

Mastering the medical mind shift
QuickStart-Guides



Briefing Paper

Der IFABS Praxismanagement-Betriebsvergleich©
für Haus- und Fachärzte

Die Informationsgrundlage für erfolgreiche Praxisführung

Stand: 06 - 2023

Impressum

Institut
für betriebswirtschaftliche Analysen,
Beratung und Strategie- Entwicklung
(IFABS)
Dipl.-Kfm. Klaus-Dieter Thill
40474 Düsseldorf, Homberger Str. 18
Tel.: +49-211-461329
Mail: post@ifabs.de
Home: www.ifabs.de

©IFABS / Thill

Die Gesundheitswirtschaft sowie die in dieser Publikation beschriebenen Sachverhalte unterliegen einem fortwährenden Entwicklungsprozess, so dass alle Angaben dieses Ratgebers immer nur dem Wissensstand zum Zeitpunkt der Veröffentlichung entsprechen können.

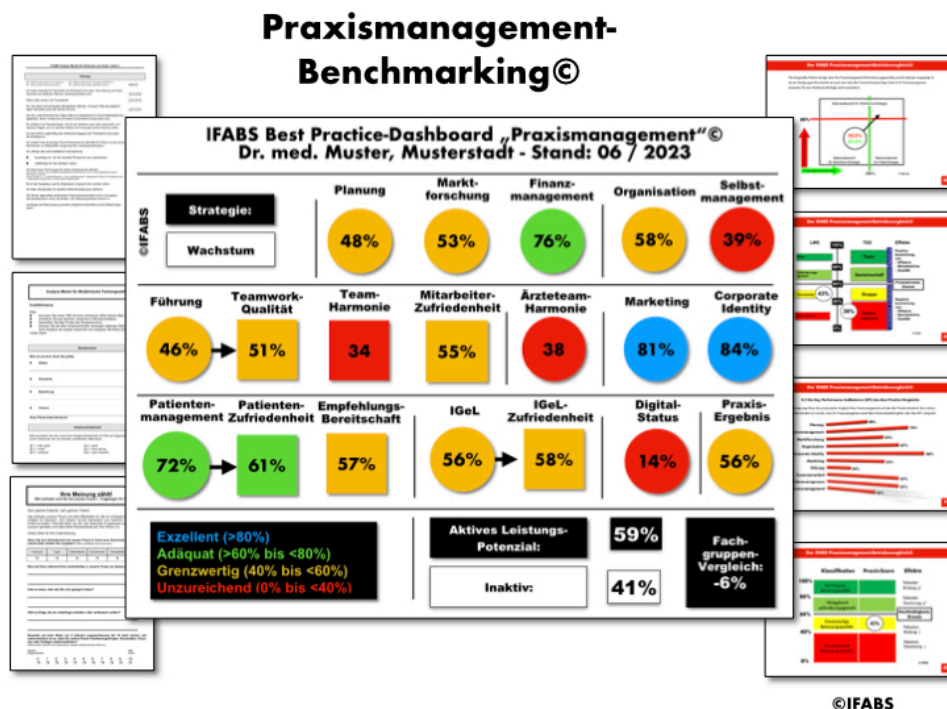
Der Leser / Benutzer / Anwender selbst bleibt verantwortlich für den Einsatz und die Umsetzung der vermittelten Inhalte.

Der Verfasser übernimmt infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung für Schäden, die aus der Benutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstehen.

Die Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Im Übrigen gelten die gesetzlichen Vorschriften.

Worum es geht

Dienen Betriebsvergleiche normalerweise einer Einordnung der wirtschaftlichen Situation von Arztpraxen, bietet der IFABS Praxismanagement-Betriebsvergleich© Haus- und Fachärzten die völlig neue Möglichkeit, Art, Intensität und Effekte ihrer Praxisführung den repräsentativen Gegebenheiten ihrer Fachgruppe sowie dem Best Practice-Standard gegenüberzustellen.



1 Was ist der IFABS Praxismanagement-Betriebsvergleich©?

1.1 Beschreibung

Der IFABS Praxismanagement-Betriebsvergleich© ist ein seit zwanzig Jahren bewährtes und validiertes System für den kennzifferbasierten Abgleich des gesamten Praxismanagements einer Haus- oder Facharztpraxis sowie der hiermit erzielten Effekte mit zwei Referenz-Maßstäben:

- dem Fachgruppen-Standard, der die Gegebenheiten der Praxisführung in Praxisbetrieben der eigenen Fachrichtung repräsentiert und
- dem Best Practice-Standard, d. h. den Regelungen, Instrumenten und Verhaltensweisen, die einen reibungslos funktionierenden Praxisbetrieb gewährleisten. Er setzt sich aus den Praxismanagement-Gegebenheiten in überdurchschnittlich erfolgreichen Arztpraxen und den betriebswirtschaftlich notwendigen Grundlagen zusammen.

Der Vergleich ist für alle Fachrichtungen, Praxisformen und –größen geeignet. Optional kann bei MVZ oder überregional tätigen Praxen und Arztnetzen ergänzend auch ein interner Praxismanagement-Betriebsvergleich zwischen einzelnen Therapie-Bereichen oder Mitgliedern durchgeführt werden.

1.2 Kurz-Präsentation

Eine Video-Kurzpräsentation ist über diesen [Link](#) erreichbar.

2 Welchen Nutzen haben Ärzte von einer Durchführung?

Praxismanagement-Analysen und -Bewertungen sind in ihrer weitverbreiteten „klassischen“ Form nur bedingt aussagefähig, da allein die praxisinterne Sichtweise verwendet wird. Das führt zwangsläufig zu Interpretations- und daraus resultierenden Handlungsfehlern. Der Praxismanagement-Betriebsvergleich© bietet Haus- und Fachärzten zehn grundlegender Vorteile, diese Situation zu vermeiden sowie die Praxisführung systematisch und nachhaltig zu optimieren:

2.1 Objektive Status-Bestimmung für die Praxisführung

Der Betriebsvergleich zeigt mittels objektiver Parameter, wo eine Praxis „steht“, indem er die praxisintern gerichtete Sicht um das relevante äußere Handlungsumfeld - die Praxisführung in Betrieben der gleichen Fachrichtung und die Funktions-Regeln erfolgreicher Praxisführung - erweitert. Diese Gegenüberstellung

- führt zu einem umfassenden, strukturierten und anhand der Realität bewerteten 360-Grad-Einblick in die aktuelle Praxismanagement-Konstellation,
- Stärken und Schwächen, aber auch Bedrohungen und Chancen werden identifiziert und benannt.

Dadurch erhöhen sich - insgesamt betrachtet - sowohl die Analyse- als auch die Entscheidungs-Qualität.

Der Praxismanagement-Betriebsvergleich© ist ein unverzichtbares Instrument, wichtige Informationen für die Analyse, Planung, Kontrolle und Steuerung des Praxisbetriebs zu erhalten:

- dadurch können Praxisteams sich problemlos auf bereits veränderte oder sich entwickelnde Handlungsbedingungen einstellen,
- regelmäßig durchgeführt stellt der Betriebsvergleich sicher, dass die Praxisarbeit stets auf der Höhe der Zeit ist,
- nach einer Neugründung und in der Folge, vor Praxis-Übernahmen und Kooperationen sowie zur Praxiswert-Bestimmung ist sein Einsatz ein Muss.

2.2 Feintuning der Versorgungsqualität

Das Praxismanagement fungiert als Transmitter der medizinischen Kompetenz in die Patientenversorgung. Der Betriebsvergleich unterstützt Praxisinhaber dabei,

- die Qualität dieses Transfer-Prozesses durch eine Spiegelung mit der Außensicht zu überprüfen und dadurch auch
- dem sich vollziehenden dynamischen Umbruch im Gesundheitswesen zu begegnen.

2.3 Sicherheit durch Orientierung

Das Praxismanagement ist ein komplexes Geschehen mit verschiedenen Aktionsbereichen, die eng miteinander verknüpft sind und sich zum großen Teil gegenseitig bedingen und beeinflussen. Ein Beispiel ist die intensive Interaktion zwischen Führung und Organisation. Für eine optimale Funktionsfähigkeit müssen die Gestaltungs-Parameter dieser und aller anderen Bereiche wie feinjustierte Zahnräder ineinandergreifen.

Der Praxismanagement-Betriebsvergleich

- systematisiert diese Zusammenhänge mithilfe von Kennziffern, den Key Performance Indikatoren,
- sorgt so für Transparenz und Steuerbarkeit und
- schafft so „das gute Gefühl“, stets alles im Blick zu haben.

2.4 Informations- und Handlungsvorsprung

Erst durch den systematischen „Blick über den Tellerrand“, den ein Betriebsvergleich ermöglicht, gelangt man zu neuen Erkenntnissen und wird motiviert, vom System ermittelte Schwachstellen zu beseitigen:

- durch die Gegenüberstellung des eigenen Management-Potenzials mit den Anforderungen und Gegebenheiten der Versorgungslandschaft wird erkennbar, inwieweit die Arbeit geeignet ist, die verfolgte Praxis-Strategie zielgenau umzusetzen.
- Ärzte, die sich auf diese Weise mit ihrer Leistungs-Qualität beschäftigen, sind in der Lage, deutlich einfacher und präziser bessere betriebliche Entscheidungen zu treffen,
- die Kenntnis der eigenen relativen Position wird zudem umso wichtiger, je höher die Wettbewerbsintensität innerhalb des eigenen Einzugsgebietes ist: Praxis-Teams, die in einem intensiven Konkurrenzumfeld angesiedelt sind, werden durch den Betriebsvergleich in die Lage versetzt, die wettbewerbsrelevante Position ihres Betriebs sicher einschätzen zu können.

2.5 Fehler- und Risikominimierung

Der Betriebsvergleich ist in der Lage, Fehljustierungen und Risikofaktoren aufzudecken und in ihren Auswirkungen zu kategorisieren, die zu einer Beeinträchtigung

- sowohl der operativen Tätigkeit als
- auch der strategischen Entwicklung führen können.

2.6 Schaffung von Handlungs-Spielräumen

Ebenso benennt das System bislang ungenutzte Optimierungsansätze und Entwicklungs-Möglichkeiten, mit deren Hilfe der Erfolg der Praxisarbeit weiter steigerbar ist. Dadurch entstehen Handlungs-Freiräume,

- die die Management-Flexibilität erhöhen,
- sodass Veränderungen des Praxis-Umfeldes jederzeit proaktiv begegnet werden kann.

2.7 Ersatz von Annahmen durch Fakten

Der zweifache Vergleich gewährleistet eine objektive und realistische Beurteilung der Praxismanagement-Situation mithilfe von Kenngrößen:

- subjektive Einschätzungen werden durch konkrete Tatsachen ersetzt und wirken so zielgerichtet möglichen Fehlentscheidungen entgegen,
- falsche Interpretationen von Kausalitäten und
- Überbewertungen von Stärken unterbleiben.

2.8 Vermeidung von Betriebsblindheit

Routinen helfen Praxis-Teams, den täglichen Arbeits-Anforderungen zu genügen. Betriebsblindheit entsteht, wenn diese im Zeitablauf nicht oder nur unzureichend überprüft werden und führt zu sinkender Leistungsfähigkeit. Dem wirkt der Praxismanagement-Betriebsvergleich[©] entgegen. Er hilft,

- realistische Ziele zu definieren,
- für den Arbeitsalltag passende Prioritäten zu setzen und
- die Praxis-Ressourcen Ressourcen anforderungsgerecht einzusetzen.

2.9 Dashboard zur Steuerung der Praxisführung

Die strukturierte Aufbereitung des Praxismanagements unter Verwendung von Indikatoren ermöglicht,

- konkrete Zielparameter für die Praxisarbeit zu definieren und
- ihre Entwicklung in Folgeuntersuchungen systematisch zu überprüfen.

2.10 Verbesserung der finanziellen Situation

Optimierungen des Praxismanagements wirken sich stets direkt positiv

- auf die Kostensituation,
- den Umsatz sowie auf
- das Praxisergebnis aus.

3 Einsparung von Praxisberatungs-Kosten mit dem IFABS Praxismanagement-Betriebsvergleich©

Die Entwicklungen im Gesundheitsmarkt und ihre Auswirkungen auf die Arbeit in Haus- und Facharztpraxen führen dazu, dass immer mehr Praxisinhaber darüber nachdenken, externe Hilfe in Form von Praxisberatungen in Anspruch zu nehmen, um

- entweder ihre akuten Arbeits-Probleme zu beseitigen
- oder ihre Arbeit auf eine nachhaltig wirksame und sichere Grundlage zu stellen.

Doch diese Hilfe ist häufig teuer. Aber es gibt eine Lösung.

3.1 Support gibt es nicht zum Nulltarif

Wer sich als Haus- oder Facharzt intensiver mit dem Thema “Praxisanalyse / Praxisberatung” beschäftigt, muss sich damit arrangieren, dass derartige Unterstützungs-Leistungen oft mit hohen Kosten verbunden sind. So beträgt der mittlere Tagessatz für Consultants in Praxisbetrieben gegenwärtig 1.800 Euro, das entspricht einem Stundensatz von 225 €.

3.2 Die Problem-Suche als Kostentreiber

Eine kostentreibende Komponente ist hierbei die Tatsache, dass viele Mediziner ihre Probleme nur unspezifisch schildern können und Berater gezwungen sind, in der Breite des Praxismanagements zu recherchieren. Diese Suche ist zeitaufwendig und dadurch natürlich kostenintensiv, unter zwei Beratungs-Tagen nebst Nebenkosten, im Durchschnitt 3.900 Euro entsprechend, ist eine Analyse kaum umsetzbar. Doch es gibt einen einfachen Weg, die Suche der Berater auf den Punkt zu bringen, dadurch zu verkürzen und viel Geld zu sparen.

3.3 Der einfache Trick

Er besteht darin, initial einen Praxismanagement-Betriebsvergleich durchzuführen. Das System funktioniert mit validierten Dokumentationsbögen zur aktuellen Praxisführung (Arzt / Ärzte, MFA und Patienten), seine Durchführung erfolgt ganz ohne die Notwendigkeit eines Vor-Ort-Beraters, da die benötigten Unterlagen aus dem Internet heruntergeladen werden können.

Mit seiner Hilfe werden alle Aktionsbereiche des Praxismanagements schnell und einfach mit dem Best-Practice Standard der Praxisführung abgeglichen. Er umfasst alle Regelungen, Verfahren und Verhaltensweisen, die für einen

reibungslos funktionierenden Praxisbetrieb erforderlich sind. Parallel erfolgt ein Abgleich mit den Praxismanagement-Gegebenheiten in der zugehörigen Fachgruppe.

3.4 Die Beratungsleistung fokussieren

Auf diese Weise entsteht ein exakter und detaillierter 360 Grad-Statusbericht mit einer Auflistung aller Stärken, Schwächen, Bedrohungen und Chancen der Praxisarbeit. Der sich hieraus ergebende Aktionsplan zeigt die notwendigen Veränderungen und ermöglicht dem Arzt zu entscheiden, welche Maßnahmen er mit seinem Team in Eigenregie umsetzen will / kann und für welche er tatsächlich externe Hilfe benötigt.

Der letztgenannte Punkt bildet dann das Briefing für den Berater, der nunmehr punktgenau auf bestimmte Leistungen gebrieft werden kann. Die Kosten der hieraus resultierenden Support-Leistung liegen weit unter dem Betrag, der bei einer unspezifischen Suche notwendig wäre.

3.5 Ein großes Einsparpotenzial

Erfahrungen mit dem Einsatz von Praxismanagement-Betriebsvergleichen als Vorbereitung von Praxisberatungen zeigen:

Mit der Investition in Höhe der Kosten einer Beratungsstunde für den Betriebsvergleich werden im Schnitt die Kosten für mindestens einen Beratungstag eingespart.

Nimmt man den eingangs aufgeführten Betrag von 3.900 Euro, würde er sich durch eine Investition von 200 Euro für den Betriebsvergleich auf insgesamt 2.300 Euro oder sogar noch weniger reduzieren. Der Grund: bei den durch einen Betriebsvergleich ermittelten Resultaten ist in den meisten Fällen eine externe Hilfe zur Beseitigung von Problemen gar nicht notwendig ist. Die Veränderungen, die anliegen, können auch durch die Praxis-Teams selbst beseitigt werden und das Einspar-Volumen ist noch größer.

4 Was untersucht der IFABS Praxismanagement-Betriebsvergleich© im Detail?

4.1 Übersicht

Die Untersuchungsbereiche und -objekte (Strukturen, Prozesse und Ergebnisse), sind in der folgenden Übersicht aufgeführt:

Arzt-Sicht

- Praxisprofil
- SWOT
- Strategie / Planung
- Organisation
 - Bestellsystem
 - Struktur / Prozesse
 - Arbeitsumgebung
 - Zeit- / Selbstmanagement
- Führung / Zusammenarbeit
- Patientenmanagement
 - Gesprächsinhalte
 - Gesprächsunterstützung
 - Kooperation
- Marktforschung
- Corporate Identity / Marketing
- IGeL-Management
- Controlling & Abrechnung

MFA-Sicht

- SWOT
- Definition Arbeitsziele
- Koordination Abläufe
- Definition Arbeitsgebiete
- Gleichbehandlung
- Entscheidungs-Eindeutigkeit
- Problemlösung
- Kollegialität
- Zusammenarbeits-Qualität
- Arbeitsklima
- Arbeitsinhalte
- Organisationsqualität
- Arbeitszufriedenheit
- Verbesserungsmöglichkeiten

Patienten-Sicht



Analysiert werden dabei - die jeweils in der Fachgruppen- und Best-Practice-Betrachtung - alle Funktionen, Interaktionen und Wirkungen sowie Hinweise auf mögliche Risikofaktoren.

4.2 Analyse-Beispiel

Auf diese Weise erfährt der Anwender beispielsweise,

- wie zufrieden die eigenen Patienten mit der Länge der Wartezeit im Vergleich zu den Praxisbesuchern in Fachgruppen-Praxisbetrieben sind und wie
- diese Zufriedenheit ergänzend zu der generellen Anforderung an dieses Leistungsmerkmal einzuordnen ist.

Beide Maßstäbe bilden den operativ-strategischen Zielkorridor für die Gestaltung dieses und aller anderen Leistungsmerkmale.

4.3 Informationen zum Digitalisierungs-Status

Der Praxismanagement-Betriebsvergleich beinhaltet zudem einen Digitalisierungs-Indikator, der es Praxisinhabern ermöglicht, den Status ihrer eigenen Transformations-Überlegungen und -Umsetzungen im Kontext ihrer Fachgruppe und in Relation zu den vorhandenen Möglichkeiten (Availability-Status) zu betrachten.

5 Wie funktioniert der IFABS Praxismanagement-Betriebsvergleich©

5.1 Easy-to-use

Die Erhebung der für den Vergleich notwendigen Arzt-, Mitarbeiterinnen- und Patientenangaben erfolgt unter Verwendung anwenderfreundlicher und praxisbewährter Dokumentationsbögen

- sie gelangen per Download in die Praxen und werden dort entsprechend der Betriebsgröße vervielfältigt,

- die Bearbeitung erfolgt - neben einigen Freitext-Angaben - intuitiv im Ankreuz-Verfahren,
- hierfür werden weder Vorwissen noch zusätzlichen Unterlagen benötigt.

5.2 Bildung von Vergleichs-Kennziffern

Die ausgefüllten Bögen gelangen auf dem Postweg in unser Institut und werden hier ausgewertet. Die Skalierung des Auswahl-Verfahrens ermöglicht es, die Beschreibungen aus den Bögen in Kennziffern, die sog. Key Performance-Indikatoren, zu wandeln und diese mit den Referenz-Werten zu vergleichen.

5.3 Repräsentative Vergleichsdaten

Hierfür steht ein Datenpool mit mehr als 15.000 autorisierten und anonymisierten Praxismanagement-Beschreibungen zur Verfügung, der kontinuierlich erweitert und erneuert wird.

5.4 Ergebnis-Report mit Expertise

5.4.1 Übersicht

Nach der Auswertung wird ein ausführlicher, ca. 50seitiger Statusbericht als PDF-Datei per E-Mail an die jeweilige Praxis geschickt:

- er demonstriert mittels übersichtlicher Diagramme alle Details der Praxismanagement-Situation (vgl. Abb. in Abschnitt 3) im Fachgruppen- und Best Practice-Vergleich,
- Erklärungen zu allen Abbildungen und anschauliche zusammenfassende Grafiken verdichten die Resultate,
- ein "Optimeter" beschreibt detailliert die Verbesserungsmöglichkeiten der Praxisarbeit und weist auf verdeckte Risikofaktoren hin,
- eine Expertise erläutert die Resultate.

5.4.2 Die Inhalte des Reports im Detail

Vorwort

1 Das Gesamtergebnis: Ihr Praxismanagement im Fachgruppen- und Best Practice-Vergleich

2 Praxisführung

2.1 Praxismanagement

2.1.1 Fachgruppen-Vergleich

2.1.2 Best Practice-Vergleich

2.2 IGeL-Management

2.2.1 Fachgruppen-Vergleich

2.2.2 Best-Practice-Vergleich

2.3 Führungsmanagement

2.3.1 Eingesetzte Führungsinstrumente im Vergleich zur Führungswirkung

2.3.2 Das Führungsmanagement aus Mitarbeitersicht

2.3.2.1 Fachgruppen-Vergleich

2.3.2.2 Best-Practice-Vergleich

2.3.3 Team-Analyse

2.3.3.1 Teamwork Quality Score (TQS)

2.3.3.2 Team-Harmonie

3 Patientenzufriedenheit

3.1 Fachgruppen-Vergleich

3.2 Best Practice-Vergleich

3.3 Patient Care Quality Score (PCQS)

3.4 Weiterempfehlungsbereitschaft

3.5 Matchment von Praxis-Eigen- und Patienten-Fremdbild

3.6 Bewertung der Warte-/ Gesprächszeit-Relation aus Patientensicht

3.7 Instrumente des Patientenmanagements und Patientenzufriedenheit

4 Digitalisierungs-Status

4.1 Fachgruppen-Vergleich

4.2 Patienten-Anforderungen an digitale Leistungsangebote Ihrer Praxis

5 Ihr Strategie-Portfolio

6 Wie groß ist der Aufwand für die Durchführung in der Praxis?

Der IFABS Praxismanagement-Betriebsvergleich© ist so konzipiert, dass ein maximaler Nutzen mit einem minimalen Aufwand erreicht wird. Folgende Bearbeitungszeiten fallen dabei an:

- Arztbogen: ca. 30 Minuten,
- MFA-Bogen: ca. 20 Minuten,
- Patientenbogen: ca. 2 Minuten (es können bis zu 100 Patienten befragt werden).

7 Welche Leistungen umfasst der Betriebsvergleich?

- Bereitstellung der Dokumentation-Unterlagen (Kopiervorlagen) im PDF-Format
- Erfassung der eingehenden ausgefüllten Fragebögen
- Datenauswertung inkl. Fachgruppen- und Best Practice-Vergleich
- Erstellung eines Auswertungsberichts mit Expertise
- Versand des Betriebsvergleich-Statusberichts im PDF-Format per E-Mail

8 Angebot und Unterlagen-Download

Ein Angebot mit detaillierter Leistungsbeschreibung sowie die für die Durchführung benötigten Unterlagen sind über diesen Link erreichbar.

9 Anwendungs-Regelung, Copyright und Datenschutz

Der IFABS Praxismanagement-Betriebsvergleich© richtet sich ausschließlich an Arztpraxen, für Gesundheitszentren, MVZ oder Arztnetze werden individuelle Angebote erstellt.

Methode, Verfahren, Benchmarking-Daten und alle Unterlagen des Vergleichs sind als Ganzes und in ihren Teilen durch die einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen, insbesondere durch die des Urheber- und Wettbewerbsrechts, geschützt und nur im Einklang mit diesen nutzbar. Jegliche über den Einsatz im Rahmen einer Analyse hinausgehende Speicherung, Vervielfältigung, Verbreitung oder Veröffentlichung der Analyse- und Dokumentations-Bögen und des Auswertungsberichtes (Praxis-Expertise) oder von Teilen hiervon bedürfen der vorherigen schriftlichen Genehmigung durch unser Institut.

Die Angaben der eingereichten Bögen werden für die Auswertung elektronisch erfasst und gespeichert, die Analyse-Bögen danach unidentifizierbar vernichtet. Nach Erstellung des Auswertungsberichts bleiben die erfassten Daten sowie die Datei des Berichts für die Dauer von vier Wochen gespeichert, damit bei Verlust des Reports Ersatz bereitgestellt werden kann. Nach Ablauf der genannten Frist werden die Erfassungsdaten anonymisiert in den Betriebsvergleichs-Pool übernommen und die Berichts-Datei gelöscht, es sei denn, der Anwender beauftragt schriftlich eine Speicherung seiner Daten für einen später geplanten Folge-Vergleich.