

Mit der Gründung fängt es erst an

Das ganzheitliche Praxiskonzept ist der Schlüssel zum Erfolg

Es ist nicht die Regel, dass mit der Gründung einer Arztpraxis die Erarbeitung eines allumfassenden Praxiskonzeptes verbunden ist. Zur Finanzierung wird der Bank ein Business Plan vorgelegt, der durch Zahlen bestimmt wird, der aber nicht im Detail aufzeigt, wie die Zahlen erreicht werden sollen. Auch in etablierten Praxen regiert häufig das Prinzip Zufall und entscheidet über Erfolg oder Misserfolg. In einem dynamischen Gesundheitsmarkt, der von der Praxis eine unternehmerische Führung verlangt, ist ein ganzheitliches Praxiskonzept aber wichtiger denn je.

Es ist unerheblich, ob es sich um eine Praxisneugründung handelt oder um eine etablierte Praxis, die seit Jahren im Markt präsent ist. Der Erfolg einer Praxis hängt von einem Konzept ab und je früher man sich damit beschäftigt, desto planbarer wird der Praxiserfolg. Lediglich die Ausgangssituation ist unterschiedlich. Während es bei einer Neugründung um eine systematische Entwicklung von Beginn an geht, ist es die Aufgabe der etablierten Praxis auf Basis der IST-Situation Korrekturen vorzunehmen. Aber wo fängt man an und wie schafft man es die gewünschten Änderungen umzusetzen? Und was heißt ganzheitlich?



© Sashkin / Fotolia

Ganzheitliche Zufriedenheit durch die Formulierung von Lebensrollen

Im ersten Schritt geht es darum ehrlich zu sich selbst zu sein. Wenn die Frage „bin ich mit meiner persönlichen Situation zufrieden?“ nicht mit einem klaren „Ja“ beantwortet werden kann, besteht Handlungsbedarf. Dies bedeutet, dass nicht nur der Erfolg der Praxis für die Zufriedenheit entscheidend ist, sondern die persönliche Gesamtsituation. Der Amerikaner Stephen R. Covey spricht von Lebensrollen, die für das Glück verantwortlich sind, von denen max. sechs formuliert werden sollen. Tut man das, stellt man fest, dass es dominierende Rollen gibt, die die anderen unterdrücken, z. B. die Rolle des Praxisinhabers, die es nicht zulässt private Kontakte und Interessen zu pflegen. Daraus resultiert mittel- und langfristig Unzufriedenheit. Die Festlegung der Lebensrollen mit konkreten Zielen und daraus folgenden Maßnahmen ist demnach der erste Schritt zur Formulierung des Praxiskonzeptes.

Nichts Neues, aber dennoch immer wieder aktuell und in der Praxis viel zu selten angewendet, geht es im zweiten Schritt darum unter Berücksichtigung der Lebensrollen die Ziele für die Praxis zu formulieren. Losgelöst von der aktuellen Praxisituation, die durchaus die freien Gedanken behindern kann, sollten genau in dieser Reihenfolge die lang-, mittel- und kurzfristigen Ziele konkret und messbar formuliert werden. Dies können wirtschaftliche Ziele sein, aber auch beispielsweise eine Ausweitung des Behandlungsspektrums oder mehr Zeit für die Patienten, usw.

Die kritische Analyse dient der manchmal schmerzhaften Selbstreinigung

Stehen diese, ist es die Aufgabe im dritten Schritt die bestehende Situation zu analysieren. Es wird alles auf den Prüfstand gestellt, was für die Erreichung der Ziele verantwortlich ist. Beginnen sollte man dann zunächst bei sich selbst, denn der Erfolg der Praxis wird durch die Führung



© everythingpossible / Fotolia

und den Führungsstil bestimmt. Eine manchmal schmerzhaftes Selbsterkenntnis, an der aber kein Weg vorbei führt. Anschließend geht es u.a. um die Beurteilung und Einschätzung des Personals, der Praxisorganisation, des Terminbuchs, des Patientenservice, der Kommunikation, des Erscheinungsbildes, bis hin zur Bewertung der Patientenklientel und des Praxisumfelds, denn es gibt selten nur eine Ursache. In der Regel ist es ein Zusammenspiel von verschiedenen Einflussfaktoren, das es zu erkennen gilt. Als Ergebnis ergibt sich ein Stärken- und Schwächeprofil, das für die aktuelle Praxissituation verantwortlich ist.

Ehrgeizige aber realistische Maßnahmenplanung wirkt motivierend

Die Ziele im Auge habend, wird nun im Schritt vier auf Basis des Stärken-/Schwächeprofils eine Maßnahmenplanung erarbeitet, die eine systematische Vorgehens-

weise darstellt und alle Themenfelder umfasst, die es zu verändern gilt. Da die Umsetzung dieser Maßnahmen das gesamte Praxisteam betrifft und auch von diesem umgesetzt wird, gilt es den zukünftigen Weg klar und transparent zu kommunizieren. Befürchtungen und Ängste sollen durchaus thematisiert werden. Am Ende soll jedoch ein Weg stehen, der bei allen für eine entsprechende Motivation sorgt und sogar mit Spaß zu tun hat.

Von entscheidender Bedeutung sind die Umsetzung und das Controlling. Was nutzt das beste Konzept, wenn es als Papiertiger in der Schublade liegt. Nur mit entsprechender Konsequenz, die durch die Führung vorgelebt wird, wird auch das Team den neuen Weg mitgehen. Die hierfür erforderliche Disziplin, die auch viel mit Eigenorganisation zu tun hat, wird hervorragend unterstützt durch das Instrument der Balanced Score Card. Sie ist das Bindeglied zwischen Konzeptfindung und -umsetzung. Unter den vier Themen Finanzen,

Prozesse, Mitarbeiter und Patienten bildet sie alle Prozesse mit Zuständigkeiten und Terminen ab. Die hierdurch entstehende Transparenz ermöglicht die Überwachung einer stringenten Umsetzung.

Nur die vertrauensvolle Delegation sorgt für Entlastung und positive Entwicklungen

Das Thema Zuständigkeiten ist ein Kernpunkt eines ganzheitlichen Praxiskonzeptes. Vergleicht man die Praxis mit einem mittelständischen Unternehmen, ist festzuhalten dass es im Unternehmen für die verschiedenen Themenfelder auch verschiedene Ansprechpartner gibt für Personal, Einkauf, Verkauf, Controlling, Marketing, Finanzen, etc. In der Praxis laufen diese Aufgaben in der Regel alle über den Tisch des Arztes. Überforderung und Unzufriedenheit sind die weit verbreiteten Folgen. Erfolgreiche Praxiskonzepte zeichnen sich aus durch Delegation und Outsourcing. Die eigenverantwortliche Einbindung der Mitarbeiter ist fast schon eine zwingende Voraussetzung, um eine Entlastung von administrativen und organisatorischen Aufgaben zu erlangen. Gleichzeitig erhöht sich die Motivation des Teams durch die Übernahme von Verantwortung. Klare Praxiskonzepte entwickeln somit die Fähigkeiten der Mitarbeiter, die ihr Potenzial bisher nicht ausgeschöpft hatten.

Fazit: Mit einem klaren Praxiskonzept, das immer unter Berücksichtigung einer ganzheitlichen Lösung entwickelt werden sollte, eröffnen sich für die Praxis und den Praxisinhaber viele Möglichkeiten maßgeschneidert Zufriedenheit und Erfolg zu erfahren. Das Prinzip Zufall wird ausgeschlossen. Durch das Erreichen von Teilzielen und Zielen entsteht eine hohe Motivation bei allen Beteiligten und damit viel Spaß bei der täglichen Arbeit. Ein klares Praxiskonzept steht für Konstanz, Verlässlichkeit und Zukunftsorientierung.

Die Schritte zu einem ganzheitlichen Praxiskonzept:

1. Ehrlichkeit zu sich selbst: Kritische Betrachtung des täglichen Tuns, um herauszufinden was fehlt, um wirklich zufrieden zu sein (Formulierung der Lebensrollen).
2. Offenheit bei der Formulierung der Praxisziele: Losgelöst von der aktuellen Praxissituation gilt es konkrete und messbare lang-, mittel- und kurzfristige Ziele zu formulieren. Auch wenn sie realistisch sein sollen, gilt es hier nicht zu viele Hürden zu sehen, die sich aus dem aktuellen Tagesgeschäft ergeben.
3. Die Diagnose: Jede Therapie beginnt mit einer Diagnose. Nichts bleibt außen vor. Eine kritische Überprüfung des täglichen Ablaufs aller in der Praxis beteiligten Personen zeigt Potenziale auf, die es zu entwickeln gilt. Es gibt Gründe für die IST-Situation. Diese gilt es kritisch zu betrachten.
4. Die Therapie: Eine Therapie ist nur dann erfolgreich wenn sie maßgeschneidert ist. Bei der Entwicklung der Maßnahmen ist darauf zu achten, dass die Inhalte auf die Persönlichkeit der Ärztin/des Arztes ausgerichtet sind und sich das Team mit den Zielen identifiziert. Dies erreicht man durch eine gemeinsame Verabschiedung.
5. Das Controlling ist unabdingbar: Umsetzung bedeutet Konsequenz. Nach dem Prinzip „wer, was und bis wann“ werden Aufgaben, Zuständigkeiten und Termine festgelegt. Die Überwachung dieses Prozesses obliegt der Praxisführung und erfordert Eigendisziplin und Eigenorganisation. Findet das Controlling nicht statt, ist der gesamte Umsetzungsprozess gefährdet.
6. Ergebnis: Das Praxiskonzept macht den Erfolg der Praxis planbar und sorgt dadurch für Sicherheit, Gelassenheit und Zufriedenheit.

Uwe Zoske

med3
Beratung
für Heilberufe