

Dr. Jörg Maubach, Krefeld:

Christliche Ethik im Praxiskonzept – ein Beispiel

Vortrag bei der 1. Tagung der SMD-Fachgruppe ZMK
am 12.05.2001 in Marburg

Übersicht:

Einführung

1. Zahnarzt – ein freier Beruf
2. Selbstverständnis im Wandel
3. Ethik im Praxiskonzept

3.1 Unser Weg

3.2 „Shared values“ praktisch

Christliche Ethik im Praxiskonzept
Wie fängt man an?

Das Spannungsfeld, in dem wir uns als Zahnärzte bewegen, ist seit dem Beginn unseres Berufes unverändert. Während der Zahnarzt sich eher als „von der Hand in den Mund“ arbeitend begreift – und die wirtschaftliche Situation wird zunehmend schwieriger – stellt sich für den Patienten der Besuch beim Zahnarzt häufig als Griff ins Portemonnaie dar. Besonders beim Zahnarzt ist der Zusammenhang oder die Abhängigkeit von Geld und Gesundheit deutlich. Das Aufgabengebiet der Zahnheilkunde ist nicht nur mit Ansprüchen an Gesundheit oder Schmerzfreiheit verknüpft, sondern in großem Maß auch mit den Fragen nach Ästhetik und gesellschaftlichem Ansehen beschäftigt.

Ohne Zähne sieht man eben alt aus. Die Beschreibung von Leistungen, die notwendig, ausreichend, zweckmäßig und wirtschaftlich sind als Basis für einen allgemein zu akzeptierenden Standard in der zahnärztlichen Versorgung zeigt die gesamte Problematik auf. Während er im Hintergrund die große Bandbreite von universitärem Wissen hat, ist der Zahnarzt konfrontiert mit den Ansprüchen der Patienten und muss mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen (eigene Fertigkeiten, technische Ausstattung, Mitarbeiter, Kapital, etc.) einen erfolgreichen Weg beschreiten.

Das Selbstverständnis des (Zahn-)Arztes hat sich im Zeitalter der Gentechnik zu einem Verständnis vom Arzt als „Techniker der Lebensmechanik“ entwickelt. Der gesellschaftlich geprägte Wunsch nach Ästhetik, lebenslangem Erhalt der Funktion und schmerzlose, angstfreie Behandlung ist oberstes Gebot, und bei unbeschränkten Ressourcen und optimalem Wissensstand ist der Erfolg nur eine Frage der Technik.

In vier Schritten werde ich im Folgenden den Weg beschreiben, den wir als Team in unserer „Praxis für Zahnheilkunde – Dr. Jörg Maubach“ eingeschlagen haben, um dieser komplexen Herausforderung zu begegnen.

1. Zahnarzt – ein freier Beruf

Für mich gibt es keinen Beruf, der eine größere Vielfalt ermöglicht, als den des Zahnarztes. Anfängen von der praktischen Feinmechanik, ausgeübt am Wunderwerk Mensch, bis hin zur Gestaltung von Praxisräumen, manchmal auch mit dem Bohrer – allerdings mit größeren Durchmessern.

Der Beruf des Zahnarztes ist wesentlich geprägt von handwerklicher Tätigkeit und der unmittelbaren Kommunikation mit Menschen. Grundlage für das fachgerechte Ausüben ist die Kenntnis der medizinischen Zusammenhänge – intellektueller Anspruch und Herausforderung an den Fleiß, sich mit den Neuesten Erkenntnissen und Methoden zu befassen.

Dieser Beruf findet immer mit mindestens zwei Personen statt, in der Regel aber übt ein Team die verschiedenen Aspekte der Zahnheilkunde und ihrer Organisation gemeinsam aus. Arbeitsteams von 4 bis 15 Personen kennzeichnen den Durchschnitt der Zahnarztpraxen.

Das Arbeitsfeld Zahnarztpraxis bietet eine Vielfalt an Aufgaben, Tätigkeiten, Möglichkeiten und Beziehungen. Und große, häufig widersprüchliche Erwartungen. Im Spiegel der Presse wird dieses Spannungsfeld zunehmend thematisiert. Schlagzeilen wie die folgenden zeigen das:

„Wirtschaftlich und gleichzeitig menschlich eine Praxis führen – wie soll denn das gehen?“

Auf der einen Seite sollen Methoden aus der Betriebswirtschaft eingesetzt werden:

„Die Praxis als Profit Center“.

Auf der anderen Seite wird der Vorwurf des Pfuschens erhoben, weil sich alles nur um das Geld dreht:

„Jeder dritte Zahnarzt ist ein Pfuscher.‘ Überflüssige Behandlungen, Kariesreste in den Zähnen, miserabler Zahnersatz. Ein Kollege schlägt Alarm, sein Vorwurf: Unvermögen, Lustlosigkeit und Geldgier.“

Das Spannungsfeld ist definiert:

„Der Zahnarzt: Unternehmer im Spannungsfeld Ethik – Politik – Wirtschaft“

Vielfältige Managementmethoden werden den Zahnärzten angeboten, wesentlich für alle Ansätze ist, dass die Realität mit den entwickelten Visionen übereinstimmt. Dazu ist eine Standortbestimmung hilfreich.

2. Selbstverständnis im Wandel

Die Heilkunde hat ihre Wurzeln in der Religion. Zu Beginn ärztlicher Tätigkeit war diese immer angebunden an die Religion und an die Priester, die gleichzeitig auch behandelten. Der vielzitierte Hippokrates steht mit seinen Thesen an der Schwelle der Selbständigkeit der Medizin als unabhängiger Disziplin. Eine eigenständige Ethik wird definiert. Sätze wie „medicus curat – deus sanat“ (Der Arzt behandelt, Gott heilt) machen die Trennung der beiden Sphären deutlich.

In unserer Zeit schließlich wird das ärztliche Handeln als eine (besondere) Dienstleistung neben anderen verstanden. Die Ärzte treten als Gesundheitsdienstleister innerhalb eines Gesundheitsdienstes oder als freie Anbieter von Gesundheitsdienstleistungen im Bereich der Wellness und Lifestyle-Industrie auf.

Gesundheit wird zu einem Gut, das zu erwerben ist und so mit anderen Gütern gemeinsam im Angebot ist. Das Maß an Gesundheit ist damit ins Belieben des Konsumenten gestellt, Therapien und Therapieziele müssen sich zusätzlich noch den unterschiedlichen und wechselnden Ansprüchen der Patienten bzw. Gesundheitskonsumenten stellen. Begriffe wie „Wahleingriff“, „Notfall“ und „Behandlungsnotwendigkeit“ verlieren ihre absolute Bedeutung.

Durch den gesellschaftlichen Trend geprägt steht die Gesundheitsdienstleistung mit anderen zusammen auf dem Markt der Angebote. Sowohl bei Patienten als auch bei den (Zahn-)Ärzten bestehen unterschiedliche Auffassungen über die Behandlungsnotwendigkeiten. Wie kann das Unternehmen Zahnarztpraxis als professioneller Dienstleister den Bedürfnissen der Patienten begegnen?

3. Ethik im Praxiskonzept

Der Zahnarzt ist Unternehmer und hat die Chance, als Chef Maßstäbe für eine Ethik in der Praxis zu setzen und diese in einer Wertediskussion mit den Mitarbeitern transparent und nachvollziehbar zu machen. Handeln bleibt nicht beliebig, sondern leitet sich von Werten ab. Die Verantwortung für die Wertebasis einer Praxis ist Chefsache.

In einer Praxis, in der mehrere Menschen leben und arbeiten, treffen damit auch viele individuelle Wertvorstellungen und Wertesysteme aufeinander. Der Zahnarzt kann nicht voraussetzen, dass sich alle Mitarbeiter seinen Werten anschließen, jedoch ist ein gemeinsames Wertesystem die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Die Einigung über gemeinsame, für die gemeinsame Arbeit verbindliche Werte, ist ein wesentlicher Schritt zu einem erfolgreichen Miteinander.

Am Anfang steht das Bestimmen gemeinsamer Werte. Dann folgt das Beachten dieser Werte. Das Leben mit diesen Werten macht das gemeinsame (Arbeits-)Leben wertvoll und wertschaffend.

3.1 Unser Weg

Zu Beginn unseres Weges zu einer gelebten Praxisethik haben wir zu drei Bereichen unserer Arbeit je drei Wünsche geäußert. Diese Bereiche sind:

- + Wir als Mitarbeiter
- + Unsere Patienten
- + Die Umgebung unserer Praxis (Nachbarn, Geschäftskunden, Partner)

Diese Wünsche haben wir priorisiert und in ihrer Rangfolge bewertet, so dass sich eine Liste von 12 konkreten Zielen für das kommende Praxisjahr ergab. Ein Ziel war z.B. die Einführung eines Qualitätsmanagement-systems. Dies haben wir im Zusammenhang mit unserem Beitritt zu „MacDent“ realisiert.

Ein weiterer Schritt war die Beschreibung unserer Praxisstruktur in einem Organigramm, das die verschiedenen Verantwortungsbereiche und die damit verbundenen Aufgaben beschreibt. Wichtig für uns war die Schaffung von eigenständigen Verantwortungsbereichen, um verantwortungsvoll gemäß der Qualifikationen delegieren zu können.

In einem weiteren Schritt haben wir in unserem Team das DISG-Persönlichkeitsprofil durchgeführt. Schwerpunkt des DISG-Trainings war Stärken zu entdecken und die eigene Persönlichkeit besser zu deuten und die anderen im Team besser zu verstehen. Als zusätzlichen Nutzen konnten wir Aufgabenfelder und Stärken zusammenbringen und Arbeitsbereiche neu organisieren.

Als nächstes haben wir in einem Kommunikationsseminar (von einer Mitarbeiterin aus unserer Praxis vorbereitet und geleitet) an der Transparenz unserer Kommunikation im Team gearbeitet. Diese Schritte sind der Baustoff für unsere gemeinsame Wertebasis. Wir haben uns als gesamtes Praxisteam für 4 Tage im Herbst in zwei gemütliche Bungalows an die holländische Küste zurückgezogen und dort zunächst jeder für sich wichtige Werte für eine gemeinsame Arbeit ausgewählt. Dann erfolgte eine Einigung in Gruppen zu zweit, dann zu viert und dann mit allen gemeinsam, so dass am Ende 3 Kernwerte für uns verbindlich angenommen wurden:

- + Qualität – das Beste für unsere Patienten
- + Partnerschaft – im Umgang untereinander und mit den Patienten und Partnern (Labor, Kollegen, Lieferanten)
- + Verantwortung – im Umgang mit Menschen und Ressourcen

Nach langer Diskussion haben wir entschieden, die betriebswirtschaftliche Dimension mit zu unserer Wertebasis hinzuzunehmen, da das wirtschaftliche Wachstum unseres Unternehmens als notwendige Bedingung für die Umsetzung der Werte vorauszusetzen ist.

3.2 „Shared values“ praktisch

Wie findet man nun zu wertebasierten Entscheidungen?

Zunächst gilt es, die für die anstehende Entscheidung relevanten Werte und Definitionen zu bestimmen. Dann ist zu klären, wer durch diese Entscheidung direkt betroffen ist. Anschließend ist zu formulieren, welche Vorgehensweisen die zugehörigen Werte-Definitionen für diese Situation vorgeben.

Ein Beispiel dazu aus unserer „Hitliste“. Wir führen zur Dokumentation von Verbesserungsvorschlägen und Fehlern eine sogenannte Hitliste. Diese ist in 7 Bereiche aufgeteilt:

1. Datum: zur Bestimmung der Reihenfolge der Bearbeitung
2. Entdecker: Wer den Vorschlag oder die Entdeckung macht, präsentiert diesen in der Teambesprechung
3. Beschreibung: Hier wird der Hit beschrieben
4. Betroffene Werte:
 - a) Qualität Skala 1 bis 6
 - b) Verantwortung Skala 1 bis 6
 - c) Partnerschaft Skala 1 bis 6
5. Verantwortlich: Hier steht der Verantwortungsbereich in dem der Hit sich ereignet hat
6. Verbesserungsvorschläge (Plural!!): der Entdecker formuliert hier mindestens 2 alternative Verbesserungsvorschläge
7. Nutzen/Maßnahmen: Der Nutzen bei Durchführung soll beschrieben werden

Zum Beispiel: Die Assistenz entdeckt beim Aufdecken der Instrumente einen Spatel mit (natürlich sterilen) Zementresten. Sie macht die Eintragung im Formular der Hitliste und bewertet diesen Hit als 5 im Bereich Qualität.

In der nächsten Teambesprechung wird nach Vortragen des Hits die Ursache geklärt. Dazu werden folgende Kriterien geprüft:

1. fehlen Fachkenntnisse? – Notwendigkeit der mech. Reinigung.
2. fehlen Informationen? – Was muss bei der Reinigung beachtet werden?
3. Zeitmangel? – ist genügend Zeit für die notwendigen Arbeiten vorhanden?
4. fehlen Fertigkeiten? – Wie man Zementreste effektiv entfernt.
5. Bewußt nicht gemacht, weil... – gibt es einen Grund, warum die Arbeit bewußt so gemacht wurde?

Wir haben zum Beispiel anhand eines solchen Falles entdeckt, dass in unserem Steriraum der Arbeitsplatz an dem die Instrumente gereinigt werden zu wenig Beleuchtung hat, da die Oberschränke zuviel Licht wegnehmen. Daraufhin wurde eine zusätzliche Beleuchtung angebracht und Hits dieser Art treten deutlich seltener auf.

Christliche Ethik im Praxiskonzept

Was ist an dem oben geschilderten Konzept nun spezifisch „christlich?“

Zuerst der Inhaber, der verantwortlich für dieses Konzept ist. Verantwortlich für die Ethik eines Unternehmens ist der Inhaber. Als Christ möchte ich, dass meine christliche Ethik auch mein Unternehmen prägt. Für mich ist ein Satz des Apostel Paulus leitend, der im Zusammenhang damit, dass ihm eine hohe Summe anvertraut wurde, seine Ethik im Umgang mit diesem anvertrauten Gut so formuliert: „Ich möchte redlich vor dem Herrn und vor den Menschen sein“ (2. Korintherbrief, Kapitel 8 Vers 21). Als Teil des Praxisteam prägt die Inhaber-Ethik die Praxis-Ethik. Als Christ und Inhaber bin ich in der Person unteilbar.

Wie fängt man an?

Zunächst beim Inhaber der Praxis oder des Labors, dann bei der Geschäftsführung, den tragenden Kräften im Team und danach dann mit dem ganzen Team. Eine Ethik bzw. Werte können nicht von außen kommen. Sie werden auch nicht als (Arbeits-)Lebensgrundlage akzeptiert wenn sie von Vorgesetzten vorgegeben werden. Nur wenn sie aus dem Leben zusammen entwickelt werden, entwickeln diese Werte dann Mitarbeiter zu einem Team.

Man muss nicht alles selber machen. Inspiration zu diesem Prozess gibt es durch Fortbildungen und Fachtagungen. Fixieren Sie Ihre Wünsche und Visionen schriftlich und suchen Sie Wege dahin. Lassen Sie sich coachen auf diesem Weg, sorgen Sie für die Qualifizierung Ihrer Mitarbeiter und nehmen Sie externe Beratung in Anspruch.

Jede Investition in das Team und das Praxiskonzept fließt zurück. Rechnen Sie mit ungefähr 2 Jahren, bis Sie den ersten Erfolg auch in den Zahlen sehen können. Bis dahin freuen Sie sich über niedrigere Steuern, da sich der Gewinn verringert. Genießen Sie von Anfang an mehr Freude und Motivation bei sich und im ganzen Team.