

## ERFAHRUNGSAUSTAUSCH

## Optimierung der Praxisstruktur: Definieren Sie Ihre konkreten Praxisziele

von Anita Koschny, Dental Consulting, Bayreuth

Um die eigene Praxis voranzubringen, müssen Ziele her. Ohne Ziel gibt es keine Änderung in der Zukunft. Sicher gibt es verschiedene Möglichkeiten, ein Ziel zu erreichen. Aber nur wenn alle an demselben Strang ziehen, können Sie Ihr (Praxis-)Ziel gemeinsam erreichen. Deshalb sollte das konkrete Ziel jedem Teammitglied bekannt und immer klar vor Augen sein.

### Ihre positive Grundeinstellung ist wichtig

Bedenken Sie bitte und ehrlich: Wenn Sie in und an Ihrer Praxis grundlegend etwas ändern möchten, müssen Sie lieb gewonnene Routinen und Gewohnheiten ablegen. Davon sind auch Sie selbst betroffen. Insofern ist es wichtig, dass auch Sie sich konzeptionell und mental auf Veränderungen einstellen und dahinterstehen. Dies ist die Basis für „grundlegende“ Änderungen.

Erfahrungsgemäß kann hier ein Coach und Praxisberater gut die Umstrukturierung der Praxis begleiten und (neue) Prozesse umsetzen, weil er die nötige Objektivität mitbringt. Dies bietet sich gerade auch für Praxen an, die vielleicht schon in finanziellen Schwierigkeiten stecken: Vielleicht erscheinen dort Lösungen für Außenstehende einfach. Aber durch das Mindset (Mentalität) des Praxisinhabers und der Teammitglieder werden Änderungen blockiert und die Situation kann sich nicht verbessern.

### Bestandsaufnahme in der Praxis: IST-Situation erfassen

Im ersten Schritt analysieren Sie Ihre IST-Situation. Nehmen Sie Ihre Praxis kritisch unter die Lupe und machen Sie eine Bestandsaufnahme von allen Bereichen. Dazu zählen Ihre Praxisräume, Ihr Personal, der Bürokratieaufwand, Abläufe, wirtschaftliche Faktoren, Patientenverhalten etc. Dabei helfen Ihnen Tabellen, um die einzelnen Bereiche komplett zu erfassen.

Bitten Sie auch Angehörige, Freunde und Ihr Team um ein ehrliches Feedback für alle Bereiche. Nehmen Sie dieses Feedback und die Anregungen ernst, denn gerade das Team schätzt die Praxissituation in der Regel richtig ein und kann zu Lösungen beitragen.

### Bestandsaufnahme Praxisräume

Wenn Sie beispielsweise Ihre Räumlichkeiten analysieren: Sehen Sie sich Ihre Praxis am besten in Ruhe und zunächst einmal allein an. Setzen Sie sich in jedes Zimmer, an jeden Arbeitsplatz und notieren Sie sich alles, was Ihnen auffällt. Wie sieht es z. B. im Wartezimmer aus: Ist es dort aufgeräumt? Müssen die Wände gestrichen werden? Funktioniert die Klimaanlage? Spricht die Spielecke die Kinder an? Gibt es Zeitschriften für alle Alters- und Interessengruppen? Reicht das Licht? Sie werden erstaunt sein, was Sie alles sehen werden.



Sie müssen zu Veränderungen bereit sein

Ein objektiver Coach kann helfen

Nehmen Sie alle Praxisbereiche unter die Lupe

Beispiel: die Praxisräume

Monatliche  
Einnahmen und  
Ausgaben betrachten

### ■ Beispiel: Bestandsaufnahme der Praxisräume

	Raum	Was fällt Ihnen auf?
1.	Rezeption/Anmeldung	
2.	Wartezimmer	
3.	Patienten-WC/Mitarbeiter-WC	
4.	Behandlungszimmer	
5.	Büro	
6.	Sterilisationsraum	
7.	Röntgenraum	
8.	Aufenthaltsraum	
9.	Flur/Treppenhaus/Eingangstür	
10.	Sonstiges (ggf. Liste ergänzen, z. B.: äußere Erscheinung des Gebäudes, Parkplatz, Barrierefreiheit)	

### Bestandsaufnahme Finanzen

Auch um die persönliche oder die finanzielle Situation der Praxis zu verbessern, hat sich eine Bestandsaufnahme bewährt. Schauen Sie sich dazu für die Praxisfinanzen monatlich alle Praxiseinnahmen an und ziehen Sie davon alle monatlichen Praxisausgaben ab. Jährlich anfallende Ausgaben teilen Sie zuerst durch 12 und nehmen dann diese Zahl für die Berechnung der monatlichen Praxiskosten. Prüfen Sie: Habe ich einen Unternehmerlohn, den ich mir monatlich auszahle? In welcher Höhe stehen Steuerzahlungen an? Welche Kosten können eingespart werden? Fassen Sie die Ergebnisse wie folgt zusammen:

### ■ Finanzielle IST-Situation (monatlich)

Praxiseinnahmen	45.600 Euro
- Praxisausgaben	- 31.920 Euro
=	= 13.680 Euro
- Unternehmerlohn	- 9.000 Euro
= Überschuss	= 4.680 Euro

Wie zufrieden bin ich mit dem tatsächlichen monatlichen Überschuss?  
(Skala von 1-10, wobei 1 sehr unzufrieden und 10 absolut zufrieden ist)

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Falls ich nicht die 10 angekreuzt habe: Was kann ich tun, um die 10 zu erreichen?

Wenn Sie nun die Erkenntnisse, die Klarheit und den Überblick über Ihre finanzielle Situation gewonnen haben, denken Sie über die nächsten Schritte nach. Stellen Sie einen Fahrplan auf, mit welchen konkreten Maßnahmen Sie sich finanziell verbessern können. Seien Sie auch hier kritisch:

- Wie viel Mehrarbeit müssen Sie z. B. für ein Auto der Oberklasse leisten? In welchem Verhältnis stehen dabei Nutzen und Aufwand? Wird der Pkw genutzt?

- Ähnlich verhält es sich mit Praxisanschaffungen: Ist das CEREC-Gerät ausgelastet und täglich im Einsatz? Werden für zwei Behandlungszimmer fünf Lampen zum Aushärten von Kunststoffen benötigt? Ist für den Teppichwechsel vor der Praxiseingangstüre ein Abonnement notwendig?

## Für Ihr Praxisziel (Sprint) müssen Sie brennen

Fassen Sie dann alle Ergebnisse zusammen und konkretisieren Sie, was Sie lösen wollen (und was nicht). Für das ausgewählte Ziel (Sprint) sollten Sie „brennen“. Die Erreichung des Zieles wird umso leichter, je mehr Sie es erreichen wollen! Wenn Sie nicht sicher sind, was Ihr persönliches Ziel oder Ihr Praxisziel sein kann, könnten Ihnen folgende Fragen helfen:

- Was kann ich besonders gut?
- Welche Fähigkeiten habe ich?
- Welche Erfahrungen habe ich?

Bei der Formulierung der Ziele wird oft mit der sogenannten SMART-Formel gearbeitet. D. h., dass Ihre Ziele spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sein sollten. So wird ein Ziel genau und ist für jeden Beteiligten verständlich. Diese fünf SMART-Anforderungen können in der Praxis vereinfacht angewendet werden. Ziele können auch in Zwischenziele aufgeteilt werden. Die Fragen in der folgenden Tabelle fassen die „Mindest“-Anforderungen zusammen, um Ihre konkreten (Zwischen-)Ziele festzulegen.

### ■ So definieren Sie Ihre (Zwischen-)Ziele (Sprints)

1. Beantworten Sie zu Beginn für sich diese drei Fragen:	1. Warum will/muss ich etwas ändern? 2. Was ist mein glasklares Ziel? 3. Was könnte mich davon abhalten, das Ziel zu erreichen?
2. Bis wann soll das Ziel erreicht werden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Setzen Sie sich ein realistisches Datum.</li> <li>■ Notieren Sie sich das genaue Datum.</li> </ul>
3. Was wird sich in der Praxis geändert haben, wenn das Ziel umgesetzt sein wird? Welcher Zustand wird erreicht? Sind Sie damit zufrieden?	Blicken Sie in die Zukunft und stellen Sie sich Ihre Praxis nach der Zielerreichung vor. Was stellen Sie fest: Wie fühlt es sich an? Wie sieht es in der Praxis aus? Wie ist Ihr Team aufgestellt? Wie steht es um Ihre Finanzen? ...

Mögliche Ziele könnten z. B. sein: „Ich reduziere ab Januar 2020 meine wöchentliche Arbeitszeit in der Praxis um 5 Stunden.“ „Ich steigere meine Prophylaxe-Einnahmen, indem ich mit 75 Prozent meiner neuen Patienten einen Erst-Prophylaxe-Termin vereinbare.“ „Ich richte in dem bisher als Abstellraum genutzten Zimmer ein weiteres Behandlungszimmer bis zum 31.12.2019 ein.“

## Nicht nur planen, sondern auch umsetzen

Sobald Sie Ihre Ziele definiert haben, können Sie sich an die Umsetzung machen. Dazu stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung, z. B. ein Tagesplaner. Der Tagesplaner kann Ihnen helfen, die große Aufgabe „Zielerreichung“ in kleine Häppchen einzuteilen und an der Zielerreichung festzuhalten. Er motiviert, sich nicht zu viel vorzunehmen, aber auch, den Tag sinnvoll und strukturiert zu planen. Wie das im Einzelnen funktioniert, wird in der nächsten ZP-Ausgabe erläutert.

So finden Sie mögliche (Praxis-) Ziele

SMARTe (Zwischen-)Ziele



**INFORMATION**  
Fortsetzung in der nächsten ZP-Ausgabe