



Martina Köppen
 Projektmitarbeiterin
 EPA und
 Praxismanagerin
 aQua – Institut für
 angewandte
 Qualitätsförderung
 und Forschung im
 Gesundheitswesen,
 Göttingen

Gute Teamarbeit braucht klare Regeln

Können sich Praxisteams im Alltag an einem festen Rahmen orientieren, beugt das Doppelarbeit, Missverständnissen und Fehlern vor. **Vier Instrumente** helfen, Zuständig- und Verantwortlichkeiten festzulegen.

Haben Sie das Gefühl, dass die Aufgaben in Ihrer Praxis nicht klar geregelt sind? Wenn Sie das ändern wollen, sprechen Sie am besten in einer Teamsitzung den gegenwärtigen Zustand an: Wer ist für welche Aufgaben zuständig? Analysieren Sie mit Ihrem Team zunächst das bisherige Verfahren zur Einsatzplanung. Fragen Sie alle Mitarbeiter, an welchen Stellen man aus ihrer Sicht die Einteilung und Zuständigkei-

ten verbessern könnte. Prüfen Sie, ob für alle Aufgaben und Prozesse die zuständigen Mitarbeiter inklusive Vertreterregelungen klar benannt sind. Berücksichtigen Sie dabei Kompetenzen und Arbeitsweisen jedes Einzelnen. Besprechen Sie auch, welchen Verhandlungsspielraum jedes Teammitglied für den ihm zugeteilten Bereich hat. Zudem sollten Sie ein Rotationsverfahren thematisieren. Häufig finden Mit-

arbeiter Gefallen daran, auch einmal aus dem gewohnten Trott auszubrechen und andere Aufgaben zu übernehmen. Falls Ihr Team daran Interesse hat – wenn auch nur für Teilbereiche –, dann legen Sie noch in der Teamsitzung den Turnus fest, in dem rotiert werden soll. Dadurch wächst das Verständnis untereinander und für die Arbeit des jeweils anderen. Gleichzeitig erlangen die Mitarbeiter Kenntnisse in den verschiedenen Arbeitsbereichen, was bei spontan auftretenden, personellen Engpässen von Vorteil ist. Die Verantwortung kann, nach Absprache, für diesen Zeitraum ebenfalls übertragen werden, zum Beispiel täglicher Check des E-Mail-Postfachs und Beantwortung schriftlicher Anfragen. Grundsätzlich sollten diese aber dennoch beim hauptverantwortlichen Mitarbeiter bestehen bleiben.

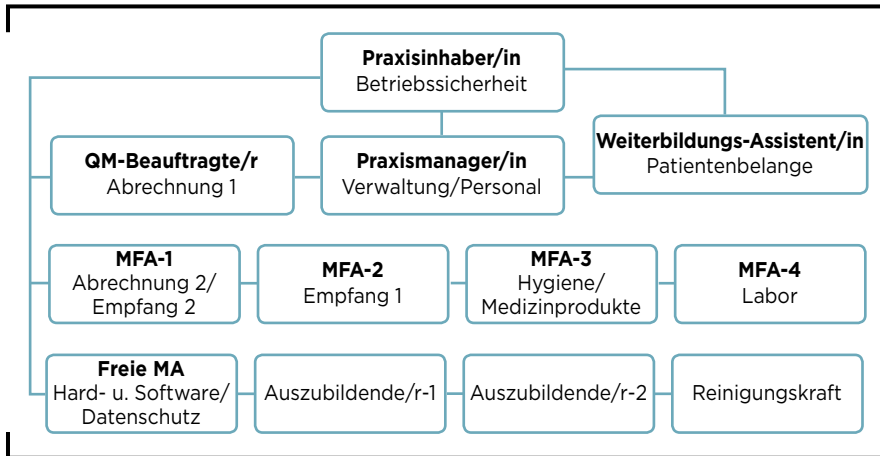
Tab. 1: Beispiel einer Verantwortungsmatrix

TÄTIGKEITEN (WAS?)	VERANTWORTLICH (WER?)	VERTRETUNG	MITWIRKUNG	ZEIT (WIE OFT?)
Aktualisierungen des praxisindividuellen Hygieneplans	Frau XZ	Frau YZ	Frau WV	Einmal im Jahr überprüfen, ansonsten nach Bedarf
Betreuung des E-Mail-Posteingangs	Frau YX	Frau VV		Zweimal täglich checken (1x vormittags und 1x nachmittags)
Betreuung der Praxis-Website	Herr XY	Frau XV	Praxisinhaber	Nach Bedarf (ansonsten halbjährlich prüfen)

Verantwortungsmatrix verschafft Überblick

Sehr hilfreich kann eine Verantwortungsmatrix sein, die alle Aufgaben in der Praxis erfasst (Tab. 1). Die Matrix verdeutlicht,

- wer für welche Aufgabe verantwortlich ist,



Quelle: aQua-Institut

- wer dabei unterstützt,
- wie oft eine Aufgabe zu erledigen ist und
- wie sich die Aufgaben personell verteilen.

Bei Unsicherheiten kann jeder darauf zurückgreifen. Weitere Dimensionen bieten zum Beispiel die Varianten der RACI-Matrix (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) an. Welche Variante Sie wählen, bleibt Ihnen überlassen, Sie muss nur zu Ihrer Praxis passen.

Stellenprofile erarbeiten

Vereinfachen können Sie es sich außerdem, wenn Sie für Ihre Praxis Stellenbeschreibungen erstellen. Durch die Erarbeitung von Stellenbeschreibungen können Sie verschiedene Aufgaben in der Praxis leichter personell zuordnen. Außerdem haben Sie so im Blick, ob alle Aufgaben auch den Anforderungen entsprechend vergütet werden. Sollte ein Mitarbeiter ausscheiden, können Sie anhand des Stellenprofils schnell eine geeignete Stellenausschreibung erstellen. Ein interessierter, potenziell neuer Mitarbeiter sieht gleich, was von ihm erwartet wird.

Personaleinsatz planen

Um sicherzustellen, dass immer ausreichend Personal für die anfallenden Aufgaben vorhanden ist, bietet es sich an, einen Personaleinsatzplan einzuführen. Insbesondere wenn in Ihrer Praxis in

Schichten gearbeitet wird, ist ein solcher Plan sehr sinnvoll, da Sie auf Anhieb sehen, wann wer arbeitet. Die Pflege des Plans ist allerdings etwas aufwendig: Zuständigkeiten und Aufgabenverteilungen sind häufig neu zu durchdenken, allein schon bedingt durch Urlaube oder wenn Mitarbeiter aufgrund von Elternzeit länger ausfallen. Auch wenn Mitarbeiter kündigen, können ein paar Wochen vergehen, bis Sie eine geeignete Nachbesetzung gefunden haben. Aber um genau diese Situationen zu erfassen und zu erkennen, rentiert sich ein Personaleinsatzplan.

Organigramm zeigt Struktur

Ein Organigramm stellt die Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und ggf. Aufgaben grafisch auf einen Blick dar. Es zeigt im Wesentlichen Hierarchien auf. Das kann zum einen sehr positiv für die Organisationsentwicklung in der Praxis sein, es birgt zum anderen aber auch die Gefahr des sich Zurück-

Europäisches Praxis-assessment (EPA)

EPA ist ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem, welches mit wenig Aufwand leicht umzusetzen ist. Es erfüllt alle gesetzlichen Anforderungen und basiert auf erprobten Qualitätsindikatoren. Über die Benchmarking-Software VISOTOOL® können Arztpraxen sich zudem anonym miteinander vergleichen. EPA-Praxen profitieren nicht nur von den Befragungsinstrumenten (Patienten-, Arzt- und Mitarbeiterperspektive), sondern auch von den umfangreichen Informationen zu zahlreichen Themen und Musterdokumenten.

Aus den Befragungen in EPA-Praxen:

- Zu 85 Prozent sind aus Sicht der angestellten Mitarbeiter die Zuständigkeiten im Team klar.
- Zu 84 Prozent sind aus Sicht der Praxisinhaber die Zuständigkeiten im Team klar.

Bisher haben über 2.200 Hausarztpraxen an EPA teilgenommen, viele davon haben sich anschließend zertifizieren lassen. Das EPA-System ist EU-förderfähig. Mehr unter www.epa-qm.de

ziehens auf nur eine Position. Egal in welcher Art und Form Sie die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für Ihre Praxis klar benennen, versuchen Sie bei allen Beteiligten, Verständnis für die Anderen und deren Aufgaben zu schaffen. Denn jeder im Team ist gleich wichtig und nur wenn alles in der Praxis reibungslos läuft, ist das Ziel erreicht.

FAZIT

- Mit dem Festlegen der Verantwortungsbereiche und Zuständigkeiten schaffen Sie Akzeptanz, Transparenz und Struktur.
- Mit der Verantwortungsmatrix können Sie die Aufgaben, die in der Praxis anfallen, organisieren und gerecht verteilen.
- Eine Stellenbeschreibung enthält alle relevanten Informationen, die eine Position in Ihrer Praxis ausmachen. Sie hilft zudem bei Gehaltsverhandlungen und Nachbesetzungen.
- Ein Personaleinsatzplan macht die Anwesenheit der Mitarbeiter sichtbar.
- Ein Organigramm stellt grafisch auf einen Blick die Struktur und Rollen der Praxis dar.