



Quelle: Fotolia

Balance halten

Dörte Kruse und Franco Tafuro

Mehr denn je müssen Ärzte heutzutage die Balance halten – zwischen der Notwendigkeit, ihre Praxis wirtschaftlich zu führen und ihrer medizinischen Berufung. Vielfältige Maßnahmen können dazu beitragen, diese Gratwanderung zwischen Unternehmertum und Berufsethik zu meistern.

Ohne medizinische Kompetenz kann keine Praxis langfristig Erfolg haben, das ist klar. Und eine fundierte, umfassende Ausbildung ist das Standbein jeder beruflichen Existenz. Doch angesichts des rasanten medizinischen Fortschritts ist eine kontinuierliche fachliche Fortbildung genauso essentiell für die Weiterentwicklung einer Praxis. Dabei sollte sich nicht nur der Arzt allein, sondern das gesamte Praxisteam regelmäßig fortbilden

und moderne Behandlungskonzepte wie Materialien kennen, um so die Sicherheit in Diagnose und Therapie garantieren zu können.

Fortbildung kostet nicht nur Kurs- und eventuell Reisekosten, sondern vor allem auch wertvolle Behandlungszeit. Dies muss eingeplant und kalkuliert werden. Strategisch sinnvoll ist es, sich gezielt entsprechend der Praxisausrichtung und der Behand-

lungsphilosophie in einzelnen Bereichen intensiv fortzubilden und hierfür einen Fortbildungsplan aufzustellen, statt viele verschiedene Bereiche nur ein wenig zu streifen.

Betriebswirtschaftliche Aspekte

Betriebswirtschaftliche Angelegenheiten und das Controlling über die finanzielle Situation der Praxis werden gern an Steuer-

berater delegiert. Dieses Delegieren kann sich als kritisch erweisen, denn ein Arzt als Mediziner und Unternehmer muss sich auch in den finanziellen Notwendigkeiten auskennen. Um erfolgreich praktizieren zu können, muss der Ablauf einer Arztpraxis unbedingt effizient und wirtschaftlich gestaltet werden – und dies sollte sich ausrichten an den beruflichen wie auch an den privaten Zielen des Arztes.

Dafür muss der notwendige Stundensatz bekannt sein, mit dem erst einmal die Kosten pro Stunde gedeckt sind. Notwendig ist auch eine Ausgabentransparenz. Wie liegen die Kosten im Vergleich? Wo gibt es Einsparungspotentiale? Auch der Zielumsatz ist zu definieren: Was muss der Arzt mit seiner Praxis verdienen? Ist das Terminsystem überhaupt darauf ausgerichtet? Gibt es für das Team eine zumindest partielle Transparenz?

In Schwierigkeiten kommen Ärzte meist aufgrund von Liquiditätsproblemen. Es ist deshalb wichtig, sich frühzeitig die folgenden Fragen zu stellen: Wie gestaltet sich die Liquidität der Praxis? Wann fallen die Steuern an? Was besagt die Vorausberechnung – sind bereits Rücklagen für die erwartete Steuernachzahlung zu bilden? Wie setzt sich die Privatentnahme zusammen? Und die kritische Frage: Ist diese bereits verdient?

Klare Ziele setzen

Klare Ziele sind wesentlich, wenngleich diese nicht vom Himmel fallen. Ärzte sollten mit sich „in Klausur“ gehen und sich fragen, wie zufrieden sie sind. Beruflich genauso wie privat. Was möchte man wann erreichen? Welche Voraussetzungen sind dafür gegeben, welche Kompetenzen fehlen eventuell noch? Wer kann dabei Unterstützung bieten? Private und berufliche Koordinaten festzulegen kann dabei helfen, ans Ziel zu gelangen.

Interne Organisation

Ärzte müssen selbstredend über die interne Organisation in ihrem Unternehmen Bescheid wissen. Dazu sollten sie sich über die verschiedenen Abläufe und deren Vor- und Nachteile bewusst werden, denn oft bekommen sie lediglich die „Spitze des Eisbergs“ zu sehen. Wie schnell gerät eine stringente Praxisorganisation in ein diffuses Etwas – kein Wunder bei den sich häufenden Vorschriften, Regeln und der wachsenden Komplexität. Diese Probleme werden meist in den Bereichen Terminmanagement, Materialbestellung oder auch Hygiene spürbar. Die Ursachen finden sich oft in nicht optimalen Arbeitsabläufen und mangelndem Mitdenken der Teammitarbeiter.

Kommunikation ist besonders wichtig

Zwar kann der Patient die Qualität einer Behandlung kaum beurteilen. Dennoch wird er sich voraussichtlich bewusst oder unbewusst Kriterien suchen, die auf Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit schließen lassen. Hier werden jene Verhaltensmuster und Werte wichtig, die im direkten Kontakt mit dem Patienten vom Arzt und dessen Team vermittelt werden. Dabei sind folgende Faktoren in der Kommunikation besonders wichtig:

- **Terminmanagement:** Nicht ohne Grund wird das Telefon als „Visitenkarte einer Praxis“ bezeichnet, denn es spielt in der direkten Patientenkommunikation eine wesentliche Rolle. Es gilt die Faustregel: Der erste Eindruck zählt. Welchen Eindruck vermittelt die Praxis nach außen? Ist ein freundliches Lächeln für den Patienten spürbar? Wird ein klares Terminkonzept präsentiert? Wie lösungsorientiert wird auf Patientenwünsche eingegangen ohne das Terminsystem aufzuweichen? Und wie wird die Praxis die attraktiven und von daher kostbaren Früh- oder Abendtermine vermitteln?
- **Patientenberatung:** Ärzte müssen ihre Patienten professionell aufklären können, denn die modernen und vom Patienten gewünschten Therapiekonzepte verlangen von den Patienten häufig Eigeninvestitionen. Auch die langfristige finanzielle Absicherung des Behandlers ist zu berücksichtigen, was ohne Zuzahlerleistungen oft nicht mehr möglich ist. Notwendig

hierfür ist die Entwicklung eines professionellen Beratungskonzepts, das am Ende zwei Gewinner ermöglicht – den Patienten und die Praxis.

- **Beratungsgespräch:** Zu Beginn eines Beratungsgesprächs sollte darauf geachtet werden, den Patienten mit Namen persönlich anzusprechen, ihn gegebenenfalls aus der Wartezone abzuholen und eine gleiche Sitzhöhe einzunehmen, so dass das Gespräch „auf gleicher Ebene“ stattfindet. Für die Gesprächsführung empfiehlt sich, jedem Patienten anfangs die wesentlichen W-Fragen zu stellen, um möglichst viel über seine Beschwerden oder Wünsche zu erfahren. Was ist ihm persönlich wichtig? Wovor hat er vielleicht auch Angst?
- Üben sollte der Arzt auch, den Patienten den Preis seiner Versorgung klar und mit festem Blick zu nennen. Denn dies fällt Medizinern oft schwer. Dabei kann folgendes Vorgehen angewendet werden: Erstens das zusammengefasste Nennen der Leistungen, zweitens das Nennen des Preises und drittens die Vorteile und der Nutzen für den Patienten.
- **Finanzberatung teil-delegieren:** Denkbar ist auch, dass sich der Arzt bei der Patientenaufklärung auf die medizinischen Aspekte konzentriert und den finanziellen Beratungspart teilweise an sein Team delegiert. Dies deshalb, weil es von Patienten manches Mal als angenehmer beschrieben wird, vom Praxisteam beraten zu werden, da

hier keine finanziellen Interessen unterstellt werden. Zudem sind die Patienten dem Team gegenüber häufig auch mutiger hinsichtlich von Verständnisfragen.

- **Beratungs-Coaching:** Die Basis für erfolgreiche Beratungen liegt ganz wesentlich auch in der optimalen Vorbereitung. Hierzu zählt etwa, genügend Beratungszeit einzuplanen. Aber auch ein einheitliches Beratungskonzept und ein in der Gesprächsführung professionelles Beratungsgespräch gehören dazu. Gegebenenfalls kann der Arzt als gutes Beispiel vorgehen und sich selbst von Profis darin coachen lassen. Im Anschluss wird dann auch das Team im Führen von professionellen Beratungsgesprächen trainiert.

Personalführung

Der Arzt als Unternehmer und Mediziner sollte sich bewusst die Zeit nehmen, seine Strategie und Ziele gegenüber seinem Team klar zu kommunizieren. Wichtig ist dabei, dass das Team einen eigenen Nutzen in den Zielen erkennt. Denn einen wichtigen Baustein zum Gesamterfolg der Praxis stellt das aktive Einbeziehen des Teams in die Ziel-Umsetzung dar. Hierbei gilt es sowohl Meinungen als auch Ideen der Mitarbeiter zu berücksichtigen.

- **Regelmäßige Teambesprechungen:** Der Arzt definiert gemeinsam mit dem Team die Ziele bis zum nächsten Termin – und kontrolliert deren Umsetzung anhand eines Protokolls zu Beginn des nächsten Meetings. Auch kann es sinnvoll sein,

täglich eine kurze Morgenbesprechung mit dem Team durchzuführen. So können Behandlungen optimal vorbereitet und Unwägbarkeiten aus dem Weg geräumt werden.

- **Controlling:** Besonders effektiv ist es, wenn der Arzt seine Ziele regelmäßig überprüft, auch um zu sehen, wie realistisch sie waren. Die Überprüfungen können auch genutzt werden, um das Team für erreichte Ziele zu loben oder zu mehr Einsatz anzu-spornen, wenn sie noch nicht erreicht wurden.
- **Strategieplanung:** Wird die Praxis in Form einer Gemeinschaftspraxis geführt, so empfiehlt sich zur besseren Abstimmung, mindestens einen festen Strategietag pro Jahr – und dies möglichst außerhalb der Praxis – einzu-planen. Dabei sollten ein Re-sümee aus dem abgeschlos-senen Geschäftsjahr gezogen und die Erkenntnisse umge-hend in die Planung des neu-en einbezogen werden.
- **Feste Bürotage:** Sie dienen der Kontrolle der eigenen Vorgaben sowie derjenigen des Teams und sichern die Umsetzung. Werden die Ar-beitsabläufe und Ziele opti-mal umgesetzt? Wie ist die Stimmung im Team? Wo sieht der „Unternehmer“ noch Verbesserungspotential?
- **Personalgespräche:** Der Arzt

sollte es sich zudem als Ziel setzen, sein Team besser kennen zu lernen. Auf per-sönlicher Ebene empfehlen sich neben gemeinsamen Team-Veranstaltungen min-destens einmal pro Jahr au-ßerhalb der Praxiszeit auch regelmäßige Personalent-wicklungsgespräche. Das Festlegen gemeinsamer Stel-lenbeschreibungen, in denen die persönlichen Quali-fikationen und die Ziele des einzelnen Mitarbeiters be-rücksichtigt werden, schaf-fen zusätzlich Vertrauen, Loyalität und Zufriedenheit. Überprüfen sollte die Füh-rungskraft zudem auch, ob die Aufgaben gerecht ver-teilt sind.

Präsentation

Angesichts der Vielfältigkeit der medizinischen Angebote von Mitbewerbern und Kollegen kann es von Vorteil sein, eine eigene Unternehmensidentität („Corporate Identity“) zu entwickeln und ein klares Profil der Praxis nach außen zu vermitteln. Dies kann mittels visueller Elemente wie einem eigenen Logo auf den Kommunikationsmitteln (Briefe, Visitenkarten oder Recall-Ter-

minzetteln) dargestellt werden. So kann die Wirkung nach außen gezielt gesteuert werden. Auch Patienteninformationen oder ein aktueller Internetauftritt können geeignete Mittel der Außendarstellung sein.

Agieren statt reagieren

Zugegeben: Diese Optionen sind vielfältig und können unterschiedlich gehandhabt werden. Wesentlich ist jedoch, dass sich der Arzt als Unternehmer damit aktiv auseinandersetzt, sie analysiert und versteht, damit er agieren kann, statt reagieren zu müssen. Nur so kann sich der Mediziner dann auch voll auf seine Therapien und Behandlungen konzentrieren.

Korrespondenzadresse:

Dörte Kruse, Franco Tafuro
Tafuro & Team
Grelckstr. 36
22529 Hamburg
Tel. 040 / 76 97 39 67
info@tafuro-und-team.de
www.tafuro-und-team.de

Die Autoren sind Unternehmens-coaches und Praxisberater.

Dörte Kruse und Franco Tafuro



CONCEPT
OPHTHALMOLOGIE

BESUCHEN SIE UNS
AUF DER DOG
Stand B.04, 28.9.-1.10., BERLIN