Geschäftsprozesse verbessern – enorme Kräfte freisetzen

| Mike Emenako

Geschäftsprozesse zu managen, bedeutet erheblich mehr als nur Abläufe in der Praxis zu verbessern. Nicht zuletzt die Integration sozialer Medien in Geschäftsprozesse verlangt eine vollkommen neue Form des Prozessmanagements. Umso wichtiger wird es, Prozesse im Detail zu identifizieren, sie zu strukturieren, wirksam zu optimieren und effizient zu steuern. Wer Geschäftsprozesse verbessert, verändert die ganze Organisation. Kreisläufe werden in Gang gebracht und versprechen eine kontinuierliche Verbesserung. Mitarbeiter begleiten Veränderungen voller Begeisterung und gestalten so die Zukunft einer Zahnarztpraxis wesentlich dynamischer.

In der Zahnarztpraxis gibt es eine Vielzahl an Prozessen. Doch in dem Maße, wie sich das Umfeld, z.B. gesundheitspolitische Bedingungen, kontinuierlich verändert, müssen sich auch die Prozesse dynamisch wandeln. Oft ist jedoch gerade dies nicht der Fall. Der Mensch ist bekanntlich ein Gewohnheitstier! Da wird an alten Strukturen festgehalten – weil irgendwie alles ganz gut läuft. Ja, irgendwie vielleicht schon ... Stellt sich nur die Frage: Wie lange noch? Organisationen, und nichts anderes sind Zahnarztpraxen, sind soziale Systeme. Genau als solche müssen sie betrachtet werden, wenn es um das wichtige Thema Prozessmanagement geht. Schnittstellen hin oder her – nur wenn der Fokus auf dem Menschen und dessen Fähigkeit, sich zu verändern liegt, kann eine Zahnarztpraxis den Wandel nachhaltig erfolgreich bewältigen.

Geschäftsprozessmanagement – der Nutzen

1. Komplexität greifbar machen. Zahnärzte können sich einen neuen Überblick über notwendige und sinnvolle Prozesse in der Praxis und der Herausforderung im täglichen Umgang mit diesen Prozessen verschaffen.
2. Höhere Effizienz in allen Bereichen. Zahnarztpraxen können Verbesserungspotenziale in allen Schritten des Services und/oder der medizinischen Leistung entdecken.
3. Adäquate Reaktion auf Veränderungen. Geänderte Rahmenbedingungen innerhalb oder außerhalb der Praxis erfordern oftmals Anpassungen der Abläufe.

Vorbilder fördern Akzeptanz

Geschäftsprozessmanagement und die effiziente Steuerung der Organisationsabläufe sind schon heute in vielen Zahnarztpraxen ein wichtiges Thema. Gekoppelt mit der konsequenten Ausrichtung am Markt, sprich bei Patienten und den beteiligten Partnern im Dentalbereich, hat sich ein ganzheitliches Konzept des kundenorientierten Prozessmanagements entwickelt. Der Weg führt vom strategischen Prozessmanagement über das Prozessdesign, die Prozessimplementierung und das Prozesscontrolling bis hin zur Dynamisierung von Prozessen. Ein erfolgreiches Prozessmanagement muss sich dabei

immer am Reifegrad der Praxis orientieren. Was heute noch richtig ist, kann morgen schon falsch sein – und umgekehrt! Was in einer Praxis wunderbar funktioniert, kann in einer anderen nicht durchführbar, vielleicht sogar hinderlich sein. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, die Prozesse mit Prioritäten zu versehen. So werden genau die Prozesse, die gerade strategisch am wichtigsten sind, am tiefsten betrachtet und am detailliertesten beschrieben. Wellenartig setzt sich so der Erfolg ein und kontinuierlich fort, weil in unterschiedlichen Bereichen immer tiefer in die Dokumentation eingestiegen wird und die bestehenden Prozesse dementsprechend auch immer weiter verfeinert werden.
Neben dieser fachlichen Ausrichtung ist der Erfolg eines Prozessmanagements jedoch ebenso stark abhängig von den Überzeugungen, den mentalen Modellen und den Vorbildfunktionen der Führungsebene in einer Praxis. Die Initiatoren und Träger eines Projektes zur Einführung des Prozessmanagements müssen die Grundüberzeugung besitzen, dass Ordnung, Verlässlichkeit, Fleiß und Präzision wesentliche Zutaten des unternehmerischen Erfolges in einer Zahnarztpraxis sind. Dann ist der Nutzen des Prozessmanagements auf der Führungsebene verstanden und akzeptiert und kann demzufolge auch glaubhaft vermittelt werden.
Die Zeit ist reif für ein systematisches Prozessmanagement, wenn:

- innerhalb der Zahnarztpraxis ein Umdenken in Bezug auf die Abläufe erforderlich ist, weil sich die (Um-)Welt verändert;
- sich Strukturen ändern müssen oder bereits geändert sind;
- sich die Größe der Praxis schnell ändert oder bereits geändert hat;
- die Komplexität scheinbar unverhältnismäßig angewachsen ist;
- Potenziale vermutet werden oder Verbesserungen erzielt werden sollen;
- die Schnittstellen innerhalb und außerhalb der Praxis, z.B. in der Zusammenarbeit mit Dentallaboren, große Schwierigkeiten bereiten und diese zu Verbindungsstellen entwickelt werden sollen.

Ängste wahrnehmen

In Zahnarztpraxen werden oft nur Systeme betrachtet, da geht es um Termine, Belegung von Räumen, Behandlungsstrategien und so weiter und so fort. Doch bei allen Kennzahlen, Plänen und Fakten sollte eines nicht vergessen werden: Gerade Prozesse sind etwas Lebendiges, sie können, nein sie müssen sich sogar, je nach Gegebenheit, verändern. Und mit ihnen die Menschen, die an diesen Prozessen teilhaben, sie steuern und letztendlich zum Erfolg führen sollen.
Ob Leistungsprozesse (Erstellung und Vermarktung der Produkte und Dienstleistungen), Unterstützungsprozesse (Schaffung der für effiziente und effektive Leistungsprozesse notwendigen Rahmenbedingungen) oder Führungsprozesse (kurz-, mittel- und langfristige

ANZEIGE

TÜV SAARLAND
GUT (1,6)
Kundenurteil . freiwillige Prüfung
05/2011 Nr. 1321
Service tested

So geht Service heute

[Hochwertiger Zahnersatz zu günstigen Preisen]

Theoretisch müsste hier eine epische Abhandlung zum Thema Service stehen, doch wir wollen Sie ja nicht langweilen. Praktisch haben wir unseren Kundenservice vom TÜV Saarland prüfen lassen und auf Anhieb mit der Note 1,6 ein hervorragendes Gesamtergebnis erzielt. Freuen Sie sich mit uns und profitieren Sie vom besten Preis-Leistungsverhältnis und erstklassigem Service.

Qualität mit Brief und Siegel! Wir versprechen nur das, was wir auch halten können.

dentaltrade®
...faire Leistung, faire Preise

freecall: (0800) 247 147-1
www.dentaltrade.de
CE

Praxisplanung und -steuerung sowie Entwicklung und Absicherung der Praxiskultur) – wo Menschen unterschiedliche Prozesse und ihre Schnittstellen zu bewältigen haben, entstehen Herausforderungen. Veränderung oder gar Verbesserung in einer Zahnarztpraxis kann jedoch nur gelingen, wenn eben jene Prozesse genau analysiert, deren Ziele definiert werden und dann ein Verbesserungskreislauf in Gang gesetzt wird. Genau so wird der Grundstein zu einem entwicklungsfähigen Prozessmanagement gelegt.

Menschen zwischen Managementsystemen und Prozessen

Nach der Definition des Prozessmodells erfolgt die Strukturierung und Untergliederung der Prozesse in üblicherweise vier bis fünf Hierarchiestufen. Aber erst in der Ablaufdarstellung eines Prozesses entwickelt sich die Optimierungs- und Verbesserungsarbeit. Moderne Prozessdarstellungen verwenden die sogenannte Swimlane-Technik. Mit dieser Technik der Darstellung werden die Herausforderungen schnell sichtbar. Die Zielsetzungen des Prozessmanagements sind klar definiert: transparente Arbeitsabläufe, interne und externe Patientenorientierung sowie eine Möglichkeit der Leistungsmessung. Gerade letzterer Punkt führt jedoch oft zu besonders großen Ängsten auf der Mitarbeiterebene, die berücksichtigt werden müssen.
Eine Leistungsmessung in Bezug auf die eigenen Tätigkeiten und die Vergleichbarkeit mit anderen wird von vielen Menschen als unangenehm empfunden. Hinzu kommt, dass Kenntnisse über die eigenen Aufgaben oft als Besitzstand angesehen werden, die verteidigt werden müssen. Die Folge ist ebenso simpel wie logisch: Die Akzeptanz sinkt, bis hin zum unterschwelligen Boykott des Prozessmanagements. Veränderungsbereitschaft und Freude am Wandel sieht anders aus. In diesem Zustand haben Führungskräfte in der Zahnarztpraxis nur geringe Chancen, den Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit eines Prozessmanagements zu vermitteln. Aufgabe des Zahnarztes als Chef und oberste Führungskraft einer Praxis muss es also von Anfang an sein, diese Ängste der Mitarbeiter zunächst einmal wahrzunehmen, sie anzuerkennen und durch eine hohe Gesprächsbereitschaft immer wieder zu signalisieren: Ich weiß um die Bedenken, bin jedoch fest davon überzeugt, dass wir im Geschäftsprozessmanagement einen Entwicklungsbedarf haben und genau dies Voraussetzung ist, um unsere Praxis erfolgreich in die Zukunft zu führen.

Mit System zum Prozesserfolg

Haben alle Beteiligten in der Zahnarztpraxis erkannt, wie wichtig Prozessmanagement ist, um den Wandel zu gestalten, kommt sehr bald ein Regelkreis der kontinuierlichen Veränderung und zugleich Verbesserung in Gang: Prozessziele formulieren, Kennzahlen ermitteln, Prozesse durchführen, Prozesse messen, Prozesse verbessern ... und zurück zum ersten Schritt. Die große Kunst besteht jedoch darin, den Prozess des Prozessmanagements nicht nur kontinuierlich in Gang zu halten, sondern auf der einen Seite Vorgänge möglichst detailliert aufzuzeigen, sich aber auf der anderen Seite nicht in Kleinigkeiten zu verzetteln.
Es ist immer ein Wechselspiel zwischen statischen Gesetzmäßigkeiten und einer dynamischen Wandlungsfähigkeit, in der sich Prozesse lebendig zeigen und wie ein lebendiger Organismus behandelt werden müssen. Selbst wenn Zahnarztpraxen also alle Techniken beherrschen, wenn der Zahnarzt als Chef Regeln festlegt und alle notwendigen Tools zur Verfügung stellt, am Ende geht es doch immer darum, dass Prozesse auch in die Tat umgesetzt werden. Und das geht eben nur mit und durch Menschen, also den Mitarbeitern in der Praxis.

autor.

Mike Emenako ist geschäftsführender Gesellschafter der mib Management Institut Bochum GmbH. Mit seinem Team begleitet er bereits seit vielen Jahren Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Größen in Qualifizierungs- und Veränderungsprozessen. Außerdem steht er Organisationen bei der Einführung von Systemen für ein strategisches Qualitätsmanagement zur Seite.

kontakt.

mib Management Institut Bochum GmbH
Konrad-Zuse-Straße 12
44801 Bochum
Tel.: 02 34/9 13 86-0
Fax: 02 34/9 13 86-29
E-Mail: info@mi-bochum.de
www.mi-bochum.de

ANZEIGE