Praxisorganisation

25 % mehr Gewinn durch optimierte Praxisabläufe

Durch die Optimierung der Praxisabläufe können niedergelassene Fachärzte mit verhältnismäßig geringem Aufwand viel erreichen: den Praxisgewinn steigern und sowohl die Patienten als auch die Mitarbeiter zufriedener machen. Davon geht das Institut für betriebswirtschaftliche Analysen, Beratung und Strategie-Entwicklung in Düsseldorf aus.

© Klaus Rose

Eine straffe Praxisorganisation aufgrund optimierter Arbeitsabläufe kann den Praxisgewinn steigern.

Die Praxisorganisation gehört neben der Mitarbeiterführung zu den zentralen Themen, die in den Praxen am häufigsten vernachlässigt werden. „Das ist die Erfahrung des Praxisberaters Klaus-Dieter Thill, Leiter des Instituts für betriebswirtschaftliche Analysen, Beratung und Strategie-Entwicklung (IFABS) in Düsseldorf. Dabei reiche es in der Regel schon aus, an wenigen Stellschrauben zu drehen, um die Abläufe zu optimieren. „Das ist der einfachste Weg, um die Praxis in ruhigeres und wirtschaftlich effektiveres Fahrwasser zu bringen.“

Analysieren und handeln

Praxisanalysen zeigten, dass es in jeder zweiten Praxis Organisationsdefizite gibt, die den unternehmerischen Handlungsspielraum und das wirtschaftliche Ergebnis beeinträchtigen. „Doch bislang haben lediglich 15 % aller Ärzte schon einmal eine grundlegende Organisationsanalyse ihres Praxisbetriebs durchgeführt.“ Die Analyse allein reicht allerdings nicht aus für mehr Praxiserfolg, die Praxen müssen auch die notwendigen Konsequenzen ziehen und Maßnahmen umsetzen. Ein Monitoring-Projekt des IFABS hat ergeben, 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 % zu.

Überblick mittels Patientenlaufzettel

Thill empfiehlt Praxisinhabern, sich im Praxisteam 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 gu-

ten Überblick über die organisatorischen Prozesse, sagt er. Dort können die Mitarbeiter für eine 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 mithilfe 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 optimieren. Das werde bei den Patienten positiv aufgenommen. Reibungslose Abläufe sind nach der Erfahrung von Thill ein gutes Marketinginstrument für die Praxis.

In die Analyse sollten unbedingt die Hinweise aus den Reihen des Praxisteams einfließen, empfiehlt der IFABS-Leiter. Denn die Mitarbeiter hätten einen guten Überblick über Schwachstellen, könnten mit Verbesserungsvorschlägen aber häufig nicht durchdringen. Für die Mitarbeiter sei die Erfahrung wichtig, dass ihre Ideen in die Praxisführung einfließen. „Das gibt einen Produktivitäts- und Motivationsschub.“

„White Paper“ – kostenlos und hilfreich

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.“ Thill hat ein „White Paper“ zur Praxisorganisation erstellt. Es zeigt Ärzten die verschiedenen Aspekte des Themas auf und gibt Hinweise, wie sie ihre Praxis in Eigenregie unter die Lupe nehmen und eine Verbesserung der Abläufe erreichen können. Die Broschüre kann unter post @ifabs.de kostenlos bestellt werden.

Ilse Schlingensiepen