



Mehr Gewinn durch optimale Abläufe

ORGANISATION IN DER ARZTPRAXIS

Befragt man Mediziner zur Qualität der Abläufe in ihrer Praxis, gleichen sich viele Aussagen. Grundsätzlich funktioniert alles gut, alles geht seinen eingespielten Gang. Natürlich, da und dort hakt es schon mal, aber das ist doch überall so. Das Personal hat vielleicht mal die eine oder andere Beschwerde, aber das gehört doch dazu. Und ja, selbst ist man auch mal gestresst, aber wer ist das nicht. Alles in Ordnung also, alles normal.

Während in den meisten Branchen das laufende Hinterfragen und Optimieren von Abläufen schon seit Jahren Standard ist, werden in Arztpraxen nur vereinzelt gezielte und regelmässige Analysen durchgeführt und Verbesserungen umgesetzt. Auch die zunehmende Einführung von Systemen des Qualitätsmanagements hilft meist nur bedingt weiter, da oft nur die bestehenden schlechten Prozesse dokumentiert werden. Dabei zeigen Praxisanalysen immer wieder: In mindestens der Hälfte aller Arztpraxen gibt es Defizite in der Organisation, die oft schon durch einfache Massnahmen abgestellt werden könnten. Anders gesagt: Jeder zweite Mediziner verschenkt bares Geld.

SAND IM GETRIEBE: PROBLEME IN DEN AB- LÄUFEN KOSTEN GELD UND NERVEN

Fehlerhafte Abläufe wirken sich in vielfältiger Hinsicht negativ aus. Für Patienten ist neben der guten und intensiven Betreuung durch den Arzt v.a. eine funktionierende Organisation ein wesentlicher Zufriedenheitsfaktor. Treten Patientenklagen auf, drehen sich diese

häufig um Themen, die ihre Ursache in einer unzulänglichen Organisation haben, etwa lange Wartezeiten auf Termine, dauernd besetzte Telefone, schleppende, unkoordinierte Abläufe in der Praxis, hektisches und unfreundliches Personal oder einen kurzangebundenen Arzt.

Für das Praxispersonal sind suboptimale Abläufe ein Stressfaktor. Der sprichwörtliche Sand im Getriebe führt bei den Angestellten zu Mehraufwand in der Abstimmung und Kommunikation und zu Suchzeiten. Sie bekommen das negative Feedback der Patienten ab, können ihre Arbeitszeiten nicht sicher planen und fühlen sich stark beansprucht. Der Arzt selbst schliesslich hat viel-

leicht das Gefühl, aufgrund zahlreicher Nebenaufgaben zu wenig Zeit für seine Patienten zu haben oder vieles abends nach der Sprechstunde erledigen zu müssen.

All diese Punkte führen direkt oder indirekt zu unnötigen Kosten oder entgangenen Umsätzen. Hier kommt oft der Einwand, dass es sich doch nur um Kleinigkeiten handelt. Dabei wird leider ausser Acht gelassen, dass sich diese Kleinigkeiten summieren. Ein einfaches Beispiel kann das verdeutlichen: Je nach Fachrichtung gehen Ärzte zwischen ihren Terminen zwischen 10 und 25 Mal am Tag an den Empfang, um Unterlagen zu holen oder zu bringen respektive selbst Medikamente aus der Praxisapotheke zu holen. Dauert dies jedes Mal auch nur eine Minute, verliert der Arzt täglich also zwischen 10 und 25 Minuten. Hochgerechnet auf einen Monat sind das schon 200 – 500 Minuten. Für sich betrachtet ist dies nicht viel, aber summiert mit Zeitverlusten aus anderen Organisationsproblemen (bspw. geringe Nutzung von Digitalisierungspotenzialen, Insourcing anstelle Outsourcing, zu viele Teilzeitbeschäftigte MPA mit geringen Pensen, «Kontrollwahn» etc.) sowie Zusatzkosten, die aus Schwächen im Management des Bestellwesens oder Inkasso und Mahnwesen resultieren, kommen auf ein Jahr gerechnet schnell hohe Summen zusammen.

DIE POSITIVEN EFFEKTE OPTIMIERTER ABLÄUFE SIND VIELFÄLTIG

Die positiven Effekte einer guten Praxisorganisation sind vielfältig und verstärken sich teils sogar gegenseitig. So steigt die Zufriedenheit der Patienten an, was die Bindung an die Praxis erhöht und über Empfehlungen sogar zu einem vermehrten Patientenzustrom führen kann. Die Mitarbeiterinnen sind ebenfalls zufriedener, da ihre Arbeitsbelastung sinkt. Der Arzt hat mehr Zeit für die Behandlung seiner Patienten oder einfach mehr Freizeit. Es kann die für die Praxisstruktur optimale Anzahl an Patienten behandelt und so sogar der Durchfluss erhöht werden. Räume und Geräte können betriebswirtschaftlich optimal ausgelastet werden. All dies führt zu einer Steigerung der Produktivität und letztlich zu einer Erhöhung des Gewinns.

VERÄNDERUNGEN SIND NIE BEQUEM

Angesichts all dieser positiven Effekte stellt sich die Frage, warum nicht jeder Mediziner die Abläufe in seiner Praxis regelmässig hinterfragt. Hier ist es wie immer im Leben: Im Bekannten fühlt man sich wohl; es ist vielleicht nicht optimal, aber vertraut und bequem. Jede Veränderung holt uns aus dieser Wohlfühlzone. So sind

die Argumente, warum man das Thema noch nicht angegangen hat, oft gehört und vielfach überall dieselben.

Da sind zum einen die mangelnde Änderungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und die Scheu vor einer Auseinandersetzung mit ihnen. Auch besteht die Angst, dass eine Veränderung der bestehenden Routinen alles durcheinanderbringt und hinterher alles schlechter funktioniert als vorher. Auch empfindet jeder Mediziner die Situation in seiner Praxis als so speziell, dass jede Form der besseren Planung und Standardisierung schwierig, ja gar unmöglich ist. Mancher ist zwar guten Willens, weiss aber nicht, wie man vorgehen könnte. Oder es ist in der Hektik des Alltagsbetriebs schlicht keine Zeit da, sich mit konzeptionellen Fragen auseinanderzusetzen. Und letztlich wird manchmal der betriebswirtschaftliche Nutzen schlicht nicht erkannt.

SCHON EINFACHE ANSÄTZE FÜHREN ZU SPÜRBAREN VERBESSERUNGEN

Viele Verbesserungen können durch das Praxisteam selbst angestossen werden. Die Mitarbeiterinnen wissen in der Regel gut, wo sie Zeit verlieren bzw. worüber sie sich regelmässig ärgern müssen. Selbst wenn der tieferliegende Grund nicht benannt werden kann, hat man einen ersten Anhaltspunkt, der dann gemeinsam weiter hinterfragt werden kann. In Teamsitzungen können gemeinsam Themengebiete definiert und priorisiert werden. Sofern Vergleichsdaten anderer Praxen derselben Fachrichtung vorhanden sind, können diese ebenfalls Anstösse für Verbesserungsbereiche liefern. Braucht man mehr Informationen, um ein erkanntes Problem genauer zu beschreiben, können diese oft schon über einfache Strichlisten oder Laufzettel gesammelt werden. So bekommt man einen Überblick z.B. über die Anzahl und/oder Dauer von Anrufen am Empfang, die Wartezeit für Patienten oder den Kapazitätsbedarf für bestimmte Aufgaben der Mitarbeiterinnen.

«Sind Verbesserungsmöglichkeiten erkannt und erfolgreich umgesetzt, muss das Augenmerk des Praxisinhabers darauf liegen, dass die neuen Abläufe auch im Alltag verankert werden, also zum Standard werden.»

Fühlt sich das Praxisteam nicht in der Lage, in Eigenregie Analysen durchzuführen und Massnahmen zu planen, oder handelt es sich um fachlich oder menschlich komplexe Herausforderungen, kann auch ein externer Berater hinzugezogen werden. Hierbei gilt es, einige wichtige Punkte zu beachten. So muss im Team klar kommuniziert sein, warum der Berater in der Praxis ist und was seine Aufgabe ist. Auch müssen die vorgeschlagenen Methoden zur Praxis passen. Und letztendlich muss klar sein, dass der Externe nur erfolgreich sein kann, wenn er durch den Mediziner und die Mitarbeiterinnen unterstützt wird.

DIE GEMEINSAME ANSTRENGUNG AUCH GEMEINSAM GOUTIEREN

Ob in Eigenregie oder mit Unterstützung: Sind Verbesserungsmöglichkeiten erkannt und erfolgreich umgesetzt, muss das Augenmerk des Praxisinhabers darauf liegen, dass die neuen Abläufe auch im Alltag verankert werden, also zum Standard werden. Der gemeinsam erreichte Erfolg sollte dann im Team auch gemeinsam gefeiert werden. Er sollte also zunächst vom Arzt, z.B. im Rahmen einer Teamsitzung, kommuniziert werden. Gerne kann das Team für die gemeinsame Anstrengung eine Anerkennung erhalten, z.B. in Form eines schönen Team-Events. Dabei kann auch gleich darauf hingewiesen werden, dass die neu erreichten Verbesserungen nun nicht ewiges Ausruhen auf den Lorbeeren bedeuten dürfen, sondern dass die Frage nach möglichen Verbesserungen in regelmäßigen Abständen gestellt und Routine werden sollen. So wird dann gemeinsam an einem angenehmeren Arbeiten für alle und eine Sicherung des Gewinns, und damit der Arbeitsplätze in der Praxis, gearbeitet werden. ¶