



Briefing Paper

Streamlining-Tipps für Haus- und Fachärzte
nach der Tiny Habits-Methode

Stand: 07 - 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 Medizin, das Gesundheitswesen sowie die in dieser Publikation beschriebenen Sachverhalte unterliegen einem fortwährenden Entwicklungsprozess, sodass 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

Viele Ärzte sind überzeugt, dass sie in ihren Betrieben kaum Kosten einsparen können. Doch das ist ein Irrtum, untersucht man insbesondere die Zeitverwendung, die oftmals eine Verschwendungen ist und dadurch auch unnötige (Opportunitäts-) Kosten verursacht. Dabei kommt es nicht darauf an, möglichst große Defizite zu identifizieren, sondern die ‚kleinen‘ fehlgesteuerten Verhaltensweisen und Routinen“ (Tiny Habits). Beispiele zeigen, wie das funktioniert und sich rechnet.

Beispiel 1:

“Nur mal kurz schauen.“: Mobil-Telefone am Arbeitsplatz

Es gibt wohl keine Medizinische Fachangestellte, die nicht über ein Mobil-Telefon verfügt. Problemlos kann man, auch während der Arbeitszeit, jederzeit kurz seine E-Mails oder Chat-Nachrichten abrufen, Verabredungen treffen oder Freunde kurz über die eigene Tagesform informieren. Und das tun viele Mitarbeiterinnen auch täglich, meist zwischendurch und in der Annahme, doch nur ganz kurz die Arbeit zu unterbrechen.

Aus Minuten werden Stunden und Kosten

Arbeitsanalysen zeigen jedoch, dass Medizinische an einem normalen Arbeitstag während der Arbeitszeit durchschnittlich 28 Minuten mit privaten Dingen an ihrem Mobiltelefon verbringen. Das klingt zunächst wenig, die Zeit summiert sich jedoch schon pro Woche auf 2,3 Stunden, jährlich, bei 230 Arbeitstagen, auf 107 Stunden, die nicht der Patientenversorgung zugutekommen. Legt man einen Stundenlohn von 15 EUR als Arbeitskosten zugrunde, entspricht die Handy-Nutzung einem Betrag von € 1.600 EUR Gehalt, die für Privates gezahlt werden.

Bei drei Mitarbeiterinnen sind es in der linearen Betrachtung pro Tag bereits 1,4 Stunden, im Jahr über 300 Stunden zu Kosten von € 4.800 EUR.

Eine klare Regelung als Lösung

Hinzu kommen „indirekte Verluste“ in der Form, dass jede Benutzung eines Handys eine Ablenkung von der eigentlichen Tätigkeit bedeutet und die Mitarbeiterinnen auch immer wieder Zeit benötigen, sich auf das zu Erledigende zurückzubesinnen. Auf diese Weise werden also auch die Arbeits-Produktivität und -Effizienz negativ beeinflusst.

Zudem regen manche der abgerufenen Informationen zu weiterem Nachdenken an, die Mitarbeiterinnen sind nicht vollständig auf ihre Arbeit konzentriert und die Gefahr von Flüchtigkeitsfehlern steigt deutlich. Überdies schätzen es Patienten nicht, auf Personal zu stoßen, dessen Aufmerksamkeit auf ihr Telefon und nicht auf sie gerichtet ist.

Vermieden werden derartige Schädigungen ganz einfach durch die klare gemeinsame Absprache, das Mobil-Telefon ausschließlich in

Pausen zu benutzen, für Notfälle ist natürlich das stationäre Praxis-Telefon jederzeit erreichbar.

Beispiel 2: Zeitgewinn durch eine Formulierungs-Veränderung am Telefon

Bei telefonischen Terminvereinbarungen dominiert in vielen Arztpraxen die Frage: „Wann können / möchten Sie kommen?“. Im Sinne der Patientenorientierung ist das zunächst ein freundlicher Ansatz, aus organisatorischer Sicht ein gravierender Fehler. Besser nutzt man die Alternativ-Formulierung: „Ich kann Ihnen folgende Termine anbieten...“.

Telefonate mit derartigen Terminangeboten bieten drei entscheidende Vorteile:

- sie sind im Mittel 39 Sekunden kürzer, auf 100 Telefonate ergibt sich eine Stunde Zeitersparnis pro Tag.

Theoretisch hochgerechnet auf ein Jahr sind das - um sich die Dimension zu verdeutlichen - 230 einsparbare Stunden, mit einem durchschnittlichen MFA-Stundenlohn von EUR 15 bewertet knapp € 3.500 monetäre Verschwendungen,

- bei gleicher Freundlichkeit des Angebots, Patienten empfinden zwischen den Formulierungen diesbezüglich keinen Unterschied, werden die Terminbelegung und damit die Arbeitszeitauslastung der Praxis optimiert,
- hinzukommt, dass die Patienten die Angebotsvariante als deutlich professioneller empfinden.

Beispiel 3: Ordnung vermeidet Suchkosten

Es ist unvermeidlich, dass Unordnung, ob an den Arbeitsplätzen oder in der Administration, Suchkosten induziert, denn Prozesse müssen unterbrochen und Arbeiten verschoben werden. Die Folgen: Arbeitszeit und -ressourcen werden suboptimal genutzt, Frustration, Stress und Ärger greifen um sich. Müssen z. B. pro Tag 50 Mal Patientenunterlagen gesucht werden (in vielen Praxen keine Seltenheit) und werden im Durchschnitt pro Unterlage 1,5 Minuten benötigt, kommt es täglich zu einer vollkommen unproduktiven Verschwendungen von Zeit (1,2 Stunden), die für andere Arbeiten genutzt werden könnte.

Auf ein Jahr gerechnet addieren sich so mehr als 280 Stunden oder ein Kostenblock von EUR 4.300.

Die negative Tragweite ist aber noch größer, wenn Patientenbehandlungen durch Suchvorgänge unterbrochen oder verlängert werden: die Terminplanung gerät durcheinander und es entsteht Chaos. Hinzu kommt: für Patienten sind Unordnung und Such-Hektik des Personals Signale für mangelnde Professionalität und damit Image-schädigend. Deshalb gilt für den Praxisbetrieb in jeder Hinsicht: Ordnung ist der halbe Erfolg!

Beispiel 4: Der Weg ist das Ziel

Laufwege finden in Arztpraxen wenig Berücksichtigung, da das tägliche Laufpensum in Anbetracht der damit verbundenen Aufgaben und Arbeiten gar nicht aktiv wahrgenommen wird. Doch die räumliche Anordnung der Anlaufstellen und die Koordination von Arbeiten bzw. der aus ihnen resultierenden Laufwege beeinflusst wesentlich die zur Verfügung stehende Zeit und das abwickelbare Arbeitspensum.

Ein Fall-Beispiel zeigt die Möglichkeiten: die Entfernung zwischen dem Materialraum einer Praxis und dem Empfang beträgt 36 Meter. Jede der drei Medizinischen Fachangestellten legt diese Entfernung pro Tag 60 Mal zurück und benötigt hierfür jeweils 45 Sekunden.

Über alle Mitarbeiterinnen gerechnet verbringt das Praxisteam pro Tag 2,2 Stunden mit Laufzeit zwischen den beiden Praxispunkten, im Jahr 517 Stunden entsprechend Kosten in Höhe von EUR 7.760.

Verlegt man etwa den Materialraum direkt neben den Empfang - wenn eine entsprechende Option existiert -, steht diese Zeit täglich für andere Arbeiten zur Verfügung.

Beispiel 5: Ärzte als Touristen

Ein in Praxen immer noch weitverbreitetes Phänomen ist der "Tresen-Tourismus" der Ärzte. Mehrfach am Tag, durchschnittlich 34 Mal, gehen Praxisinhaber an die Rezeption, um Unterlagen dorthin zu bringen und / oder von dort zu holen. Bei nur 90 Sekunden Aufenthaltszeit ergibt sich ein täglicher Zeitverlust von 51 Minuten, in der Woche von gut vier Stunden, im Monat von mehr als 18 Stunden, vertan für Botengänge. Der Arzt produziert durch diese Tätigkeit Kosten, keine Einnahmen. Auf ein Jahr hochgerechnet ergeben sich so gut 190 Stunden, bei einem angenommenen Stundenlohn von EUR 40 also insgesamt EUR 7.600.

Fazit

Würden sich die Beispiele auf eine einzelne Praxis beziehen, ließen sich auf diese Weise 1.500 unproduktiv genutzte Stunden und damit verbundene Kosten in Höhe von knapp EUR 25.000 vermeiden.

Das ist natürlich eine sehr theoretische Betrachtung, die jedoch die Dimension und Perspektive von systematischen Veränderungen nach der Tiny Habits-Methode aufzeigt.

Weitere Rationalisierungs-Maßnahmen

Vermeidung von No-Shows

Sie sind nicht nur ärgerlich, sondern verursachen auch Kosten: die "No Shows", d. h. fest vereinbarte Termine, zu denen Patienten nicht erscheinen. Die folgende Zusammenstellung zeigt Ihnen, welche Gründe verantwortlich

sind und wie Sie die No Shows Ihrer Praxis auf ein Minimum reduzieren können:

- Die Basisaktivität zur Vermeidung von No Shows ist eine funktionierende Praxisorganisation. Wenn Patienten die Erfahrung machen, dass sie trotz Termin lange warten müssen, sehen sie keine Notwendigkeit einer persönlichen Termineinhaltung. Wenn Sie Termintreue erwarten, müssen Sie zunächst Termintreue liefern.
- Unvermeidbare plötzliche Ereignisse in der persönlichen Planung der Patienten: Das Kind, das plötzlich krank wird, die Notwendigkeit, für einen Berufskollegen einspringen zu müssen: diese "Notfälle" sind unvermeidlich und Sie müssen sie akzeptieren. Allerdings betreffen sie auch nur die wenigsten Patienten.
- Patienten haben ihren Termin vergessen, haben sich das Datum oder die Uhrzeit falsch notiert oder fühlen sich einfach besser und denken, der Besuch hat sich erledigt: Der einfachste Weg, das Erscheinen am nächsten Tag sicherzustellen, ist ein Anruf am Vortag. Bewährt hat es sich, die letzte halbe Stunde der Praxiszeit dafür zu nutzen, dass eine Mitarbeiterin zumindest die Patienten, bei denen umfangreichere Untersuchungen oder längere Besprechungen anliegen, telefonisch kontaktiert. Was im Einzelfall zunächst als Zusatzbelastung anmutet, spart in der Gesamtsicht Zeit und Geld. Ebenso können - soweit die Patientenzustimmung vorliegt - Erinnerungs-Mails verschickt werden. Bei größeren Praxen lohnt sich die Einschaltung eines auf die Kooperation mit Arztpraxen spezialisierten Call-Centers, das diese Aufgabe übernimmt.
- Patienten kommen zu spät zum Termin: Das kann natürlich immer wieder passieren: Verkehrsstau, Verspätungen bei öffentlichen Verkehrsmitteln, eine lange Schlange im Supermarkt, weil die Kasse streikt. Meistens sind es bei derartigen Ereignissen jedoch nur wenige Minuten, die die Patienten sich verspäten und die Sie mithilfe von ebenfalls eingeplanten Pufferzeiten ausgleichen können.
- Verdeutlichen Sie grundsätzlich allen Ihren Patienten, dass Sie die für ihre Behandlung bzw. Beratung notwendige Zeit nur gewährleisten können, wenn die abgesprochenen Termine möglichst genau eingehalten werden. Der Hinweis sollte sowohl in Ihrer Praxisbroschüre erscheinen als auch in Ihrem Internetauftritt. Tadeln Sie dennoch verspätete Patienten nicht, sondern weisen Sie sie freundlich auf Ihr Terminprinzip hin.

Störungen vermeiden

Ohne eindeutige Absprachen mit dem Personal werden Praxisinhaber pro Tag mehrfach bei begonnenen administrativen Aktivitäten oder sogar während ihrer Patienten-Gespräche unterbrochen, z. B. durch Rückfragen des Personals oder durchgestellte Telefonate. Die Folge: jedes Mal müssen Vorgänge sowie Gespräche neu begonnen werden und nehmen hierdurch deutlich mehr Zeit in Anspruch als bei ungestörter Durchführung.

Vermeidung von „Fremdarbeiten“

„Herr Doktor, haben Sie irgendwo die Akte von Herrn Meyer gesehen?“, „Mit wie viel Porto sollen wir diesen Brief frankieren?“. Wird zu diesen oder ande-

ren Themen der Problemlösungs-Einsatz des Arztes gefragt, kostet das seine Arbeitszeit.

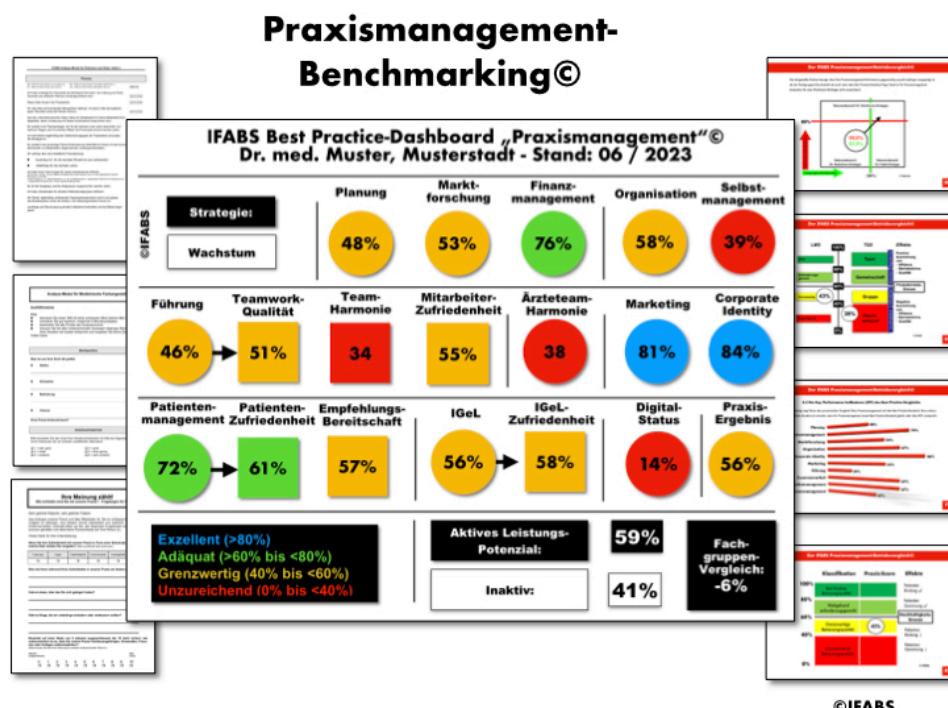
Arbeitszeit ungleich Sprechzeit

Ein weiteres Zeitproblem entsteht daraus, dass der Patienten für den Sprechzeiten-Beginn auf bestellt werden, der Praxisinhaber aber später in die Praxis kommt. So beginnt jeder Arbeitstag bereits mit einer Terminverschiebung und unnötiger Wartezeit für die Patienten. Um diese Zeit wieder aufzuholen, arbeitet der Arzt dann ohne Pause bis zum Mittag durch.

Ungeplantes Patientenmanagement

Eigentlich als reine Terminpraxis angelegt, haben dennoch Patienten, die unangemeldet in die Praxis kommen, bei den Mitarbeiterinnen „leichtes Spiel“: mit dem Hinweis, dass es ein wenig länger dauern könne, werden sie in den Tagesplan „eingeschoben“. Hinzu kommt oft, dass bei telefonischen Terminvereinbarungen nicht der Versuch unternommen wird, den möglichen Zeitbedarf einzuschränken und zwischen Kurz- und Langzeitterminen zu unterscheiden. Gebucht wird, wo Zeit ist, Pufferzeiten werden nicht einkalkuliert.

30 Minuten ärztlicher Arbeitszeit für durchschnittlich 40 ungenutzte Verbesserungs-Möglichkeiten



Die Identifizierung fehlgeleiteter „Tiny Habits“ führt in der Summe zu substanziellen Rationalisierungs-Potenzialen. Manche dieser Verhaltensweisen und Routinen lassen sich auch nicht direkt in Stunden-Gewinnen und Kosten-Reduktionen bemessen, sondern wirken indirekt über Interaktionen.

Die beschriebenen Beispiele sind daher nur ein kleiner Ausschnitt der Möglichkeiten,

- Zeit- und Kosten zu sparen,
- bislang ungenutzte Leistungs-Potenziale zu identifizieren,
- Risikofaktoren auszuschließen und
- insgesamt die Effizienz und Produktivität sowie das Ergebnis zu verbessern.

Haus- und Fachärzte, die ihre gesamte Praxisführung systematisch auf die genannten Punkte hin untersuchen möchten, können hierfür den validierten Praxismanagement-Betriebsvergleich© nutzen. Das Instrument ermöglicht, ohne die Notwendigkeit eines Vor-Ort-Beraters in nur einer halben Stunde ärztlicher Arbeitszeit, ergänzt um eine kurze Mitarbeiter- und Patientenbefragung, im Mittel 40 ungenutzte Leistungs-Reserven aufzudecken.

Alle Informationen zum Praxismanagement-Betriebsvergleich© im Überblick...