

Antonia Montesinos
Bongardstr. 8
40479 Düsseldorf
Tel. 0170 / 4457757
Mail: am@check-and-change.com



check&change

Praxis neu denken!

Mit wenigen Mitarbeiter:innen den Alltag meistern!

von Antonia Montesinos

Praxis neu denken

Mit wenigen Mitarbeiter:innen den Alltag meistern!

Praxis ohne Fachkräfte?

Der Fachkräftemangel wird immer prominenter im Alltag und weitet sich in der ein oder anderen Region bereits zum Krisenthema aus.

Doch woher kommt der viel zitierte Fachkräftemangel? Ist es ein kurzzeitiges Phänomen oder werden sich Praxisinhaber:Innen für den Rest ihrer beruflichen Laufbahn damit arrangieren müssen, mit einer reduzierten Anzahl von Fachkräften und ggf. ungelerten Helfern zurechtzukommen?

Ob der Beruf als unattraktiv wahrgenommen wird oder in den vergangenen Jahren zu wenig ausgebildet wurde, die Region eine Abwanderung an jungen Menschen erfahren hat oder einfach zu wenig in der Branche bezahlt wird, politisiert das Thema ohne Lösungen anzubieten. Daher geht es in diesem Seminar in diesem Arbeitsbuch darum, mögliche Lösungsansätze zu entwickeln, um dem Fachkräftemangel zu begegnen und mit wenigen Mitarbeiter:innen den Praxisalltag zu gestalten.

Braucht es dazu Veränderung?

Allerdings!

Insbesondere in der Denkweise, wie eine Praxis und dessen Abläufe künftig funktionieren können. Denn die Art, wie Praxen teilweise noch heute geführt werden, sind in den wenigsten Fällen zukunftsweisend. Es braucht eine neue „Denk“ und Handlungsausrichtung, um auf die bestehenden und anstehenden Veränderungen vorbereitet zu sein und nicht im Morast der Verzweiflung zu versickern.

Denkansätze für die Zukunft

- Systemische Praxisführung forcieren
- Diversität bei der Mitarbeiterrekrutierung zulassen
- Entwicklung nachhaltiger sowie digitaler Strukturen und Prozesse
- Organisationelle Resilienz entwickeln

Systemische Praxisführung

Das Analysetool Systemhaus bietet dabei Hilfestellung, um die Komplexität der systemischen Praxisführung zu erfassen und sich zu fokussieren.

Diversität im Mitarbeiterpool

Ein Pool an internen und externen Fachkräften sowie pfiffige aufgabenbezogene Hilfskräfte gestalten den Praxisalltag.

Nachhaltige Strukturen und Prozesse

Wissen konservieren und sich vom Hoheitswissen einzelner Mitarbeiter unabhängig machen, erfordert die Etablierung nachhaltiger Strukturen. Diesen Vorteil bietet ein lebendiges Qualitätsmanagement, welches das Wissen der Fachkräfte für die Praxis konserviert und von dem neue Fach- und Hilfskräfte, aber auch die Praxis profitiert.

Organisationelle Resilienz

Entwicklung und Etablierung von Verfahrens- und Verhaltensweisen, die die Praxis resistenter gegenüber Einflüssen von außen und innen macht und Mitarbeiter:innen bindet.

Um die Resilienz eines Unternehmens zu stärken, braucht es eine Unternehmens-/Praxiskultur. Zu den positiven Effekten gehört Angstfreiheit, Vertrauen sowie Kommunikations- und Konfliktkompetenz.

Die Praxis als System

Um die Komplexität einer Organisation begreifbarer und transparenter zu gestalten, hilft die Betrachtung mittels des Analysetools „Systemhaus“.

Das Analysetool ermöglicht mit der Metapher eines Hauses die Betrachtung der unterschiedlichen Ebenen einer Organisation (Praxis). Es schafft auf einen Blick Transparenz, um Veränderungsbedarf auf einzelnen Ebenen sichtbar zu machen.

Durch die Verwendung des Analysetools wird Klarheit darüber gewonnen, wo der „Schuh am meisten drückt“, um in die Evaluation und Handlungsplanung zu gehen und sich nicht im Dickicht sich überlagerter Wechselwirkungen zu verlaufen. Einzelne Element können bearbeitet werden, ohne den Gesamtkontext aus den Augen zu verlieren.

Das Systemhaus

Fundament

Das Fundament der Keller beinhaltet Erfahrung, Wissen, aber auch Ängste und Sorgen einer Organisation.

Beziehungen

Wie steht es um die Beziehungen innerhalb des Systems? Wer kann mit wem, wie sind die offiziellen bzw. inoffiziellen Hierarchien und Kommunikationswege. Wie wird Beziehungspflege (Teamgeist) gepflegt?

Alltag

Wie gestaltet sich der Arbeitsalltag (Verhalten, Kommunikation, Wissenstransfer, Output)? Der Alltag wird sowohl von den Werten, dem Leitbild, den To-dos als auch von den Beziehungen beeinflusst.

Struktur & Prozesse

Welcher Struktur formt die Praxis und welche Prozesse sind wie definiert. Gibt es ein Organigramm, Stellen-,/Rollenbeschreibungen sowie Aufgabenpläne? Werden Arbeitspräferenzen bzw. Kompetenzen berücksichtigt?



Werte & Leitlinien

Welche Praxiswerte und Leitlinien wurden ermittelt. Sind die Praxis Werte authentisch und werden diese im Alltag gelebt? Wer hat die Werte definiert bzw. wie wurden die Leitlinien vermittelt? Welches Leitbild wird offiziell bzw. inoffiziell gelebt? Sind sich die Führungskräfte ihrer Vorbildfunktion bewusst?

Vision (Speicher/Rumpelkammer)

Welcher Vision folgt der/die Praxisinhaber:in und welche Motive bzw. Bedürfnisse stehen dahinter? Wie wurde die Vision an das Team kommuniziert bzw. ist den Mitarbeiter:innen die Vision der Praxisinhaber:in bekannt? Wie stark ist die Motivation von Praxisinhaber:in und Mitarbeiter:innen die Vision zu realisieren? Welche Teamgeschichte wurde bisher geschrieben? Wie kam es zum Praxisnamen? Welche Menschen haben die Praxis besonders geprägt und wie wurde die Mission des Teams entwickelt?

Rauchzeichen

Als Rauchzeichen werden Störungen im System bezeichnet, die auf einen Handlungsbedarf hinweisen. Welche Störungen treten auf und verändern die Atmosphäre?

Stabilität

Stabilität braucht die Praxiskultur, um den Mitarbeiter:innen aber auch den Patienten Sicherheit zu vermitteln. Wie stark oder schwach ist der Faktor Stabilität in der Praxis und wer oder was fördert Stabilität?

Flexibilität

Braucht die Praxis, um auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren zu können. Wie flexibel ist die Praxis als Unternehmen und wie flexibel sind die im Praxissystem beschäftigten Mitarbeiter:innen? Wer oder was fördert die Flexibilität?

Kontext

In welchem Umfeld befindet sich die Praxis und welchen Einflussgrößen ist diese ausgesetzt (gesetzliche Veränderungen, Umwelt etc.). Die Praxis und das Praxisteam leben nicht isoliert. Äußere Einflüsse wirken auch nach innen. Wer behält äußere Einflüsse und deren Auswirkungen auf die Praxis im Blick?

Schritt 2:

Ordnen Sie jeder Stelle die Aufgaben zu, für die die Stelle zuständig bzw. verantwortlich ist.

10/11

Arbeitsorganisation – Aufbauorganisation - Stelle


check&change

Schritt 2

Welche Aufgaben hat die Stelle?

Rezeption

- Aufgabe: Pat.-Empfang
- Aufgabe: Telefon
- Aufgabe: Mail und Post
- Aufgabe: Termine koordinieren
- Aufgabe: Rechnungen schreiben & kassieren



Quelle: Foto: Corbis

+ Rolle: QM – Beauftragte
+ Rolle: Ausbilder f. Azubi

Schritt 3:

Ermitteln Sie den notwendigen Zeitaufwand pro Stelle. So erhalten Sie einen Überblick wie viele Stunden durch Mitarbeitende abgedeckt werden müssen.

12/11

Arbeitsorganisation – Aufbauorganisation - Stelle

check&change

Schritt 3: Faktor Zeit

Stellen	Ambulanz	Rezeption	Verwaltung
Balk. 1 + 135 Std.	250 x 1 = 250 Std.	200 x 1 = 200 Std.	2000 x 1 = 2000 Std.
Balk. 2 + 120 Std.	200 x 2 = 400 Std.	100 x 2 = 200 Std.	1000 x 2 = 2000 Std.
Balk. 3 + 120 Std.	200 x 1 = 200 Std.	100 x 1 = 100 Std.	1000 x 1 = 1000 Std.
Balk. 4 + 120 Std.	200 x 1 = 200 Std.	100 x 1 = 100 Std.	1000 x 1 = 1000 Std.
1440 Std. Balk.-Zeit	1150 Std. Ambul.-Zeit	600 Std. Rezeption	7000 Std. Verwaltung
	(steigend 2,2 Std. pro Patient)		
	+ 10 Std. / Anwesenheit des Leitenden Arztes bei Rezeption Kompensiert	+ 10 Std. / Rezeption, die Einsätze in der Rezeption durch 2000 oder 1000	+ 10 Std. / Verwaltung, die Einsätze in der Rezeption
			Wachschicht Regelzeit

Schritt 4:

Ermitteln Sie, welche Kompetenzen erforderlich sind, um die einzelnen Aufgaben zu erledigen und evaluieren Sie, welche dieser Kompetenzen im Team vorhanden sind.

Tipp:

Erstellen Sie pro Stelle ein Aufgabenprofil und markieren Sie, welche Mitarbeitenden welche Aufgaben selbständig erledigen können.

Arbeitsorganisation – Aufbauorganisation - Stelle

16 / 71



Schritt 4: Kompetenz!

Rezeption	Petra	Ramona	Verwaltung	Greta	Marion
Telefon, Mail	x	x	Leistungskontrolle	-	x
Pat-Empfang	x	x	HKP erstellen	X (kleine)	x
Post	x	-	HKP abrechnen	-	x
Tagesvorbereitung	x	x	Rechnungen	Berna	Berna GOZ
Rechnungen (MKV/PZR)	x	-	Korrespondenz	-	x
MKV schreiben	-	-	Dienstplanung	-	x
Barkasse + Kassenbuch	x	-	Urlaubsplanung	-	x
Terminkoordination			Quartalsabrechnung	x	x

Antonia Montesinos | Beraterin | Trainerin | Coach

Durch diese Vorgehensweise erhalten Sie einen konkreten Überblick darüber, welche Kompetenzen fehlen oder ob einzelne Mitarbeitenden zu viele Aufgaben und andere Mitarbeitende zu wenige Aufgaben ausführen.

Eine Umverteilung bzw. eine gezielte Schulung von Mitarbeitenden wird so sehr leicht möglich.

Hinweis

Die Stelle

In der traditionellen Organisationslehre wird die Stelle mit bestimmten Aufgaben einer bestimmten Person zugeordnet.

Bei der Suche nach neuen Mitarbeiter:innen kann sich die Organisation (Praxis) an der Stelle orientieren und eine entsprechende Stellenausschreibung entwickeln.

Die Rolle

New Work sieht u. a. die Ausschreibung von Rollen vor, z. B. QM-Beauftragte, Feelgood-Managerin, Praxiseinkäuferin und Ähnliches. Rollen werden von Personen getrennt und können zu jeder Zeit einer anderen Person zugeordnet, neu erschaffen oder abgeschafft werden, wenn diese nicht mehr benötigt werden.

Bei diesem Konzept können sich mehrere Personen eine Rolle teilen oder mehrere Personen unterschiedliche Teilaufgaben eines Projektes durchführen. Die Arbeitsstruktur wird dadurch flexibler und krisensicherer. Machtthemen innerhalb von Teams werden reduziert oder verschwinden ganz.

Think out of the box

Es ist der Inbegriff von Wahnsinn zu glauben, dass man durch gleiches Denken/Handeln neue Ergebnisse erzielen könnte (frei nach einem Zitat von Albert Einstein).

Wahre Veränderung wird erst durch verändertes Denken und damit einhergehendem Handeln ermöglicht.

Schritt 5:

Aufgaben, Anforderungen, Erwartungen und Zeit. Der Praxisalltag stellt hohe Ansprüche an jede Stelleninhaberin bzw. jeden Stelleninhaber.

Da der Faktor Zeit in der Regel nicht verhandelbar ist, ist es erforderlich, so viele Aufgaben wie möglich in der zur Verfügung stehenden Zeit zu erledigen.

Dies kann auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen. Daher ist die Evaluation der Aufgaben genauso wichtig wie die Evaluation der Priorisierung von Aufgaben.

Erinnern Sie sich an die Eisenhower-Matrix und lassen Sie Ihre Mitarbeitenden ihre Aufgaben priorisieren.

18 / 71

Faktor Zeit – Zeitmanagement?

Zeit, Aufgaben oder Verhalten managen?



Eisenhower Matrix

Wichtigkeit	B / II exakt terminieren und persönlich erledigen	A / I sofort selbst erledigen
	D / IV nicht bearbeiten (Papierkorb)	C / III an kompetente Mitarbeiter/Kollegen delegieren
	Dringlichkeit	

Antonia Montesinos | Beraterin | Trainerin | Coach

Was muss sofort, was kann terminiert oder delegiert werden und was ist von der Aufgabenliste komplett zu streichen, da es sich um eine sinnlose Aufgabe handelt?

Schritt 6:

Nach der Priorisierung erfolgt die Evaluation der Prozesse. Wie werden die Aufgaben erledigt? Welche Hilfsmittel (analog/digital) stehen den Mitarbeitenden zur Verfügung?



Tipp:

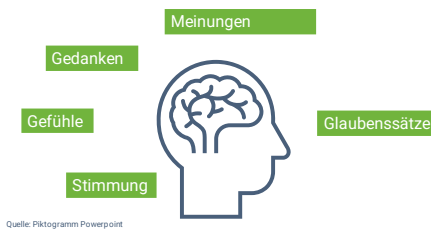
Eine große Zeitersparnis bieten Arbeitsprozesse, die durch die Verwendung von digitalen Tools optimiert werden können.

Das digitale Arbeiten ist nicht nur smart, sondern kreiert einen attraktiven Arbeitsplatz, der es den Mitarbeitenden erlaubt, ihre Fachkompetenz dort einzusetzen, wo es sinnvoll ist. Dies führt zusätzlich zu mehr Arbeitszufriedenheit.

Blockierende Glaubenssätze

Wenn Abläufe nicht so laufen wie von uns gedacht, ist es wichtig, auf den eigenen Anteil zu schauen. Welchen Anteil hat das eigene Arbeitsverhalten bzw. die eigene Arbeitsauffassung an dem aktuellen Problem?

Blockierende Glaubenssätze



Denn Gedanken führen zu Meinungen und Meinungen zu Glaubenssätzen, die wiederum Gefühle und Stimmung erzeugen, die sich ggf. negativ auf mögliche Lösungsansätze auswirken.

Das Experiment

Entscheidungen und Handlungen werden von unseren Erfahrungen geprägt. Diese Erfahrungen sind nicht immer eigene Erfahrungen, sondern basieren das ein oder andere Mal auf übernommene Erfahrungen, Stereotypen oder Vorurteilen, denen bewusst oder unbewusst gefolgt wird.

Auf der nachfolgenden Seite sind einige Gedanken notiert, die Sie lesen und im Anschluss daran spontan reagieren sollen.

Notieren Sie Ihren Impuls entsprechend mit einem Plus (+) oder einem Minus (-)

Plus = Steht für okay, kann ich mir vorstellen.

Minus = Nee, um Gotteswillen, das geht ja gar nicht oder was für eine spinnerte Idee (also Ablehnung).

Arbeitsblatt

Blockierende Glaubenssätze

Was denken Sie, wenn Sie Folgendes lesen:	+	-
Stellen Sie während der Behandlungszeit den Anrufbeantworter an.		
Das Rechnungs- und Mahnwesen übernimmt ein externer Dienstleister.		
Die Erstellung von Heil- und Kostenplänen übernimmt ein externer Dienstleister, der in die Praxis kommt.		
Die komplette Abrechnung übernimmt ein externes Abrechnungsbüro, und zwar online.		
Das Telefon wird in Zukunft durch ein med. Callcenter bedient.		
Die Praxisreinigung übernimmt zukünftig eine Reinigungsfirma.		
Die vorhandene Software wird um ein digitales Material- und Lagerverwaltungsprogramm erweitert.		
Eingehende Rechnungen von Lieferanten werden ab sofort nur noch digital von uns bearbeitet.		
Die Praxis soll zur abformfreien Praxis umgestellt werden.		
Bitte schaffen Sie die Karteikarten ab.		
Arbeiten Sie ohne Assistenz am Patienten.		
An der Rezeption muss keine hoch qualifizierte ZFA, ZMV oder PM sitzen.		
Fachfremdes Personal kann viele Aufgaben innerhalb der Praxis erledigen.		
Dienstplanung erfolgt digital und ist per App abrufbar.		
Offizieller Kommunikationskanal ist in erster Linie digital.		
Ohne Digitalisierung keine Zukunft.		

Auflösung des Experiments

Überall dort, wo ein Minus steht, besteht „Hinguck-Bedarf“. Denn alle aufgeführten Fragen sind Lösungen, die Ihnen und dem Team das Arbeiten erleichtern können.

Stellen Sie sich folgende Frage:

Warum triggert mich das und wie kann ich aus einer Abwehr ein „ich lasse mich darauf ein“ werden?

Im Coaching wird das Umbenennen einer Sichtweise als Reframing bezeichnet. Eine Haltung, eine Denkweise oder eine Situation wird in einem neuen Bedeutungsrahmen gesetzt. Die zuvor eingenommene Haltung, Denkweise oder Situation wird aus einer anderen Perspektive betrachtet, um zusätzliche Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln bzw. innere Widerstände zu mildern oder gar abzustellen.

Um eine Veränderung im System Praxis zu bewirken, müssen vorhandene Blockaden bzw. Trigger überwunden bzw. neutralisiert werden.

Solange Sie nicht von der neuen Vorgehensweise bzw. dem neuen Praxiskonzept überzeugt sind, werden Sie weder Ihre verbleibenden oder zukünftigen mitarbeitenden noch Ihre Patienten überzeugen können.

Hinweis:

Ein Trigger ist ein somatischer Marker, der aus dem emotionalen Körpergedächtnis ausgesendet wird. Wird dieser als solcher erkannt, können Sie durch Evaluation und Reframing nicht gerechtfertigte bzw. nicht mehr relevante Trigger bereinigen, um kluge Entscheidungen für sich und Ihre Zukunft zu treffen.

To-do

Wie ist Ihre Praxis aufgestellt?

Auf der folgenden Seite erhalten Sie einen Evaluierungsbogen, der Sie darin unterstützt, mögliche Veränderungsfelder zu benennen.

Arbeitsblatt

Checkliste – Digitalisierung (Auswahl)

Stand Technik	Ja	Nein	Nutzung Skala 0 - 10
Anrufbeantworter			
Digitaler Terminkalender			
Online-Termine			
Terminerinnerung SMS			
Terminerinnerung über WhatsApp			
Med. Callcenter			
Keine Empfangsdame/-herr			
Digitale Empfangsdame/-herr			
Digitale Mat./ Lagerverwaltung			
Digitale Buchhaltung (LS – Rechnungsprüfung und Weiterleitung digital an Stb.			
Digitale. Abformung			
Digitale Karteikarte			
KI-Software zur OP-Diagnostik			
Spracherfassung PA-Status			
Digitale Arbeitszeiterfassung			
Digitaler Dienstplan			
Digitaler Urlaubsplan			
Absaughilfe			
etc.			

Wie ausgeprägt ist die Nutzung des Tools auf einer Skala von 1 bis 10? Was brauchen Sie bzw. Ihr Team, um die volle Nutzung zu ermöglichen?

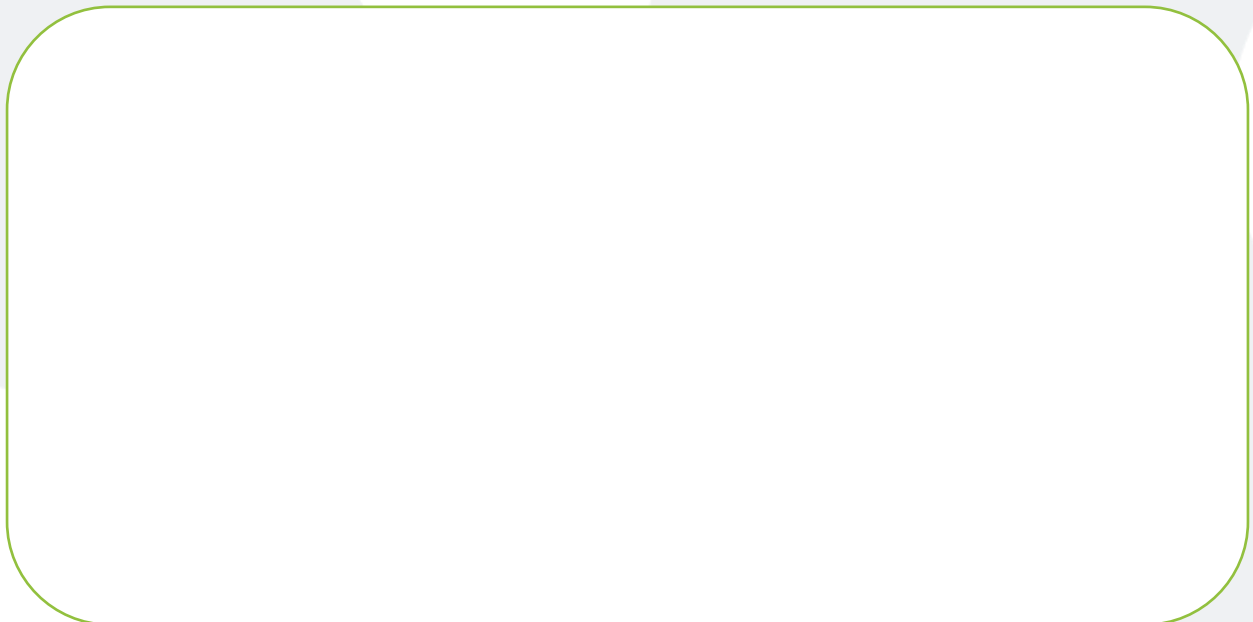
Schritt 7:

Handeln Sie! Entlasten Sie Ihre Mitarbeitenden durch die Verwendung digitaler Tools und optimieren Sie Arbeitsprozesse, um wertvolle Ressourcen innerhalb des Teams und der Praxis schonen.

Der Handlungsplan

Welche digitalen Tools bzw. externen Dienstleistungen können Ihren Arbeitsalltag vereinfachen?

Welche digitalen Tools bzw. externen Dienstleistungen werden Sie in den nächsten drei Monaten in Form eines geänderten Prozessablaufs in Ihren Arbeitsalltag integrieren und somit mehr Zeit für Wesentliches schaffen?



Hinweis

Auch die kleinste Veränderung will durchdacht werden, da diese Auswirkungen auf das System Praxis, die Mitarbeitenden und die Patienten hat. Insbesondere geht es um evtl. Ängste, die in Form von Widerständen auftreten können. Diese rechtzeitig wahrzunehmen und darauf einzugehen gehört zu den Kompetenzen einer Führungskraft.

Beispiel

Der Handlungsplan

Einen Handlungsplan am Beispiel eines Anrufbeantworters zu entwickeln, der noch gekauft werden muss.

Welche Kriterien muss der Anrufbeantworter erfüllen?

Das muss alles bedacht werden:

- **Zuständigkeit Technik:**
 - Wer übernimmt den Anschluss des AB?
- **Zuständigkeit Schulung:**
 - Wer übernimmt die Schulung „Umgang mit AB – ein-/ausschalten – AB besprechen, Texte wechseln, löschen, neue eingeben etc.“
- **Verantwortlichkeit + Zuständigkeit:**
 - Wer stellt wann ein und wieder ab – hört ab!!!
- **Zeiten + Fristen:**
 - Bis wann muss der Einkauf, der Anschluss, die Schulung erledigt sein?
- **Kosten:**
 - Wer trägt die Kosten, wie hoch ist das Budget?

Vorbereitung eines neuen Prozesses

Texte für das Besprechen des Anrufbeantworters entwickeln. Wie viele sind nötig und wofür?

Wer bespricht den Anrufbeantworter? Chef:in, Mitarbeiter:in oder professionelle(r) Sprecher/Sprecherin?

Nachhaltigkeit als oberstes Ziel!

Prozess schriftlich definieren, wie z. B. das Besprechen des Anrufbeantworters, das Abhören des Anrufbeantworters etc. für das QM-Handbuch der Praxis.

Checkliste für die Anwendung erstellen.

Tipp:

Kommunikation der Änderung auch nach außen (Homepage) bedenken.

Die Homepage ist in der Regel der erste Kontakt des Patienten mit der Praxis. Dort sollte das Konzept der Praxis ersichtlich sein.

Beispiel

In unserer Praxis rechnen wir die Behandlungen über unseren Abrechnungspartner XY ab. Daher ist es erforderlich, dass Sie mit der Weiterleitung der Daten und einer entsprechenden Auskunft über den Ankauf der Leistung einverstanden sind. Alternativ bieten wir die sofortige Bar- oder EC-Zahlung an.

Ihre Entscheidung

Allein oder mit Begleitung?

Die Umstellung von Prozessen ist komplex und teilweise umfangreich. Unter Berücksichtigung der aktuellen Praxissituation bzw. einer dünnen Personaldecke ist es von Vorteil, sich begleiten zu lassen, um die Umstellung zügig voranzutreiben.

Kontakt:

Antonia Montesinos
Bongardstr. 8
40479 Düsseldorf

Festnetz: 02 11 / 933 64 394 oder
Mobil: 0170 / 44 57 7 57

Mail: am@check-and-change.com



Antonia Montesinos
Coach | Trainerin | Mediatorin

