

## Die Arztpraxis ein Unternehmen?

# Qualitätsmanagement in der Arztpraxis

In der Vergangenheit war für den Arzt mit der Praxiseröffnung eine erfolgreiche Zukunft gesichert. Bei stets vollen Wartezimmern war unternehmerisches Know-how sowie betriebswirtschaftliches Handeln weder gefragt noch relevant.

Im Gesundheitswesen findet jetzt aber ein grosser Strukturwandel statt. Deshalb muss auch eine Arztpraxis mit klaren Strategien, innovativen Ideen, klaren Abläufen, einem gezielten Marketing und fundierten Kenntnissen in betriebswirtschaftlichen Fragen geführt werden.

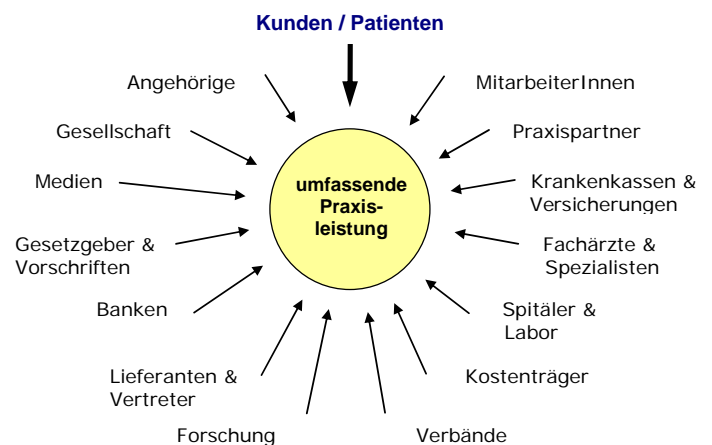
Ist die Zukunft eines Arztes in der Praxis durch (noch) volle Wartezimmer gesichert?

Erhöhte Erwartungen der Patienten, Kostendruck, Druck seitens der Krankenkassen und Versicherungen, neues KVG, Diskussionen über eine eventuelle Aufhebung des Kontrahierungszwangs, Öffnung der Grenzen, neues Anforderungsprofil an Mitarbeiter, usw. treten in vermehrtem Masse auch im Gesundheitswesen in den Vordergrund. Unternehmerisches Denken und marktorientiertes Handeln werden daher zu unabdingbaren Voraussetzungen.

### Hohe Anforderungen?

Die angesprochene Aufgabe einer Arztpraxis ist – nebst einer qualitativ hochstehenden Leistungserbringung und somit Erfüllung der individuellen Bedürfnisse der Kunden – die langfristige Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der eigenen Praxis sicherzustellen. Das heisst, es muss ein angemessener Gewinn erwirtschaftet werden. Das bedingt aber, dass die direkten (unbezahlte wiederholte Leistungserbringung) und indirekten Fehlerkosten (interne Reibungsverluste) auf einem Minimum gehalten werden. Dadurch können die laufenden Kosten gedeckt und die erforderlichen Investitionen, z.B. Weiterbildung des gesamten Praxisteams, Beschaffung der dringend notwendigen teuren Infrastruktur, getätigt werden.

### Anspruchsgruppen an die Leistung der Arztpraxis



### Die Arztpraxis ein Unternehmen?

Grundvoraussetzungen einer langfristig erfolgreichen Arztpraxis sind nebst einer fundierten Fachkompetenz auch eine transparente und effektive Führung. Dies beinhaltet eine definierte Strategie, eine von allen Mitarbeitern verstandene und getragene Vision und Praxispolitik (Leitbild), eingespielte Kommunikationskanäle, strukturierte Abläufe, klare Aufgabenzuteilungen und der Wille zur kontinuierlichen Verbesserung. Nur eine umfassende Erfüllung der Kundenforderungen und -erwartungen führen zur vollen Kundenzufriedenheit. Diese ist der Massstab und somit das treibende Element für die laufende Ausrichtung und Verbesserung der Praxisleistung und daher Grundstein für die Wettbewerbsfähigkeit.

### Führungsinstrumente sind gefordert

Die beiden wichtigsten Faktoren, die eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Erfolgs- resp. Qualitätsstrategie bewirken sind:

- ▶ ein erfolgreiches Controlling (Zielsetzung, laufende Überwachung, Steuerung).
- ▶ ein umfassendes, angemessenes Praxis-Managementsystem (klare Abläufe, Zuständigkeiten und Kompetenzen)

Ein ganzheitliches Managementsystem, dokumentiert in einem Praxis-Handbuch, auf der Basis von ISO 9001 oder dem EFQM-Modell, bietet eine ausgewogene und effiziente Unterstützung für die umfassende und integrale Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der Arztpraxis in einem Um-feld des permanenten Wandels.

### Rechtfertigt sich der Aufwand?

Einige Gedanken zum heutigen Stand bezüglich Führung und Abläufe im Praxisalltag:

- ▶ Wie häufig wird Symptombekämpfung betrieben, anstatt die Ursache zu analysieren und anschliessend Massnahmen zu treffen resp. klare Abläufe zu gestalten?
- ▶ Sind die damit verbundenen medizinischen Risiken bekannt, und können sie getragen werden?
- ▶ Sind die Kunden wirklich so zufrieden, wie man es gerne hätte resp. es annimmt?
- ▶ Kennen wir die grössten Unternehmensrisiken?
- ▶ Wie stark ist das Beharrungsvermögen gegen eingespielte Verfahren, auch wenn diese nicht optimal sind?
- ▶ Gibt es genügend Zeit, um nachhaltige Verbesserungen einzuleiten, oder sind sie nur temporär gültig (Feuerwehrübung)?
- ▶ Wie oft entstehen Reibungsverluste durch ungenügende Kommunikation?
- ▶ Können wir Aussagen machen über die Praxisleistung?
- ▶ Können wir Aussagen machen über die Reibungsverluste?

Die Spitäler sind bereits dazu aufgefordert, die im KVG und KVV geforderten Massnahmen zur Förderung und Sicherstellung der Qualität umzusetzen. Die Arztpraxen sind im Moment noch frei, wie sie dies bewerkstelligen. Doch die Zeichen der Zeit zeigen, dass die Arztpraxen dringend heute schon etwas zu ihrem eigenen Vorteil unternehmen sollten.

### Meilensteine auf dem Weg zum ganzheitlichen Managementsystem

- ▶ Formulieren von Vision und Leitbild (Praxispolitik)
- ▶ Entwickeln und kommunizieren der Praxisstrategie und Ziele
- ▶ Bereitstellen einer zweckmässigen Organisation und der erforderlichen Ressourcen
- ▶ Entwickeln einer transparenten und integrierenden und Qualitätskultur
- ▶ Ausrichtung auf Ergebnisorientierung durch ein geeignetes Controlling
- ▶ Definieren der kundenspezifischen Schlüsselprozesse
- ▶ Festlegen und ausarbeiten der unterstützenden Prozesse
- ▶ Mitarbeiterorientierung durch deren Einbezug in die Gestaltung der Arbeitsabläufe und Übertragung von Aufgaben und Kompetenzen
- ▶ Weiterentwickeln der Arztpraxis durch stetige Verbesserung der Prozesse und Dienstleistungen

Thomas Wettstein  
Alpha Management Consulting®  
CH-8808 Pfäffikon SZ

Tel: +41 55 420 26 17  
E-Mail: info@alpha-cons.ch  
Internet: www.alpha-cons.ch