

# Prozessanalysen – „Momente der Wahrheit“

## Spezialfall: die Praxis für Kinderzahnheilkunde

Für Dienstleistungsunternehmen mit hohem Serviceanteil ist eine klare Strukturierung einzelner Prozesse, angelehnt an den Kundenbedürfnissen, unerlässlich. Ein „Service-Blueprint“ zeigt den Ablauf und Schnittstellen im wahrnehmbaren Bereich des Kunden.

Dietmar Jedziny M.S.M., Dr. Clarissa Benz, Dr. Ariane Reeka-Bartschmid/Landshut

■ „Die intensive Interaktion zwischen dem Dienstleistungsanbieter und -nachfrager bei der Leistungserstellung erfordert ein hohes Maß an Kundenorientierung; dies beinhaltet den offenen Kontakt zum Kunden, die gezielte Erforschung von Kundenwünschen und die sich daraus ergebenden notwendigen Anpassungen im Dienstleistungserstellungsprozess“ (Meffert 2009). Bei der Beratung von Dienstleistungsunternehmen mit hohem Serviceanteil bedarf es einer klaren Strukturierung der einzelnen Prozesse, um fundiert analysieren zu können und nachhaltig positive Veränderungen einzuleiten (Scheurer 2009). Die strategische Ausrichtung und der operative Bereich des Unternehmens verdienen dabei besondere Aufmerksamkeit. Eine Integration beider Analysebestandteile kann Prozesse optimieren und Fehlerquellen ausschließen.

### Der Patient als Kunde – der externe Faktor

Die Erscheinungsform des externen Faktors reicht von menschlicher Arbeitsleistung über materielle Objekte (z.B. Autos) bis zu immateriellen Objekten (z. B. Rechte und Informationen). „Erst durch die Einbeziehung des externen Faktors ist der Dienstleistungserstellungsprozess umsetzbar“ (Meffert 2009). „Dieser externe Faktor ist bedingt standardisierbar. Das kann durch eine Auswahl der Kunden, einer Zugangssteuerung über Marketing oder durch modulare Vorbereitungsangebote erreicht werden“ (Schellberg 2004).

Bei passiver Beteiligung des Nachfragers (Kunden oder Patienten) einer Dienstleistung ergibt sich für die aufzuwendende Zeit durch diesen ein Leistungsverzehr. Dadurch stellt sich die Frage des Opportunitätsverlustes, der durch die individuelle Bewertung der entgangenen Nutzenvorstellung entsteht. Das Augenmerk wäre somit nicht auf die verbrauchte Zeit, sondern auf die in der Zeit verloren gegangene Handlungsalternative während der Dienstleistungserstellung zu legen (Meffert 2009).

Insbesondere in Dienstleistungsunternehmen wird die Dienstleistung nur dann erbracht, wenn der Kunde „sie vor Ort in Anspruch nimmt (Uno-Actu Prinzip)“. Dabei ist nicht nur Anwesenheit, sondern auch die Mitwirkung des Kunden ein entscheidender Faktor. „Die Dienstleistung, Beratung“ hängt nicht nur von der Qualität des Beraters und seiner Leistung ab, sondern auch von der Mitwirkung des Klienten“ (Schellberg 2004).

Die Mitwirkung bezeichnet man als die Integration des externen Faktors. Erschwert wird diese Situation, da

die Patienten für gewöhnlich aus einer Notsituation den Arzt aufsuchen (in Extremfällen: Bauchweh, Knochenbruch, Zahnschmerzen). Klienten sind häufig geistig oder psychisch nicht in der Lage, sich zu entschließen. Dadurch erfolgt die Auswahl unter Zeitdruck. In diesen Fällen befinden sich Klienten in besonderer Abhängigkeit vom Anbieter. Der Leistungsanbieter wird dann im Auftrag des Klienten entscheiden (Schellberg 2004, Benz 2005).

Dienstleistungen dieser Art sind oftmals Vertrauensgüter. Nicht nur auf Kundenseite herrscht ein hohes Maß an Unsicherheit, sondern auch auf Anbieterseite, „da manchmal durch Singularität der Kundenprobleme die Lösung erst erarbeitet werden muss und nicht von vornherein feststeht“. Wettbewerbsvorteile beruhen vor allem auf „der Reputation des Anbieters, die dem Nachfrager die Qualität der Leistung signalisiert und daher einen Wert schafft“. Von größter Bedeutung ist deshalb die Problemlösungskompetenz des Anbieters (Fließ 2009).

Das tägliche Spannungsfeld des medizinischen Dienstleisters bewegt sich zwischen den eigenen Vorstellungen als Arzt, fremden Patientenerwartungen und wirtschaftlichen Erwägungen.

### Die Sonderform Kinderzahnheilkunde: „Treatment-Triangle“ nach Wright

Wright (1987) postuliert, dass verschiedene Methoden der Behandlung in der Kinderzahnheilkunde sich über Jahre entwickelt haben, während es bestimmte Abläufe und Konzepte gibt, die das Fundament für eine gute Verhaltensführung legen. In der Kinderzahnheilkunde benutzt das Behandlungsteam verhaltensführende Maßnahmen für eine effektive und effiziente Behandlung des kleinen Patienten und der psychologischen Führung der Familie (Mutter/Eltern/Erziehungsberechtigten). Gleichzeitig initialisiert das Kind eine positive Beziehung zum Zahnarzt.

Das „Treatment-Triangle“ umfasst das Kind, die Familie und das zahnärztliche Team (Abb. 1). Beide, das dargestellte Dreieck und die vom Praxisteam angewandte Verhaltensführung, geben theoretische und praktische Grundlagen, um mit Kindern zu kommunizieren und zu praktizieren. Anpassungsfähigkeit des gesamten Praxisteams je nach Kindesalter ist gefordert. Wichtige Punkte unterstreichen die Grundlagen der Verhaltensführung (Abb. 2).

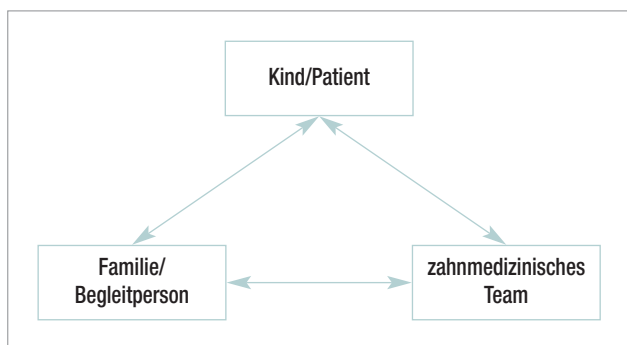


Abb. 1: Treatment-Triangle.

## Die Prozessanalyse

Prozesse sollen dokumentiert, analysiert und optimiert werden. Es gilt Durchlaufzeiten zu minimieren, Qualitätsstandards zu gewährleisten und Kosten zu senken. Schwachstellen, wie z.B. ein Kommunikations- bzw. Informationsdefizit von Mitarbeitern, die am Ablauf beteiligt sind, können durch die Analyse identifiziert werden. Mangelnde Prozesseffizienz äußert sich zum Beispiel in Leerlaufzeiten, Terminüberschreitungen oder Überlappung von Arbeitsabläufen.

## Der „Service-Blueprint“

Grundgedanke des „Service-Blueprinting“ ist die Strukturierung von Unternehmensprozessen nach den Gegebenheiten und Anforderungen der Kundenintegration. Dadurch treten einzelne Abteilungen mit ihren Aktivitäten in den Hintergrund, stärker prozessorientierte Abläufe rücken in den Vordergrund (Spiegel 2003). „Das Blueprinting versteht sich damit nicht nur als Instrument zur Abbildung von Dienstleistungsprozessen, sondern kann auch als Werkzeug zur Strukturierung von Dienstleistungsprozessen im Rahmen der Prozessanalyse und -gestaltung gesehen werden“ (Fließ 2004).

Neben der Strukturierung und Integration von Marketingaktivitäten und Personalmanagement zählt vor allem im Dienstleistungsprozess die Identifikation von Schlüsselereignissen, die mit einem potenziell höheren Fehlerrisiko behaftet sind. Daraus ergibt sich das Ziel der Darstellung im „Blueprint“. Zudem entwickeln sich Strategien zur Risikoreduzierung und die Möglichkeit einer phasenorientierten Kundenbefragung (auf Basis des erstellten „Blueprint“). Dabei wird eine vollständige Erfassung von verschiedenen Kundenkontaktsituationen angestrebt (Meffert 2000).

Als wahrnehmbare Bereiche gelten die Räume, in denen sich der Kunde während der in Anspruch genommenen Dienstleistungen bewegt (Dienstleistungsumgebung). Er befindet sich im Service-Blueprint zwischen der Interaktionslinie (Line of ex-

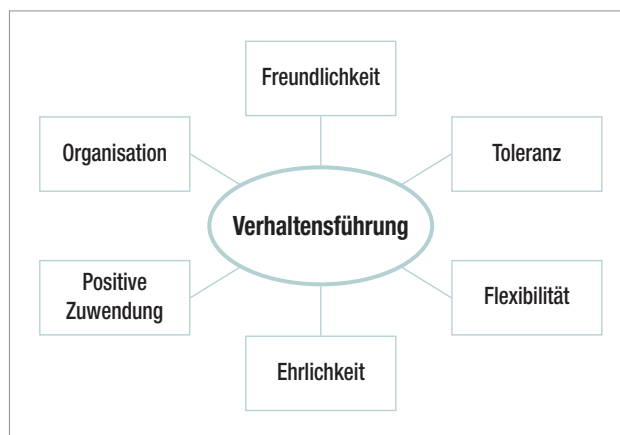


Abb. 2: Verhaltensführung.

ternal interaction) und der Sichtbarkeitslinie (Line of visibility), die als Wahrnehmungslinie bezeichnet werden müsste (Abb. 3). Wahrnehmung bezieht sich nicht nur auf die visuelle, sondern auch auf die akustische, olfaktorische, haptische und gustatorische Wahrnehmung. Die Reaktion des Kunden auf die Umgebung besteht darin, dass der Kunde den für ihn sichtbaren Elementen eine bestimmte Bedeutung zuschreibt. Dabei wecken sie seine Erwartungen hinsichtlich der Dienstleistung und der Verhaltensweisen des Anbieters, aber auch der vermutlichen Anforderung an sein Verhalten. „Darüber hinaus führt die Interpretation der Umgebung zu einer Qualitätseinschätzung des Anbieters. Bei Dienstleistungen kann der Nachfrager die Qualität nur während des Leistungserstellungsprozesses erfahren und beurteilen, manchmal aber nicht einmal nach Erhalt der Dienstleistung. Sichtbare Elemente werden als Qualitätsfaktoren interpretiert“ (Fließ 2009).

## Die Kontaktpunktanalyse

„Es sind viele kleine Dinge, die der Kunde bewusst oder unbewusst wahrnimmt, und die ihn ein Urteil über unser Unternehmen bilden lassen“, schreibt Winnig (2009). Von besonderer Wichtigkeit sind Teilprozesse, die im Service-Blueprint über der „Line of visibility“ statt-

ANZEIGE

**Tiefenfluorid®**

### Die einfache, sichere Langzeit-Remineralisation

Tiefenfluorid® erzielt im Vergleich mit herkömmlichen Fluoridierungen nicht nur eine deutlich länger anhaltende, sondern auch etwa 100-fach stärkere Remineralisation\* des Zahnes. Ermöglicht wird dies durch die Fällung von vor Abrasion geschütztem submikroskopischem CaF<sub>2</sub> und antibakteriell wirkenden Cu-Salzen in den Poren der Auflockerungszone.

**Tiefenfluorid® bietet:**

- erstklassige Kariesprophylaxe
- Langzeit-Remineralisation auch schwer erreichbarer Stellen wie z. B. bei Brackets; dabei auch wirksam gegen White Spots
- effiziente Zahnhals-Desensibilisierung mit Depot-Effekt
- höchste Erfolgsquote bei mineralischer Fissurenversiegelung\*

\* ZMK 1-2/99

**Messeangebot:**  
 Probierpackung für  
 20 Euro netto

**HUMANCHEMIE**  
Kompetenz in Forschung und Praxis

**Humanchemie GmbH** · Hinter dem Krüge 5 · D-31061 Alfeld/Leine  
 Telefon +49 (0) 51 81 - 2 46 33 · Telefax +49 (0) 51 81 - 8 12 26  
 www.humanchemie.de · eMail info@humanchemie.de

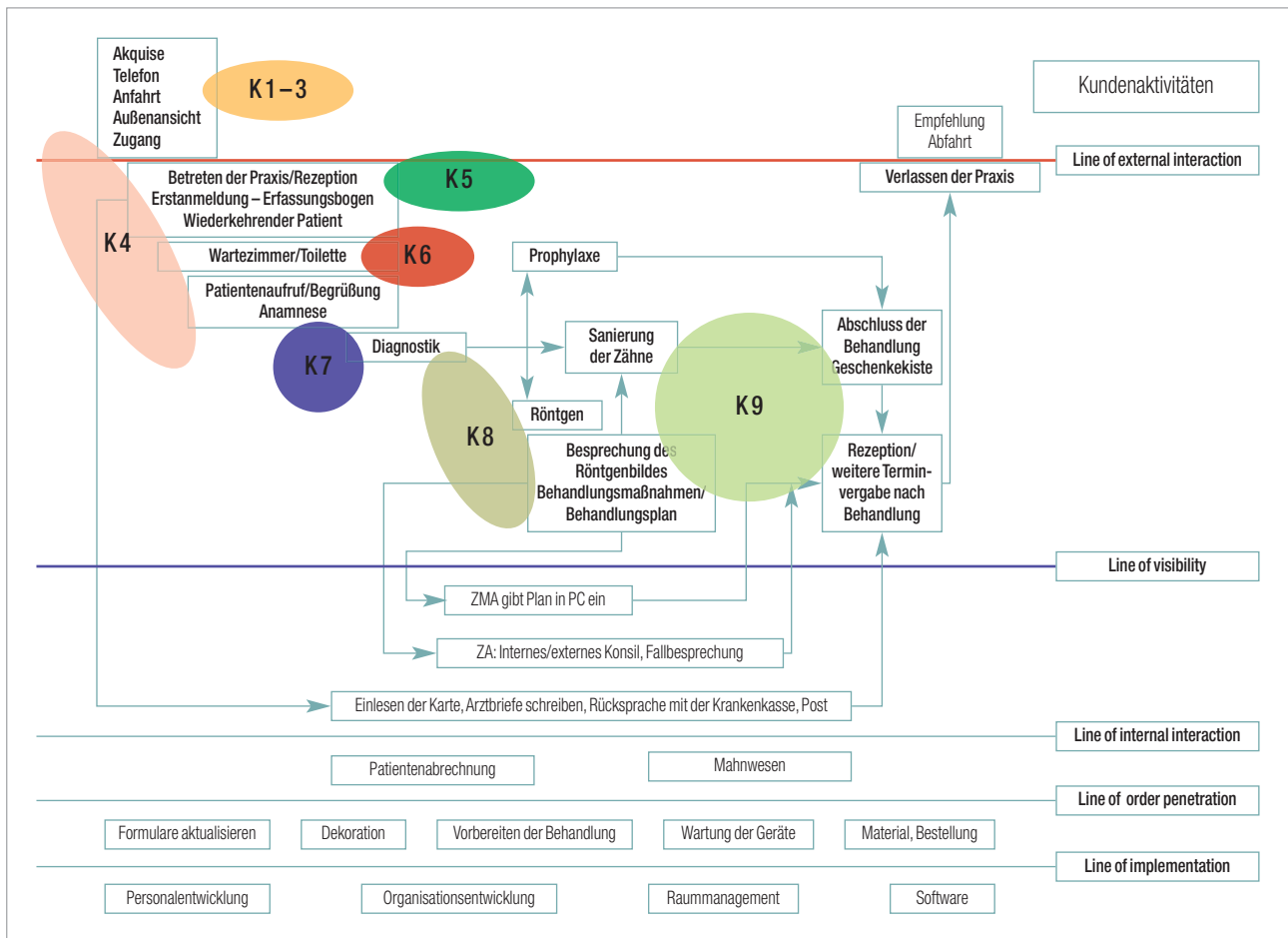


Abb. 3: „Service-Blueprint“ der Kinderzahnarztpraxis Dres. Benz/Reeka mit Kontaktpunkten K1 bis K9.

finden, da der Kunde diese unmittelbar wahrnimmt und hier in die Leistungserstellung eingebunden ist (Abb. 3). Diese Kontaktpunkte werden auch „moments of truth“ bezeichnet (Fließ 2009). Hier identifizieren sich mögliche Fehler und Entscheidungssituationen.

Verantwortliche, die unmittelbar mit der Durchführung der Aktivitäten betraut sind, können den Blueprint als Strukturhilfe nutzen. Entscheider, die für die Steuerung und den Einsatz der materiellen und personellen Ressourcen verantwortlich sind, werden in die Lage versetzt, eine effizientere Planung des Ressourceneinsatzes auch im Zeitablauf vorzunehmen. Personalverantwortliche können diese Methode in der Schulung und Unterweisung von Mitarbeitern einsetzen. Und schließlich kann die Methode auch dazu genutzt werden, den Gedanken der Kundenorientierung im Unternehmen besser durchzusetzen und damit beizutragen, dass dieser tatsächlich gelebt wird. Auch ermöglicht dieses Verfahren die Ermittlung von Qualitätsvorteilen anhand von Prozessen. Dabei erfasst die vom Kunden abgegebene Qualitätsbeurteilung Elementaraktivitäten der Prozesse (oberhalb der „Line of visibility“). „Somit lassen sich im Gesamtzusammenhang kritische Wertaktivitäten aus Kundensicht identifizieren.“ Im Ablauf ergibt sich eine effizientere Planung der Ressourcen. Dies ermöglicht eine Untersuchung der Prozesse hinsichtlich Kosten, Qualität und Zeit (Spiegel 2003).

### Der „Service-Blueprint“ in der Kinderzahnarztpraxis

Abbildung 3 stellt den Praxisbesuch von Eltern und Kindern als Prozessablauf dar. Gleichzeitig zeigt sie die zu untersuchenden Kontaktpunkte K 1 bis K 9. Diese Punkte entsprechen der Prozessfolge (ohne Wertung). K 1 bis K 3 bilden Kontaktpunkte der Kundenaktivität, K 4 bis K 9 stellen Kontaktpunkte der täglichen Arbeit in der Praxis dar. Die Analyse dieser Kontaktpunkte, um Fehlerquellen zu identifizieren, deren Möglichkeiten zur Beseitigung bzw. ihre Vorbeugung zu erarbeiten, ist eine weitere Aufgabe. Der Prozessablauf lässt sich mittels eines „Blueprint“ darstellen. Die Kontaktpunkte teilen sich wie folgt:

K 1: Attention, K 2: Terminierung, K 3: Anfahrt, K 4: Design, K 5: Rezeption, K 6: Wartezimmer, K 7: Praxisteam, K 8: Beratung, K 9: Aktion.

Die Kontaktpunkte 1 bis 3 zeigen den Bereich der Kundenaktivitäten über der „Line of external interaction“. Oberhalb der „Line of visibility“ konnte man die Kontaktpunkte K 4 bis K 9 in verschiedene Kategorien einteilen, mögliche Fehlerquellen und deren Lösungen untersuchen. In diesem Zusammenhang spielt natürlich der „Leistungsverzehr“ oder auch „Zeitverzehr“ für die Eltern eine Rolle. Der Besuch der Zahnarztpraxis gestaltet sich als „Event“, als Erlebnis für die kleinen Patienten und ihre Eltern.

**Testen Sie jetzt selbst!**

# Spülen Sie **14 Tage** mit Listerine®: Spüren Sie den Effekt!



*Fordern Sie den Listerine® Testbogen an! Die ersten 3.000 Einsender erhalten ein kostenloses Test-Set mit 2 x 250 ml Listerine® Total Care.*

## LISTERINE® 14-TAGE-TEST

**Jetzt anmelden und teilnehmen!**

**Für Zahnärzte  
und zahnärztliches  
Fachpersonal**



**LISTERINE®**  
Tiefenstarke Mundhygiene

**Ihre Meinung ist uns wichtig!**

Die Meinungen und Erfahrungen von Zahnexperten sind uns sehr wichtig. Deshalb laden wir Sie ein, die von Ihnen bevorzugte Listerine® Sorte 14 Tage lang zu testen. Mit dieser Antwortkarte können Sie sich anmelden und erhalten Ihren persönlichen Testbogen.

**Den ersten 3.000 Einsendern stellen wir ein kostenloses Test-Set mit 2 x 250 ml Listerine® Total Care zu Verfügung.**

☐ Ja, ich möchte gerne an dem „14-Tage-Listerine®-Test“ teilnehmen.

Vor- und Zuname: \_\_\_\_\_

Funktion: \_\_\_\_\_

Anschrift (KH oder Praxisadresse): \_\_\_\_\_

PLZ/Ort: \_\_\_\_\_

Tel.-Nr./E-Mail (nur falls gewünscht): \_\_\_\_\_

**ANTWORTFAX:**

**00800 222 100 20** (kostenfrei)

Johnson & Johnson GmbH  
Listerine Professional Forum 14-Tage-Test  
Postfach 210 551  
41431 Neuss

Anmeldungen auch unter: [www.listerine.de](http://www.listerine.de)



## Die Prozessanalyse der Kinderzahnarztpraxis

Die Prozessanalyse der Kinderzahnarztpraxis Benz/Reeka ergab Wesentliches für die Personalstruktur: alle Angestellten (außer dem Reinigungspersonal) sowie Führungskräfte der Praxis arbeiten im „Front-Office-Bereich“ des „Blueprints“. Somit liegt ein Hauptaugenmerk auf der Qualifizierung der Mitarbeiter im Umgang und in der Kommunikation mit Patienten und Eltern. Die fachärztliche Kompetenz wiederum umfasst sowohl den Umgang mit Eltern und Patienten als auch die Einschätzung der Klientel, der Diagnose und der Behandlungsmöglichkeiten der kleinen Patienten; nicht zuletzt gehören auch gesetzliche Bestimmungen und ethische Fragestellungen zum Aufgabenbereich des Arztes (z.B. Kindeswohlgefährdung, Wettbewerb und Werbung). Deshalb rücken Fragen im Rahmen von standardisierten Prozessdarstellungen und -analysen manchmal in den Hintergrund.

Nichtsdestotrotz konnten natürlich in den weiteren Schritten Fehlerquellen im Hinblick auf einzelne Teilbereiche der Leistungserstellung herausgearbeitet, deren Wirtschaftlichkeit analysiert und die Neuordnung sowie Umgestaltung der Prozesse betrachtet werden (Fließ 2004). Als Folge eines „Blueprinting“ findet die Kontaktpunktanalyse im eigenen Bereich (ggf. mit Mitarbeiterbeteiligung) statt. Dabei scheint ein Workshop für viele Themengebiete hilfreich. Insbesondere, wenn neue Behandlungsarten in einer Praxis angeboten oder vielleicht gar zu einer Erweiterung des Praxisspektrums (mit baulichen Konsequenzen) führen.

- Bieten wir zusätzliche, ausführliche Beratungen außerhalb der Sprechzeiten an (Telefonberatung)?
- Welche Behandlung dauert wie lange?
- Wie planen wir ausreichend Zeit für eventuell auftretende Schmerzfälle ein?

Betont sei, dass in einer Kinderzahnarztpraxis verschiedene Berufsgruppen zusammentreffen: Nicht nur zahnmedizinische Assistenz (ZMA) und Zahnarzt, sondern auch Anästhesisten und OP-Personal. Die Anzahl der Teammitglieder (und ihrer Außenwirkung), die den gleichen Leitbildgedanken mittragen, erhöht sich deutlich.

## Diskussion

Die Außenwirkung einer Kinderzahnarztpraxis unterstützt den potenziellen Kunden bei der Auswahl. Das Erscheinungsbild sowie die Kommunikationsfähigkeit des Teams verstärkt diese Wirkung. Eine behagliche Praxisatmosphäre sowie gepflegte Mitarbeiter mit hohem Maß an sozialer und emotionaler Kompetenz sind wesentlicher Bestandteil. Diese Erfolgsfaktoren müssen identifiziert und umgesetzt bzw. ausgebaut werden.

Die Forderung nach Arbeitsteilung entsteht entweder aufgrund des zu leistenden Arbeitsumfanges oder durch besondere Qualifikation einzelner Mitarbeiter im Hinblick auf Effizienz. Diese Aufgabenverteilung bewirkt einerseits, dass jeder in seiner Disziplin gute Ergebnisse

in kurzer Zeit erarbeitet. „Andererseits bewirkt sie leider auch, dass es organisatorische Schnittstellen gibt, die zu Leistungsverlusten führen.“ Derartige Defizite können durch falsch verstandene Absprachen, unterschiedliche persönliche Ziele oder durch ein anderes Verständnis der Inhalte hervorgerufen werden (Behrens 2009).

Die Bereitschaft zur Mitwirkung ist eng verknüpft mit dem Integrationsbewusstsein des Nachfragers, d.h. dem Wissen um die Bedeutung seiner Mitwirkung an der Leistungserstellung (Fließ 2004). Dieses Integrationsbewusstsein bildet sich jedoch abhängig von Intelligenz, Erziehung und Alter bei Kindern erst allmählich aus. Deren Bereitschaft zur Mitwirkung hängt im Wesentlichen von der Einstellung der Bezugsperson ab – oder auch von der Größe des versprochenen Geschenkes zum Abschluss der Behandlung. Außerdem ist zu erwähnen, dass eine negative Erwartungshaltung der Eltern das Schmerzempfinden bei Kindern deutlich steigert (Benz 2005). Als Folge kann der Unternehmer/Praxisbesitzer diverse Ausprägungen von Leistungswillen und -fähigkeiten analysieren, für unterschiedliche Kunden-/Patientengruppen diversifizieren und mithilfe von „Behaviour Management“ beeinflussen.

Vorteilhaft ist die transparente Darstellung des Serviceprozesses. Der Plan zeigt, an welchen Stellen der Kunde bzw. der Anbieter miteinander interagieren. Kontaktpunkte lassen sich identifizieren. Dies führt zu Lokalisierung von Engpässen, die mangelhaften Service verursachen. Interne Aktivitäten (im „Backoffice-Bereich“), die die vom Kunden wahrgenommenen Aktivitäten negativ beeinflussen, können verändert werden. Nachteil ist der reine Abbildungscharakter des Blueprints ohne Werturteil. Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit des Kunden lassen sich nicht oder nur durch aufwendige Analysen feststellen (Gelbrich 2009).

## Schlussgedanke

Eine Prozessanalyse bildet die Basis für einen patientenorientierten und effizienten Behandlungsablauf. Der mögliche Ansatz ist geschaffen, Analysewerkzeuge der freien Wirtschaft als „Instrument“ für ein Dienstleistungsunternehmen im deutschen Gesundheitswesen einzusetzen und dessen Abläufe für Management und Besitzer klar zu strukturieren. Dadurch definieren sich Problemschnittstellen und können somit schneller zu Lösungen führen. Weiterführende diesbezügliche Studien, auch im Rahmen des steigenden Anspruchs und dem Schlagwort „Qualitätsmanagement“, wären wünschenswert. ■

**ZWP online**

Eine Literaturliste steht ab sofort unter [www.zwp-online.info/fachgebiete/dentalhygiene](http://www.zwp-online.info/fachgebiete/dentalhygiene) zum Download bereit.

## KONTAKT

### Dietmar Jedziny

Master of Social Management  
Johann-Clanze-Str. 43, 81369 München  
E-Mail: [Jedziny@online.de](mailto:Jedziny@online.de)

Diese neuartige Technologie wird  
ihre Prophylaxe-Behandlung  
revolutionieren.



Desensibilisieren  
Reinigen  
Zahnschmelz aufbauen  
... in einem einzigen  
Arbeitsgang!

Für mehr Informationen:

Frau Simone Herrmann | White-Cross GmbH | Brückenstrasse 45 | D-69120 Heidelberg | Tel (0180) 502271 | [www.osspray.com](http://www.osspray.com)

