin erfährt man weder etwas über Mitarbeiterführung, noch etwas über Wirtschaftlichkeit.

Wie viel Kraft und Energie uns das tägliche Management abforderte, merkten wir schnell in anderen Bereichen. Uns fehlte Zeit für Kreativität, unser Privatleben und unsere sonst so positive Grundeinstellung litt ebenfalls etwas unter dem täglichen Ballast. Es musste sich etwas ändern!

Ein Blick über den Tellerrand und die Teilnahme an Unternehmer-Seminaren fernab der Zahnheilkunde waren ein erster Schritt in eine neue Richtung. Zusätzlich unterhielten wir uns mit InhaberInnen großer Unternehmen. Anfänglich dachten wir, dass wir möglicherweise einen Fehler in der Auswahl unserer MitarbeiterInnen oder in deren Führung gemacht hätten, konnten jedoch in unseren Gesprächen schnell feststellen, dass wir mit unseren Problemen nicht allein waren. Egal ob eine große Weltfirma, ein



lokales mittelständiges Unternehmen oder der kleine Drei-Mann-Betrieb, alle stöhn(t)en über die Einstellung einiger ihrer Angestellten. In diesen Gesprächen lernten wir zudem sehr viel über die Eigenheiten verschiedener Generationen. Sollten Sie die Möglichkeit haben, einen Vortrag einer SozialwissenschaftlerIn zu diesem Thema zu hören, nehmen Sie diese Möglichkeit unbedingt wahr. Sie werden plötzlich verstehen, warum Ihre 50-jährige Fachangestellte nicht mit Ihrer Auszubildenden klar kommt und warum die Auszubildende auch Ihnen als Chefin Widerworte gibt.

Für uns als Vertreter der X-Generation (zwischen 1965 und 1979 Geborene) ist es schwer, das Vorgehen anderer Generationen zu verstehen. Aber wir lernen damit umzugehen, dass wir uns nicht mehr vorbehaltlos auf gewisse MitarbeiterInnen verlassen können. Jüngere KollegInnen aus der Y-Generation (im Zeitraum von etwa 1980 bis 1999 Geborene) bauen z. B. häufig keine innige Bindung mehr zum Unternehmen auf. Es ist normal, nach vier bis fünf Jahren das Unternehmen zu wechseln, weil es langweilig wird, und sie denken, sich anderweitig besser weiterentwickeln zu können, etc. Dass sie selbst auch nach einer Weiterbildung oder anderen Aufgaben fragen könnten, kommt ihnen dabei oft nicht in den Sinn. Dann muss etwas Neues her und der Arbeitsplatz wird gewechselt. Für diese Generation bedeutet eine Kündigung also nicht unbedingt, dass der jetzige Arbeitsplatz schlechter geworden ist. Es kann auch einfach nur die einkehrende Routine sein, die ihnen die Anstellung langweilig und uninteressant erscheinen lässt.

Mein aus den Weiterbildungen erlangtes Wissen habe ich in eine Präsentation für die nächste praxisinterne Fortbildung gesteckt. Und was meinen Sie, was passierte? Keinerlei Widerworte! Kein Aufstand! Fast alle haben zugehört, gelacht und gesagt: Das stimmt! So sind wir!

Trotz aller neuen Erkenntnisse war unser Problem „Mitarbeitermanagement frisst Energie“ natürlich noch nicht automatisch gelöst. Dennoch half uns das Wissen, dass dies ein generelles Unternehmerproblem und kein persönliches, oder einem Berufszweig vorbehaltenes Problem ist.

Unser damaliger Lösungsansatz war der langsame „Rückzug“ aus der Front der Teamführung. An unserer Stelle sollte jemand aus den eigenen Reihen als Bindeglied zwischen unseren MitarbeiterInnen und uns als Praxisinhabern fungieren. Dafür beförderten wir zwei MitarbeiterInnen aus dem aktuellen Team zu PraxismanagerInnen mit verschiedenen Aufgaben-

schwerpunkten. Diesen „Rückzug“ konnten wir natürlich nur antreten, weil wir uns entschieden haben, dass wir als Leitung nicht jedes kleine Problem wissen und selbst lösen müssen. Wir haben das Vertrauen aufgebracht, diese Aufgabe an eine fähige, autorisierte Mitarbeiterin zu übergeben.

Ein wichtiger Schritt! Bisher kamen wir uns oft wie eine „Problemlösungsmaschine“ vor. Wir hatten den Eindruck, dass sich unsere MitarbeiterInnen selbst keine Gedanken mehr über mögliche Lösungen machten. Ist ja auch viel einfacher, direkt zu uns zu kommen und nach einer Lösung zu fragen. Diese Tatsache nagte nicht nur an unserer Energie, sondern führte im Laufe der Zeit auch zu Persönlichkeitsverärgerungen unsererseits. Alles drängte auf eine Veränderung! Der ausschlaggebende Punkt war schließlich ein Anruf, der uns auf dem Rückflug aus unserem Urlaub erreichte. „Chef, ich wollte Ihnen nur sagen, dass wir ab morgen kein Anästhetikum mehr haben. Wir haben schon die ganze Woche bemerkt, dass es immer weniger wurde und keine Lieferung ankam. Jetzt sind nur noch drei Ampullen da. Ich wollte Ihnen das jetzt schnell sagen, damit Sie sich noch drum kümmern können!“ Sie können sich vorstellen, dass unsere im Urlaub erlangte Entspannung bereits vor der Rückkehr in den Berufsalltag schlagartig wie weggeblasen war.

An dieser Stelle möchte ich betonen, dass es glücklicherweise auch Ausnahmen gibt. Dieses Buch darf keineswegs als pauschale Verurteilung aller MitarbeiterInnen angesehen werden! Es enthält lediglich Anekdoten zu Erfahrungen mit Angestellten und „Erlebnisberichte“ von KollegInnen, die als Anreiz dienen können, etwaige Probleme in einem Unternehmen aufzuspüren und zu lösen. Das bedeutet im Klartext: Nicht jede MitarbeiterIn verfügt über Einstellungen, wie ich sie hier in diesem Buch beschreiben werde. Diejenigen Angestellten, die dieses Buch aus freien Stücken in die Hand nehmen und es lesen, gehören höchstwahrscheinlich nicht zu dem hier beschriebenen Personenkreis. Und diejenigen, die dieses Buch lesen und sich ungerecht behandelt fühlen, bitte ich: Wenn Sie nicht zu dem hier beschriebenen Personenkreis gehören, ziehen Sie sich den Schuh einfach nicht an!

Inzwischen ist unser Team wieder etwas kleiner geworden. Von drei angestellten ZahnärztInnen haben wir auf eine zusätzliche Zahnarztstelle reduziert. Nicht ganz selbstständig. Denn wundern Sie sich nicht, wenn es auch examinierten Zahnärztinnen passiert, plötzlich und ungewollt schwanger zu werden. Sie sollten also nicht enttäuscht sein, wenn Sie sich

nach einem gemeinsamen Arbeitstag mit Ihrer angestellten Zahnärztin mit „Schönes Wochenende“ verabschieden und eine Stunde später einen Anruf erhalten wie: „Hallo Chef, ich habe eine gute und eine schlechte Nachricht! Die Gute ist für mich, ich bin schwanger, und die schlechte ist für Sie, sie haben jetzt Stress, denn ich bin raus!“.

Auch unsere Belegschaft ist kleiner geworden. Wir mussten unsere Praxiszeiten jedoch nur geringfügig ändern. Für Sie klingt das nach Rückschritt? Ich kann Ihnen versichern, dass es uns damit wesentlich besser geht. Der Stress ist geringer geworden und es macht wieder Spaß zu arbeiten. Ab einer gewissen Unternehmensgröße rückt der eigentliche Beruf einfach merklich in den Hintergrund, weil man viel zu sehr mit der Führung des Teams beschäftigt ist. Man löst plötzlich nur noch Probleme anderer. Eine Aufgabe, die wir uns bei unserer Berufswahl und auch bei der Absicht, selbstständige Unternehmer zu werden, nicht primär ausgesucht hatten. Und dennoch stellt das Management der Mitarbeiter für uns mit Abstand die größte Herausforderung im Praxisalltag dar.

Wenn Sie dieses Buch nun lesen, bekommen Sie unsere subjektiven Gedanken und Lösungsansätze vermittelt. KollegInnen, die ich um das Probelesen des Manuskriptes bat, sagten oft: „Du sprichst uns aus der Seele!“. Denn jede InhaberIn ist auf der Suche nach der besten Lösung für ihr Unternehmen. Das sind natürlich von Praxis zu Praxis unterschiedliche Lösungen. Und dennoch: Vielleicht erhalten Sie hier den einen oder anderen Tipp, um mit unserer Grundidee ebenfalls glücklicher und stressfreier zu werden. Wie unsere Grundidee lautet? *„Der Laden muss laufen, auch wenn die Chefs abwesend sind!“*

Daran arbeiten wir täglich! Und es funktioniert. Seitdem wir unseren Praxisalltag glasklar geregelt haben, sind Verärgerungen über MitarbeiterInnen extrem gesunken. Diese, für alle Angestellten jederzeit zugänglichen, klaren Regelungen haben zudem erheblich zur positiven Stimmung im Team beigetragen. Aus dem einfachen Grund, da nun jede MitarbeiterIn weiß, was ihr zusteht und was nicht. Durch diese einheitlichen Normen fühlt sich nun kein Teammitglied mehr persönlich benachteiligt. Ein respektvolles, harmonisches Arbeiten zwischen Praxisleitung und Team ist die Folge unserer neuen Praxisstrukturierung.

Inhalt



Vorwort

1	Nur ein Satz	1
2	Es sind die kleinen Dinge	5
	Ein Lösungsansatz – Die Aufgabenliste	6
	Der Aufgaben-Patient – Ihre Praxissoftware als Aufgabenpool	11
	Nach dem Mitarbeiter ist vor dem Mitarbeiter!	18
	Aufgaben-StartUp-Liste	19
	Klein, aber oho!	21
	Chef, ich habe dann (mal) frei!	23
	Bis nächste Woche! – Die Urlaubsplanung	29
	Wie viele Stunden hat ein Urlaubstag?	33
	Jahresarbeitszeitkonto	35
3	Fehler, die wir für Sie schon gemacht haben	37
	Praxiskleidung – Keine Überraschung am Morgen	37
	Praxiskleidung mit Namen	43
	Styling – Das richtige Gesamtpaket	43
	Kann ich (mal) das gleiche Gehalt bekommen wie meine Kollegin?	45
	Kann ich auch (mal) Weihnachtsgeld haben?	46
	Kann sich (mal) einer bedanken?!	47
	Kann das (mal) einer tippen?!	48
	Ich geh' jetzt (mal), mein Jahresurlaub steht mir zu!	50
	Kann die gekündigte Mitarbeiterin noch in die Praxis?	54
	Kann das (mal) jemand ausfüllen und zurücksenden?!	55
	Kann (mal) jemand den Verantwortlichen anrufen?!	56
	Kann mich (mal) jemand beraten?!	57

4	Kann ich! Kann ich! Kann ich!	67
	Aller Anfang ... – Das Bewerbungsverfahren	70
	Kann ich! Kann ich! Kann ich! Kann sie wirklich!	81
5	Kompetenz stufen & Kommunikationsketten	91
	„Kann ich!“ vs. „Kann ich wirklich!“	93
6	Kann mir (mal) jemand etwas Zeit schenken?!	101
	Praxismanagement – Der/Die Vize im Laden	102
	Kann (mal) einer die Leitung der Teamsitzung übernehmen?	110
	Kann (mal) jemand aushelfen, ich bin krank!	111
7	Nachwort: Kann das (mal) einer ... stopp ... geregelt!	115



1 Nur ein Satz



„Kann das mal einer machen?!“ Ein Satz, der in unserer Praxis sehr oft gefallen ist und letztlich dazu geführt hat, dass meine Frau und ich uns nach dem „Warum“ gefragt haben.

Als wir schließlich über diesen Satz nachgedacht haben, sind uns schnell zwei eklatante Missstände bewusst geworden:

Zum einen deutet die Frage auf eine Aufgabe hin, die nicht rechtzeitig durchgeführt wurde. Zum anderen zeigt die Aussage, dass sich keine MitarbeiterIn für diese Aufgabe verantwortlich fühlt. Ferner ist uns aufgefallen, dass dieser Satz mit der Zeit abstumpft. Je mehr diese Frage verwendet wird, desto weniger wird sie ernst genommen. Natürlich gibt es immer MitarbeiterInnen, welche die Aufgabe nach Aufkommen der Frage direkt anpacken und erledigen. Auf der anderen Seite gibt es aber auch immer diejenigen KollegInnen, die sich sagen: „Das ist doch nicht meine Aufgabe.“ Und zu guter Letzt gibt es noch jene MitarbeiterInnen, die sich sagen: „Ich habe das schon das letzte Mal erledigt, jetzt ist mal ein anderer dran!“. Letztlich führen all diese Haltungen dazu, dass niemand die Aufgabe mit Liebe und Leidenschaft ausführt, geschweige denn sich dafür verantwortlich fühlt. Stattdessen werden Sie als Chefn irgendwann „laut“ werden müssen, bis sich eine Ihrer Angestellten, meistens diejenige, die

ohnehin schon genug fürs Unternehmen rackert, „erbarmt“ und die Aufgabe erledigt. Aber wahrscheinlich nur dieses eine Mal. „Nächstes Mal ist mal ein Anderer dran!“ Und schon stecken Sie in einer Endlosschleife fest, denn wer ist „ein Anderer“ und wann ist „nächstes Mal“?

Oft kommt es deshalb dazu, dass man als Chefin die Aufgabe selbst ausführt. Um dem oben beschriebenen Stress aus dem Weg zu gehen. Schließlich nimmt es mehr Zeit in Anspruch, sich auf eine Diskussion mit seinen MitarbeiterInnen einzulassen. Wenn Sie so denken, sollten Sie dieses Buch schließen. Denn dies ist kein Buch für Chefinnen mit dem Motto: „Wer braucht schon Freizeit! – Der Ehepartner ist eh schon weg!“.

Wenn Sie aber unerledigte Aufgaben und ganze Verantwortungsbereiche zukünftig delegieren möchten und dadurch mehr Freiraum für das Wesentliche im Leben erlangen wollen, sind Sie hier genau richtig. Sicherlich werden Sie sich in der einen oder anderen Anekdote dieses Buches wiederfinden. Ich erzähle hier auch nicht nur Geschichten, ich lege unsere Gedankengänge hinter bestimmten Entscheidungen offen und lasse Sie so an unserer Konfliktlösung teilhaben. *Warum sollen Sie die Fehler machen, die wir bereits gemacht haben?!* Wenn Sie möchten, bekommen Sie hier wertvolle Tipps, die Sie in Ihrem Unternehmen umsetzen können.

Einleitend deshalb ein kurzer Abriss dessen, was Sie auf den kommenden Seiten genau erwarten können und welche Schritte uns zu unserer neuen Unternehmensstruktur und schlussendlich auch zu diesem Buch geführt haben.

Die kleinen Dinge Ihres Praxisalltages werden stetig mehr und beginnen Zeit zu fressen, der berufliche Spaß wandelt sich in Stress? Schauen Sie mal genau hin: Zu 99 Prozent sind die Dinge, die bei Ihnen Stress auslösen, diejenigen, die eigentlich nichts mit dem Beruf als ZahnärztIn zu tun haben. Meiner Frau und mir ging es zumindest so. Und deshalb haben wir uns dazu entschlossen, bei jeder Aufgabe, die wir als Leitung erledigen, genauer hinzusehen. Die Frage, die uns dabei immer begleitet hat: *Müssen wir das wirklich selbst machen oder kann das auch eine MitarbeiterIn erledigen?*

Sie kennen das vielleicht: Im ersten Augenblick zögert man immer ein wenig. Soll man diese Aufgabe wirklich an eine MitarbeiterIn übertragen?





Schließlich bedeutet dies, Verantwortung abzugeben. Vor allen Dingen heißt es aber auch akzeptieren zu können, dass Ihre MitarbeiterIn die Aufgabe möglicherweise anders bewerkstelligt als Sie selbst es tun würden. Das Vertrauen darauf, dass am Ende letztlich das Gleiche herauskommt, ist eine erste Schwierigkeit.

Haben Sie diese Bedenken überwunden, folgt der nächste Schritt: die Suche nach der richtigen MitarbeiterIn für die jeweilige Aufgabe. Schließlich verfügt jede Angestellte über andere Stärken und Schwächen.

Und nun folgt ein sehr wichtiger Teil der Umstrukturierung: das Einweisen und Anlernen der ausgewählten MitarbeiterIn in ihre neue Aufgabe. Denn Sie wollen ja sicherstellen, dass die Aufgabe zu Ihrer Zufriedenheit ausgeführt wird. Eine damit einhergehende Qualitätskontrolle gehört ebenso dazu.

Sie haben sich bereits jetzt wiedergefunden? Dann bleiben Sie dran. Wir zeigen Ihnen unseren Weg in eine reibungslosere Unternehmensstruktur. Und vielleicht ist diese schon morgen auch Ihr Ansatz in einen neuen Arbeitsalltag.

2 Es sind die kleinen Dinge



Wie jeden Morgen um 7:40 Uhr bin ich auf dem Weg von meinem Auto zum Praxiseingang. Als ich auf den Eingang zugehe, sehe ich eine leere Chipstüte und ein Taschentuch vor der Praxistür liegen. Sofort frage ich mich, ob ich wirklich der erste Mitarbeiter dieser Praxis bin, der diesen Abfall hier draußen sieht. Ich hebe beides auf und öffne die Praxistür. Dabei bleibt mein Blick auf unserem Outdoor-Flatscreen hängen, der tagsüber über unsere Praxis informiert. Er ist aus. Nanu? Doch damit noch nicht genug. Ich betrete die Praxis, laufe über eine schräg liegende Fußmatte und wundere mich abermals über die Sehfähigkeit meiner MitarbeiterInnen. Denn als ich an der Rezeption vorbeilaufe, begrüßt mich eine meiner MitarbeiterInnen freundlich lächelnd. Ich grüße freundlich zurück und werfe den Müll in den Mülleimer neben ihr.

Die Fragen in meinen Kopf überschlagen sich förmlich. Hat sie den Müll nicht gesehen? Warum hat sie keinen Eingangs-Check gemacht? Warum ist der Flatscreen noch nicht eingeschaltet? Warum liegt die Fußmatte schräg?

Ich komme zu dem Schluss, dass es alles Dinge sind, die sie als RezeptionsmitarbeiterIn beim Betreten der Praxis sehen müsste. Und vor allem auch beheben sollte. Immerhin ist der Eingang ihr Arbeitsplatz. Noch viel bedeutender aber: Der Eingang ist unsere Visitenkarte!

Und schon drängt sich mir die Frage auf, warum sie diese Aufgaben nicht erledigt hat. Es ärgert mich und ich bin hin und her gerissen, ob ich sie darauf ansprechen soll. Ist es ihr Fehler oder liegt die Schuld vielleicht doch bei mir? Letzteres könnte durchaus sein, denn bisher habe ich derartige Missstände immer ohne jeglichen Kommentar selbst. Richtiger wäre es wohl aber, die Missstände beim Namen zu nennen und zu überlegen, wie wir sie gemeinsam abstellen können. Ich muss mir also eingestehen, dass ich derartige Fauxpas mit meinem Verhalten selbst hervorrufe. Schließlich kann ich nicht verlangen, dass meine MitarbeiterInnen Aufgaben von selbst erkennen und durchführen, wenn ich ihnen durch mein Einschreiten ständig vorweg greife. Was also tun? Vielleicht sind die von mir bis jetzt verschmähten Checklisten doch gar nicht so schlecht? Ich beschließe, ihnen eine Chance zu geben und meinem Problem damit Abhilfe zu schaffen.

Ich habe also damit begonnen alle Aufgaben, die meine Frau und ich ausführen, aber eigentlich nicht selbst ausführen müssten, aufzuschreiben. Sie werden es ahnen, da kommt ziemlich schnell eine große Liste zusammen.

Sollten Sie nun auch eine derartige Liste beginnen, ein Tipp am Rande: Denken Sie als ZahnärztIn dabei nicht nur an Zähne. Gerade die vielen kleinen, schnell in Vergessenheit geratenden Aufgaben sind notwendig auf Ihrer Liste. Ob Blumengießen, Briefkastenleeren, Kaffeetassenspülen, die Kontrolle von Leuchtmitteln, das Bestellen von Toilettenpapier oder der Anruf beim Fensterputzer! Irgendjemand muss sich dafür verantwortlich fühlen.

||||| Ein Lösungsansatz – Die Aufgabenliste

Wie bereits erwähnt, sind wir unserem Problem mit der Erstellung einer Checkliste zu Leibe gerückt. Für den Fall, dass Sie erwägen, ebenfalls eine solche Aufgabenliste zu erstellen, folgt nun eine schrittweise Anleitung. Eine etwas trockene Angelegenheit, aber wie heißt es so schön: „Aller Anfang ist schwer“ oder auch „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“. Was ich

damit andeuten möchte ist, dass das nun folgende Kapitel zunächst etwas sperrig daherkommen mag, als Basis für meine weiteren Erläuterungen und Anekdoten jedoch notwendig ist. Die darauf folgenden Kapitel werden anschaulicher, da ich mit Beispielen aus dem Praxisalltag arbeiten werde und Sie sich in der einen oder anderen Situation sicherlich wiedererkennen werden.

Starten wir also mit der trockenen Theorie, um im Anschluss die Anwendung anhand von Praxisbeispielen aufzeigen zu können.

1. Aufgaben (ohne Ausnahme) auflisten

Erstellen Sie in einem Tabellenkalkulationsprogramm (z. B. Excel) eine Tabelle, in der Sie alle erdenklichen Aufgaben in Ihrem Betrieb auflisten. Fertigen Sie dazu eine Spalte mit dem Titel **Aufgabe** an. Jede noch so kleine Aufgabe sollte dort aufgeführt sein. Auch diejenigen Aufgaben, bei denen Sie eigentlich davon ausgehen, dass sie doch klar sein müssten!

2. Aufgaben zuweisen

Im zweiten Schritt überlegen Sie sich, welche Ihrer MitarbeiterInnen für die jeweilige Aufgabe die Verantwortung übernehmen könnte. Bei uns hat es sich als hilfreich erwiesen, die Angestellten nicht einfach mit der Aufgabe zu überrumpeln, sondern vorab zu fragen, ob sie dieses Amt übernehmen würden. Wenn Ihre Angestellte die Aufgabe übernimmt, können Sie Ihre Freude darüber ruhig zum Ausdruck bringen. Seien Sie aber auf der anderen Seite nicht enttäuscht, wenn eine Angestellte Ihnen eine Absage erteilt, weil sie zum Beispiel keinen „grünen Daumen“ hat und somit für das Gießen und Düngen der Blumen ungeeignet ist.

Es kann natürlich auch vorkommen, dass eine MitarbeiterIn nach einiger Zeit zu Ihnen kommt und eine Aufgabe zurückgeben möchte. Das zeugt von großem Vertrauen Ihnen gegenüber. Bedanken Sie sich für ihre Ehrlichkeit und dafür, dass sie es versucht hat.

Was Sie ebenfalls beim Verteilen von Aufgaben beachten sollten, ist die Generationenfrage. Wenn in Ihrer Praxis MitarbeiterInnen unterschiedlichen Alters arbeiten, wird es auch Konflikte geben, die mitunter auf eine

generationenspezifische Erziehung zurückzuführen sind. So ist es möglicherweise so, dass eine jüngere KollegIn aufgrund ihrer Sozialisierung mit Medien und Technik seit Kindheit an, schneller in eine Software eingearbeitet werden kann, als vielleicht eine ältere MitarbeiterIn. Schließlich ist die Generation X (1965–1979 geboren) anders als die Generation Y (1980–1989) und Z (1990–2000) bereits mit PC und Handy aufgewachsen. Was wir (alle vor 1980 geborenen) als digital bezeichnen, ist für jüngere KollegInnen bereits normal. Daher bestehen hier keine Berührungspunkte. Ältere MitarbeiterInnen haben dafür eine längere Berufserfahrung vorzuweisen, die wiederum bei anderen Aufgaben von Vorteil ist. Sie haben ihre Augen oft überall und sehen deshalb schneller, wenn irgendwo etwas fehlt oder eine Aufgabe wieder routinemäßig durchgeführt werden müsste. Achten Sie bei der Aufgabenverteilung dennoch darauf, nicht zu sehr in Klischees zu denken. Ihre Angestellten könnten sich sonst schnell auf den Schlipps getreten fühlen.

In unserer Praxis ist eine jüngere MitarbeiterIn damit beauftragt, Textbausteine und Leistungsketten in der Praxisverwaltungssoftware zu programmieren. Weil sie keine Angst davor hat, etwas Falsches am PC zu tun. Es bedurfte nur einer kurzen Einweisung sowie einer erweiternden schriftlichen Anleitung, und seitdem erledigt sie diese Aufgabe eigenständig. Hat also jemand eine Idee für eine neue Erleichterung in der Praxissoftware, die mit einem Textbaustein oder Ähnlichem einhergeht, so wird diese MitarbeiterIn direkt kontaktiert und setzt das Projekt um.

Es gibt aber auch die Möglichkeit, Ihrer MitarbeiterIn eine Fortbildung in der zuständigen Softwarefirma zu finanzieren. Hier hat es sich für uns als sinnvoll erwiesen, eine gezielte Einzelschulung bei der Softwarefirma zu buchen. Notieren Sie sich dafür vorher all die Punkte, die für Sie inhaltlich wichtig sind, und vereinbaren Sie dann eine Einzelschulung. Meistens ist dies sogar kostengünstiger als zehn Webinare zusammen. Zudem hat Ihre KollegIn mehr von einer individuellen Intensivschulung als von unpersönlichen Webinaren.

Sollten Sie sich jetzt fragen, wer unseren MitarbeiterInnen die ganze Fülle an Anleitungen gegeben und vor allem geschrieben hat, so muss ich zugeben, dass wir (meine Frau und ich) dies selber machen. Warum, wie

und wieso? Weil wir so sichergehen können, dass die Anleitung alles beinhaltet, was uns wichtig ist. Gleichzeitig weisen wir auf kleine Fehlerquellen hin, die wir schon selbst zu spüren bekommen haben. Für die Erstellung solcher Anleitungen bietet die Screenshotfunktion (Druck-Taste) eine gute Möglichkeit der bildlichen Veranschaulichung. Hiermit können Sie ein Foto des Monitors machen und Ihre Anleitung somit visualisieren und zusätzlich mit Hinweisfeilen und Anmerkungen am Bild versehen.

Die Zuordnung von Aufgaben zu MitarbeiterInnen erfordert also eine zweite Spalte in unserer Aufgabenliste, die wir mit **Verantwortlicher** betitelt haben. In diese Spalte können Sie den Namen der MitarbeiterIn, die praxisinterne Personalnummer oder das Personalkürzel eintragen. Es macht Sinn, dasselbe Kürzel wie in der Praxissoftware zu verwenden. So ist eine schnellere und eindeutigere Zuweisung und Wiedererkennung möglich.

3. Vertreter festlegen

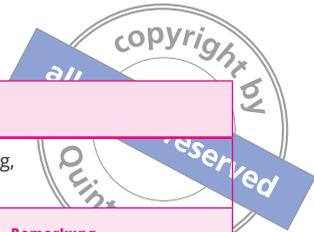
In der nächsten Spalte sollten Sie einen **Vertreter** festlegen, der die Aufgabe immer dann ausführt, wenn die Verantwortliche wegen Urlaub, Krankheit etc. nicht in der Lage ist, die Aufgabe selbst auszuüben. Ohne VertreterIn sind Ihre Blumen in der Praxis schnell vertrocknet oder Ihr Materiallager ist ganz plötzlich leer.

4. Terminierung der Aufgaben festlegen

Nun haben Sie Aufgaben, Verantwortliche und VertreterInnen formuliert. Wichtig ist es jetzt noch, dass Ihre zuständige MitarbeiterIn weiß, wann beziehungsweise wie oft (täglich, wöchentlich, monatlich oder jährlich) sie diese Aufgabe zu erledigen hat. Die vierte Spalte der Aufgabentabelle haben wir deshalb **Häufigkeit** genannt.

In einer weiteren Spalte **Bemerkungen/Hinweise** können Sie die Aufgabe zudem noch einmal kurz erklären oder aber Besonderheiten notieren.

Nachfolgend ein paar gelistete Beispielaufgaben nach dem Muster der von uns verwendeten Aufgabenliste:



Aufgabenliste / Verantwortungsbereiche				
alle Mitarbeiter verwalten und erledigen ihre Aufgaben eigenständig, ohne weitere Aufforderung				
Aufgaben	Verantw.	Vertreter	Häufigkeit	Bemerkung
Blumen gießen	03	05	Wöchentlich (montags)	Blumen in und vor der Praxis gießen, düngen, ggf. ersetzen
Lampenkontrolle	02	10	Wöchentlich (freitags)	Kontrolle aller Lampen aller Räume auf Funktionalität, defekte Leuchtkörper ersetzen und für Bevorratung sorgen. Tote Fliegen wegsaugen.
Duftkonzept	06	12	monatlich	Kontrolle aller Duftgeräte, auffüllen, Vorrat
Social Media	11	13	bei Bedarf	
Praxiskleidung waschen	07	09	montags/ freitags	montags weiße Wäsche, freitags orange Wäsche
Textbausteine	06	11	bei Bedarf	
Dienstplan „appen“	04	14	freitags	Dienstplan der nächsten Woche in die Praxis-App laden
Kaffee, Milch, Zucker kaufen	03	06	freitags	

In der Tabelle wurden Personalnummern verwendet. Wählen Sie das Personalkürzel nach den Gegebenheiten Ihrer Praxis.

5. Umsetzung und Pflege der Aufgabenliste

Mit Erstellung der Aufgabenliste ist deren Funktion natürlich nicht getan. Die Liste lebt und verändert sich öfter, als Sie es sich jetzt ausmalen können. Es ist daher sinnvoll, das Erstellen, Pflegen und Aktualisieren der Liste ebenfalls in die Hände einer MitarbeiterIn zu übergeben. Suchen Sie sich eine MitarbeiterIn, die fit im Bereich der Tabellenkalkulation ist. Überlegen Sie dafür gemeinsam mit Ihrer Praxisführung, wer für diese verantwortungsvolle Aufgabe geeignet ist.

Um eventuelle Aktualisierungen für alle transparent zu machen, sollte die Tabellen-Verantwortliche eine Fußzeile hinzufügen, in der immer das aktualisierte Datum erscheint. Ferner hat es sich der Übersichtlichkeit halber als hilfreich erwiesen, bei jeder MitarbeiterIn dem Personalkürzel zusätzlich noch eine individuelle Farbe zuzuweisen. So wird ein schnelleres Erkennen der eigenen Aufgaben gewährleistet.

6. Dokumentation der Aufgabenliste

Um jeder KollegIn einen schnellen Einblick in die Aufgabenliste zu ermöglichen, eignet sich ein Ausdruck. Sortieren Sie den Listenausdruck einmal alphabetisch nach Aufgaben, ergänzend dazu einen weiteren Ausdruck nach Namen der MitarbeiterInnen. So haben Sie zwei Listen: In der ersten finden Sie jede Aufgabe schneller, in der zweiten bekommt jede MitarbeiterIn schnell einen Überblick über ihre Aufgaben.

Der Aufgaben-Patient – Ihre Praxissoftware als Aufgabenpool

Wie bereits erwähnt, haben wir unsere Aufgabenliste für unsere MitarbeiterInnen ausgedruckt. Wichtiger für eine schnelle Überarbeitung und die Automatisierung von Erinnerungen an bestimmte Aufgaben ist es jedoch, die Liste auch in Ihrem Praxisnetzwerk zu hinterlegen. Ich kann Ihre Bedenken zerstreuen, dass es teuer sein könnte, ein geeignetes Programm anzuschaffen und zu bedienen. Sie müssen gar keine Extrasoftware kaufen! Nutzen Sie einfach Ihre Praxissoftware dafür.

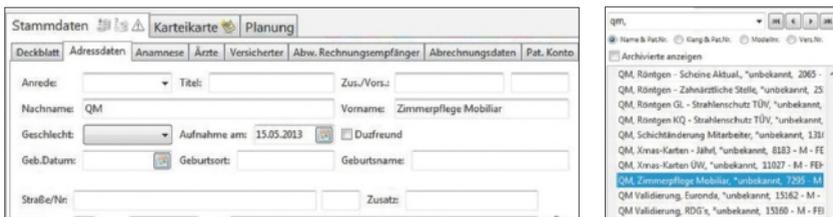
Wir benutzen in unserer Praxis **Evident**. Die folgenden Screenshots werden also die Umsetzung der Aufgabenliste mit diesem Programm aufzeigen. Aber wie gesagt: Sie können die Digitalisierung der Aufgabenliste auch mit jeder anderen, gängigen Praxissoftware vornehmen. Es handelt sich hier um simple Prozesse und Einstellungen, die Sie ganz einfach auf Ihre Praxissoftware übertragen können.



7. Erstellen der Aufgabenpatienten

Die Grundidee hinter der Digitalisierung und Automatisierung Ihrer Aufgabenliste ist, dass jede Aufgabe eine PatientIn Ihrer Praxis wird. Das bedeutet, dass jede Aufgabe eine eigene Patientenkartei in Ihrer Software erhält. Wir haben damals zunächst das Namensfeld zum Benennen der Aufgabe benutzt (z. B. Nachname = Konstanz Prüfung). Nach einiger Zeit wird die Anzahl der Aufgaben jedoch einen Umfang erreichen, der es Ihnen mit dieser Variante unmöglich macht, jeder „Aufgaben-Patient“ auswendig zu kennen. Das würde bedeuten, dass Aufgaben schnell wieder in Vergessenheit geraten. Deshalb ist es sinnvoll, jeder Aufgabe den gleichen Nachnamen, z. B. „QM“ für „QualitätsManagement“, zu geben. Durch den gleichen Nachnamen werden nun alle Aufgaben alphabetisch untereinander angeordnet. Dadurch wird es möglich, schnell und elegant alle „Aufgaben-Patienten“ durchzusehen und die gesuchte Aufgabe zu finden. Der Vorname stellt dann die eigentliche Aufgabe dar (z. B. QM, Blumenpflege; QM, Zimmerpflege Mobiliar). Für unser oben genanntes Beispiel würde diese Herangehensweise folgende Benennung bedeuten: Nachname = QM, Vorname = Konstanzprüfung.

Das Kürzel QM haben wir bewusst gewählt, weil es sich bei den Aufgaben ja um eine Art Qualitätsmanagement handelt. Sie können natürlich auch ein anderes, einheitliches Kürzel verwenden wie beispielsweise „AL“ für „AufgabenListe“. Zur Verdeutlichung sehen Sie hier einen Auszug aus unserer Aufgabenliste, in der inzwischen mehr als 90 Aufgaben hinterlegt sind.



Eine ausführlichere Liste der Aufgaben finden Sie am Ende dieses Kapitels. Wir haben dort so viele Aufgaben wie möglich gelistet, aus denen Sie sich die für Ihre Praxis relevanten Aufgaben herauspicken können. Vielleicht erleichtert Ihnen dies, schon morgen mit dem Projekt der Delegation zu starten.



Geben Sie dazu auch Ihrer Tabellen-Beauftragten dieses Buch oder kopieren Sie Ihr die Liste, damit sie die für Ihre Praxis notwendigen Aufgaben heraus-suchen und eine eigene Tabelle erstellen kann. Lassen Sie Ihrer MitarbeiterIn dabei genug Zeit, allein das Filtern und Erstellen wird eine Weile dauern.

Um Ihnen die Möglichkeiten der Softwarenutzung als Aufgabenpool zu verdeutlichen, werde ich Ihnen nun anhand der Beispielaufgabe „QM, Zimmerpflege Mobiliar“ einige Details erklären.

8. Erstellen von Aufgabenbeschreibungen

Um für unseren „Aufgaben-Patienten“ eine Aufgabe genau zu beschreiben, nutzen wir den Dokumentationsbereich in den Karteikarten. So kann jede KollegIn, die eine Aufgabe auszuführen hat, immer wieder nachlesen, was die Aufgabe genau beinhaltet. Hinterlegen Sie die Aufgabenbeschreibung also nicht nur in irgendeinem Ordner in Papierform, sondern auch in der digitalen Karteikarte Ihrer neuen „Aufgabentoolbox“. Wenn Sie die Aufgabe bereits in einem Textverarbeitungsprogramm beschrieben haben, können Sie diese Beschreibung ganz einfach aus der bestehenden Datei „Kopieren“ und über den Befehl „Einfügen“ in Ihre Praxissoftware einsetzen (Copy & Paste). So ersparen Sie sich oder Ihrer zuständigen MitarbeiterIn die Zeit des Abtippens.

Eine solche Aufgabenbeschreibung sieht bei uns zum Beispiel folgendermaßen aus:

x Datum	Leistungen	Art	Abg	Beh
15.05.2013	neben der täglichen Reinigung der Arbeitsflächen sind regelmäßig zu reinigen: - die Rollen der Behandlungstühle - Behandlungstühle im unteren Bereich, incl Fussanlasser - Schwenkarm der Röntgen - Schwenkarm incl Anbauten der Patientenmonitore, Monitore von hinten - Deckenmonitore mittels Leiter - Deckenlampen mittels Staubwedel - Hängeschranke von oben - Schränke und Schubladen von innen - Abschlussleisten der Arbeitsflächen - für Zimmer 6 gehört das Kehren des Balkons zur monatl Aufgabe zutreffende Aufgaben sind ebenfalls für die Steri Räume zu erledigen rollen stühle, behandlungstühle, fissanlasser, schwenkarme, erledigt			BN
				TM

9. Zuweisen von „Aufgaben-Patienten“

Sie haben in Ihrer Praxissoftware zudem die Möglichkeit der Aufgabenzuweisung. Jede Ihrer MitarbeiterInnen sollte deshalb auch eine eigene personalisierte Aufgabenbenachrichtigung bekommen. Je nach Software haben Sie verschiedene Möglichkeiten der Aufgabenzuweisung.

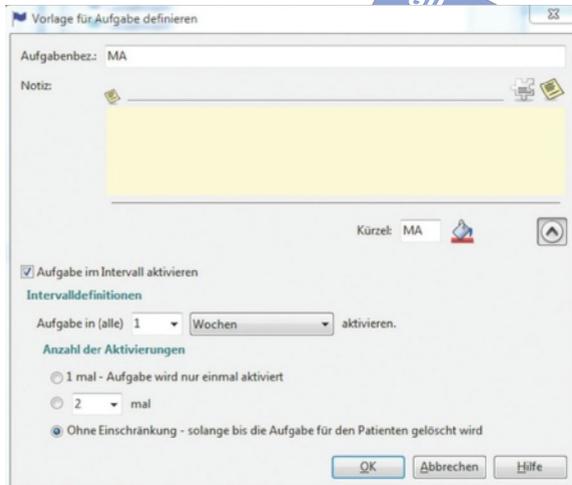
Da wir sechs Behandlungszimmer haben, sind bei uns sechs MitarbeiterInnen für die Aufgabe „QM, Zimmerpflege Mobiliar“ zugeteilt. Jede dieser sechs Angestellten ist dabei für ein ihr zugewiesenes Behandlungszimmer verantwortlich. Sie müssen nun nicht für jedes Zimmer einen neuen „Aufgaben-Patienten“ erstellen, sondern können die Aufgabe zusammengefasst und doch differenziert zuweisen. Vorausgesetzt, dass Sie für jedes Ihrer Behandlungszimmer eine Verantwortliche haben. Diese muss nicht jeden Tag Vollzeit dort arbeiten, aber sie sollte sich für „ihr“ Zimmer verantwortlich fühlen und auch häufiger dort eingesetzt werden.

10. Automatisieren und Erledigen von Aufgabenerinnerungen

Gehen wir im obigen Beispiel „QM, Zimmerpflege Mobiliar“ einmal davon aus, dass diese Aufgabe einmal wöchentlich zu erledigen ist. Das bedeutet für die Erstellung eines entsprechenden „Aufgaben-Patienten“ in Ihrer Software, dass jede Woche eine automatische Erinnerung erfolgen muss. Denn unser Ziel ist ja die Automatisierung und damit die Erleichterung des Praxisalltags. Gleichzeitig hat die Qualitätsmanagement-Beauftragte durch die Digitalisierung und Automatisierung ein Kontrollinstrument.

Sie können das jeweilige Aufgabenintervall nun selbst programmieren. Entweder hat Ihre Software eine Erinnerungsfunktion, bei der Sie die Erinnerung einmalig programmieren und die Aufgabe somit automatisch z. B. jede Woche von selbst neu aktiviert wird. Oder Ihre Software hat die Möglichkeit, dass die jeweilige Aufgabe nach Erledigung automatisch erneut aktiviert wird. Fragen Sie dazu am besten Ihre Softwarefirma.





Unsere, mit der Zimmerpflege beauftragten MitarbeiterInnen, finden nun jede Woche die Aufgabe „QM, Zimmerpflege Mobiliar“ automatisch in ihrer persönlichen, digitalen Aufgabenliste. Ein kurzer Arbeitsaufwand mit sehr viel Wirkung, denn seither vergisst bei uns keiner mehr diese Aufgabe. Natürlich müssen Sie Ihre Angestellten im Umgang mit den Aufgabenlisten schulen. Wer nicht weiß, wie das Prozedere funktioniert und wie die Software bedient wird, der hat folglich auch keinen Nutzen davon und Ihre ganze Arbeit ist umsonst.

Zudem sollten Ihre MitarbeiterInnen die Aufgabe in der Karteikarte kurz als **erledigt** dokumentieren. Dadurch wird das Controlling für die Qualitätsmanagement-Beauftragte möglich und je nachdem, wie es bei Ihrer Software programmiert ist, auch erst die Aktivierung der neuen Erinnerung angestoßen.

2 Es sind die **kleinen** Dinge



x	Datum	Leistungen	Art	Abg	Beh
	02.09.2014	z6 erledigt			HEL
		z3 erl			KAU
		z4 erl			ESS
	03.09.2014	z5 erl			STA
	04.09.2014	z2 erledigt			MUE
		Z1 erledigt			MEI
	10.09.2014	z3 erledigt			KAU
		z4 erledigt			ESS
		Z5 erl			STA
	11.09.2014	z6 erledigt			HEL
		z2 erl			MUE
		Z1 erl			MEI
	17.09.2014	z6 erledigt			HEL
		z1 erledigt			MEI
		z5 erl			STA
	18.09.2014	z4 erledigt			ESS
		z3 erledigt			KAU
		z2 erl			MUE
		z3 erl			KAU
	25.09.2014	z1 erledigt			MEI
		z5 erl			STA
		z6 erledigt			HEL
		z3 erledigt			KAU
	26.09.2014	z2 erledigt			MUE
		z4 erl			ESS
	01.10.2014	z2 erledigt			MUE
		z6 erl			HEL
		z3 erl			KAU
	02.10.2014	Z1 erl			MEI

Diese Methode der Aufgabenverwaltung eignet sich nicht nur für die täglichen oder wöchentlichen Aufgaben, sondern auch für viele andere terminliche Prozesse.

Denken Sie nur an die vielen Prüfungen im Rahmen des Qualitätsmanagements, wie beispielsweise die Feuerlöscherüberprüfung, die Röntgenprüfungen, die Konstanzprüfung oder auch die notwendige Auffrischung des Röntgenscheines nach fünf Jahren. Haben Sie den Zeitpunkt von letzterem nur um einen einzigen Tag verpasst, müssen Sie oder Ihre Angestellten den gesamten Kurs neu belegen. Da kann aus einem Vier-Stunden-Auffrischkurs schnell ein Wochenendkurs werden. Nutzen Sie auch dafür Ihre Praxissoftware und benennen Sie den „Aufgaben-Patienten“ z. B. „QM, Röntgenschein“. Nun müssen Sie nur noch sicherstellen, dass hierfür jede MitarbeiterIn eine entsprechende Aufgabenerinnerung erhält.

Ich möchte kurz bei der Aufgabe „QM, Röntgenschein“ bleiben, da bei Erinnerungsprogrammierungen solcher Aufgaben genau auf das Erinnerungs-

Die kleinen Dinge Ihres Praxisalltages werden stetig mehr und beginnen Zeit zu fressen? Der berufliche Spaß wandelt sich in Stress? Schauen Sie mal genau hin: Meist sind die Dinge, die in der Praxis Stress auslösen, diejenigen, die eigentlich nichts mit dem Beruf als Zahnarzt zu tun haben.

„Kann das mal einer machen?!“ steht genau dafür: unklare Verantwortungsbereiche und damit unerledigte Aufgaben. Müßige Diskussionen, Konflikte und Stress sind die Folge. Mit Struktur und klaren Regeln lassen sich Konflikte aber leicht reduzieren und die Übertragung von Verantwortung gibt Freiraum für das Wesentliche.

Der Autor dieses Buches hat all das selbst erfahren und gibt seine Strategien für den Weg in eine reibungslosere Unternehmensstruktur hier gern weiter. Denn: „Der Laden muss laufen, auch wenn die Chefs abwesend sind!“

ISBN 978-3-86867-359-3



www.quintessenz.de