

QM-Tipp für Zahnarztpraxen

Welche Mitarbeiterin hat eigentlich welche der zahlreichen Aufgaben in Ihrer Praxisorganisation übernommen? Auf diese eigentlich einfache Frage gibt es in den wenigsten Praxen eine klare Antwort. Mit einer einfachen Tabelle, die wir als Verantwortungsmatrix verwenden, kann für Abhilfe gesorgt werden. Mit einem minimalen Zeitaufwand zur Erstellung dieser Matrix haben Praxen für ihr QM-System ein sehr effektives Steuerungsinstrument, mit dem sehr viel Zeit und finanzielle Mittel eingespart werden.

Das drohende Problem für jede Praxisorganisation: Stellen Sie sich einmal vor, dass eine Ihrer wichtigsten Mitarbeiterinnen Ihrer Praxisorganisation von heute auf morgen nicht mehr zur Verfügung steht. Ohne eine Ankündigung, ohne eine ausreichende Vorbereitungszeit müssen Sie auf diese wichtige Mitarbeiterin verzichten. Welche Mehrbelastung kommt in den nächsten Monaten auf das gesamte Team zu? Stellen Sie sich auch die vielen Störungen, die Unruhe und die Mehrbelastung für Sie als Praxisleitung vor. Ein Alptraum.

Stellen Sie sich auch einmal vor, Sie müssen dann später eine neue Mitarbeiterin – möglichst schnell und effektiv – in Ihre Praxisorganisation einarbeiten. Fragen Sie sich, wie Sie diese neue Mitarbeiterin möglichst einfach mit den unbekannteten Regeln der Praxis vertraut machen können? Bedenken Sie, je schneller die neue Mitarbeiterin sich mit Ihren Organisationsregeln vertraut macht, desto mehr Zeit und somit Geld kann für die Einweisung gespart werden.

Die einfache und effektive Lösung: Eines der wichtigsten Organisationswerkzeuge im gesetzlich geforderten QM-System ist eine einfache und hoch effektive Verantwortungsmatrix. In einer einfachen Kreuztabelle (Abb. 1 und 2) werden alle wichtigen Aufgaben innerhalb der Praxisorganisation verständlich gelistet. Bedenken Sie, neben den Hauptaufgaben Ihrer Mitarbeiterinnen haben diese darüber hinaus viele weitere Aufgaben zu erledigen. Die Vergabe bzw. die Zuordnung der einzelnen Aufgaben haben sich im Laufe der Jahre meist selbst ergeben. Zum Beispiel wurden neuen Mitarbeiterinnen durch die älteren Mitarbeiterinnen Aufgaben und Verantwortungen zugewiesen. Für jede dieser zahlreichen Aufgaben sollte es immer nur einen Verantwortlichen innerhalb Ihrer Organisation geben. Diese Festlegung der Praxisaufgabe für nur eine Mitarbeiterin der Praxis bedeutet nicht zwangsweise, dass diese Mitarbeiterin auch diese Aufgabe selbst ausführen muss (z. B. Ordnung im Aufenthaltsraum). Vielmehr ist diese Mitarbeiterin für die richtige Durchführung der Aufgabe innerhalb der Praxis verantwortlich und kann die Ausführung ggf. auch an weitere Mitarbeiterinnen delegieren. Entscheidend für die Praxisleitung ist es, in Fragen zur Aufgabe immer nur einen Ansprechpartner innerhalb der Praxisorganisation zu haben.

Das schafft Klarheit innerhalb des Praxisteam und Transparenz. Durch diese Festlegung spart die Praxis eine Menge Zeit und gibt den Mitarbeiterinnen ein positives Bewusstsein für die Übernahme von Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Nur für wichtige Praxisaufgaben wird ein Stellvertreter benannt. Die Aufgaben und einzelnen Verantwortlichkeiten sollten in der Praxis grundsätzlich in einer Teambesprechung festgelegt werden. Hier werden auch die Änderungen der Verantwortungsmatrix mit allen Mitarbeitern der Praxis besprochen. Für die Praxisleitung bildet diese Matrix ein hervorragendes Instrument, um Aufgaben exakt und nachweislich an die Mitarbeiter der Praxis zu delegieren.

Kommen wir nun zurück zu unseren möglichen Problemen mit dem unerwarteten Ausfall unserer wichtigsten Mitarbeiterin. Selbstverständlich ist bekannt, welche Hauptaufgabe die scheidende Mitarbeiterin innerhalb Ihrer Organisation inne hatte. Wissen Sie auch, welche der vielen zusätzlichen Aufgaben von der Mitarbeiterin übernommen wurde? Kennen Sie somit das organisatorische Loch, das die scheidende Mitarbeiterin in Ihre Praxisorganisation reißt? Wenn Sie aber zuvor alle wichtigen Aufgaben und Verantwortlichkeiten in der oben beschriebenen Verantwortungsmatrix festgehalten haben, haben Sie für dieses Szenario die besten Vorkehrungen getroffen. Sie kennen die sich jetzt auftuende Lücke in Ihrer Organisation und sind in der Lage diese wieder zu füllen. Gleichzeitig haben Sie auch die Lösung für das zweite mögliche Problem geschaffen. Die umfangreiche Verantwortungsmatrix zeigt auf, welche der Aufgaben an die neue Mitarbeiterin nun vergeben werden muss (Abb. 2). Bereits beim Bewerbungsgespräch können Sie abfragen, ob die mögliche neue Mitarbeiterin die vielen zusätzlichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten neben der Hauptaufgabe übernehmen kann. Kommt es zur Einstellung der neuen Mitarbeiterin für Ihre Praxis, hat die neue Mitarbeiterin gleich eine effektive Vorgabe für alle weiteren wichtigen Aufgaben. Sie kennt von der ersten Minute an alle weiteren wichtigen Aufgaben, die sie wahrnehmen muss. Einer schnellen Einarbeitung steht nichts mehr im Wege. Die neue Mitarbeiterin wird mit der Verantwortungsmatrix sehr schnell in Ihre Praxisorganisation eingebunden, das spart viel Zeit und somit werden die monetären Ressourcen geschont.

Abb. 1

Aufgabe in der Praxis	Verantwortlicher		Stellvertreter		ab wann
	Vorname	Nachname	Vorname	Nachname	
Einkauf Implantate	Steffi	Schütte	Sabine	Dehne	16.01.08
Pflege der EDV	Sabine	Dehne	Petra	Wiegmann	22.01.08
Datensicherung	Steffi	Schütte	Petra	Wiegmann	08.02.08
Aufbereitung u. Freigabe S1	Sabine	Dehne	Steffi	Schütte	19.03.08
Aufbereitung u. Freigabe S2	Petra	Wiegmann	Sabine	Dehne	06.05.08
Aufenthaltsraum	Petra	Wiegmann	Sabine	Dehne	29.03.08
Postdienst	Petra	Wiegmann	Steffi	Schütte	03.04.08
Bestandspflege Behandlung	Sabine	Dehne	Petra	Wiegmann	03.04.08
Pflanzenpflege innen/außen	Petra	Wiegmann	Sabine	Dehne	28.03.08

Abb. 2

Aufgabe in der Praxis	Verantwortlicher		Stellvertreter		ab wann
	Vorname	Nachname	Vorname	Nachname	
Einkauf Implantate	Steffi	Schütte	Sabine	Dehne	16.01.08
Pflege der EDV	Sabine	Dehne	Neue Mitarbeiterin		22.01.08
Datensicherung	Steffi	Schütte	Neue Mitarbeiterin		08.02.08
Aufbereitung u. Freigabe S1	Sabine	Dehne	Steffi	Schütte	19.03.08
Aufbereitung u. Freigabe S2	Neue Mitarbeiterin		Sabine	Dehne	06.05.08
Aufenthaltsraum	Neue Mitarbeiterin		Sabine	Dehne	29.03.08
Postdienst	Neue Mitarbeiterin		Steffi	Schütte	03.04.08
Bestandspflege Behandlung	Sabine	Dehne	Neue Mitarbeiterin		03.04.08
Pflanzenpflege innen/außen	Neue Mitarbeiterin		Sabine	Dehne	28.03.08

Weitere wichtige Vorteile einer Verantwortungsmatrix: Wenn Ihre Praxis über eine Verantwortungsmatrix verfügt, können Sie sehr schnell feststellen, ob Ihre Mitarbeiterinnen etwa gleich viele Aufgaben innerhalb Ihrer Organisation übernommen haben. Auf ein gefährliches Ungleichgewicht muss hier dringend geachtet werden. Hat zum Beispiel eine Ihrer Mitarbeiterinnen die meisten Aufgaben übernommen und die restlichen Aufgaben werden auf die verbleibenden Mitarbeiterinnen verteilt, ist hier für die Praxis eine sehr ungünstige Situation entstanden. Zum einen kann sich ein Motivationsproblem ergeben. Die Mitarbeiterin mit den meisten Aufgaben ist demotiviert, da zu viele Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf ihrer Schulter ruhen. Aber auch die verbleibenden Mitarbeiterinnen können unter einer Demotivation leiden, da sie für kaum eine weitere Aufgabe die Verantwortung übernommen haben. Es wird beobachtet, dass es sich hier meist um ältere Mitarbeiterinnen handelt, die ein Übermaß an Aufgaben inne haben. Diese Mitarbeiterinnen haben Angst um ihren Arbeitsplatz und wollen sich durch die Übernahme möglichst vieler Aufgaben eine Abhängigkeit zur Praxis schaffen. Sie lassen es nicht zu, dass Kolleginnen mehr Aufgaben übernehmen und somit zu einer ernstzunehmenden Konkurrentin werden. Meistens haben diese Mitarbeiterinnen eine langjährige Zugehörigkeit zur Praxis und verfügen daher über ein sehr großes Praxiswissen bzw. über sehr viel Know-how. Diese Situation ist für die Praxisleitung sehr gefährlich, denn die Leitung steht in einem sehr großen Abhängigkeitsverhältnis. Fällt diese „wichtige“ Mitarbeiterin nun aus, so ist das organisatorische Loch umso größer und die auszufüllende Fehlstelle wird zu einem ernstzunehmenden Problem für die gesamte Praxis.

Es ist die Führungsaufgabe der Praxisleitung in einem QM-System, die Aufgabenrucksäcke der Mitarbeiterinnen im Auge zu behalten und hier für einen gleichmäßigen Ausgleich zu sorgen. Ohne eine sinnvolle Verantwortungsmatrix ist das nicht möglich. ■

Was erwartet Sie im nächsten Teil: Eine der wichtigsten Versicherungspolicen in einem QM-System ist die wiederkehrenden Belehrungen für die Mitarbeiterinnen der Praxis. Aber auch neue Mitarbeiterinnen benötigen eine Erstbelehrung und für alle diese Belehrungen müssen die notwendigen schriftlichen Nachweise erbracht werden. In einem guten QM-System wird hier für eine effektive Abhilfe gesorgt.

TIPP/KONTAKT

Qualitätsmanagement – Seminar 2010: Referent Christoph Jäger macht Sie in nur vier Stunden fit für QM. Weitere Informationen bei der Oemus Media AG, Telefon: 03 41/4 84 74-3 09, E-Mail: event@oemus-media.de, www.zwp-online.info/events

Qualitäts-Management-Beratung

Christoph Jäger

Am Markt 12-16 • 31655 Stadthagen

Tel.: 0 57 21/93 66 32 • Fax: 0 57 21/93 66 33

E-Mail: info@der-qmberater.de • www.der-qmberater.de