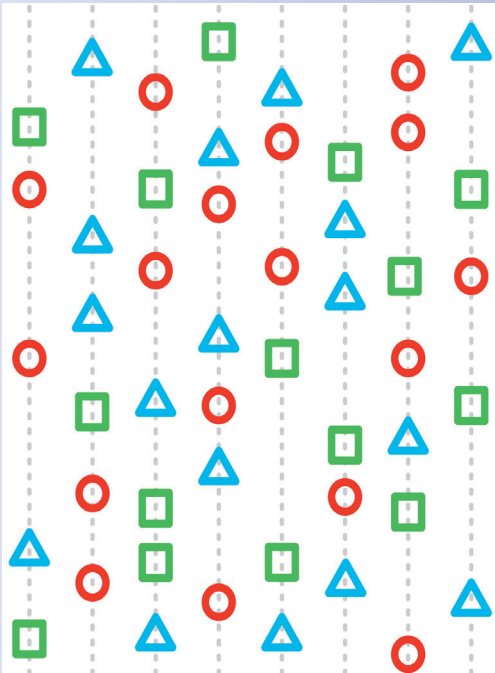


PRAXISORGANISATION

KOMPAKT

Management-Ratgeber für niedergelassene Ärzte,
Praxisübernehmer, Praxisgründer



Sofort umsetzbare Werkzeuge in der Arztpraxis

- Abrechnungsorganisation
- Ausgaben-Controlling
- Checklisten
- Guidelines
- Optimierung Arbeitsabläufe
- Patientenorganisation
- Personalführung
- Praxis-Controlling
- Selbstmanagement
- Selbstorganisation
- Systematisches Wording
- Zeitmanagement

Autor

Dr. med. Wolfgang Goldmann

ISBN 978-3-936715-64-4 (E-Book-Ausgabe)

ISBN 978-3-936715-42-2 (Printausgabe)

MEDIZIN
MEDIENVERLAG
Unit der MedienCompany GmbH
BUCHVERLAG | CORPORATE PUBLISHING | INTERNET-SERVICES

PRAXISORGANISATION KOMPAKT

**Management-Ratgeber
für niedergelassene Ärzte,
Praxisübernehmer, Praxisgründer**

Dr. med. Wolfgang Goldmann



www.medizin-medienverlag.de

IMPRESSUM

Dr. med. Wolfgang Goldmann arbeitet seit 1978 in eigener Praxis. Als Fachautor schreibt er u. a. für die Zeitschrift „Arzt & Wirtschaft“ zum Thema „Rationelle Abrechnung (EBM/GOÄ/UV-GOÄ)“. Seine Spezialgebiete sind Expertensysteme für die Gebührenordnungen EBM und GOÄ sowie Themen der Praxisorganisation. Zu diesen Themen hat er bereits viele Fachbücher im Medizin-Medienverlag der MedienCompany GmbH veröffentlicht. Außerdem verfügt er über jahrelange Erfahrung als Referent von Ärzteschulungen zu den Themen EBM und GOÄ. Er ist weiterhin Mitglied der ICD-10-Arbeitsgruppe beim Zentralinstitut für die Kassenärztlichen Versorgung (ZI), Berlin.

Praxisorganisation Kompakt für alle niedergelassenen Ärzte, Praxisübernehmer, Praxisgründer
Autor: Dr. med. Wolfgang Goldmann

Verlagsredaktion und Lektorat: M. A. Peter

1. Auflage 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen (z. B. Internet/CD-ROM/E-Books). Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck auch auszugsweise verboten.

Geschützte Warennamen und Warenzeichen werden nicht immer kenntlich gemacht. Fehlende Kennzeichnung bedeutet nicht, dass es sich um einen freien Namen handelt.

Die Angaben in diesem Buch beruhen auf sorgfältigen Recherchen des Autors. Es ist jedoch zu beachten, dass die Angaben Änderungen unterliegen. Verlag und Autor übernehmen trotz sorgfältiger Prüfung keine Gewähr bzw. Haftung für Vollständigkeit und Richtigkeit der Angaben in diesem Buch.

Titelfoto: © goolliver25/Fotolia.com

© 2016 | MedienCompany GmbH | Medizin-Medienverlag | Aschau i.Ch.

Telefon: 08052 9511966 | Fax: 08052 9511968

Internet: www.mediencompany.de | www.medizin-medienverlag.de

E-Mail: info@mediencompany.de

Printed in Germany

ISBN 978-3-936715-42-2 (Printausgabe)

ISBN 978-3-936715-64-4 (E-Book-Ausgabe/PDF)

Vorwort	5
I Einleitung	7
1 Definition der Organisation	7
2 Arbeitsmittel der erfolgreichen Praxisorganisation.....	8
2.1 Checklisten	8
2.2 Guidelines	9
2.3 Systematisches Wording.....	16
II Optimierung von Arbeitsabläufen	21
1 Räumliche Voraussetzungen	21
2 Arbeitsabläufe an der Anmeldung	31
3 Arbeitsabläufe im Labor	44
4 Arbeitsabläufe in den Behandlungsräumen	44
5 Arbeitsabläufe im Sprechzimmer	45
III Zeitmanagement	51
1 Auflistung von Arbeitsabläufen	51
2 Auflistung des Zeitbedarfs	56
3 Zuordnung der Arbeitsabläufe nach EBM und GOÄ	57
4 Vergütung der Arbeitsabläufe	66
5 Transparenter Vergleich der Arbeitsabläufe	72
6 Kosten der Mitarbeiter(innen)	77
IV Organisation der eigenen Arbeitskraft	81
1 Die Ziele des Praxisinhabers	81
2 Die Motivation zur Organisation	83
3 Die Arbeitsweise des Praxisinhabers	89
4 Stärken und Schwächen des Arztes	92
5 Die Organisation der Erholungsphasen	96
V Input: Die Organisation der Abrechnung	101
1 Die Zusammensetzung des Umsatzes	104
2 Die KV-Abrechnung	107
3 Die Analyse der KV-Abrechnung	112
4 Beschäftigung mit der KV-Abrechnung (EBM) und der Privatliquidation (GOÄ)	115

VI Output: Ausgabencontrolling	119
1 Die Betriebsausgaben	119
2 Die Privatausgaben	122
3 Variable Ausgaben in der Arztpraxis	122
4 Das Verhältnis zu den Ausgaben	126
VII Organisation der Personalführung	131
1 Analyse des Ist-Zustandes	131
2 Analyse des Soll-Zustandes	131
3 Wie wird der Chef vom Personal gesehen?	135
4 Die Delegierbarkeit von Arbeiten	135
5 Entlassungen	139
VIII Die Organisation von Patienten	143
1 Maßnahmen zur Organisation von Patienten	143
2 Werbung in der Arztpraxis	147
3 Umgangsformen mit Patienten	147
IX Schlusswort	152
Verzeichnis Organisationshilfen	153
Index	155

Erfolgsstrategien für niedergelassene Ärzte

Die niedergelassene Arztpraxis ist heutzutage ein Dienstleistungsunternehmen mit allen sich daraus ergebenden Konsequenzen und Erfordernissen. Die langfristige Sicherung des wirtschaftlichen Erfolges muss dabei im Vordergrund stehen. Entscheidende Voraussetzung für den Erfolg ist ein qualitativ hochwertiges medizinisches Therapieangebot, welches jedoch alleine nicht mehr genügt. Vom Praxisinhaber wird zusätzlich professionelles unternehmerisches Handeln erwartet.

Das vorliegende Buch gibt dem niedergelassenen Arzt, Praxisübernehmern und Praxisgründern einen schnellen Überblick über die Möglichkeiten der Organisation seiner Praxis. Unabhängig von der Facharztgruppe. Zusätzlich enthält es viele Checklisten, Guidelines und systematische Wordings mit sofort umsetzbaren Anleitungen und Arbeitshilfen, die dem Leser übersichtliche Hilfen bei seiner Praxisorganisation geben.

Das Buch zeigt Möglichkeiten einer effizienten, kosten- und zeitsparenden Organisation auf. Der Leser muss aber die Vorschläge dann ganz individuell auf seine persönlichen Bedürfnisse und seine besonderen Praxisgegebenheiten abstimmen.

Schon jetzt bringen diverse Aufgaben wie Abrechnung, Personalführung und Patientenbetreuung viele Praxisinhaber der Überforderung nahe. So können die Vorschläge dieses Buches für die Überprüfung der Praxisorganisation dem Arzt wieder mehr Zeit für seine eigentliche ärztliche Tätigkeit ermöglichen. Entdeckt der Arzt in diesem Buch auch nur einen Vorschlag zur Verbesserung, der für ihn gewinnbringend ist, so ist der Zweck dieses Buches schon erfüllt.

Der Arzt sollte sich daher die Zeit nehmen, dieses Buch in aller Ruhe zu lesen, sich die Vorschläge hinsichtlich seiner eigenen Praxis gut überlegen und schließlich echte Verbesserungen in seiner Praxis auch wirklich durchführen.

Dabei ist zu bedenken: Praxisorganisation bedeutet auch Arbeit für den Arzt. Und ohne Fleiß kein Preis.

Ihr

Dr. med. Wolfgang Goldmann

Facharzt

Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird teilweise auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

1 Definition der Organisation

„Organisation“ ist ein vieldeutiger Begriff, der einer genaueren Definition bedarf, besonders wenn er auf die Arztpraxis angewendet werden soll. Es ist wenig hilfreich, in verschiedenen Konversationslexika unter dem Stichwort „Organisation“ nachzuschlagen, denn die Verschiedenartigkeit der Definitionen hilft dem Arzt hier nicht weiter. Welche Kriterien sind nun wichtig, damit der Begriff auf die Arztpraxis angewendet werden kann?

Unter dem Gesichtspunkt der Nützlichkeit könnte eine Begriffserklärung folgenden Wortlaut haben: *Nützlichkeit*

Organisation ist ein Werkzeug zur Strukturierung von Aufgaben und Arbeitsabläufen in der Arztpraxis.

Da diese Definition „Organisation“ noch nicht umfassend beschreibt, sollten dem einige Punkte angefügt werden:

Die strukturierten Aufgaben und Arbeitsabläufe in der Arztpraxis müssen auf ein bestimmtes Ziel gerichtet sein. Deshalb gilt: *Zielrichtung*

Organisation ist ein Werkzeug zur Strukturierung der Zielbeschreibung.

Da es nicht gleichgültig ist, ob heute Organisation betrieben wird und morgen nicht, ist ein weiteres Kriterium wichtig: die *Permanenz*.

Soll Organisation auf Dauer wirklich zum Erfolg führen, dann ist ein kontinuierliches Durchhalten dieser Organisation unerlässlich.

Kontrolle Ob die Organisation dann tatsächlich zum Erfolg geführt hat, bedarf einer strukturierten Kontrolle. Also muss die Definition um folgenden Zusatz erweitert werden:

Organisation ist auch ein Werkzeug zur Kontrolle aller genannten Strukturierungen.

Diese Definition ist in ihrer Gesamtheit zugegebenermaßen etwas komplex, jedoch enthält sie alle nützlichen Kriterien, mit denen man in einer Arztpraxis erfolgreich arbeiten kann.

2 Arbeitsmittel der erfolgreichen Praxisorganisation

Eigenschaften In diesem Buch werden vorwiegend Checklisten, Guidelines und systematisches Wording verwendet, da sie folgende nützliche Eigenschaften aufweisen:

- Übersichtlichkeit
- vollständige Erfassung
- Kontrollmöglichkeit

Checklisten, Guidelines und systematisches Wording sind gewissermaßen die Arbeitsmittel (tools), mit denen eine erfolgreiche Organisation in der Arztpraxis erreicht wird.

2.1 Checklisten

Die Checkliste ist ein Werkzeug, das aus unserer hochentwickelten Gesellschaft nicht mehr wegzudenken ist. Listen sind ein gutes Mittel, um in einem bestimmten Bereich eine vollständige Erfassung aller Aspekte zu erreichen, ohne das Gedächtnis allzusehr zu strapazieren.

Welche Voraussetzungen muss eine Checkliste erfüllen?

1. Die Checkliste darf nur ein begrenztes Gebiet behandeln. *Voraussetzungen*
2. Die Checkliste soll nicht zu viele Punkte (dann lieber eine neue Checkliste) enthalten.
3. Die Checkliste soll innerhalb eines begrenzten Gebietes vollständig sein.
4. Die Checkliste muss Relevanz für die eigene Praxis haben.
5. Die Checkliste muss für die eigene Praxis aktuell sein.
6. Die Checkliste muss eindeutig formuliert sein.
7. Die Checkliste muss zur Verringerung von Fehlerquellen beitragen.

Der Leser erkennt unschwer, dass für die Charakterisierung der Checkliste wiederum eine Checkliste verwendet wurde. Das Buch liefert dem Benutzer nicht nur fertige Checklisten, sondern soll ihm auch Anregungen und Anleitungen geben, um selbst Checklisten zu entwickeln.

Checkliste Nr. 1 hilft Ihnen dabei, die Schwachpunkte Ihrer Praxisorganisation zu entdecken. Sie ist als grobe Übersicht ein Arbeitsmittel zur überschlagsmäßigen Erfassung und Lokalisierung von Mängeln. Werden Mängel festgestellt und können diese genau formuliert werden, lässt sich der Sachverhalt auch in einem Guideline transparent machen.

2.2 Guidelines

Das zweite Arbeitsmittel für eine erfolgreiche Organisation in der Arztpraxis ist das Guideline. Ein Guideline ist ein Entscheidungsbaum, der dem Leser ausgehend von der Anfangsthese viele unterschiedliche Wege und Entscheidungsmöglichkeiten eröffnet. In den angelsächsischen Ländern wird das Guideline in allen Bereichen der Wirtschaft und Wissenschaft verwendet, nicht nur in der Medizin. Das Guideline vermittelt eine schnelle Übersicht über verschiedene Entscheidungsmöglichkeiten.

Entscheidungsbaum

Checkliste Nr. 1

Wo kann ich Mängel in meiner Praxis feststellen?

ja

nein

- | | | |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. In den Praxisräumen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Bei den Arbeitsabläufen | | |
| a) Empfang | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Wartezimmer | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Behandlungsräume | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Sprechzimmer | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Beim Zeitmanagement | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Bei der Personalführung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Bei meiner eigenen Person | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Bei der Abrechnung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Bei den Ausgaben | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Bei der Werbung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Bei der Patientenführung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Der Vorteil eines solchen Guidelines besteht darin, dass es gewissermaßen zweidimensional gelesen werden kann. Sie wählen sich einen Weg aus, der Ihrer persönlichen Situation bzw. Ihrer Praxis entspricht. Guidelines sind weiterhin durch wenig Text gekennzeichnet, um ein schnelles Auffinden des gewünschten Weges zu gewährleisten.

Guideline Nr. 1 (Seiten 12/13) stellt ein erstes Beispiel für einen solchen Entscheidungsbaum dar. Die Anfangsthese dieses Guidelines lautet: „Meine derzeitige Organisation ist richtig“. Wenn Sie diese These mit „absolut richtig“ beantworten können, dürfen Sie an dieser Stelle das Buch schon wieder zuklappen. Es besteht dann kein Handlungsbedarf. Dies dürfte jedoch in den wenigsten Arztpraxen der Fall sein.

*Analyse
der Praxis-
organisation*

Häufiger wird die Antwort „richtig, aber verbesserungsfähig“ ausfallen. Falls Sie von hier aus den Weg zu „Mängel nicht bekannt“ wählen, gelangen Sie zur systematischen Mängelanalyse. Diese ist für eine systematische Praxisorganisation außerordentlich wichtig. Es reicht nicht aus, nur ein unbestimmtes Gefühl zu haben, dass „irgendetwas“ nicht stimmt.

Für diese Mängelanalyse eignen sich Checklisten. Sie müssen für sämtliche Praxisabläufe eine oder mehrere Checklisten zu Rate ziehen, um eine vollständige Erfassung der verbesserungswürdigen Abläufe zu erhalten.

*Checklisten
helfen*

In *Guideline Nr. 2* (Seiten 14/15) ist der grobe Ablauf des Patientenbesuchs in der Arztpraxis dargestellt. An der Anmeldung entscheidet sich, ob und in welchem Umfang der Patient vom Arzt behandelt wird. Nach einer kürzeren oder längeren Untersuchung verlässt der Patient, z. B. mit einem Rezept bzw. einer Krankmeldung, wieder die Praxis.

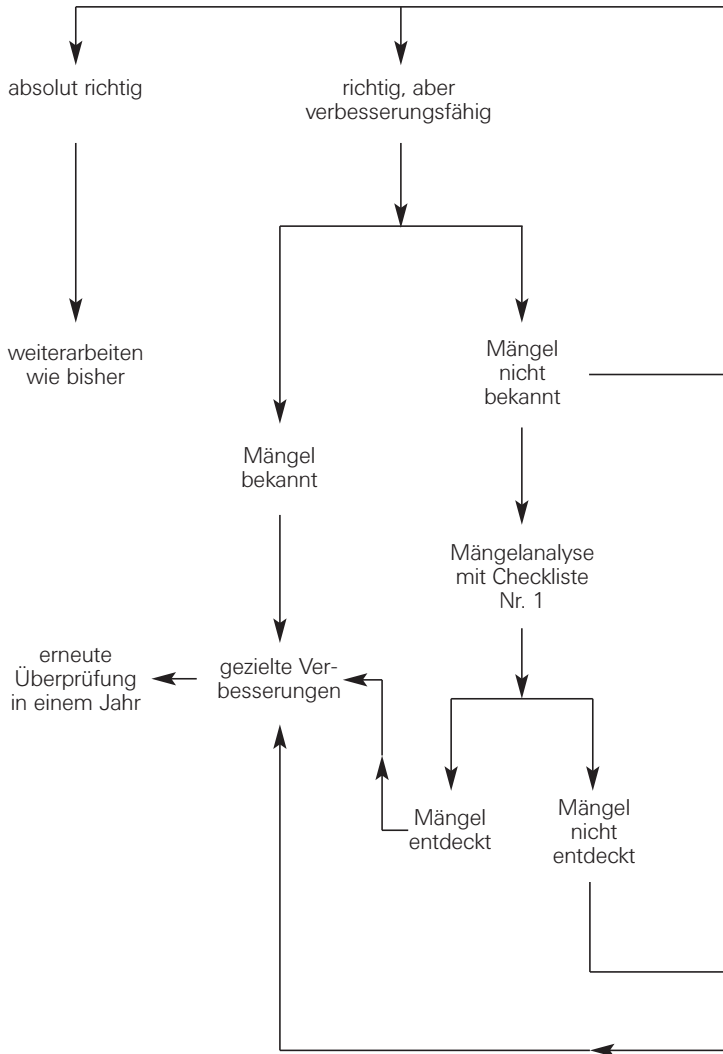
Es muss dabei betont werden, dass die Abläufe, die in diesem Guideline dargestellt sind, keineswegs für jede Arztpraxis zutreffen müssen. Jeder Arzt kann sich seine Praxisabläufe selbst konstruieren. Es kommt immer nur auf die Nützlichkeit an. Der Vorteil eines Guidelines besteht unter anderem darin, dass man ungünstige oder fehlerhafte Abläufe in der Arztpraxis besser erkennen und korrigieren kann.

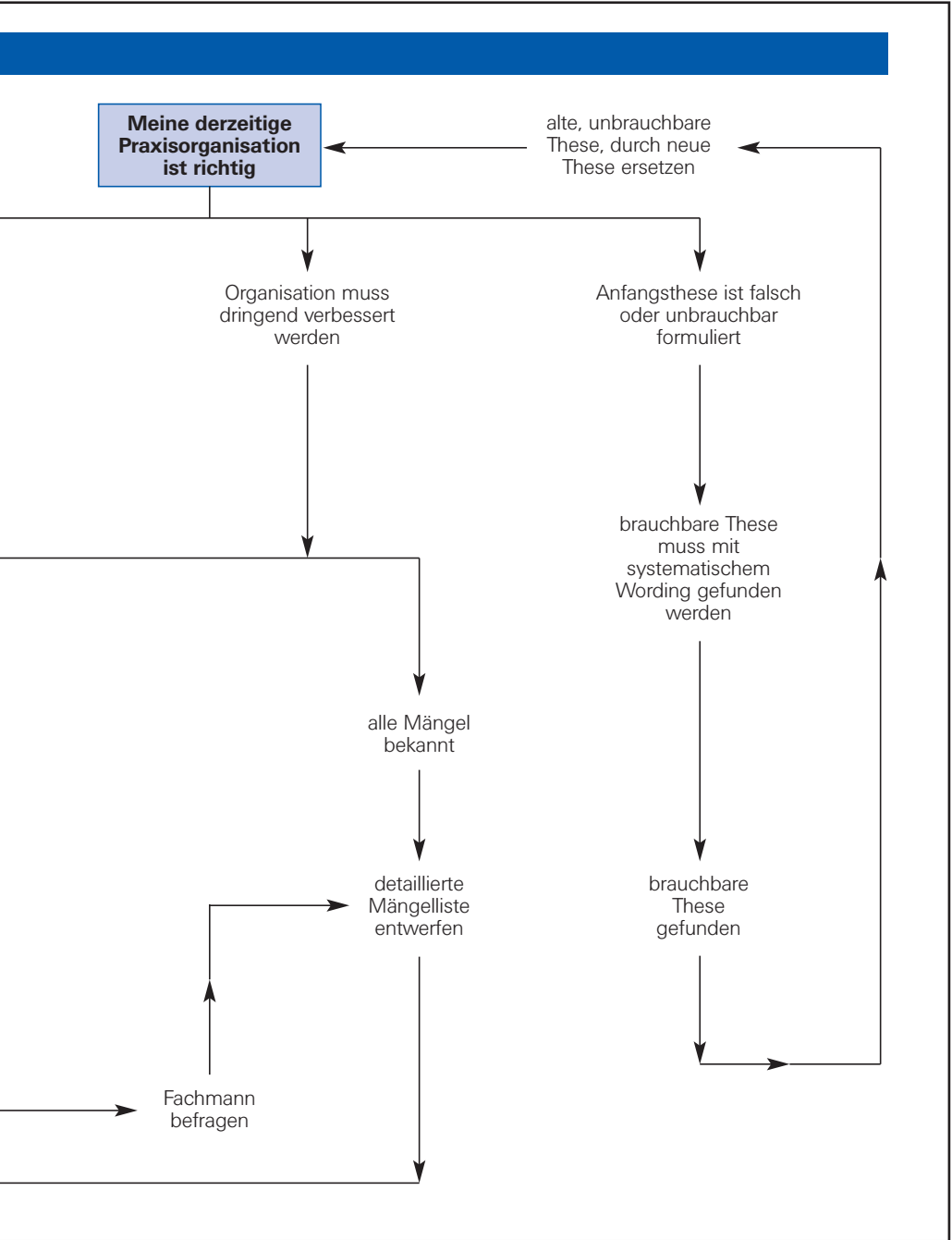
Guideline 1

Ein Guideline ist ein Entscheidungsbaum, der dem Leser ausgehend von der Anfangsthese viele unterschiedliche Wege und Entscheidungsmöglichkeiten eröffnet.

Guideline Nr. 1 zeigt Ihnen, ob Sie Ihre Praxisorganisation verbessern sollten. Gehen Sie dazu die Wege ab, die auf Ihre derzeitige Situation zutreffen.

Die Praxisorganisation





Guideline 2

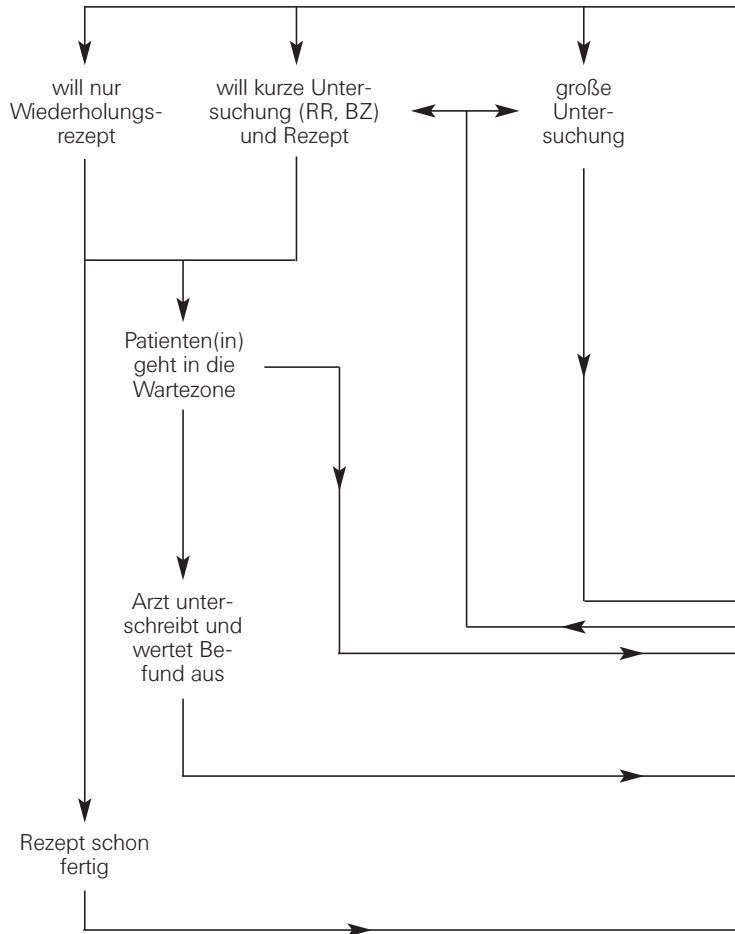
In Guideline Nr. 2 ist der grobe Ablauf des Patientenbesuches in der Arztpraxis dargestellt.

An der Anmeldung entscheidet sich, ob und in welchem Umfang der Patient vom Arzt behandelt wird.

Nach einer kürzeren oder längeren Untersuchung verlässt der Patient, z. B. mit einem Rezept bzw. einer Krankmeldung, wieder die Praxis.

Es muss dabei betont werden, dass die Abläufe, die in diesem Guideline dargestellt sind, keineswegs für jede Arztpraxis zutreffen müssen.

Der Ablauf des Patientenbesuches



Patient(in) kommt an die Anmeldung der Arztpraxis

völlig neue(r) Patient(in)

bekannte(r) Patient(in), vereinbarter Termin

will nur Verlängerung der Krankmeldung

Aufnahme aller Patientendaten

vereinbarte Untersuchungen

Patient(in) kommt ins Sprechzimmer

nochmals an die Anmeldung (z. B. neuer Termin)

Patient(in) verlässt die Praxis