



Praxisorganisation – Mit Standards und klaren Strukturen zu mehr Effizienz

Wie viel Zeit verschwenden Sie und Ihr Team jede Woche damit, weil das Rad immer wieder neu erfunden wird, Strukturen nicht klar sind, Dinge und Dokumente gesucht werden u.a.m.? Wie viel Nerven kostet Sie das? Wie viel Unruhe bringt das ins Team? Was hätten Sie in dieser Zeit Sinnvolleres tun können?

In meinem Berateralltag stelle ich immer wieder fest, dass es offenbar für manche viel einfacher ist, über Missstände zu jammern als sie final zu beseitigen. Wenn wir uns dann gemeinsam die Mühe gemacht haben, das drängendste Aufregertema einmal zu bearbeiten und das Team das im Alltag auch konsequent umsetzt, erfüllt mich das mit Freude. Denn die Reaktionen bei unserem nächsten Zusammentreffen sind immer diese: „Wenn wir gewusst hätten, dass wir das hinbekommen, das wir das gemeinsam schaffen können, dann hätten wir das schon viel früher gemacht. Vielen lieben Dank.“ Die Motivation, sich weiteren Veränderungen zu stellen, ist dann deutlich größer als vorher. Wenn wir diesen Punkt überwunden haben, weiß ich, dass die weiteren notwendigen Veränderungen auch umgesetzt werden und unsere Zusammenarbeit erfolgreich abgeschlossen wird.

Was machen wir konkret?

Wir sammeln zunächst einmal all die Punkte, bei denen es im Praxisalltag zu Problemen, Irritationen, Konflikten kommt. Dann erstellen wir daraus eine Prioritätenliste und arbeiten uns vom Wichtigsten zum weniger Wichtigsten vor.

Hintergrundinfo: Dahinter steckt ein psychologischer Trick: Das, was wir erfolgreich bewältigt haben, macht uns stolz und das wiederum motiviert uns am Ball zu bleiben. Gleichzeitig zeigt es uns, dass wir etwas bewegen können, wenn wir Dinge konsequent umsetzen. Diese Selbstwirksamkeit gibt uns die Kraft, uns den nächsten Herausforderungen zu stellen. Wenn wir mit dem drängendsten Problem starten, wird die Erleichterung von allen als enorm empfunden. Das gibt einen richtigen Leistungsschub und stärkt unseren Selbstwirksamkeitsmuskel kräftig. Der Rest, weil weniger herausfordernd, wird dann als bewältigbar wahrgenommen.

Das drängendste Problem schauen wir uns im Detail an:

- Was kennzeichnet das Problem?
- Welche Faktoren beeinflussen das Problem?
- Welche dieser Faktoren sind von außen vorgegeben und durch uns nicht beeinflussbar? Hier können wir nur schauen, ob wir ggf. einen Handlungsspielraum haben, und sollten ansonsten akzeptieren, dass es eben so ist, wie es ist.

Welche dieser Faktoren können wir durch unser Tun beeinflussen? Das sind diejenigen, wo wir Dinge zu unseren Gunsten verändern können.

Wenn wir uns diese Fragen beantwortet haben, formulieren wir unser Ziel: Was wollen wir im Idealfall konkret bis wann erreichen?

Bei der Beantwortung dieser Frage hilft die SMART-Formel. SMART ist ein Akronym und steht für

- S = spezifisch
Was konkret wollen wir erreichen? Beispiel: Wir wollen die Umsätze im Prophylaxebereich erhöhen.
- M = messbar
In welchem Umfang wollen wir unser Ziel erreichen? Beispiel: Wir wollen die Umsätze im Prophylaxebereich um 30 % (Think big!) erhöhen.
- A = akzeptiert
Akzeptieren alle im Team das Ziel oder gibt es Vorbehalte? Nur wenn alle hinter dem Ziel stehen, werden alle mit Ihnen gemeinsam an einem Strang ziehen. Beispiel: Könnte der eine oder andere die damit verbundene Mehrarbeit scheuen? In der Literatur gibt es übrigens auch andere Auslegungen für das „A“ (attraktiv, aktionsorientiert, angemessen, anspruchsvoll). Ich plädiere für „akzeptiert“, weil alle anderen Interpretationen meines Erachtens in den übrigen enthalten sind und ich nur eine Chance habe, meine Ziele zu erreichen, wenn mein Umfeld mitspielt.
- R = realistisch
Ist das Ziel erreichbar? Wenn ich mir den „Brotkorb“ zu hoch hänge, wird es mühsam. Wenn ich ihn zu niedrig hänge, fordert es mich nicht genug. Es gilt, ein angemessenes, attraktives Ziel (siehe auch die anderen Auslegungen des „A“) zu finden, das mich fordert und erreichbar ist.
- T = terminiert
Bis wann will ich das Ziel erreicht haben? Unterlassen wir es, einen festen Endzeitpunkt zu definieren, ist die Gefahr groß, dass wir unsere Absicht immer weiter schieben: Von heute

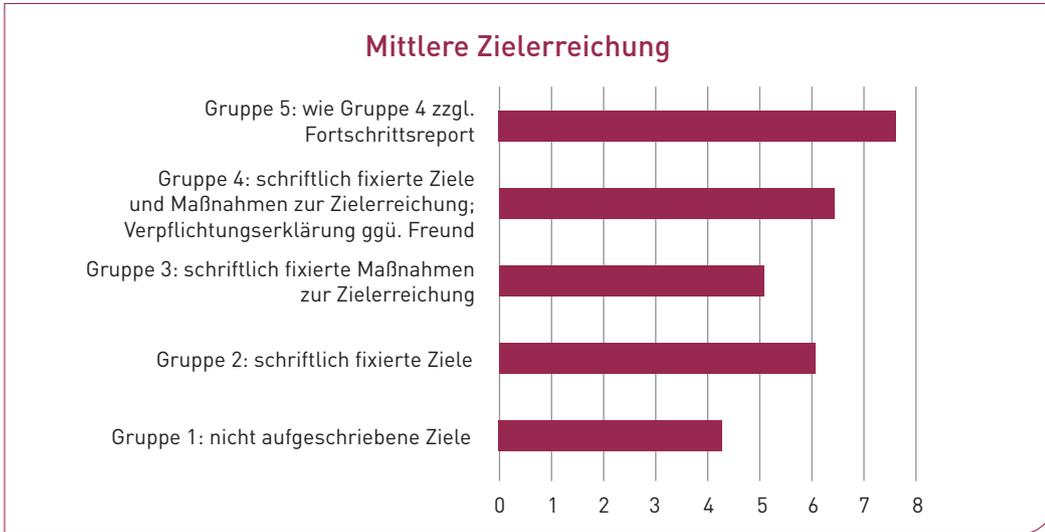


Abb. 1 Studie Zielerreichung.

auf morgen, von morgen auf übermorgen usw. Es werden immer wichtige Dinge dazwischenkommen. Die Zielerreichung rückt in weite Ferne. Wir kommen nicht ins Tun.

So formulierte Ziele haben keine Hintertür, durch die wir der Zielerreichung ausweichen können. Die Wahrscheinlichkeit, dass wir in die Umsetzung kommen, ist groß. Sie steigt übrigens überproportional an, wenn wir unsere Ziele auch noch schriftlich formulieren. Dazu soll es eine, in der Managementliteratur viel zitierte Langzeitstudie der

renommierten Harvard-Universität geben.

Hintergrundinfo: Die Vergleichsgruppe 1 (83 % der Abgänger) hatte nach Studienabschluss keine Ziele für sich formuliert. Eine zweite Gruppe (14 % der Abgänger) hatte klare Ziele vor Augen, jedoch nicht schriftlich fixiert. Die dritte Gruppe (3 % der Abgänger) hatte ebenfalls klare Ziele und hielt sie schriftlich fest.

Das Studienergebnis: Die Probanden aus Gruppe 2 verdienten nach Studienabschluss dreimal so viel wie die der Vergleichsgruppe 1. Die Teilnehmenden in Gruppe 3 verdienten sogar das Zehn-

fache der Teilnehmenden der Vergleichsgruppe 1.

Die Originalquelle konnte ich nicht finden, dabei bin ich jedoch auf eine Studie von Gail Matthews gestoßen, die zu ähnlichen Erkenntnissen kommt und noch weitere Faktoren benennt, die die Zielerreichungswahrscheinlichkeit erhöhen: „The impact of commitment, accountability, and written goals on goal achievement“ (dominican.edu).

Der größte Erfolg winkt bei

- schriftlich fixierten Zielen,
- schriftlich fixierten Maßnahmen zur Zielerreichung,



Abb. 2 Überblick über die einzelnen Schritte.



- Verpflichtungserklärung zur Zielerreichung gegenüber einem Freund,
- wöchentlicher Fortschrittsreport an den Freund.

Nachdem wir jetzt die Ziele formuliert haben, widmen wir uns im nächsten Schritt den Maßnahmen, die wir ergreifen können, um unsere Ziele zu erreichen. Dazu ist es hilfreich, zunächst einmal ganz offen zu denken, ohne gleich werten zu wollen. Zum Einsatz kommen an dieser Stelle Kreativitätstechniken wie Brainstorming, morphologischer Kasten usw. Je besser dieses sogenannte divergente Denken funktioniert, desto besser. Denn Ziel dieser Phase ist es, möglichst viele kreative und vielleicht auch ungewöhnliche Lösungen zu generieren.

Erst dann werden die gefundenen Ideen bewertet:

- Welche Ideen sind überhaupt umsetzbar?
- Welche sind es nicht und müssen verworfen werden?
- Welche Ideen sind am besten geeignet, schnell und sicher zum gewünschten Ziel zu führen?

- Wie bekommen wir den bzw. die Favoriten konkret in die Umsetzung?
- Wer macht was bis wann?

Und dann heißt es: möglichst schnell und konsequent in die Umsetzung kommen und kontrollieren, ob die abgestimmten Termine gehalten wurden. Bei Problemen nachzujustieren. Abbildung 2 zeigt einen Überblick über die einzelnen Schritte. Faktisch geht es in den konkreten Fällen darum:

- klare Strukturen zu schaffen, die in Folge konsequent gelebt werden und
- Prozesse, Schriftstücke und Ordnerstrukturen, wo immer das möglich ist, zu vereinfachen und idealerweise auch zu standardisieren.

Das geht nur gemeinsam mit dem Team. Denn jeder Einzelne muss dafür mitziehen.

Es lohnt sich: Da, wo hieran konsequent gearbeitet wird, herrscht ein entspanntes Klima, in dem Arbeiten Spaß macht. Das bindet Ihr Team an Ihre Praxis und sorgt dafür, dass Ihre Patienten, sich in Ihrer Praxis noch besser aufgeho-

ben fühlen. Denn die Arbeitsatmosphäre ist auch für Patienten erlebbar.

Unter dem nachstehenden QR-Code am Schluss des Beitrages können Sie eine Checkliste zur Identifikation Ihrer individuellen „Baustellen“ anfordern.



Dr. Susanne Woitzik

Expertin für betriebswirtschaftliches Praxismanagement, Team- und Persönlichkeitsentwicklung
E-Mail: swoitzik@die-za.de