

die dental praxis

Internationales Fachblatt
für die gesamte
Zahnmedizin
und ihre Randgebiete

Herzinfarkttrisiko bei Parodontitis

Möglicher Einfluss von dentalen Infektionen auf das Herz-Kreislauf-System ab Seite 259

Mikrobiologischer Status

Untersuchung von Prothesen- und Unterfütterungs-Kunststoffen ab Seite 267

Stau im Wartezimmer

Wie man die leidigen Wartezeiten in den Griff bekommt ab Seite 281

Den Stau im Wartezimmer verhindern

Die Urlaubszeit ist vorbei, in dem dicht besetzten Wartezimmer macht sich Unmut breit. Unzufriedene und nörgelnde Patienten sind Patienten, die vielleicht nie wiederkommen. Hektik, Stress und Nervosität auch an der Rezeption – muss das alles sein? Engagierte Ärzte, die es besser machen wollen, suchen nach neuen Wegen, um das für Patienten und Ärzteteam leidige Problem in den Griff zu bekommen.



Fastet der Patient schnell Vertrauen, sind durchaus kürzere Behandlungszeiten möglich

(Foto:KaVo)

Der erste Weg zur Verbesserung liegt in der Ursachenforschung. Fragt man Ärzte und Assistentinnen, wodurch die Warteschlange entstehe, lautet die Standardantwort: „Wir haben einfach zu viele Patienten!“ Das klingt zunächst einmal einleuchtend; doch bei näherer Betrachtung greift die Erklärung zu kurz, die Ursachen liegen tiefer und sind komplexer. Dies hat eine Dissertation nachgewiesen, die Martina Bertram an der Medizinischen Hochschule Hannover verfasst hat: Sie untersuchte anhand fünf allgemeinärztlicher Praxen die Gründe für die Entstehung von Wartezeiten. Das wichtigste Ergeb-

nis: Verantwortlich sind vor allem Patienten, die den Arzt mit Akuterkrankungen aufsuchen und „dazwischen geschoben werden wollen“ – was dann auch zumeist geschieht.

Übertragen auf die Zahnarztpraxis heißt dies: Patienten, die mit akuten Zahnschmerzen oder Zahnproblemen den Arzt aufsuchen, führen zur ‚(Un)Kultur des Dazwischenschiebens‘ und lassen

das beste Terminvergabesystem für Terminpatienten scheitern. Natürlich können Patienten, die unter starken Schmerzen leiden, nicht auf den nächsten Tag vertröstet werden – aber gibt es nicht doch Möglichkeiten, die Warteschlange erst gar nicht entstehen zu lassen?

Akutsprechstunden einführen

Zunächst einmal sollte der Zahnarzt den Ist-Zustand analysieren und mit Hilfe einer Statistik feststellen, wie lange er im Durchschnitt für die Behandlung eines Patienten benötigt. Jeder Arzt entwickelt in der Regel eine persönliche Taktzeit. Eine Analyse der durchschnittlichen Behandlungsdauer – bezogen auf Behandlungsarten, denn eine Wurzelbehandlung dauert natürlich länger als eine Vorsorgeuntersuchung, zudem ist die Operationsdauer nicht immer planbar – zeigt auf, in welchem Abstand Terminpatienten in die Praxis bestellt werden sollten.

Überblick

Tipps zur Vermeidung von Wartezeiten

- ⊙ Taktzeit des Zahnarztes feststellen und Terminplanung darauf ausrichten,
- ⊙ Akutsprechstunde einführen und organisieren,
- ⊙ persönliches Zeitmanagement des Arztes verbessern, vor allem: Pufferzeit für Unvorhergesehenes einplanen,
- ⊙ Abstimmung zwischen Arzt und Assistentinnen in Teambesprechungen optimieren,
- ⊙ erfahrene Mitarbeiterin an der Rezeption und bei der telefonischen Terminvereinbarung einsetzen,
- ⊙ Wartezeiten patientenorientiert und patientenverträglich organisieren,
- ⊙ Vertrauensverhältnis zum Patienten aufbauen.

Einige Zahnärzte nutzen dabei eine Grundregel des Zeitmanagements für ihre Terminplanung: Demnach sind 60 Prozent der Zeit für geplante Aktivitäten, 20 Prozent für unerwartete Dinge (etwa Störungen) und 20 Prozent für spontane Aktivitäten und persönliche Bedürfnisse einzuplanen. Oft taucht die kurze Pause des Arztes am Vormittag in der Planung gar nicht auf – dies hat Martina Bertram als eine Ursache für die Entstehung von Wartezeiten ausgemacht. Diese „stille Stunde“ wäre durch jene Grundregel der Zeitplanung berücksichtigt.

Wichtiger aber ist: Der Zahnarzt sollte täglich mindestens je eine halbe Stunde am Vormittag und am Nachmittag als Behandlungszeit für Akutpatienten freihalten. Patienten mit schlimmen Beschwerden werden selbstverständlich immer noch möglichst rasch ins Behandlungszimmer gebeten; aber wenn es zu verantworten ist, werden jene halbstündigen Akutprechstunden genutzt, um die Akutpatienten zahnärztlich zu versorgen. Auf jeden Fall werden für diese Stunde keine Patienten im Voraus angenommen – die organisatorische Trennung von Patienten mit und ohne Termin kann zu einer deutlichen Reduzierung der Wartezeiten führen.

Eine Alternative, auf die Martina Bertram hinweist, besteht in der Einführung einer nach hinten offenen und speziellen Sprechstunde für Akutpatienten: Statt Patienten dazwischen zu schieben, werden sie ‚hintendrangehängt‘.

Persönliches Zeitmanagement optimieren

Natürlich gibt es weitere Ursachen für überfüllte Wartezimmer. Dabei überrascht, dass das unpünktliche Erscheinen der Ärzte – und damit der verspätete Beginn der Sprechstunde – in der Ursachenliste weit oben steht. So kommt es bereits beim ersten Terminpatienten zu einer Verspätung, die oft den ganzen Tag über nicht mehr wettgemacht werden kann.

Die Zahnärzte sind daher gefordert, an ihrem persönlichen Zeitmanagement zu arbeiten: Immerhin üben sie eine Vorbildfunktion aus, und wer selbst unpünktlich ist, muss damit rechnen, dass dieses Verhalten bei den Helferinnen Schule macht. Die Nutzung einiger der effektiven Zeitmanagementtechniken hilft, sich selbst zu organisieren und somit ausufernde Wartezeiten für den Patienten zu vermeiden. Dabei gilt: Zeitmanagement ist vor allem Zielmanagement. Wer sich konkrete Ziele

setzt, wird feststellen, dass sich alle Aktivitäten auf diese Ziele hin fokussieren. Dann konzentriert sich der Zahnarzt am besten auf die wesentlichen Aufgaben – nämlich die, die der Zielerreichung dienen. Gerade für Ärzte ist es nicht einfach, eine detaillierte Ziel- und Zeitplanung vorzunehmen – der Patient will nicht warten. Mit der ALPEN-Methode ordnet der Zahnarzt seinen Tagesablauf und erreicht eine Rationalisierung seiner Aktivitäten durch die Bündelung von Aufgaben. Dabei bedeutet ALPEN:

- ⊙ Aufgaben zusammenstellen,
- ⊙ Länge der Tätigkeit schätzen,
- ⊙ Pufferzeit für Unvorhergesehenes reservieren,
- ⊙ Entscheidungen über Prioritäten, Kürzungen und Delegation treffen,
- ⊙ Nachkontrolle und Überprüfung.

Wichtig ist der Punkt „P“: Der Tag sollte nie mit Terminen und Aufgaben so überlastet sein, dass nicht Zeit bliebe, unvorhersehbare Aufgaben zu bearbeiten. Dies kann der Zahnarzt schaffen, indem er mehrere kleine Rationalisierungen seines Arbeitstages vornimmt – so spart er Zeit ein, die für den Patienten zur Verfügung steht. Er sollte daher:

- ⊙ feststellen, welche seine größten Zeitfresser sind: Zu den größten Zeitdieben gehören das Telefon, unerwartete Termine, Besprechungen und der berühmt-berüchtigte Papierkram.
- ⊙ eine Störquellenanalyse durchführen, indem er eine Woche lang notiert, welche Zeitdiebe ihm immer wieder begegnen. Danach überlegt er, wie er die Zeitdiebe einfangen und bekämpfen kann.
- ⊙ ähnliche Aktivitäten bündeln und im Block bearbeiten: Dazu zählt jede Art von Korrespondenz, aber auch die Lektüre von Fachmagazinen, Briefen und E-Mails. Der Zahnarzt liest nur notwendige Korrespondenz, Zeitschriften oder Bücher, verschafft sich anhand der Textüberschriften und der Einleitung einen Überblick und entscheidet dann, ob er den Text vollständig lesen muss. Kriterium dabei: „Enthält der Text Informationen, die wichtig sind für meine Zielerreichung?“
- ⊙ den Schreibtisch so organisieren, dass wichtige Dinge sofort griffbereit sind.
- ⊙ „Nein sagen“ lernen: Gegenüber den Assistentinnen, aber auch gegenüber dem Patienten muss der Arzt manchmal ein klares „Nein“ auszusprechen lernen so zum Beispiel gegenüber drängelnden und drängelnden Akutpatienten, die unbedingt „dazwischen geschoben“ werden wollen.

- ⊙ eine störungsfreie Zone schaffen: Der Arzt braucht jeden Tag eine festgelegte „Stille Stunde“, in der er ungestört ist – und kreativ sein kann.
- ⊙ „Aufschieberitis“ vermeiden: Wichtige Dinge mit hoher Priorität werden sofort angegangen und nicht aufgeschoben.
- ⊙ geplant telefonieren: Der Arzt spricht mit der Zahnarztassistentin genau ab, welche Telefonate sie durchstellen soll und welche sie in Eigenverantwortung führen kann. Bei wichtigen, aber nicht dringlichen Telefonaten bietet sie den Rückruf des Arztes an.

Die Kommunikation muss fließen

Hilfreich ist eine klare Abstimmung zwischen Arzt und Assistentinnen. Dass Termine doppelt belegt sind oder der Arzt einen Termin vereinbart, ohne an der Rezeption Bescheid zu geben, lässt sich durch regelmäßige Teambesprechungen ausschließen, in denen das Team verbindliche Spielregeln zum Informationsfluss in der Praxis entwirft, an die sich alle halten. Insbesondere die Terminvereinbarung bei Patienten, bei denen mehrere aufeinander folgende Untersuchungen notwendig sind, wodurch ‚Terminketten‘ entstehen, bedarf der organisatorischen Aufmerksamkeit. In der Teambesprechung kann der entschlossene Umgang mit Patienten diskutiert werden, die sich fast schon aggressiv ‚dazwischendrängeln‘ wollen. Dreiste Drängler führen oft zum Unmut bei Patienten, die geduldig und brav warten, bis sie aufgerufen werden. Um zu vermeiden, dass Frechheit siegt, muss eine resolute und erfahrene Mitarbeiterin an der Rezeption sitzen und vor allem die Koordination der Termin- und Akutpatienten übernehmen – und nicht gerade eine Zahnarztassistentin, die sich bei den Patienten nicht durchsetzen kann.

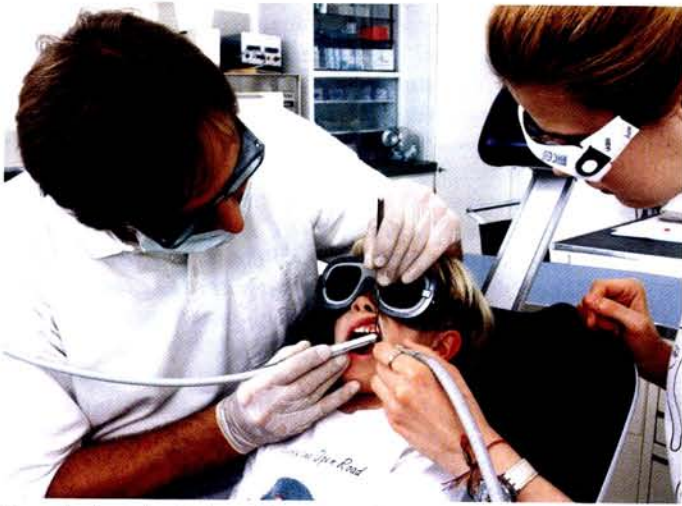
Die ABC-Methode hilft bei der Koordination derjenigen Aufgaben, die der Zahnarzt delegieren möchte. Denn mit ihr lassen sich Prioritäten bestimmen:

- ⊙ Unter A-Zielen und A-Aufgaben versteht man die wichtigsten und zugleich dringlichsten Ziele und Aufgaben – diese Aufgabe übernimmt der Zahnarzt auf jeden Fall selbst.
- ⊙ Mit der Kategorie „B“ sind Aktivitäten und Ziele gemeint, die wichtig sind – sie können vom Arzt terminiert werden.
- ⊙ Mit „C“ schließlich bezeichnet man die weniger wichtigen oder gar unwichtigen Ziele und Aufgaben – letztere kann der Zahnarzt reduzieren – oder eben de-

legieren. Die Aufgabe wird dabei so konkret wie möglich delegiert: „Was soll Wer Warum Wie und Womit tun? Und: Bis Wann soll er es erledigen?“

Patientenverträgliche Gestaltung der Wartezeit

Die Vermeidung von längeren Wartezeiten führt oft zu einem erstaunlichen psychologischen Phänomen: die Angst des Arztes vor dem leeren Wartezimmer. Dieses erweckt den Eindruck, man ha-



Gerade bei der Behandlung von Kindern bedarf es einiger Kniffe, um im Zeitplan zu bleiben

(Foto: KaVo)

be zu wenig Patienten – so manchem Arzt ist der Anblick eines überfüllten Wartezimmers lieber, suggeriert es doch, es gehe der Praxis gut. Hier hilft ein Perspektivenwechsel weiter: Es ist nun einmal nicht im Sinne der Patienten, über Gebühr warten zu müssen.

Aber trotz aller Maßnahmen werden Wartezeiten, auch längere, nie ganz auszuschließen sein. Die Assistentinnen sollten den wartenden Patienten die Gründe für die Verzögerung erläutern – wer weiß, warum er wartet, bringt etwas mehr Verständnis und Geduld auf. Bei Notfällen, die einen erheblichen Zeitverzug bedeuten, unterrichtet die Assistentin die Terminpatienten – wenn möglich – telefonisch. Patientenorientierte Praxisteams „versüßen“ die Hiobsbotschaft „Es dauert noch etwas“ mit Serviceideen und bieten dem gestressten Patienten etwas zu trinken an und sorgen für ausreichende Bestuhlung im Wartezimmer.

Mit ein bisschen Aufwand lässt sich der ‚Wartesaal‘ zum Wohlfühlzimmer umfunktionieren: Wer in einem beruhigenden Ambiente wartet, interessante Lektüre vorfindet oder gar durch ein Aquarium ein wenig abgelenkt wird, erträgt den Stau im Wartezimmer leichter – die

Unzufriedenheit der Patienten hält sich in Grenzen. Und dann wird die Zahnarztpraxis vielleicht trotz längerer Wartezeiten weiterempfohlen – oder gerade deswegen, machen sich doch die wenigsten Zahnärzte Gedanken über die patientenverträgliche Gestaltung der Wartezeit.

Letztendlich ist es der Wille des gesamten Praxisteams, zum Patienten ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, der dazu führt, den Stau im Wartezimmer aufzulösen. Denn die patientenorientierte Einstellung des Zahnarztes und seiner

Assistentinnen wird in aller Regel zu einer Fokussierung aller Bemühungen auf das Ziel führen, die Behandlungszeit zu optimieren und die Wartezeit zu minimieren.

Eine besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang dem Verhalten der Zahnarztassistentinnen am Telefon zu, das zu den wichtigsten Arbeitsmitteln der Arzthelferinnen gehört: an der Rezeption, bei der Patientenkom-

munikation – und natürlich bei der Terminabsprache. In einem Telefoncoaching lässt sich feststellen, wie es mit den Te-

lefonfähigkeiten der Praxismitarbeiter aussieht, um sie schließlich gezielt zu verbessern. Wichtig ist, dass die Assistentin aktiv zuhört, Verständnisfragen stellt („Habe ich Sie richtig verstanden ...?“), durch kleine Zwischenbemerkungen („Ich verstehe“) verdeutlicht, dass sie genau zuhört, und den Gesprächsinhalt zusammenfasst: „Also dann sehen wir uns am 11. Mai um 14 Uhr.“ Durch eine klare und deutliche Sprache und beziehungsfördernde Aussagen baut die Zahnarztassistentin bereits am Telefon Vertrauen auf. Und sie kann bereits am Telefon Probleme besprechen, die bezüglich der Wartezeit entstehen könnten.

Alfred Lange, Praxiscoach

Kontaktadresse:

medizinisches dienstleistungszentrum medicen, Alfred Lange, Augustusburger Str. 331, 09127 Chemnitz. Tel. 03 71/ 725 43 36, Fax: 03 71/ 725 43 40, Mail: a.lange@medicen.de, www.medicen.de

Buchtipps:

- ⊙ Seiwert, Lothar J.: Mehr Zeit für das Wesentliche. Redline Wirtschaft, 2003
- ⊙ Eine Zusammenfassung der erwähnten Dissertation von Martina Bertram findet sich im Internet unter: www.metrik.org/Wartezeit/quelle_wartezeit_grundlagen.htm.