

Die Praxiskonzeption Oder: Heilen allein reicht nicht – wie sieht die Zukunft Ihrer Praxis aus?

Stellen wir uns eine Arztpraxis irgendwo in Deutschland vor, die vor Jahren gegründet worden war. Der Ort der Niederlassung war klar, nämlich am Wohnort. Die Bank erstellte einen Finanzierungsplan. Räumlichkeiten waren ebenso schnell gefunden wie eine Medizinische Fachangestellte. Aus einem Katalog suchte sich der Arzt Einrichtung, Schilder und Visitenkarten aus. In der Tagespresse und in Anzeigenblättern wurde die Neueröffnung mit Anzeigen publik gemacht. Der Start war gut und die nächsten Jahre brachten eine ständig steigende Zahl von Kassenpatienten. Der Personalstamm wuchs mit, eine Assistenzärztin kam hinzu.

Zurückhaltend wurden Selbstzahlerleistungen gegen den passiven Widerstand einiger Mitarbeiterinnen eingeführt. Der Chef müsste eigentlich mit der wirtschaftlich ganz gut gehenden Arztpraxis zufrieden sein. Doch eher ist zunehmend das Gegenteil der Fall. Gebührenordnungen, Plausibilitätsprüfungen, Regresse und die Sorge um die Patienten nehmen ihn gefangen. Die Zukunft seiner Praxis schwirrt in seinem Kopf herum, ohne dass er den Weg der Praxisentwicklung klar vor sich sieht. Ein hoher Praxiskredit wird demnächst fällig, hohe Steuernachzahlungen stehen an, und die Privatausgaben haben auch ein ansehnliches Niveau. Was ist zu tun?

Es soll sich etwas ändern

Irgendwelche Entscheidungen spontan zu treffen, ist wohl eher nicht zielführend. Wie sieht es aber mit den eigenen Werten aus? Wie soll der Alltag ablaufen? Mehr Freizeit? Welche neuen Impulse führen die Praxisentwicklung weiter?

Sich darüber klar zu werden, ist schon ein guter Anfang. Dann fehlen noch die

Ziele, mit denen diese Werte im Einzelnen erreicht werden können. Denn wenn ich nicht weiß, wohin ich will, brauche ich mich auch nicht zu wundern, wenn ich ganz woanders ankomme.

Das Praxisleitbild

Werte lassen sich im Praxisleitbild zusammenfassen – das Motto der Arztpraxis, z.B. „Wir setzen uns bestmöglich für unsere Patienten ein“. Das Leitbild kann aber auch mehrere Leitsätze beinhalten, in denen den Bedürfnissen der Mitarbeiter und natürlich des Praxisinhabers Rechnung getragen wird, z.B. „Wir arbeiten harmonisch miteinander in einem für die Patienten engagierten Team.“

Das Praxisleitbild sollte sich auf das Wesentliche konzentrieren und kurz gefasst sein. Der Praxisinhaber sollte es auch nicht allein entwickeln, sondern idealerweise im Team. Gemeinsam Leitsätze zu erarbeiten erfordert einen Prozess des Nachdenkens und des Austausches mit den Mitarbeitern. Nach einer Diskussion gefundene Leitsätze werden eher von allen getragen als ein vorgegebenes Leitbild.

Der Weg zu den Zielen

Um diese Werte/Leitsätze zu objektivieren, benötigt man Ziele, die genau definiert werden sollten, um später ihre Erreichung feststellen zu können. Eine angestrebte Gewinnerhöhung z.B. lässt sich in Zahlen gut formulieren. Dabei sollte der Zeitraum für die Erreichung des Ziels realistisch gewählt werden.

Ziele sind das, worauf ein Unternehmer konzentriert hinarbeitet. Für welche Ziele die Entscheidung dabei fällt, hängt von vielen Faktoren ab, von äußeren Gegebenheiten, von individuellen Zwecken

und Werten. Idealerweise findet man sie methodisch, fixiert sie und die Wege dorthin schriftlich. Mit permanentem Controlling werden zielführende Aktivitäten und Maßnahmen in ihrer Wirksamkeit geprüft und gegebenenfalls korrigiert.

Welche Ziele könnten in Frage kommen? Diese können egoistischer Natur sein (z.B. Gewinnerhöhung, Statusverbesserung, mehr Selbstständigkeit), aber auch altruistisch (Arbeitsplatzschaffung, Patientenzufriedenheit, Versorgungssicherung). Die Praxiskultur zu verbessern könnte ein Ziel sein, und zwar hinsichtlich Marketing und Organisation. Jeder Praxisinhaber setzt andere Prioritäten und gewichtet diese unterschiedlich. Hier gilt es also, erst einmal die eigenen Werte in Ziele umzuformulieren.

Die Praxiskonzeption

Die Begriffe „Unternehmenskonzeption“ und „Unternehmensstrategie“ werden nicht einheitlich gebraucht. Teilweise wird für Analyse, Zielfindung und Planung ausschließlich der Begriff „Strategie“ verwendet. Es erscheint jedoch zweckmäßig, die Praxiskonzeption als umfassenden Unternehmensplan heranzuziehen, der Strategien zur Zielerreichung enthält. Die Strategie ist dann die Festlegung von Verfahren oder Möglichkeiten zur Lösung grundlegender langfristiger Probleme oder zur Erreichung von Zielen.

Elemente des großen Rahmens „Praxiskonzeption“ sind die definierten Ziele auf der Basis des Praxisleitbildes. Die nach den Analysen gefundene Praxisstrategie gibt den Weg und die Maßnahmen vor, die zur Erreichung festgelegter Teilziele und schließlich zum großen Ziel führen. Die Praxiskonzeption impliziert eine Zeitplanung und ein permanentes Controlling.

Konzeption, Strategie und Unternehmen stehen in einer Interaktion. Der zentrale Punkt ist hier der Arzt und Praxisinhaber. Von seinen Neigungen und Fähigkeiten ausgehend müssen ihm Konzeption und Strategie entsprechen. Sind sie nicht kongruent und passen nicht zur Praxis, ist jede Strategie und damit auch die Praxiskonzeption zum Scheitern verurteilt.

Es gibt verschiedene Planungsarten, die die einzelnen Entscheidungen strukturieren. So ist eine strategische Planung langfristig, während eine operative Planung eine mittelfristige Optimierung der bereits eingeschlagenen Strategie ist, z.B. eine veränderte Patientenkommunikation im Marketing. Eine taktische Planung schließlich reagiert kurzfristig; die Entscheidungen im Alltag werden unter dieser Prämisse getroffen.

Eine Praxiskonzeption ist immer erforderlich und (fast) nie zu spät. Es wäre nicht gut, eine methodisch erarbeitete Praxiskonzeption mit strategischer Planung erst dann für notwendig zu halten, wenn es der Arztpraxis nicht mehr so gut geht. Hier kommt es auf die Prophylaxe an. Egal, ob die Praxis sich in den Phasen der Einführung, des Wachstums oder der Reife befindet, die Praxiskonzeption und die Strategie sind immer unerlässlich. Ausgehend vom jeweiligen Status quo sehen sie eben jeweils anders aus. Gerade in den guten Zeiten sind diese Vorkehrungen wichtig, um eine dauerhaft ertragreiche und eine für alle (Arzt, Mitarbeiter und Patienten) zufriedenstellende Praxis zu sichern.

Worauf gibt eine Praxiskonzeption Antworten?

- Welches Ziel wollen wir erreichen?
- In welchem Zeitraum soll dies geschehen?
- Was sind unsere wirklichen Stärken, auf denen wir aufbauen können?
- Worin besteht die Einmaligkeit und Unverwechselbarkeit unserer Arztpraxis?
- Was ist das Hauptbedürfnis unserer (gewollten) Patienten?

- Wie können wir unseren Patienten den größtmöglichen Nutzen bieten?

Oft werden Praxisinhabern vermeintlich maßgeschneiderte Konzepte angeboten, die sich aber bei näherem Hinsehen als uniforme Angebote darstellen, die nur in seltenen Fällen wirklich passen. Deshalb ist immer eine individuelle Analyse mit anschließender Praxiskonzeption und Strategie einer Fertiglösung vorzuziehen.

Erst die Analyse – dann das Konzept

Begonnen werden sollte mit einer Analyse der Arztpraxis und des Umfeldes. Hierzu gehören die Untersuchung der Mitarbeiter- und Patientenstrukturen, die Leistungspalette, aber auch die kritische Selbstanalyse des Arztes.

Danach sollte die Zieledefinition erfolgen. Da die Erreichung der großen Ziele regelmäßig Jahre in Anspruch nehmen wird, hat sich die Bestimmung von Teilzielen auf dem Weg dorthin als zweckmäßig erwiesen. Für den Weg zum Ziel sind Maßnahmen festzulegen. Dies können unter anderem die Schulung der Mitarbeiter, die eigene Fortbildung des Arztes, Werbekampagnen und Organisation von Kooperationen sein. Werbung ist nur dann sinnvoll, wenn sie in einen, in die Unternehmenskonzeption integrierten, Marketingplan eingebettet ist. Der Marketingplan sollte langfristig angelegt und konkrete Ziele (Teilziele der Unternehmenskonzeption) vorschreiben. Auch vorgegebene Teilziele sollten genau bezeichnet werden. Unverzichtbar sind differenzierte Zeitplanungen und permanentes Controlling.

Ihr Weg zum Ziel

- Eine Unternehmens- und Marketingkonzeption ist die Grundlage
- Mit der Analyse von Praxis und Umfeld geht es los
- Wo wollen Sie hin? Ziele bestimmen
- Festlegungen der Maßnahmen auf dem Weg zu den Zielen

- Eine langfristige Konzeption muss es sein
- Teilziele und Zeitpunkte festlegen
- Investieren Sie ausreichend für Ihre Zielerreichung oder lassen Sie es gleich sein
- Controlling ist unbedingt erforderlich

Ganzheitliche Planung

Die Bedeutung der Balance der Lebensbereiche

- privater Sektor,
- Unternehmensführung und
- praktische ärztliche Arbeit

rückt ins Bewusstsein. Die praktische Arbeit und (kurzzeitige) taktische Planung/Entscheidung prägen oft die Tätigkeit der Ärzte. Für Freizeit und Familie bleibt dabei wenig Zeit, für Unternehmensführung fast gar keine. Mit einem Schiff verglichen steht dieser Arzt nicht auf der Kommandobrücke, sondern ist ausschließlich „rundernder Leichtmatrose“, der dafür sorgt, dass sich das Schiff fortbewegt. Das ist dann die berufliche Hauptsache; wohin das Schiff „Arztpraxis“ fährt und welche (Berufs-)Lebensqualität der Arzt dabei hat, wird zwangsläufig ein Nebenschauplatz.

Hier einen Mittelweg zu finden zwischen der Alltagsarbeit und der Unternehmensführung, ist immer wieder eine Herausforderung für den Praxisinhaber. Nehmen Sie diese Herausforderung an! ◀

Autor: Dr. med. Ulrike Stebner, Salzgitter



Dr. med.
Ulrike Stebner
Praktische Ärztin –
Homöopathie
Dipl.-Betriebswirtin SGD
Reitling 3,
38228 Salzgitter.