

In 7 Stufen zum erfolgreichen PRAXISEINSTIEG

In den ersten Monaten entscheidet sich, ob Ihre eigene Praxis ein wirtschaftlicher Erfolg wird. Um den Herausforderungen als Unternehmer gewachsen zu sein, müssen Sie früh entscheidende Weichen stellen. Nachdem für die eigene Praxisniederlassung der richtige Standort gefunden, die Finanzierung bewilligt, die notwendigen Verträge unterzeichnet und die entsprechenden Versicherungen abgeschlossen sind, hören Planung und Organisation bis zur Eröffnung nicht auf – unabhängig davon, um welche Form des Praxiseinstiegs es sich handelt.

Nadja Alin Jung, Frankfurt am Main

Phase 1:

Vor allem Tun – Strategie & Ziele setzen
Starten Sie nicht ohne Konzept und Strategie. Einer Ihrer ersten Schritte sollte die Definition Ihrer Praxisvision sein. Investieren Sie diese Zeit, denn es wird sich später auszahlen. Fragen Sie sich, welche Ziele Sie kurz- und langfristig erreichen wollen und stimmen Sie Ihre Maßnahmen darauf ab.

Gerade im Bereich der Patientenkommunikation ist eine klare Ausrichtung und Positionierung von Beginn an unerlässlich. Hierzu zählt auch die Festlegung, welche Patientenzielgruppe angesprochen werden soll. Demografischer und sozialer Hintergrund der Zielgruppe und Einzugsgebiet sind grundlegend festzulegen, um die gesamten Marketingmaßnahmen entsprechend zu koordinieren. Dies ist sowohl für die Kommunikation des Leistungsspektrums als auch für die Festlegung von Öffnungszeiten, dem Aufbau eines Preiskonzepts und der Art der Werbemaßnahmen entscheidend. Avisieren Sie vorwiegend Berufstätige als Klientel, ist es sinnvoll, Öffnungs-

zeiten entsprechend in die frühen Morgenstunden bzw. in den Abend hinein auszudehnen und beispielsweise einen WLAN-Bereich im Wartezimmer einzurichten. Möchten Sie in Ihrer Praxis Alterszahnheilkunde fokussieren, rücken Sie Behandlungsschwerpunkte wie Parodontologie, Implantologie und Prophylaxe in den Mittelpunkt und prüfen Sie die verkehrstechnische Erreichbarkeit wie auch die Barrierefreiheit innerhalb der Praxis selbst.

Phase 2:

Erfolgsfaktor Projektmanagement
Die Praxisniederlassung ist wie Ihr persönliches Projekt – handeln Sie danach. Arbeiten Sie mit Methoden und Werkzeugen des Projektmanagements. Hierzu gehört die strukturierte Planung Ihrer Aktivitäten – Schritt für Schritt. Wichtig ist es, sämtliche Maßnahmen mit einer zeitlichen Deadline zu verknüpfen und entsprechende Kosten wie auch benötigte Ressourcen klar zu beziffern. So lässt sich durch ein professionelles Projektmanagement der gesamte Prozess effektiv steuern und kontrollieren. Auf diese Weise er-

halten Sie die notwendige Transparenz, um das Gesamtprojekt „Praxisniederlassung“ erfolgreich zum Abschluss zu bringen und mögliche Unwägbarkeiten rechtzeitig zu erkennen.

Phase 3:

Überzeugenden Außenauftritt gestalten
Suchen Sie sich zur Gestaltung Ihres Außenauftritts eine zu Ihnen passende Werbeagentur. Legen Sie ein Marketingbudget fest, holen Sie Angebote ein und entscheiden Sie sich erst dann. Stellen Sie ein Briefing für die Werbeagentur auf. Formulieren Sie, welche Zielgruppe Sie ansprechen wollen, welches Konzept und welche langfristigen Ziele Sie mit der Praxis verfolgen. Dies ist wichtig, um ein individuell auf Sie abgestimmtes Ergebnis von der Werbeagentur zu erhalten. Bedenken Sie hierbei die zuvor in der Strategieplanung festgelegte Ausrichtung – Sie werden feststellen, dass die Zielplanung aus Phase 1 zur genauen Positionierung dringend notwendig ist.

Zudem ist es ratsam, sich mit einem groben Farbkonzept zu beschäftigen.

Dieses sollte sich sowohl bei der Praxiseinrichtung, dem Logo, der Geschäftsausstattung wie Visitenkarten, Geschäftspapier, Praxisschildern als auch bei der Praxiskleidung durchziehen. Es wird Sie also für die nächsten Jahre begleiten und sollte somit Ihren persönlichen Geschmack widerspiegeln.

Besonderes Augenmerk gilt der Gestaltung des Patientenbriefes bzw. Informationsbriefes zur Vorstellung Ihrer Person. Ein solches Schreiben sollte sowohl bei einer Neugründung als auch bei einer Praxisübernahme oder einem Einstieg in eine Mehrbehandlerpraxis versendet werden. Verfassen Sie das Schreiben unbedingt selbst oder erstellen Sie zumindest ein umfangreiches Briefing für den verfassenden Texter. Heben Sie Ihre Kernkompetenz hervor, das, was Sie als Behandler einzigartig macht und beschreiben Sie die Werte, die Ihnen persönlich bei der Patientenversorgung wichtig sind. Der Fokus sollte ganz klar den Nutzen, den Ihre Leistung bringt, in den Vordergrund stellen.

Die Werbeagentur konzeptioniert für Sie Logo, Internetauftritt, Geschäftsausstattung, Werbemittel und Eröffnungsveranstaltung. Doch die Verantwortung, ein Praxis-Corporate Identity zu schaffen und das auf der Internetseite dargestellte Praxisbild in den Behandlungsalltag zu transportieren, obliegt Ihnen. Die definierten Praxiswerte müssen sich auf allen Ebenen, vom Verhalten des Praxisteams nach innen und außen, über die Kommunikation und den Stil der Praxis, bis hin zum Service am Patienten wiederfinden.

Phase 4:

Personalverantwortung übernehmen
Personal ist eines der herausforderndsten Themen der Selbstständigkeit. Sowohl die Übernahme von bestehendem Personal als auch die Suche nach Neuem kann einige Hindernisse bergen. Bei einer Praxisübernahme können Sie sich das Personal meist nicht selbst aussuchen, sondern übernehmen es

inklusive der bereits bestehenden Arbeitsverträge vom Vorgänger. Entscheidend ist es, hier die vorhandenen Arbeitsverträge aufmerksam zu prüfen, um sich einen Überblick über die jeweiligen Konditionen der einzelnen Mitarbeiter zu verschaffen. Insbesondere wird sich in diesem Fall über die Zeit herausstellen, ob das bisherige Personal mit Ihrer Denk- und Arbeitsweise harmoniert und die durch Ihren Einstieg bedingten Veränderungen unterstützt und mitträgt.

Beim Recruiting von neuem Personal ist es wichtig, Ihre Anforderung an den neuen Stelleninhaber fest im Blick zu haben und Vorstellungsgespräche entsprechend vorzubereiten. Auf diese Weise sind Sie anschließend in der Lage, eine sichere Wahl zu treffen. Wichtig ist, dass Sie Vorstellungsgespräche nicht alleine führen und den Gesprächsverlauf unbedingt dokumentieren. Haben Sie sich einmal für einen Kandidaten entschieden, ist es sinnvoll, einen Arbeitsrechtler mit der Ausgestaltung des Arbeitsvertrages zu betrauen. Dieser zeigt Ihnen Ihre Möglichkeiten in der Vertragsgestaltung auf und hilft Ihnen, den neuen Arbeitsvertrag optimal zu gestalten. Vergessen Sie nicht, dass Personalkosten meist den größten Anteil an Ihren Gesamtkosten ausmachen.

Generell gilt, sowohl bei übernommenem als auch bei neuem Personal, von

Beginn an ein klares Führungskonzept zu haben und Mitarbeiterverantwortlichkeiten zu definieren. Fertigen Sie Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen sowie ein Organigramm an. Dies mag Ihnen vielleicht als hoher Arbeitsaufwand erscheinen, ist aber für den reibungslosen Betriebsablauf und die Transparenz über Verantwortlichkeiten von großer Bedeutung. Führen Sie von Beginn an ein Zeiterfassungs-, Urlaubs- und Vertretungssystem ein, sollte noch keines in der Praxis vorhanden sein. Schaffen Sie interne Kommunikationsstrukturen und legen Sie fest, auf welchem Weg Informationen weitergegeben werden sollen. All dies ist wichtig, um klare Standards im Bereich Personalmanagement zu setzen und den Überblick zu behalten.

Vergessen Sie bei allen Maßnahmen nicht, dass Ihre Mitarbeiter ein wesentlicher Faktor für Ihren Praxiserfolg sind. Steigern Sie die Motivation, Eigenverantwortung und Teamfähigkeit Ihrer Mitarbeiter und achten Sie von Anfang an auf ein gutes Arbeitsklima. So nutzen Sie das vorhandene Potenzial Ihres Teams optimal.

Phase 5:

Veränderungen führen
Folgender Herausforderung müssen Sie sich stellen: Sie sind nun der Personalverantwortliche! Ihre Stellung zum Personal ist nun eine andere als zuvor als angestellter Zahnarzt.





Konnten Sie sich bisher im Angestelltenverhältnis bei Interessenskonflikten zwischen Ihrem Chef und Ihren Helferinnen neutral verhalten, müssen Sie nun eindeutig Stellung beziehen und Ihre Position als Arbeitgeber vertreten. Sie sind Ansprechpartner für Gehaltsforderungen, Urlaub, Mitarbeiterkonflikte und alle weiteren Anliegen. Zwischen betriebswirtschaftlichen und sozialen Interessen gilt es abzuwägen. Vom angestellten Dasein kommend, ist es oft schwierig, sofort einen klaren Führungsstil zu verfolgen. Hinzu kommt, dass nicht jeder Angestellte frischem Wind im Arbeitsalltag positiv gegenüber steht. Veränderungen bedeuten immer einen höheren Aufwand an Energie und Zeit. Unter diesen Umständen möchten die meisten Menschen nur sehr ungern ihre „Komfortzone“ verlassen und aktiv die Phase der Neuorientierung mitgestalten. Sie haben es also schlimmstenfalls mit Widerständen des Praxisteams gegen Ihren neuen Kurs zu tun. Für Außenstehende mag es amüsant erscheinen, wenn sich Ihr Personal im Empfangsbereich wie im heimischen Wohnzimmer verhält, von Datenschutz bei der Patientenannahme keine Ahnung hat und den Begriff Service im Fremdwörterbuch nachschlagen müsste. Doch für Sie kann es auf Dauer sehr zermürend und die Konsequenzen einschneidend sein. Ein negatives Praxisklima, Missmanagement oder gar Fehlverhalten bemerkt auch

der Patient. Es verunsichert oder ärgert ihn und verhindert schlimmstenfalls sein Wiederkommen in die Praxis.

Daher ist es entscheidend, eine klare Linie und ein Konzept des Veränderungsprozesses zu haben und dieses den Mitarbeitern zu vermitteln. Lassen Sie keine Möglichkeit aus, Ihre neue Richtung zu kommunizieren: Nutzen Sie Teammeetings, Mitarbeitergespräche und schaffen Sie direkt von Beginn an ein positives Klima für Veränderungen. Wichtig ist es, in Bezug auf die Neuausrichtung Ihre Stellung als Führungskraft richtig einzusetzen. Führen Sie die Betrachtungsweise Ihrer Mitarbeiter den Wandel betreffend und sichern Sie sich die notwendige Unterstützung Ihres Teams. Denn nur mit einem engagierten Team, das Ihre Praxisvision mitträgt, gelingt eine gezielte Umsetzung in die Realität.

Phase 6:

Organisation ist alles

Verschaffen Sie sich zunächst einen ersten Überblick über die bestehende Struktur und Organisation der Praxis. Beginnen Sie mit der Überprüfung der vorhandenen Arbeitsmittel, sofern es sich um eine Praxisübernahme handelt. Sichten Sie übergebene und bisher verwendete Materialien im Hinblick auf die für Sie notwendigen Arbeitsmittel. Bestellen Sie ggf. fehlende Arbeitsmittel nach und beleuchten Sie bei dieser Gelegenheit auch das beste-

hende Beschaffungs- und Lagerhaltungswesen und entsprechende Verantwortlichkeiten. Vergessen Sie hierbei nicht, dass nun nicht mehr ausschließlich das Vorhandensein von medizinischen Produkten relevant für Sie ist. Auch der Bestand von Büromaterial, Zeitschriften, Patiententrägern und schlichten Reinigungs- und Hygieneartikeln ist nun von Interesse für Sie. Betrachten Sie auch die EDV-technische Ausstattung der Praxis. Wird noch mit Karteikarten gearbeitet, sollten Sie sich dringend mit einer digitalen Umstellung auseinandersetzen.

Widmen Sie sich anschließend aufmerksam der Arbeitsablauforganisation der Praxis. Wichtig ist es, diese ebenfalls von Anfang an reibungslos und effizient zu gestalten. Bürokratie und damit verbundene hohe Verwaltungskosten machen auch vor medizinischen Einrichtungen nicht halt. Umso wichtiger ist es, Arbeitsbereiche professionell zu strukturieren. Erarbeiten Sie Methoden zur Optimierung von Verwaltungs- und Arbeitsabläufen, um Fehler zu vermeiden, Zeit einzusparen und Kosten nachhaltig zu senken. Durch erfolgreiches Prozessmanagement, klare Strukturen und Verantwortlichkeiten gewinnen Sie Transparenz über einzelne Arbeitsschritte. Dies versetzt Sie in die Lage, sämtliche Tätigkeiten schnell und einfach bewerten und kontrollieren zu können.

Sie steigern somit nicht nur die Produktivität und ein positives Arbeitsklima, sondern auch nachhaltig die Patientenzufriedenheit.

Phase 7:

Qualitätsmanagement von Anfang an im Blick

Qualitätsmanagement (QM) richtig eingesetzt, wird auf Dauer eine große Arbeiterleichterung sein.

QM verpflichtet Sie dazu, eine Systematik zu entwickeln und eine Prozessorganisation aufzubauen, die sich individuell an Ihren Praxisabläufen orientiert. So behalten Sie stets den Überblick. Was zu erledigen ist, wie es zu erledigen ist, von wem und bis wann

ist Ihnen jederzeit ersichtlich. Durch ein effektiv und lückenlos umgesetztes QM befolgen Sie nicht nur die gesetzlichen Bestimmungen, sondern erhöhen auch die Leistungsfähigkeit Ihrer Praxis.

Verstehen Sie QM als Fahrplan, um Fehler zu vermeiden, Kosten- und Zeit einzusparen und sich kontinuierlich zu verbessern. Folgende Schritte sollten Sie dabei berücksichtigen:

- Fertigen Sie Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen wie auch ein Organigramm an (dieses sollten Sie bereits in Phase 4 erledigt haben)
- Strukturieren Sie Ihre Arbeitsprozesse und standardisieren Sie Verwaltungsabläufe (dies sollten Sie bereits in Phase 6 abgeschlossen haben)
- Stellen Sie das Einhalten gesetzlicher Anforderungen in den Bereichen Hygiene, Arbeitsschutz und im Personalwesen sicher
- Halten Sie regelmäßig Teammeetings ab und gestalten Sie diese QM-konform
- Implementieren Sie ein Beschwerde- und Fehlermanagement
- Nach der Durchleuchtung des Bestell- und Lagerwesens in Phase 6 bauen Sie dieses nun effizient auf und etablieren ein Lieferantenmanagement
- Stellen Sie direkt von Beginn an eine Dokumentation sicher
- Implementieren Sie innerhalb eines Jahres Patienten-, Mitarbeiter- und Lieferantenbefragungen
- Führen Sie nach dem 1. Jahr Ihrer Praxistätigkeit ein internes Audit zur Überprüfung und Realisierung Ihrer Maßnahmen durch



Die Realisierung dieses Maßnahmenkataloges kostet zunächst Zeit, doch das Ergebnis zahlt sich auf Dauer in Erleichterung, Sicherheit und Zeitersparnis aus.

Bei Beachtung der beschriebenen 7 Phasen zum Praxiseinstieg sind Sie für „die Basics“ schon gut gerüstet. Aber auch mit unvorhersehbaren Ereignissen oder Besonderheiten müssen Sie

rechnen. Verlieren Sie dann nicht die Nerven, denn gerade Fehl- oder Kurzschlussentscheidungen in der Anfangsphase können teure Konsequenzen haben. In den ersten Monaten der Selbstständigkeit müssen Sie ein hohes Arbeitsstundenaufkommen pro Woche einkalkulieren. Doch wirtschaften Sie sorgfältig mit Ihrer Zeit und Ihren persönlichen Ressourcen. Mehrbelastung in der ersten Zeit Ihrer Selbstständigkeit ist zwar unausweichlich, sollte aber durch festgelegte Erholungsphasen ausgeglichen werden. Blocken Sie sich unbedingt Urlaubszeiten im Bestellbuch. Ohne Erholung bleibt sonst, früher oder später, die Effizienz auf der Strecke.

Do's:

- Strategie und Ziele festlegen
- Positionierung und USP (Alleinstellungsmerkmal) definieren, um ideale Patienten zu erkennen
- Mitarbeiter-Verantwortlichkeiten definieren - Aufgaben delegieren - Sie müssen nicht alles selbst machen!
- Stellenbeschreibungen erstellen
- Investieren Sie in die Qualität Ihrer Mitarbeiter - Weiterbildungen rechtzeitig planen
- Zweite Chancen gibt es nicht - trainieren Sie Ihr Team richtig für den perfekten Ersteindruck
- Führungskompetenz von Anfang an aufbauen
- Schaffen Sie effiziente Praxisabläufe - prüfen Sie aber vorab die Effektivität
- Setzen Sie einen Fahrplan/Projektplan für Ihr QM auf, legen Sie auch den zeitlichen Erfüllungsrahmen fest
- QM-Werkzeuge nutzen (Arbeits-, Verfahrensanweisungen, Checklisten und Formblätter)

Dont's:

- Nicht nur die Effizienz verbessern, sondern immer auch die Effektivität hinterfragen
- Personelle Schwierigkeiten und schlechte Arbeitsatmosphäre nicht



- lange dulden - scheuen Sie sich nicht vor Personalfreisetzung
- Hinterfragen Sie Antworten wie „das haben wir aber schon immer so gemacht“ und „dafür haben wir keine Zeit“ und akzeptieren Sie sie nicht einfach
- Übertragene Aufgaben nicht vergessen nachzuhalten und zu kontrollieren
- Verlangen Sie nichts von Ihren Mitarbeitern, was Sie nicht selbst erfüllen - denken Sie daran, Sie haben nun eine Vorbildfunktion
- Themen wie Hygiene - sind Ihren Patienten sehr wichtig - daher nicht hintenanstellen
- Selbst wenn Sie ein gutes Praxisteam haben - halten Sie immer ein Ohr am Personalmarkt - denn Personalsicherheit gibt es nicht.

KONTAKT



Nadja Alin Jung ist Diplom-Betriebswirtin, zertifizierte Praxis- und Qualitätsmanagerin im Gesundheitswesen und Geschäftsführerin des Unternehmens m2c | medical concepts Et consulting. Das Unternehmen hat sich auf individuelle Beratungskonzepte für Zahnärzte, sowohl für Existenzgründer als auch für bereits etablierte Praxen, spezialisiert. Zusätzlich zur Beratung begleitet m2c die Ärzte auch aktiv bei der Maßnahmenumsetzung.

m2c | medical concepts Et consulting
info@m-2c.de
www.m-2c.de