

Chefsache

Fehlermanagement bei der Praxisorganisation

Viele Hausärzte beschäftigen sich inzwischen mit einem Fehlermanagement. Hier wird das Augenmerk meist auf die medizinisch unerwünschten Folgen gerichtet. Ein Fehlermanagement, das sich auf betriebswirtschaftliche und organisatorische Fragen konzentriert, wird meiner Ansicht nach in der Praxis oft vernachlässigt.

[von Helmuth C. Roider]



➔ Da ruft beispielsweise ein Patient an und schildert einen Notfall, sodass der Arzt sofort losfährt – nur leider mit der alten Adresse auf der Karteikarte! Ein vermeidbarer Fehler mit manchmal fatalen Folgen. Wer in Fehlerberichtssystemen wie www.jeder-fehler-zahlt.de stöbert, stellt bald fest, dass organisatorische Mängel oft mehr oder weniger schwerwiegende medizinische Konsequenzen haben.

Ich finde es gut, dass solche Fehler heute beobachtet und diskutiert werden. Nur so können sie schließlich in Zukunft vermieden werden. Gut, wenn man aus den Fehlern anderer lernen kann und sie nicht selbst machen muss. Aber ich träume davon, dass Ärzte auch betriebswirtschaftlich bedeutsame Fehler einer genaueren Betrachtung unterziehen.

Am ehesten liest man noch Berichte über Fehler und Probleme, die mit dem Verbuchen der Praxisgebühr zu tun haben. Eine Kasse, die am Quartalsanfang mit Geldscheinen gefüllt ist, stellt ganz sicher für viele Menschen eine erhebliche Verlockung dar. Um mitarbeiterbedingte Unregelmäßigkeiten zu vermeiden, wird in vielen Praxen das Kassenprotokoll täglich ausgedruckt und abgeheftet. Und der Chef bringt das Bargeld vernünftigerweise erst zur Bank, nachdem er die ausgedruckten Protokolle mit der Bargeldsumme verglichen hat.

Betriebswirtschaftliche Konsequenzen

Interessanterweise gibt es auch Fehler mit betriebswirtschaftlichen Konsequenzen, die durch ein zu großes Maß an ärztlicher Freundlichkeit entstehen. Oder darf ich es falsch verstandene Ethik nennen? Da kommt beispielsweise eine Patientin in die Praxis und bittet zwischen Tür und Angel um ein Rezept für eine Malariaprophylaxe wegen einer Reise nach Kenia. Die Praxis ist voll, der Arzt gibt ihr „wegen Verträglichkeit und geringerer Kosten“ ein Chlorochin-Rezept mit und rät zur Gelbfieberimpfung beim Gesundheitsamt. Der dortige Impf- arzt kritisiert das Malariapräparat als völlig falsch, nur Lariam® sei möglich. Aber das Rezept ist inzwischen eingelöst, und die Patientin möchte das Geld für Medikamente zurück. Ein Fehler, der auf die kurze, kostenlose Impfberatung bei voller Praxis zurückgeführt wird. Hätte der Arzt sich die Zeit

genommen, eine sorgfältig vorbereitete Impfberatung durchzuführen, hätte er die lokale Resistenzlage gekannt. Dann hätte die Beratung allerdings nicht zwischen Tür und Angel stattgefunden, sondern er hätte einen Selbstzahlertermin abrechnen müssen – und das war dem Arzt in diesem Beispiel vielleicht unangenehm.

Fehler in der Teamarbeit

Auch Fehler in der Personalführung haben meiner Erfahrung nach oft betriebswirtschaftliche Konsequenzen. Wenn die Stimmung im Team schlecht ist, sollte sich der Praxischef nicht in die Schmollecke zurückziehen oder die Augen verschließen, sondern nach den Gründen suchen. Es kann viel Geld kosten, wenn das Arbeitsklima schlecht und der Krankenstand hoch ist oder die besten Kräfte auf dem Absprung sind.

Konflikte im Team können das Arbeitsklima langfristig ruinieren. Mangelnde Loyalität ist in solchen Fällen häufig mit im Spiel. Wer Ihnen die Anerkennung Ihrer Autorität verweigert, gibt Ihnen damit zu verstehen, dass er Ihre Chefrolle nicht akzeptiert. Wenn diese Rollenverteilung grundsätzlich infrage gestellt wird, ist eine sinnvolle Teamarbeit nicht mehr möglich. Als Vorgesetzter sind Sie darauf angewiesen, dass jeder seinen Arbeitsauftrag erfüllt. Nur wenn die Leistung des gesamten Teams stimmt, werden Sie die Praxis erfolgreich führen können. Es ist ein typischer Führungsfehler, sich über die mangelnde Zuverlässigkeit oder zu geringes Engagement des Teams zu ärgern, ohne zu handeln.

Wer hat Schuld?

Wenn regelmäßig wiederkehrende Abläufe – wie die Bestellung von Praxisbedarf – mal klappen und mal nicht, dann ist klar, in dieser Praxis läuft etwas schief. Die betriebswirtschaftlichen Folgen können harmlos sein, sie können sich aber auch zu beträchtlichen Beträgen summieren. Meiner Erfahrung nach ist es aber oft zu kurz gegriffen, wenn jeder einzelne Fehler für sich betrachtet und gerügt wird. Ursache kann ein „Saboteur“ im Team sein, es kann aber auch einfach an

Bildnachweis: BilderBox (1), Roider (1)



unklaren Arbeitsabläufen liegen. Gibt es für regelmäßig vorkommende Abläufe in Ihrer Praxis wirklich klare und für alle Mitarbeiterinnen bekannte Vorgaben?

Klar strukturierte Abläufe haben echte Vorteile, vor allem wenn es darum geht, relevante Sicherheitsaspekte oder Rechtsvorschriften zu berücksichtigen. Auch neue Mitarbeiterinnen fassen schneller Fuß, wenn die Abläufe gut organisiert sind. Kurz: Eindeutige Absprachen machen das Leben leichter. Als Praxischef gehört es auch zu Ihren Aufgaben, für eine funktionierende Organisationsstruktur zu sorgen. Natürlich sollen Sie nicht selbst die Checklisten oder Ablaufschemata entwickeln. Aber Sie haben es in der Hand, diese Dinge „einzustiele“, wie man so schön sagt.

Umgang mit Mitarbeiterfehlern

Wenn Sie sich an keinen Fehler erinnern, der im letzten Jahr in Ihrer Praxis passiert ist, dann wurde in Ihrem Team vermutlich etwas übersehen oder vertuscht. Das ist schlecht, weil man aus vertuschten Fehlern nichts lernen kann.

Kein Wunder, wenn Sie verärgert sind, dass etwas schiefgelaufen ist. Aber trotzdem sollten Sie es schaffen, eine Entscheidung zu treffen: Wollen Sie dafür sorgen, dass der Fehler nicht wieder auftritt? Oder wollen Sie eine Mitarbeiterin kritisieren, die einen Fehler gemacht hat?

Beide Schritte sind meiner Erfahrung nach möglich, aber nie gleichzeitig sinnvoll. Wenn Sie einen Ablauf optimieren wollen, sind Schuldfragen fehl am Platze. Und wenn Sie wirklich überzeugt sind, dass dieses und andere Probleme nur bei einer bestimmten Arzthelferin auftauchen, dann ist ein klärendes Mitarbeitergespräch fällig.

Um Fehler zu vermeiden, müssen Sie erst einmal darüber sprechen, was da genau versehentlich schiefgelaufen ist und was man deshalb jetzt anders macht. Dazu müssen sich alle trauen, ihre Fehler zuzugeben – von der Aushilfe bis zum Chef. Es ist Chefsache, für ein entsprechend offenes und vertrauensvolles Klima zu sorgen. Ist das nicht auch eine wunderbare Chance, die eigenen Vorstellungen von Teamarbeit in der Praxis umsetzen zu können? ■

Typische Führungsfehler

- **Kein Überblick:** Die KV-Einnahmen kommen zwar regelmäßig, ihre Höhe lässt sich aber nicht genau planen. Daraus schließen manche Ärzte, dass sie ihre betriebswirtschaftlichen Aufgaben vernachlässigen dürfen. Von einem Liquiditätsengpass werden diese Praxischefs meist überrascht. Oder der Steuerberater bittet eines Tages um Barzahlung ...
- **Ziellosigkeit:** Es reicht heutzutage leider nicht mehr aus, ein guter Arzt sein zu wollen. Sie müssen Ihre Praxis „nebenher“ führen wie ein mittelständisches Unternehmen: Umsetzbare Ziele gehören ebenso dazu wie der berühmte Plan B, falls nichts mehr geht.
- **Unpünktlichkeit:** Wer morgens immer als Letzter kommt und grundsätzlich eine Viertelstunde später als vereinbart, der stellt seine Mitarbeiterinnen auf eine harte Probe. Hätten Sie als Arbeitgeber Verständnis für dieses Verhalten Ihrer Mitarbeiterinnen? Wenn nicht, müssen Sie leider auch hier als Vorbild dienen und den Wecker früher stellen – oder den Beginn Ihrer Arbeitszeit verschieben.
- **Mangelhafte Vorbereitung:** Wenn Sie unvorbereitet oder unkonzentriert zur Teamsitzung kommen, wird die Sitzung vermutlich wenig konkrete Ergebnisse erbringen. Besser ist es, eine Liste der Besprechungspunkte vorzubereiten und zusammen mit Schreibutensilien und notwendigen Unterlagen mitzubringen.
- **Zu wenig Anerkennung:** Sie wissen, dass Sie ohne Ihre Mitarbeiterinnen die Praxis schließen könnten. Aber ist Ihren Mitarbeiterinnen auch bewusst, wie zufrieden Sie mit dem Team sind? „Wenn er nichts sagt, ist er zufrieden“, lautet eine alte Sekretärinnen-Weisheit. Machen Sie es anders: Freuen Sie sich öffentlich, wenn etwas gut läuft!
- **Schreibtisch-Chaos:** Liegen auf Ihrem Schreibtisch die unbearbeiteten Briefe der letzten Tage, Ihre Vortragsnotizen und irgendwo auch noch die Unterlagen für die Reparatur der Kaffeemaschine? Vielleicht finden Sie selbst alles im richtigen Stapel, aber Ihre Mitarbeiterinnen haben keine Chance dazu. Wenn Sie wollen, dass das Team einzelne Aufgaben erledigen kann, müssen die Unterlagen leicht zu finden sein.
- **Unhöflichkeit:** Ihre Mitarbeiterinnen werden zwar für ihre Arbeit bezahlt, möchten aber trotzdem zuvorkommend behandelt werden. Sehr kränkend ist es, wenn Sie eine Angestellte im Beisein von Patienten kritisieren. Und ganz besonders schlimm ist es, wenn Sie ein Choleriker sind, der unsachlich oder gar absichtlich verletzend ist.

ZUR PERSON



Helmut C. Roider

Mayer+Roider Praxis-Marketing GmbH | Edekastraße 1 |
93083 Obertraubling
Tel.: 0 94 01 / 60 73 20 | Fax: 0 94 01 / 60 73 33
E-Mail: hroider@vitamed.de

