

# Veränderung bedeutet Selbstmanagement und Konsequenz

Veränderung wird entweder bestimmt durch einen inneren Wunsch zufriedener zu sein oder durch äußere Einflüsse, die Handlungen erforderlich machen. Im „Change Management“ geht es darum flexibel auf die sich verändernden Rahmenbedingungen zu reagieren, um das Unternehmen Arztpraxis wettbewerbsfähig und wirtschaftlich gesund zu halten. Insgesamt bedeutet Veränderung aber auch einen solch wichtigen Faktor wie Work-Life-Balance zu berücksichtigen. Hierzu bedarf es eines festen Maßnahmenplans, der dafür Sorge trägt konkret formulierte Ziele erreichen zu helfen. Einen Maßnahmenplan zu entwickeln erfordert das Verstehen der Zusammenhänge und zu berücksichtigen, was möglich ist. Anschließend beginnt die Umsetzung. Gerade hier entscheidet sich dann, ob die graue Theorie in eine praktische Umsetzung umgewandelt wird, die zu einer spürbaren Veränderung führt.

## Auf die Veränderung einlassen

„Stetig ist der Wandel“ – nichts trifft besser auf unsere heutige Zeit zu, wie diese alte Weisheit, die jedoch in unserer modernen Zeit durch die Zunahme des Tempos bestimmt ist. Auch der von Michail Gorbatschow stammende, gern zitierte Spruch „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben!“, wird immer wieder auch in der Realität bestätigt. Es gilt daher in unserer heutigen Zeit flexibel zu sein und diese Flexibilität zu leben. In der Praxis sind hier große Defizite festzustellen, denn sie ist kein Selbstläufer sondern sie bedingt harte Arbeit.

## Konkrete Ziele formulieren

Veränderungsprozesse ohne Ziele haben immer einen diffusen Charakter. Man will etwas verändern, aber was ist es genau und vor allen Dingen, was soll erreicht werden? Daher sollte das Ziel konkret und messbar formuliert werden. In der Regel ergeben sich daraus Unterziele für die verschiedenen Bereiche innerhalb der Praxis, die von den Mitarbeiterinnen verfolgt werden sollen. Auch diese gilt es konkret zu formulieren, zu besprechen und in einem Mitarbeiterinnengespräch gemeinsam zu verabschieden. Gemeinsames Verabschieden bedeutet, dass die Mitarbeiterin sich mit den Zielen einverstanden erklärt und die Aufgabe annimmt diese Ziele zu erreichen. Sie dienen demnach zur Orientierung aber auch zur Beurteilung des Erfolgs. Um die Richtigkeit des Weges kontrollieren zu können, sollten Teilziele für die Mitarbeiterin formuliert werden, die auch mit einem entsprechenden Datum versehen werden, an dem sie erreicht werden sollen. Wichtig ist darauf zu achten, dass sie realistisch sind aber durchaus ehrgeizig formuliert

werden können. Ziele, die nicht erreicht werden können, wirken demotivierend und sorgen für Frustration und schließlich zur Ablehnung des Weges.

## Mit dem Weg einverstanden sein

Voraussetzung für das Funktionieren der Veränderung ist, dass die formulierte Maßnahmenplanung für gut und umsetzbar befunden wird. Sie muss so konzipiert sein, dass alle Mitarbeiterinnen in der Praxis die Möglichkeit haben die Veränderungen zu verstehen und sie für sich zu verinnerlichen. Die Mitarbeiterinnen müssen grundsätzlich mit diesem Weg einverstanden sein, auch wenn er von noch offenen Fragezeichen gekennzeichnet wird. Diese Fragezeichen gilt es aufzulösen und vor allen Dingen zu dokumentieren, dass die Mitarbeiterin in der Lage ist diesen Veränderungsprozess

mitzugestalten und Spaß daran finden wird sich zu entwickeln. Das Vertrauen, das der Mitarbeiterin ausgesprochen wird, wird sie in ihrem Engagement bestärken.

## Der Fisch stinkt vom Kopf

Veränderungsprozesse gelingen nur, wenn die Praxisführung mit gutem Beispiel voran schreitet. Die Mitarbeiter registrieren sehr genau, ob Aktivitäten, die von ihnen erwartet werden durch die Ärztin/den Arzt vorgelebt werden. Aus der Erfahrung trifft das nicht immer zu, so dass der Prozess insgesamt gefährdet ist, denn die Mitarbeiterinnen erhalten ein Alibi selbst nicht aktiv werden zu müssen. Gründe für die fehlende Vorbildfunktion werden immer wieder gefunden in der fehlenden Zeit oder auch weil man selbst nicht mehr daran gedacht hat die Dinge umzusetzen, die auf



FOTO: SHAWN HEMPEL – SHUTTERSTOCK

der Agenda gestanden haben. Beide Faktoren sind auszuschließen.

### Die Woche planen und To-Do-Listen führen

Veränderungsprozesse bedingen Zeit. Das bedeutet nichts anderes, als dass Freiräume im täglichen Ablauf geschaffen werden müssen, um sich auf die Maßnahmen zu konzentrieren, die es umzusetzen gilt. Geschieht dies nicht, wird das Tagesgeschäft immer wieder der bestimmende Faktor sein und die notwendigen Handlungen gehen verloren. Es geht also darum die Woche zu planen und vor allen Dingen auch dafür Sorge zu tragen, dass die geschaffenen Freiräume konsequent eingehalten werden. Zu häufig werden terminierte Gespräche verschoben weil noch der ein oder andere Patient einbestellt worden ist. Viele Veränderungen verzögern sich oder werden grundsätzlich in Frage gestellt, weil völlig unterschätzt wird, dass dies nicht ein Prozess ist, der mal so mitläuft oder nebenbei erledigt werden kann, sondern zu einem elementaren Bestandteil des Praxisablaufs werden muss.

Eine weitere wichtige Maßnahme ist das Führen von To-Do-Listen, die man entweder in Papierform oder aber als App im Rechner/Smartphone führt. Hier sollten alle Projekte mit Terminen stehen, die von Ihnen umgesetzt werden müssen. In der To-Do-Liste sind ideal auch die Termine eingebunden, die die Umsetzungstätigkeit der Mitarbeiterin kontrollieren. Wenn mit einer Mitarbeiterin beispielsweise eine Maßnahme mit einem bestimmten Datum vereinbart wurde, sollte sie spätestens zu diesem Termin Vollzug melden. Sollte dies nicht der Fall ein, informiert Sie der Eintrag in der To-Do-Liste über den verpassten Termin und Sie sprechen die Mitarbeiterin darauf an. Dies führt zu einem kritischen Gespräch, da sie dokumentieren, dass sie Wert darauf legen, dass vereinbarte Termine eingehalten werden. Häufig wird der Fehler gemacht, dass diese Kontrolle nicht stattfindet. Daraus entsteht bei der Mitarbeiterin der Lerneffekt, dass es wohl doch nicht so ernst gemeint ist mit der Veränderung und daher viele

## Selbstmanagement für den größeren Praxiserfolg

1. Auf Veränderung einlassen: Unsere heutige Zeit erfordert ständige Veränderungsprozesse, die als Herausforderung gesehen werden sollten.
2. Keine Veränderung ohne Ziele: Klare und messbare Ziele sind unabdingbar, um einen Veränderungsprozess steuern zu können.
3. Einverständnis mit dem Weg: Die umzusetzenden Maßnahmen bedürfen der Transparenz und der grundsätzlichen Zustimmung durch das Praxisteam.
4. Vorbildfunktion: Das, was die Praxisführung fordert, muss von ihr zwingend vorgelebt werden.
5. To-Do-Listen: Als persönliche Hilfestellung dienen To-Do-Listen, die die Aktivitäten mit Terminen und Zuständigkeiten auflisten. Diese gilt es konsequent zu führen und zu überwachen.
6. Stille Stunde: Die Einführung einer Stillen Stunde ermöglicht es die Aktivitäten der kommenden Woche in Ruhe und sorgfältig zu planen.

Mit der Einführung einer „Stillen Stunde“ können alle wichtigen Aktivitäten der kommenden Woche geplant werden.



Prozesse ins Stocken geraten oder aber nicht mehr verfolgt werden.

### Die Woche planen

Mit der Einführung einer „Stillen Stunde“, die fest an einem festen Tag in der Woche eingeplant wird, können alle wichtigen Aktivitäten der kommenden Woche formuliert werden. Hier einige Fragestellungen, die als Leitlinie gelten können:

- Welche Aktivitäten zur Zielerreichung planen Sie in der nächsten Woche?
- Mit welcher Mitarbeiterin werden Sie wann ein Gespräch führen?
- Wurden die Vorgaben zum Terminmanagement eingehalten?
- Ist ausreichend Zeit für die Neupatienten eingeplant?
- Sind die anstehenden Behandlungen entsprechend den Vorgaben des QM vorbereitet?

- Sind die allgemein gültigen Vorgaben eingehalten worden, z. B. die Vorbereitung der Zimmer?
- Sind die privaten Aktivitäten (z. B. Sport, Familie etc.) als Ausgleich zum Praxisalltag in Ihrer Wochenplanung berücksichtigt?

Planung bedeutet die Abläufe bewusst in Richtung Zielorientierung zu steuern. Planung im Sinne der Veränderung bedeutet die Mitarbeiterinnen mit der Philosophie der Eigenverantwortung vertraut zu machen und damit eine Weiterentwicklung bei allen zu forcieren, die zu einer spürbaren Entlastung der Ärztin/des Arztes führt. Dies kann bei allen Beteiligten mit Spaß verbunden sein. Die Veränderung wird aber nur funktionieren, wenn die Umsetzung konsequent geschieht. Dazu bedarf es nicht viel, denn die hier dargestellten Maßnahmen sind ausschließlich Themen die dazu dienen sich auf das Selbstmanagement zu konzentrieren. Es erfordert zunächst einen Mehraufwand, der sich aber mit zunehmender Routine mehr als rechnet und vor allen Dingen zur Selbstverständlichkeit wird.

