

# Das Unternehmen Arztpraxis als Teamsache begreifen

Im Seminar Unterstützung durch Experten und Kollegen

**Im Rahmen der ärztlichen Ausbildung stehen klar medizinische Inhalte im Zentrum. Der spätere praktische Alltag vieler Kollegen hingegen ist stark mitgeprägt von unternehmerischen Entscheiden und Herausforderungen, für die sich viele nicht adäquat gewappnet fühlen. Das ist kein singuläres Problem, wie die Teilnehmer eines Unternehmensführungskurses feststellen konnten. Und schon diese Erkenntnis kann entlastend wirken ...**

## Christine Mücke

Die gut 20 Teilnehmer des – mittlerweile 5. – Unternehmensseminars treffen sich jeweils an 5 Samstagen, um sich das anzueignen, was in Studium und Ausbildung zu kurz kommt: unternehmerisches Wissen. Denn die Führung einer ärztlichen Praxis ist nichts anderes als die Führung eines Unternehmens. Um dabei erfolgreich zu sein, hilft es, neben dem entsprechenden Know-how auch eine Vision zu haben. Wenn man weiss, was man in den nächsten Jahren erreichen möchte, ist es einfacher, eine Strategie zu entwickeln, um dieses Ziel zu verfolgen (mehr zu Standortbestimmung und Zieldefinition auch in AM 3/2017, Seite 130). Die Gruppenpraxis Küblis beispielsweise, welche 5 Ärzten gehört, verfolgt ihr

**«Ich habe relativ früh angefangen, die Gruppenpraxis als KMU zu betrachten und machte mich auf die Suche, was mich als Unternehmerin und die Gruppenpraxis als Unternehmen weiterbringt.»**

Ziel mit ihren 12 Mitarbeiterinnen erfolgreich. Ruth Ehbets, die organisatorische Leitung der Gruppenpraxis Küblis, die als Projektmitarbeiterin an der Entwicklung der Seminarinhalte beteiligt war, meint: «Ich habe relativ früh angefangen, die Gruppenpraxis als KMU zu betrachten und machte mich auf die Suche, was mich als Unternehmerin und die Gruppenpraxis als Unternehmen weiterbringt.»

**Hinschauen, wo etwas für das Team zu optimieren ist**  
Unter den Teilnehmern ist die Ausgangslage denkbar verschieden, die einen kommen, weil die Praxisabläufe nach jahrelanger Tätigkeit generell einmal wieder überdacht werden

könnten oder um sich endlich überhaupt einmal fundiert mit diesen Aspekten der selbstständigen Tätigkeit zu beschäftigen. «Wir sind durch unsere Ausbildung viel zu wenig auf die Niederlassung vorbereitet», findet Dr. med. Kerstin Fleming, Gossau: «Ich habe vor 4 Jahren eine Praxis eröffnet und hatte von all den Themen, die hier besprochen werden, wie Finanzierung, Buchhaltung, Personalsuche und -führung etc. wenig Kenntnis, es war ein Sprung ins kalte Wasser. Jetzt hatte ich das erste Mal die Zeit, mir ein solches Seminar zu gönnen und wollte näher hinschauen, wo ich für mich und mein Personal, das Team also, etwas optimieren kann.»

## Gemischte Gruppe zeigt verschiedene Perspektiven

Bei anderen ist ein konkretes Problem der Anlass, den Samstag im Zürcher «Au Premier» zu verbringen, zum Beispiel Schwierigkeiten mit dem Personal. Aber auch im Vorfeld einer anstehenden unternehmerischen Entscheidung (Praxisübernahme, Tätigkeit als Einzelner oder als Mitglied einer Gruppenpraxis, Eingehen einer Partnerschaft) kann das Seminar wichtige Anhaltspunkte zur Klärung der persönlichen Situation liefern. Dazu tragen nicht nur die kompakt servierten Inhalte der 5 Module zu Themen wie Unternehmensführung, Mitarbeiterführung, prozessorientierte Organisation, finanzielle Praxisführung und Kundenorientierung als Differenzierungspotenzial bei, sondern auch der Austausch innerhalb der Gruppe: «Der Austausch mit den anderen Kollegen ist sehr hilfreich, viele haben die gleichen Probleme. Und

manchmal merkt man auch einfach, dass man manches schon sehr gut macht», so Dr. med. Sabine Marschall, Gams, die teilnimmt, weil sie die Leitung einer Praxis übernommen hat und da-

bei mehr als die medizinische Betreuung ihrer Patienten im Auge hat. Den Austausch innerhalb der Gruppe lobt auch Dr. med. Rachel Enz Perschel, Zürich, «vor allem die Tatsache, dass hier nicht nur Grundversorger, sondern auch Spezialisten waren, und man so verschiedene Ansichten kennenlernen konnte». So können die wechselseitigen Wünsche und Bedürfnisse diskutiert werden, deren Kenntnis wiederum für das Marketing und die Positionierung der eigenen Praxis wichtige Hinweise geben kann. Und wer sich traut, bei praktischen Fragestellungen seine persönliche Situation als Beispiel in der Gruppe vorzustellen, kann erst noch wertvolle Rückmeldungen erhalten.



## Weniger Stress im Alltag durch bessere Organisation

Interview mit Dr. med. Isabelle Fuss, Brugg

### Was hat Sie veranlasst, einen Kurs zur Unternehmensführung zu besuchen?

*Dr. Isabelle Fuss:* Mein Anlass war die Übernahme der Leitung in einer kleineren Gruppenpraxis. Zuvor war ich vier Jahre lang in einer grossen Gruppenpraxis angestellt und musste mich nie um strategische Fragen, Personalführung und finanzielle Dinge kümmern. Mein Chef, Inhaber der beiden Praxen, riet mir zu diesem Kurs.

### Gab es ein spezifisches Anliegen?

Nein, ich ging unvoreingenommen zu dem Kurs und wollte mich einfach überraschen lassen von den Kursinhalten. Diese unterscheiden sich ja sehr stark von denen des Medizinstudiums.

### Haben sich die Anforderungen in der Praxis in den letzten Jahren verändert?

Da ein eindeutiger Trend von der Einzelpraxis zur Gruppenpraxis besteht ändern sich natürlich auch die Anforderungen. Für den Einzelkämpfer in der Landarztpraxis sind die Anforderungen an die medizinische Kompetenz sehr hoch. Man muss eigentlich alles können. Durch die höhere Ärztedichte und die zunehmende Spezialisierung steigt die Bedeutung der Zusammenarbeit. Das medizinische Können ist natürlich nach wie vor die Kernkompetenz. Aber aufgrund der zunehmenden Spezialisierung, gesteigener Ansprüche und viel mehr Möglichkeiten kann zwangsläufig nicht mehr alles vom selben Arzt abgedeckt werden. Dadurch wird eben die Fähigkeit zur Kooperation beziehungsweise Organisation der Zusammenarbeit entscheidend. Dies lernen wir aber wie gesagt nicht im Medizinstudium, und die Fähigkeit zur Organisation der Zusammenarbeit ist nicht angeboren sondern muss erlernt werden.

### Mit welchen Erwartungen sind Sie gekommen?

Ich habe gehofft, Werkzeuge mitzubekommen, die mir helfen, in der Praxis Prioritäten zu setzen, Entscheidungen richtig zu treffen und

Prozesse zu optimieren. Dadurch sollen die Arbeitszufriedenheit des Praxisteams und die optimale Behandlung der Patienten sichergestellt werden.

### Und was nehmen Sie mit zurück in die tägliche Praxis?

Wir werden demnächst mit allen Praxismitarbeitern sowie einer externen Kommunikationsexpertin eine Praxisvision erstellen, da ein gemeinsames Ziel die Arbeitsmotivation erhöht. Ich habe damit begonnen, von neuen Mitarbeitern nach der Probezeit ein Feedback einzuholen, was in der Praxis verbessert werden könnte. Da kommen spannende Ideen, die wir teilweise auch umsetzen konnten. Wir achten darauf, dass die Verantwortungen klar sind und wir klar kommunizieren. Bei Aufträgen muss festgelegt werden, wer was bis wann erledigt, also das Gegenteil von «mer sötti emal». Leider setzen wir dies noch nicht konsequent um.

Spannend fand ich auch die Aussage, dass nicht zwangsweise ein Arzt die Praxis führen muss. Er kann der Inhaber sein, aber die medizinische Praxisassistentin bei entsprechender Zusatzausbildung, Eignung und Interesse als Leiterin einsetzen. Dies wäre eine gute Option für Ärzte, die sich dafür gar nicht interessieren. Dies ist ja nicht so selten.

### Ihr Fazit?

Der Kurs hat sich für mich sehr gelohnt, und ich kann ihn allen empfehlen, die in irgendeiner Form eine Führungsfunktion in der Arztpraxis haben. Alternativ gibt es auch gute Bücher zu dem Thema. Die Zeit, die dafür aufgewendet wird, ist sicher gut investiert, da der Stress im Alltag durch die bessere Organisation abnimmt. Dazu gab es am Anfang des Kurses eine Geschichte über einen Fischer, der keine Zeit hatte, ein Netz zu knüpfen. Er war zu sehr damit beschäftigt, mit seinen Händen Fische zu fangen (Parabel von René Egli).

Das Interview führte Christine Mücke

### Die Praxis gut aufstellen

Auch weitere Aspekte, die beim Thema Aussenwirkung eine Rolle spielen, werden angesprochen: Welche Aspekte müssen bei der Praxisdarstellung berücksichtigt werden? Ob die Praxis einen guten ersten Eindruck machen kann, hängt unter Umständen auch von der jeweiligen Onlinepräsenz ab. Wenn jemand im Netz einen Arzt sucht, helfen klare Informationen, überhaupt gefunden zu werden. Weiter ist zu überlegen, welche Argumente Sie Patienten auf Ihrer Homepage an die Hand geben, damit sie sich für Sie entscheiden. Mit welchen Angeboten können Sie eventuell Extrapunkte sammeln? Auch das Management von Situationen, die anders laufen als erwünscht, ist ein wichtiger Punkt und sollte vor einem Ernstfall schon einmal durchgespielt werden. Wie geht man etwa konstruktiv mit Reklamationen um?

Ein weiterer wichtiger Baustein des Seminars widmet sich der Mitarbeiterführung: Wer sein Team motivieren kann, geschlossen ein gemeinsames Ziel zu verfolgen, hat eine wichtige Etappe auf dem Weg zur erfolgreichen Praxis genommen. Rüstzeug und Tipps aus der Praxis gibt es im entsprechenden Modul, in dem unter anderem verschiedene Führungsstile sowie Merkmale guter und schlechter Führung vorgestellt werden. Der Grundstein zum gemeinsamen Erfolg wird schon mit der Auswahl des Personals gelegt: Wie findet man die oder den Richtigen, und wie erkennt man sie? Und wie führt, fördert und fordert man die Mitarbeiter dann optimal?

### Konkrete Tipps helfen sparen

Die finanziellen Belange des eigenen Unternehmens sind für betriebswirtschaftlich meist nicht geschulte Mediziner oft

Kasten:

### Unternehmerischen Gedanken ins Team tragen

Im Verlauf des **Unternehmerseminars für niedergelassene Ärztinnen und Ärzte** werden 5 Themenblöcke (Unternehmensführung, Mitarbeiterführung, prozessorientierte Organisation, finanzielle Praxisführung und Kundenorientierung als Differenzierungspotenzial) interaktiv behandelt. Das Seminar ist ein gemeinsames Angebot des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG) und der Fluentis GmbH, einem im Gesundheitswesen tätigen Beratungsunternehmen mit Sitz in Zürich. Weitere Informationen zu den Lehrinhalten sowie Durchführungsdaten finden Sie unter:



[www.kmu.unisg.ch/aerzte](http://www.kmu.unisg.ch/aerzte)

Ergänzend dazu findet am 1. April am Universitätsspital Zürich eine **Unternehmertagung für Ärzte und ihr Praxisteam** statt, dass in verschiedenen Vorträgen und Workshops zu Themen wie «Teamwork» oder «Kommunikation» Kenntnisse und Erfahrungswerte für das erfolgreiche Management einer ärztlichen Einzel- oder Gruppenpraxis vermittelt.

#### Was bietet die kommende Ärzttagung?

«Wir stellen immer wieder fest, dass das Unternehmen Arztpraxis Teamsache ist. Die Ärzte sind mehrheitlich durch die Sprechstunde absorbiert, und alles, was drum herum stattfindet, etwa die Patientenadministration, ist Sache der MPA», beschreibt Ruth Ehberts die Ausgangssituation. «Wir wollen mit der Tagung das Bewusstsein dafür schärfen, dass Ärzte und MPA als Team zusammenarbeiten, mit verschiedenen Funktionen, aber die Abläufe müssen sehr gut ineinandergreifen. Die Idee der Tagung ist es, den unternehmerischen Gedanken in das ganze Team zu tragen. Bis heute gibt es zwar Fortbildungen für Ärzte und MPA, aber keine, die sich an beide zusammen richten, an das Unternehmen Arztpraxis.» Mü ❖

#### Unternehmertagung für Ärzte und ihr Praxisteam

**Wann:** 1. April 2017, 9.30 bis 16.10 Uhr

**Wo:** Universitätsspital Zürich

**Credits:** 4 Credits FMH

Weitere Informationen und Anmeldung unter:

[www.kmu.unisg.ch/med](http://www.kmu.unisg.ch/med)



Teamwork in der Arztpraxis

eine Herausforderung. Nicht alle wissen zu Beginn ihrer selbstständigen Tätigkeit über buchhalterische Positionen Bescheid oder können eine Bilanz lesen. Selbst wenn hier einiges an einen Treuhänder zu delegieren ist, sollte man grundsätzlich in der Lage sein, die aktuelle finanzielle Situation einschätzen zu können. Auch für den Bereich Finanzen gibt es im Seminar viele konkrete Tipps, die Umsätze optimieren, Kosten minimieren sowie richtig investieren helfen.

So sollten etwa Überlegungen zu potenziellen Investitionen verschiedene Perspektiven berücksichtigen. Neben der strategischen und der finanziellen Entscheidung ist eine weitere Frage jene nach dem operativen Nutzen. Auch sollte im Vorfeld überlegt werden, ob die damit einhergehende zusätzliche Arbeitsbelastung inhaltlich und fachlich mit dem bestehenden Team geleistet werden kann oder ob jemand zusätzlich anzustellen wäre. Das Modul Finanzen umfasst ebenso einen Abschnitt über die Vorsorgeplanung, in der je nach Lebensabschnitt andere Schwerpunkte gesetzt werden sollten.

#### Einen Schritt zurücktreten

Oft ist man in der Praxis mit der Bewältigung des ärztlichen Alltags so beschäftigt, dass die Zeit fehlt, Prozessabläufe einmal von aussen zu betrachten – um die Arbeit zukünftig besser bewältigen zu können. Dabei kann eine Analyse den Anstoss geben, Routineabläufe zu überdenken und infrage zu stellen. Ein Praxishandbuch kann eine gute Option darstellen, wiederkehrende Abläufe miteinander zu definieren und schriftlich niederzulegen und diese so auch einfacher gegenüber neuen Mitarbeitern kommunizieren zu können. Bei der Arbeitsaufteilung ist gut zu überlegen, ob die Prioritäten richtig gesetzt werden. Ist die persönliche «To do»-Liste so lang, dass am Ende des Tages immer wieder vieles unerledigt bleibt, muss vielleicht einmal hinterfragt werden, was wirklich Chefsache ist und was ohne Probleme delegiert werden kann? Bei wem sind welche Aufgaben am besten aufgehoben? Wie kann die Praxis optimal und schlank organisiert werden?

Manchmal entwickelt sich etwas anders als geplant: «Als Leiterin einer Praxis mit mehreren Mitarbeitern habe ich heute andere Aufgaben als früher in meiner Einzelpraxis. Eigentlich war mein Ziel, weniger zu arbeiten, aber durch die veränderten Verantwortlichkeiten arbeite ich viel mehr. Irgendwann brauche ich noch mal eine leitende MPA, die mich hier weiter entlasten kann», fasst Enz Perschel ihre Überlegungen zusammen. Das passt zur Rückmeldung von Marschall, die als konkrete Massnahme bereits einer ihrer MPA eine leitende Funktion übertragen hat. «Eine weitere wichtige Anregung, die ich aufgenommen habe, ist die Erstellung eines Leitbildes, das habe ich mir als Nächstes vorgenommen.»

#### Was nimmt man mit nach Hause?

«Ich nehme viele Anregungen mit, jetzt gilt es zu sortieren, was ist wichtig, was bekomme ich mit vernünftigem Aufwand umgesetzt und was hilft mir in der Praxisführung am meisten weiter», sagt Flemming. Ihr Fazit ist eine klare Empfehlung für das Seminar, die kompakte Präsentation sei absolut genial.

Am Ende nimmt vielleicht jeder etwas anderes mit nach Hause, schliesslich läuft es immer ein wenig anders, je nach Gruppe und deren Schwerpunkten. Aber auch diesmal scheinen alle motiviert, zukünftig ein wenig mehr Zeit in das Unternehmen Praxis zu investieren. Marschall fasst es so zusammen: «Das Seminar motiviert dazu, bestimmte Dinge gezielt anzugehen und nicht einfach einen Patienten nach dem anderen durchzuschleusen. Mir ist bewusst geworden, dass sich das lohnt, vor allem auch für das Team.» ❖

Christine Mücke