

Gut aufgestellt, mehr Praxisgewinn

Von Ilse Schlingensiepen

Eine Organisationsanalyse in der Praxis kann für niedergelassene Ärzte 25 Prozent mehr Gewinn bedeuten und die Zufriedenheit von Mitarbeitern und Patienten erhöhen.

Durch die Optimierung der Praxisabläufe können niedergelassene Ärzte mit verhältnismässig geringem Aufwand viel erreichen: den Praxisgewinn steigern und sowohl die Patienten als auch die Mitarbeiter zufriedener machen.

Davon geht der Praxisberater Klaus-Dieter Thill aus, Leiter des Instituts für betriebswirtschaftliche Analysen, Beratung und Strategie-Entwicklung (IFABS) in Düsseldorf.

«Die Praxisorganisation gehört neben der Mitarbeiterführung zu den zentralen Themen, die in den Praxen am häufigsten vernachlässigt werden», sagt Thill. Dabei reichten in der Regel wenige Stellschrauben, um die Abläufe zu verbessern.

Organisationsdefizite in jeder zweiten Praxis

Praxisanalysen zeigten, dass es in jeder zweiten Praxis Organisationsdefizite gibt, die den unternehmerischen Handlungsspielraum und das wirtschaftliche Ergebnis beeinträchtigen. «Doch bislang haben lediglich 15 Prozent aller Ärzte schon einmal eine grundlegende Organisationsanalyse ihres Praxisbetriebs durchgeführt.»

Mit der Analyse allein ist es allerdings nicht getan, die Praxen müssen auch die notwendigen Konsequenzen ziehen. Ein Monitoring-Projekt des IFABS hat gezeigt, dass von 126 Praxen, bei denen das Institut gravierende Organisationsmängel festgestellt und Änderungsmöglichkeiten aufgezeigt hatte, nach einem Jahr nur 16 tatsächlich Änderungen eingeleitet hatten.

Damit verschenken die Praxisinhaber Geld. Thill hat bei 145 Praxen die Gewinnsituation vor und ein Jahr nach einer umfassenden Organisationsanalyse und der konsequenten Umsetzung der Ergebnisse untersucht. Die Gewinne legten durchschnittlich um 25 Prozent zu.

Überblick über Prozesse schaffen

Thill empfiehlt Praxisinhabern, sich im Team einen Überblick über die Abläufe in der Praxis zu verschaffen. "Dabei sollten sich alle die Fragen stellen: Was tun wir, und was können wir in anderer Form besser machen." Dafür sei es

notwendig, mit einer gewissen Distanz auf die eingespielten Routinen zu blicken.

Patientenlaufzettel verschaffen einen guten Überblick über die organisatorischen Prozesse, sagt er. Dort können die Mitarbeiter für die Dauer einer Woche alle Arbeiten nach Art, Dauer und Verantwortlichem oder Ausführendem dokumentieren.

Die Auswertung des Laufzettels zeige etwa, was in der Praxis geschieht, während Patientengespräche geführt werden, wie unangemeldete Patienten die Abläufe beeinflussen und welche Aufgaben die Mitarbeiter mit welcher Arbeitsauslastung ausführen. «Man kann mit Hilfe des Laufzettels auch feststellen, wie sich die Patienten auf die verschiedenen Räume verteilen und ob die Räume so genutzt werden, wie es ursprünglich gedacht war.»

Die Mitarbeiter könnten den Patienten erklären, dass der Laufzettel dazu dient, die Praxisorganisation zu verbessern, sagt er. Das werde bei den Patienten positiv aufgenommen. Reibungslose Abläufe sind nach der Erfahrung von Thill ein gutes Marketinginstrument. «Wenn man in die Bewertungsportale schaut, ist dort neben der ärztlichen Kommunikation die Praxisorganisation das Thema Nummer eins.»

Hinweise der Mitarbeiter in Analyse mit einfließen lassen

In die Analyse sollten unbedingt die Hinweise der Mitarbeiter einfließen, empfiehlt der IFABS-Leiter. Sie hätten einen guten Überblick über Schwachstellen, könnten mit Verbesserungsvorschlägen aber häufig nicht durchdringen.

Anregungen wie die Anschaffung eines Extra-Telefons für Rezeptbestellungen würden häufig zwischen Tür und Angel vorgebracht, berichtet er. «Der Arzt sagt dann meist, dass er darüber nachdenken muss, und dann versendet es wieder.» Für die Mitarbeiter sei die Erfahrung wichtig, dass ihre Ideen in die Praxisführung einfließen. «Das gibt einen Produktivitäts- und Motivationsschub.»

Die Optimierung der Praxisabläufe sei aber keine Aufgabe, die der Arzt an die Mitarbeiter delegieren kann, betont Thill. Die Selbstorganisation des Arztes bezeichnet er als «Erfolgs-Flaschenhals» der Praxisorganisation.

«Strukturen und Prozesse können so gut geplant und eingerichtet sein wie nur möglich, ihre positive Wirkung kann sich nicht entfalten, wenn die ärztliche Tätigkeit sich nicht in den Rahmen einpasst.» Der Praxisberater hat deshalb ein «White Paper» zur Praxisorganisation erstellt. Es gibt Ärzten Hinweise, wie sie in ihrer Praxis Abläufe optimieren können.

Quelle: Die Ärztezeitung, Deutschland