

Qualifizierte Praxisführung

Beziehen Sie Ihr Team mit ein

Praxisführung gehört zu den Notwendigkeiten, die Sie als Arzt – irgendwie nebenher – auch noch erledigen müssen. Aber „irgendwie nebenher“ klappt es dann doch wieder nicht. Stellen Sie Organisationsfragen eine Zeitlang in den Vordergrund! [von Helmuth C. Roider]

➔ Ich kenne viel zu viele Ärzte, die stur an einem Gedanken festhalten: Erst müssen alle Patientenwünsche erfüllt werden. Egal, wie viele Patienten angemeldet oder unangemeldet in der Praxis stehen. Erst wenn sie zufrieden sind und der Tag schon fast vorbei ist, darf der Arzt sich Zeit für die Praxisführung nehmen. Die Tätigkeit als Praxischef ist damit automatisch Abzug von der Zeit, die mit Familie, Hobbys oder Freunden verbracht werden kann. Ich wäre nie auf die Idee gekommen, eine Firma in meiner Freizeit führen zu wollen. Ärzte finden das oft ganz normal. Erster und wichtigster Punkt der Praxisführung ist natürlich die betriebswirtschaftliche Führung und Organisation der Praxis.

Die Praxis rutscht in die roten Zahlen

Ein Beispiel von – vorsichtig ausgedrückt – ungewöhnlicher Praxisführung war kürzlich in der „Märkischen Allgemeinen Zeitung“ zu lesen. Da erklärte eine engagierte Internistin, dass sie „mit ihrem Arztberuf nach Abzug der Kosten nur Miese macht. In den vergangenen beiden Jahren musste sie je 25 000 Euro Kredit aufnehmen, um ihre Praxis weiterführen zu können.“

Während Praxisberater den niedergelassenen Ärzten Controllinginstrumente zur Früherkennung wirtschaftlicher Schief-lagen zur Verfügung stellen, hat diese Ärztin längst anders entschieden: Hauptsache, die Patienten werden versorgt. Wie erklärt diese Ärztin eigentlich ihren Kindern, dass sie die Mutter als Rentnerin versorgen müssen? Dass von jahrzehntelanger schwerer Arbeit nur Schulden geblieben sind?

Ich weiß, wie schwer es ist, wenn die eigene Firma Verluste macht. Für mich waren solche Momente schwer, aber es waren immer Situationen, die mich zur Umkehr gezwungen haben.

Typische Führungsaufgaben

- Finanzmanagement, Abrechnung und Controlling
- Gestaltung der Arbeitsplätze und der Arbeitszeiten
- Organisation der Praxis
- Personalverwaltung und Teamführung
- Technische Ausstattung der Praxis
- Einkauf/Investitionen
- Praxisausrichtung
- Marketing und Öffentlichkeitsarbeit
- Aufbau von Kooperationen

Im Nachhinein muss ich sagen, dass diese Veränderungen mein Leben sogar bereichert haben. Aber wer sehenden Auges jedes Jahr einen neuen Kredit aufnimmt, um seine Praxis weiterführen zu können, der hat kein Augenmaß mehr. Der weiß nicht mehr, dass er als ehrenamtlicher Helfer besser dran wäre als mit seiner defizitären Praxis. Der braucht keine betriebswirtschaftliche Beratung, sondern Lebensberatung.

Meine Arzthelferinnen machen das schon

Ein Mangel an betriebswirtschaftlichem Interesse führt auch gerne zu einer Art Wildwuchs im Team. Wenn der Chef nett ist und die Arzthelferinnen gerne in der Praxis arbeiten, kann es sein, dass alle zufrieden sind.

Es kann aber auch sein, dass die Angestellten immer mehr Überstunden aufbauen, während am Empfang stundenlange Privatgespräche geführt werden. Es kann sein, dass die Arzthelferinnen ihre Arbeitsplätze perfekt organisieren, aber auch das Gegenteil ist möglich.

Haben Sie schon einmal einen Fall von echtem Mobbing im Team erlebt? Mobbing ist ein Führungsproblem – wer das Team nicht führt, muss mit Mobbing rechnen. Und Mobbing ist allzuoft ein Frauenproblem; fast zwei Drittel der Mobber sind Frauen und deshalb ist es auch in Arztpraxen keine Seltenheit. Eine Praxis, in der Mobbing stattfindet, ist ganz schnell am Boden: Das Klima zwischen den Kolleginnen untereinander kann so schlecht sein, dass Arzt und Arzthelferinnen buchstäblich auf dem Zahnfleisch gehen. Diese Stimmung bleibt auch den Patienten nicht verborgen, sodass typischerweise die Einnahmen zurückgehen.

Ohne weiter in die Einzelheiten zu gehen: Wichtigste Aufgabe im Team ist die Führung der Mitarbeiter. Dazu gehört auch ein Stück weit Kontrolle. Die ist leider immer noch vielen Ärzten unangenehm. Kontrolle klingt nach Spitzelei, nach Spionage im Privatleben.

Projektunterstützung

Kontrolle kann aber auch ganz sachlich ausgeführt werden: Jemand bekommt eine Aufgabe und berichtet nach einem angemessenen Zeitraum darüber, wie die Sache klappt, wie das Projekt vorangekommen ist oder welche Probleme sich bei der Umsetzung zeigen. Kontrolle heißt auch Unterstützung: Sie lassen Ihre Mitarbeiterinnen nicht mit den Problemen allein, sondern kontrollieren, ob es Hindernisse oder Sackgassen gibt. Zu einer guten Delegation gehört immer auch die Kontrolle: Sie behalten die Fäden in der Hand, ohne jedes Stück Arbeit an sich zu reißen.

Und noch eine wichtige Konsequenz ergibt sich aus der Kontrolle: Nur wer weiß, mit welchen Aufgaben die Angestellten sich befassen, kann auch ein Lob aussprechen oder zum Durchhalten motivieren!

Kollegen sind oft zu langsam

Auch dann, wenn Sie keine Zeit mehr für die Mittagspause haben, kann das an der mangelhaften Erledigung von Führungsaufgaben liegen. Ich kenne beispielsweise eine hausärztliche Gemeinschaftspraxis, in der folgendes Problem auftrat: Der inoffizielle „Chef“ der Gemeinschaftspraxis ärgerte sich, dass seine Mittagspause immer kürzer wurde, weil mittags im Wartezimmer noch immer Patienten saßen. Kurzerhand entwickelte er gemeinsam mit der Ersthelferin ein Terminvergabesystem aus normalen Terminen bis elf Uhr und einer anschließenden Akutsprechstunde. Bei ihm funktionierte dieses neue Modell gut. Die jüngeren Kollegen schafften es allerdings nicht, die Patientenkontakte in der Kurzsprechstunde tatsächlich kurz zu halten. Also behandelte der „Chef“ in der Kurzsprechstunde deutlich mehr Patienten als seine Kollegen – und seine Mittagspause war kaum länger als vorher. Er gab schließlich resigniert auf und fand sich mit der hohen Arbeitsbelastung ab.

Schade, es hätte nämlich auch anders gehen können, wenn er das Problem als lösbare Führungsaufgabe betrachtet hätte:

- Er könnte mit den Kollegen über die Ursachen ihrer Probleme sprechen. Warum fällt es ihnen schwer, Patienten in der Akutsprechstunde auf das aktuelle Problem zu verpflichten? Wäre es leichter, wenn am Empfang in aller Deutlichkeit auf diese Besonderheit der Akutsprechstunde hingewiesen würde?
- Oder wenn die Akutsprechstunde in einem gesonderten Raum ohne Sitzgelegenheit für den Arzt stattfände?
- Wenn sich trotz Gespräch nichts ändert, dann wollen die Kollegen eben anders arbeiten als er. Das hat finanzielle Auswirkungen für die Gemeinschaftspraxis, auf die man mit einer Neuregelung der Gewinnverteilung zwischen den Kollegen reagieren könnte: Wer die Mehrarbeit schultert, sollte einen finanziellen Ausgleich erhalten.
- Ein externer Coach kann den Kollegen bei der Umsetzung der Kurzsprechstunde oder der Änderung der Gewinnverteilung helfen. Der Coach sorgt dafür, dass die Diskussion auf einer Sachebene bleibt.
- Wichtig ist es, solche Vereinbarungen schriftlich festzuhalten. Nur dann kann man seine Kollegen daran erinnern, dass es ihre Entscheidung war, entweder die finanziellen Einbußen hinzunehmen oder das externe Coaching zu übernehmen.

Ähnlich ist übrigens das Vorgehen, wenn die Kollegen jeden Patienten mit Schnupfen oder Rückenschmerzen nach drei Tagen wieder einbestellen, während die Patienten des Chefs nur dann wiederkommen, wenn ihre Beschwerden schlimmer werden. Ich weiß, dass es in der Realität meistens anders läuft. Bei Teambesprechungen werden heiße Themen oft gemieden. Wenn überhaupt Teambesprechungen stattfinden, möchte man vor den Arztthemen nicht dumm dastehen. Und es werden auch keine Ärztebesprechungen anberaumt – dafür ist keine Zeit, keine Lust und kein Elan mehr da. Also gibt der Chef seine Verärgerung zwischen Tür und Angel weiter, während sich die Kollegen im Stillen ärgern und weiter machen wie



Ein zufriedenes Team wertet die gesamte Praxis auf.

bisher. Aber es geht auch anders. Im Finanzbereich sind jedem Arzt die Führungsaufgaben bewusst: Nur der Praxischef kann die Bankgespräche in seinem Sinn führen, kann Kredite aushandeln und die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen auswerten oder ein Controlling durchführen. Diese Zahlen wiederum sind die Grundlage für weitere Entscheidungen. Sind Investitionen möglich? Ist das neue Magnetfeldtherapiegerät erschwinglich und lässt es sich lohnend einsetzen? Lassen sich Sparpotenziale entdecken?

Kooperationen eingehen

Ein ganz neues Feld von Führungsaufgaben ist das Einstielen von Kooperationen. An welchen IV-Verträgen Sie teilnehmen, darf nicht zufällig entschieden werden. Auf diesem Sektor winken lohnende Einnahmen außerhalb des Budgets, die Sie sich nicht entgehen lassen sollten – immer vorausgesetzt, die Inhalte passen zu Ihrer Praxis. Wenn über die Teilnahme entschieden ist, steht wieder der organisatorische Part an:

Wie schafft es Ihr Praxisteam, möglichst viele Patienten in die angepeilten Verträge einzuschreiben? Welche Formen der Öffentlichkeitsarbeit lohnen sich für diese Schwerpunkte?

Ja, es ist viel zu tun.

Natürlich müssen Sie nicht jede Führungsaufgabe selbst erledigen. Delegation gehört ganz wesentlich zu einer erfolgreichen Praxisführung dazu. Aber es darf nicht so wirken, als würden Sie unangenehme Tätigkeiten „wegkicken“. Auch die Delegation will sauber ausgeführt und vor allem geplant werden. Vielleicht ist diese Entscheidung eine Aufgabe, die in Ruhe und wohlüberlegt zu Ende gebracht werden sollte, sie ist der Kernpunkt für das Funktionieren einer Praxisführung: Über welche Führungsaufgabe möchten Sie morgen in Ruhe nachdenken, um ein vernünftiges Vorgehen zu planen? ■

ZUR PERSON



Helmut C. Roider

Mayer+Roider Praxis-Marketing GmbH | Edekastraße 1 |
93083 Obertraubling
Tel.: 0 94 01 / 60 73 20 | Fax: 0 94 01 / 60 73 33
E-Mail: hroider@vitamed.de