



M 9 Management von Augenzentren und Filialpraxen

Chancen und Risiken aus der Praxis für die Praxis



Das erwartet Sie

- Was heißt eigentlich Controlling?
- Erfahrungsberichte
 - Kennzahlenorientierte Produktivitätssteuerung
 - Benchmarking interner OP-Zuweisungen
- Zusammenfassung

Die Aufgaben im Controlling sind vielfältig

Was heißt eigentlich Controlling?

- to control \neq to check
- Es geht um **Steuerung und Lenkung**, nicht um Kontrolle und Überwachung



Bereitstellung
von
Informationen:
Daten
sammeln und
darstellen



Kombination
mehrerer
Informations-
quellen



Verbesserungs
potentiale
aufzeigen



Entscheidungs
hilfe sein und
Ziele
erarbeiten



Zielerreichung
dokumen-
tieren

Controlling dient dem Unternehmenserfolg

Was heißt eigentlich Controlling?

“
Controlling umfasst alle
Tätigkeiten, die dazu
beitragen, das
Unternehmen noch etwas
besser zu machen
”

KV-Daten allein sind zur Steuerung nicht ausreichend

Was heißt eigentlich Controlling?

- Die KV-Abrechnung und darauf aufbauende Auswertungen liegen erst sehr spät vor
- KV-Daten sind komplex
- KV-Daten sind oft nicht für die Veröffentlichung geeignet
- Ähnliche Schwierigkeiten bei Finanzkennzahlen und monetären Darstellungen wie Einnahme-Überschuss-Rechnung, Gewinn-und-Verlust-Rechnung, ...

Ohne zusätzliche Analysen
keine Informationen verfügbar, um
kurzfristig zu reagieren

Es braucht
ein zusätzliches Berichtswesen für
zeitnahe Kenntnisse über den
Praxis- und OP-Alltag

Kennzahlenorientierte Produktivitätssteuerung

Mit Zahlen motivieren

Marc Bankoley

Augenärzte am Meer | Wilhelmshaven



Mit Zahlen motivieren?



Wie war die Ausgangslage?

Mit Zahlen motivieren?

Standorte



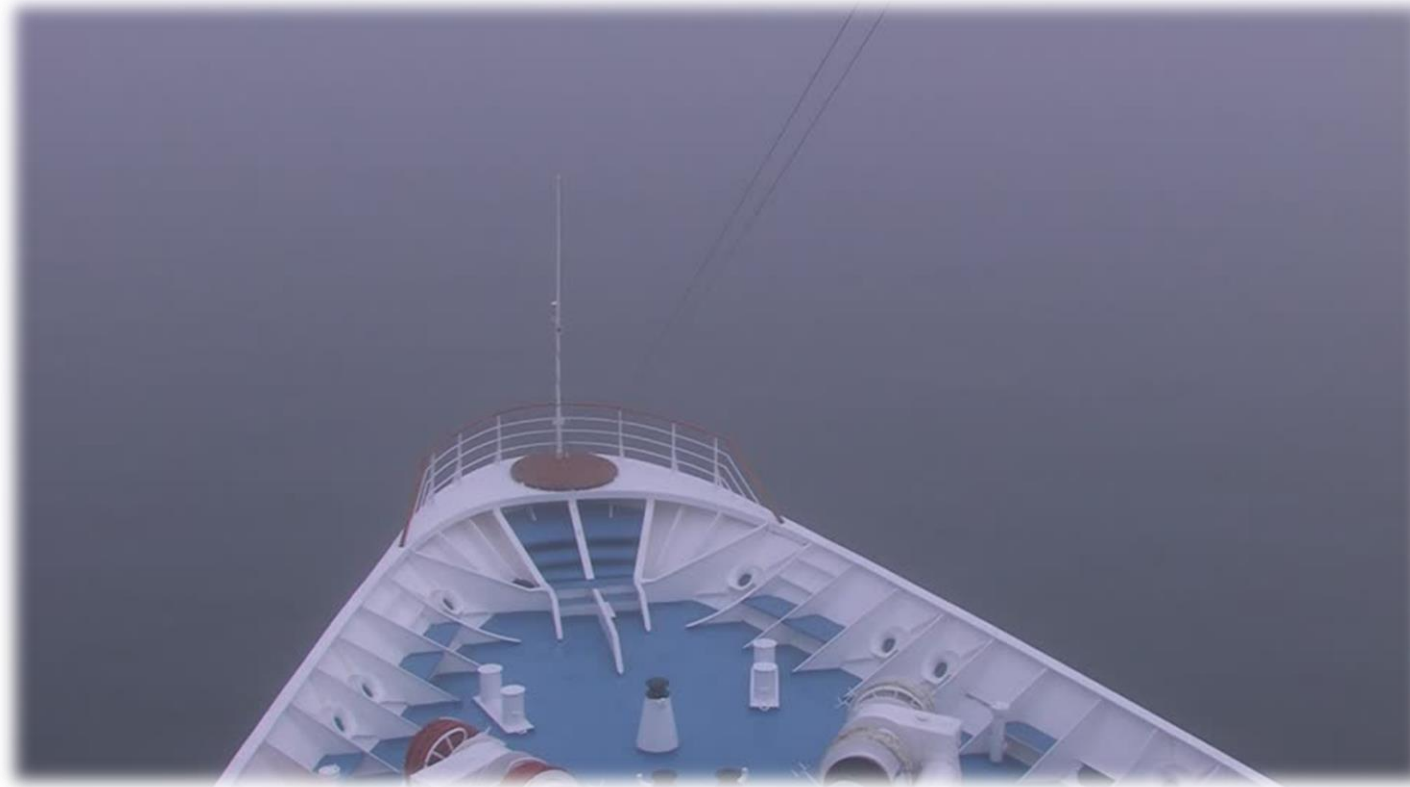
Legende

Konservativer Standort

Operativer Standort

11 Praxen
> 200 MA
> 14.000
ambulante
Eingriffe

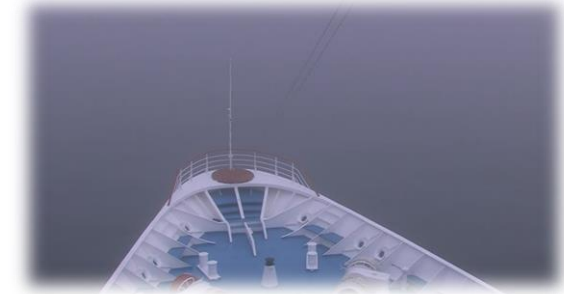
Mit Zahlen motivieren?



Ausgangslage: Navigieren im Nebel!

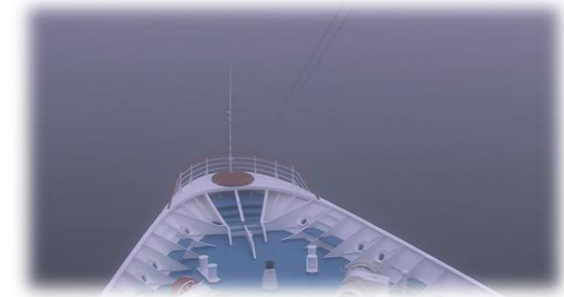
Mit Zahlen motivieren?

- Vollkostenrechnung vorhanden, aber Erfolgsrechnung steht erst 1 Monat nach Erhalt der KV-Abrechnung zur Verfügung
- Zeitversatz: mehrere Monate
- In der Zwischenzeit kein „Radar“
- Navigieren „auf Sicht“



Mit Zahlen motivieren?

- Zahlen der Erfolgsrechnung können nicht an Mitarbeiter kommuniziert werden.
- Es wurden diverse Statistiken geführt, aber ohne für die Mitarbeiter:innen erkennbaren Bezug zum Betriebsergebnis.



Mit Zahlen motivieren?



**Wie war das Verhältnis der Mitarbeiter:innen
zu den Zahlen?**

Mit Zahlen motivieren?



Die MFAs sahen ihre Rolle eher so...

Mit Zahlen motivieren?

- Je „komplizierter“ die Erkrankung des Patienten ist, desto größer das Erfolgsgefühl.
- Medizinischer Erfolg ist wichtiger als betriebswirtschaftlicher Erfolg.
- Den Patienten muss geholfen werden, also müssen die Kassen das auch bezahlen!



Mit Zahlen motivieren?



**Die angestellten Ärzte sahen ihre Rolle
eher so...**

Mit Zahlen motivieren?

- Medizinischer Erfolg ist wichtiger als betriebswirtschaftlicher Erfolg.
- Wenig Information darüber, dass Patienten für viele Kassenleistungen eine „Flatrate“ haben.



Mit Zahlen motivieren?



**Zahlenmenschen wurden eher so
gesehen...**

Mit Zahlen motivieren?

- Die wollen uns noch mehr unter Druck setzen...
- Wenn wir noch mehr arbeiten sollen, muss mehr bezahlt werden...
- Die können sich ja mal den ganzen Tag an die Anmeldung setzen...
- Sind unsere Jobs in Gefahr?



Mit Zahlen motivieren?



Was haben wir gemacht? Träumen!

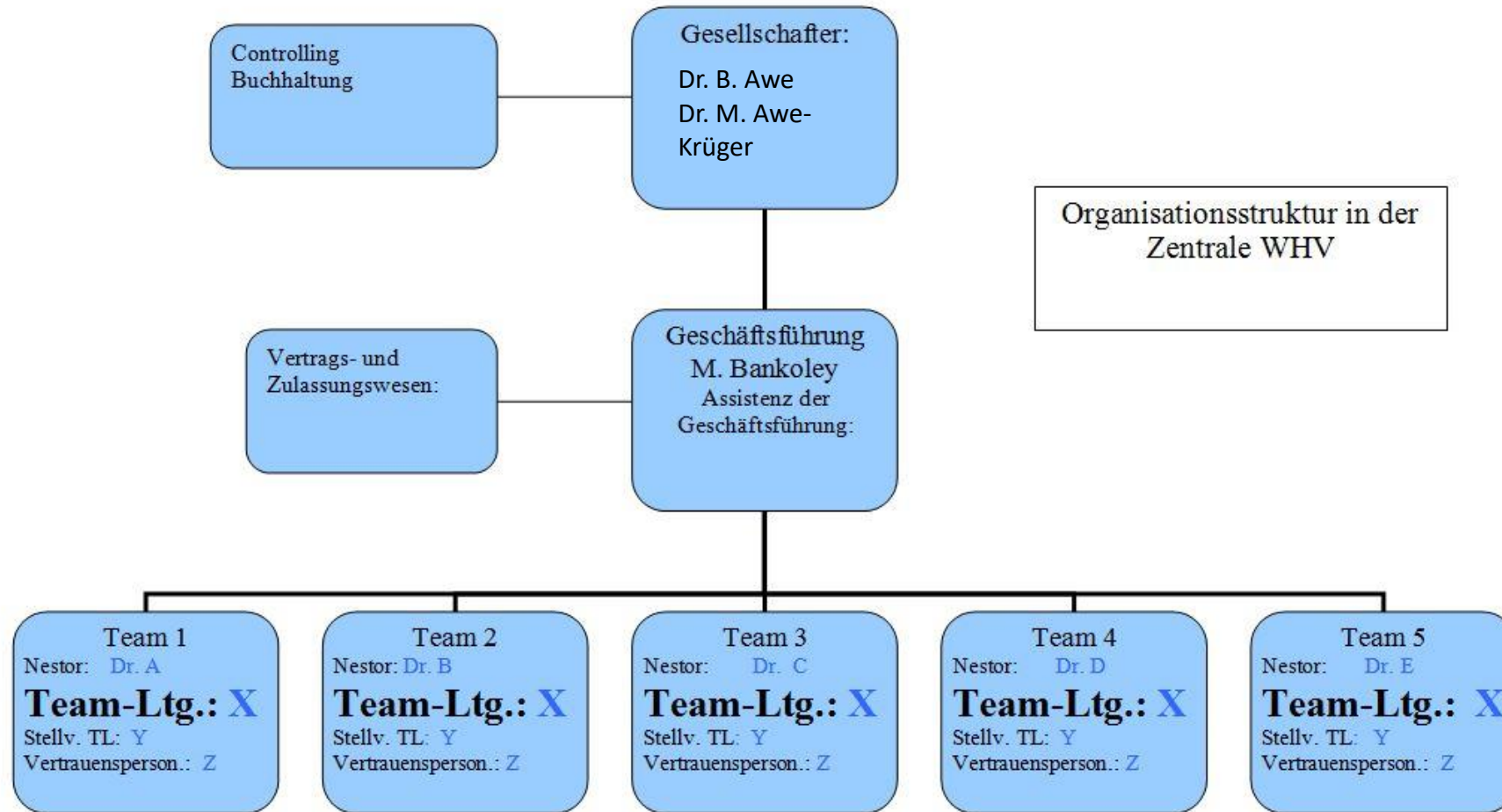
Mit Zahlen motivieren?



Wie wäre es, wenn die Mitarbeiter die Zahlen selbst ermitteln und sich selbst steuern würden?

Mit Zahlen motivieren?

Lösung: Zahlen werden von den Teamleitern erfasst!



- **Wirtschaftlichkeitskennzahl:**
Normierte Kennzahl, die die
Wirtschaftlichkeit der konservativen
Praxen vergleichbar macht.

Zielwert: 5

Normwert: > 0



Mit Zahlen motivieren?



Was war passiert?

Mit Zahlen motivieren?

- Zunächst waren Teamleitung, MFAs und Ärzte demotiviert
 - “Wir schaffen das nie...”
 - “Wir können die Patienten nicht zwingen...”
 - “Mehr als arbeiten können wir nicht...”
 - “Wenn ich hundert Patienten / Tag behandle, werde ich krank...”



Mit Zahlen motivieren?



Kennen Sie den Roger Bannister Effekt?

Mit Zahlen motivieren?



Das ist nicht Roger Bannister

Mit Zahlen motivieren?



Roger Bannister



Mit Zahlen motivieren?

- Bis 1954 hatten Ärzte und Sportwissenschaftler „bewiesen“, dass der Mensch eine englische Meile (1,609 Km) niemals unter 4 Minuten laufen kann.
- Weder das Herz, noch die Muskeln, noch die Knochen des Menschen können einer solchen „extremen“ Belastung jemals standhalten.
- Wer etwas anderes sagte, galt als Dummkopf und Ahnungsloser und wurde ausgelacht.



Mit Zahlen motivieren?

- Dann kam Roger Bannister.
- Er war Neurologiestudent und glaubte an das „Unmögliche“
- Am 06.05.1954 lief Bannister die englische Meile in 3:59,4 min



Mit Zahlen motivieren?

- Am 21.06.1954 lief der Australier John Landy die englische Meile in 3:57,9 min
- Nur 1 Monat nach Bannister schaffte er das „Unmögliche“
- Am 19.07.1957 lief Derek Ibbotson die englische Meile in 3:57,2 min



- Heute liegt die Bestzeit bei 3:43,13 min!
(Hicham El Guerrouj, Marokko, 1999)

Mit Zahlen motivieren?

- Gewinner suchen nicht nach äußeren Bestätigungen für Grenzen, die in ihrem Kopf existieren, sondern **experimentieren** und **suchen** nach Wegen, um ihr Ziel zu erreichen.



Mit Zahlen motivieren?

- Teambetreuer und Teamleitung haben angefangen zu experimentieren:
 - “Was passiert, wenn wir 1 GKV Patient mehr pro h machen...”
 - “Was passiert, wenn der durchschnittliche Privatumsatz um 20 € steigt...”
 - “Was passiert, wenn wir mehr OCTs machen...”



Mit Zahlen motivieren?

- Schließlich platzte der „Knoten“ und die Mitarbeiter fingen an, Vorschläge zur Verbesserung der WKZ zu generieren und umzusetzen.
- Teamübergreifend setzte ein Wettbewerb ein.
- Die Teams tauschten Ideen aus.



Mit Zahlen motivieren?

- Am Ende wurde eine Kaskade von Maßnahmen in Rekordzeit umgesetzt
- Die Mitarbeiter haben selbst herausgefunden, welche Maßnahmen zielführend sind.



Mit Zahlen motivieren?



Ist es wirklich so einfach?

Mit Zahlen motivieren?

- Leider nein!
- Denn einzelne Teams, die es aus strukturellen Gründen nicht schafften, sich weiter zu entwickeln, wurden durch die permanent negative WKZ im Laufe der Zeit demotiviert.
 - z.B. vakante Arztstellen
- “Wir schaffen das nie...”



➤ **Daher wurde die Wirtschaftlichkeitskennzahl angepasst:**

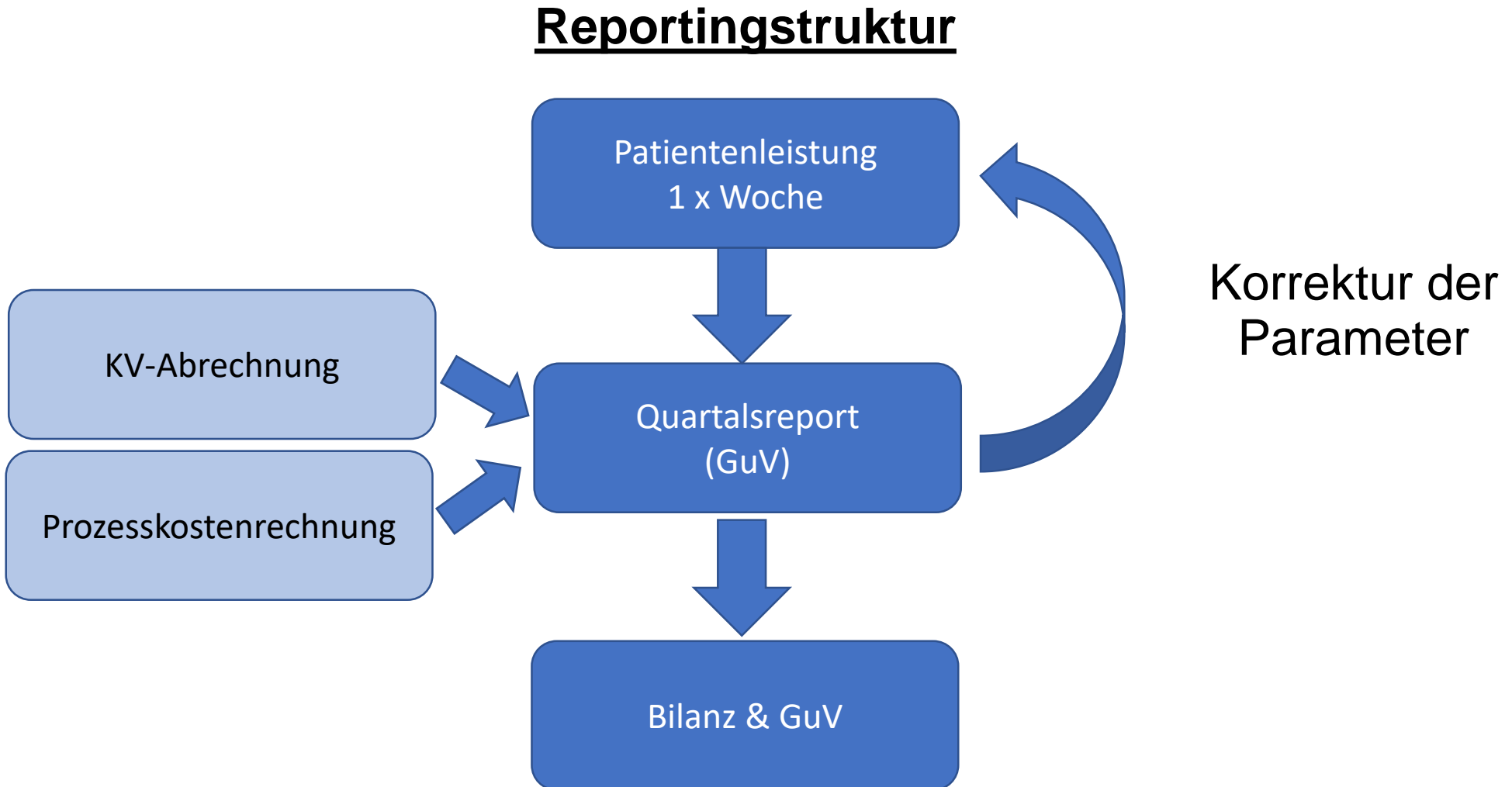
- **Nach oben offene Skala**
- **Nur noch Werte > 0**



- **Die Motivation der „Nachzügler-Teams“ stieg wieder.**



Mit Zahlen motivieren?



**Nun folgt der Vortrag über „Benchmarking
interner OP-Zuweisungen“**



Benchmarking interner OP-Zuweisungen

Das Lernen von den Besten in einem Zentrum etablieren

Marie Köllmann

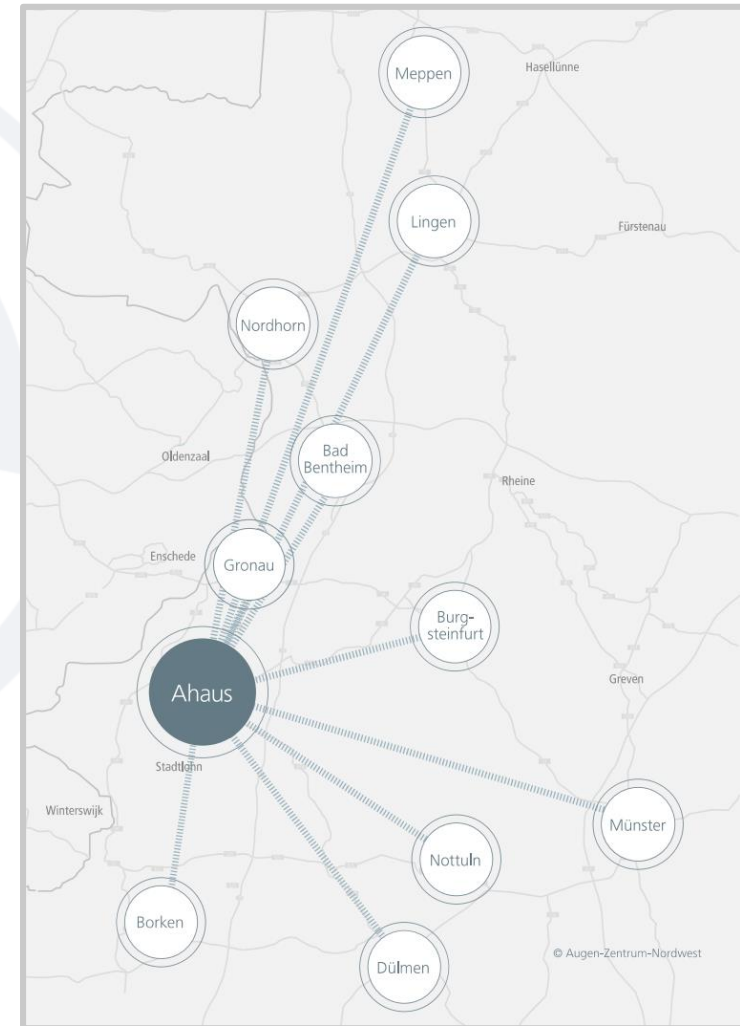
Augen-Zentrum-Nordwest | Ahaus



Ein MVZ mit elf Praxen und OP-Zentrum

Das Augen-Zentrum-Nordwest

- Hauptstandort in Ahaus mit großer Praxis und ambulantem OP-Zentrum
- Zehn Filialpraxen in Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen
- Mehr als 200 Mitarbeitende
- Über 14.000 ambulante Eingriffe jährlich



Es gab Feedback über Unterschiede im Zuweisungsverhalten

Ausgangslage

In Besprechungen und Gesprächen wurden u.a. folgende Beobachtungen geschildert:

- Praxen schickten unterschiedlich viele Patienten
- Die Häufigkeit der unterschiedlichen OP-Indikationen variere zwischen den Standorten
- Die Patienten seien unterschiedlich gut und umfassend informiert und vorbereitet
- Sammeltaxen seien unterschiedlich stark nachgefragt

Es gab Feedback über Unterschiede im Zuweisungsverhalten

Ausgangslage

In Besprechungen und vertraulichen Gesprächen wurden Beobachtungen geschildert:

- Praxen schickten unterschiedlich viele Patienten
- Die Häufigkeit der unterschiedlichen OP-Indikationen variere zwischen den Standorten
- Die Patienten seien unterschiedlich gut und umfassend informiert und vorbereitet
- Sammeltaxen seien unterschiedlich stark nachgefragt

Stimmt das?

Es könnte Verbesserungspotential geben

Ausgangslage

Versorgungsqualität

- Zeitpunkt der Indikationsstellung für Katarakt und IVOM
- Einsatz und Auswertung von Sondersuchungen
- Linsenaufklärung zur Wahl der individuell besten Linse

Wirtschaftlichkeit

- Wahl unseres OP-Zentrums bei OP-Indikation erhöhen
- Patientengewinnung durch Bekanntheit des Sammeltaxis
- Geräteauslastung
- Steigerung von Sonderlinsen

Eine nähere Analyse der Beobachtungen wünschenswert

Es braucht Fakten und eine passende Darstellung

Problemstellung






Folgende Anforderungen sollten erfüllt sein:

- **Leistungskennzahlen:** z.B. Wer weist wie viele Patienten zu?
- ohne vertrauliche Details = **interne Veröffentlichung möglich**
- **für alle Praxisstandorte** einheitlich, unabhängig vom Bundesland
- somit Vergleich zwischen Praxisstandorten möglich
- **transparent, übersichtlich und leicht verständlich**
- **graphisch darstellbar**

Eine fertige Auswertung, die alle Wünsche erfüllte, gab es noch nicht

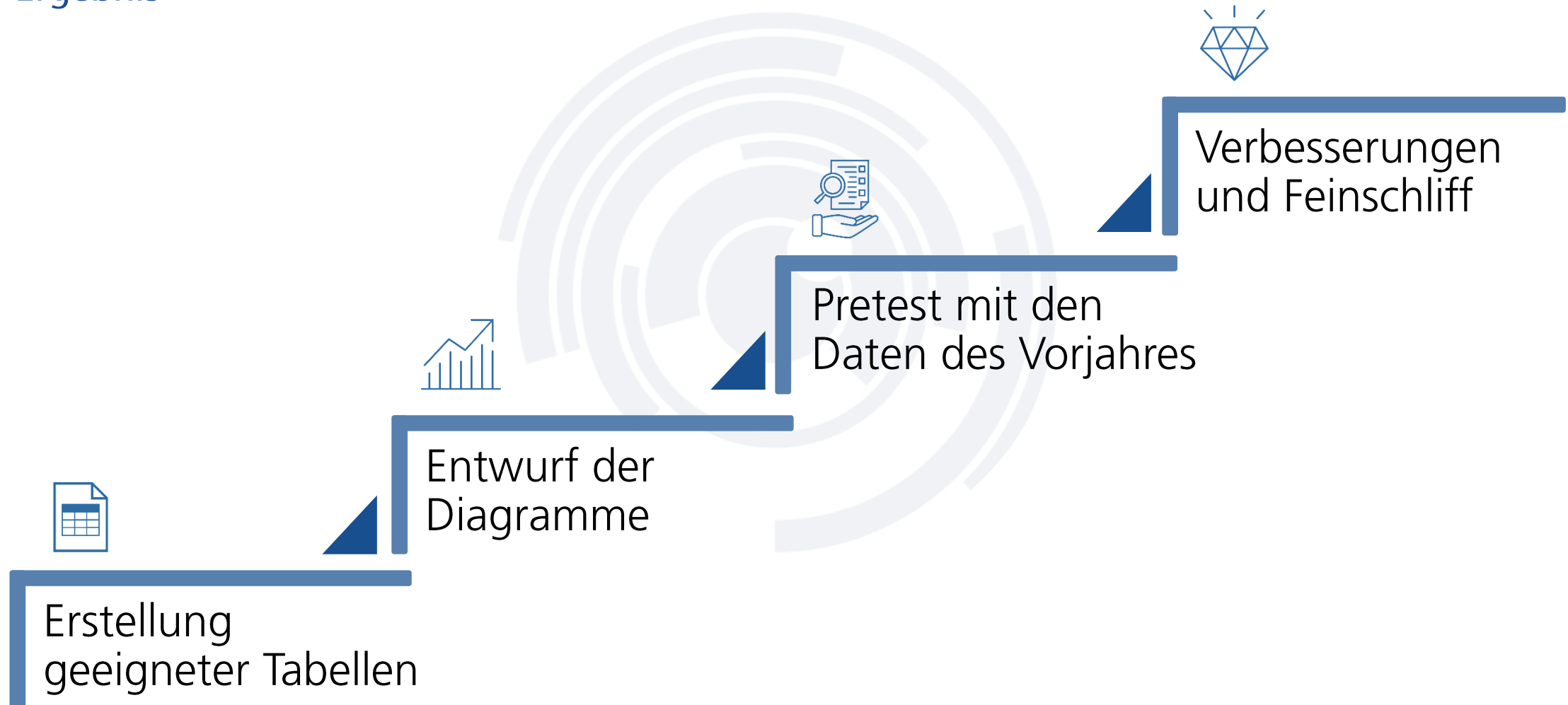
Die Wünsche werden auf Umsetzbarkeit überprüft

Ergebnis

	Umsetzung	Ergebnis
Leistungskennzahlen	Auswertung der OP-Dokumentation	
Interne Veröffentlichung möglich	Angepasste Kennzahlenwahl, standort- statt arztbezogene Daten	
Für alle Praxisstandorte	Filteroption möglich zur Rückverfolgung des zuweisenden Standorts	
Transparent, übersichtlich und leicht verständlich	zunächst Bündelung der Daten erforderlich	
Graphisch darstellbar	Voraussetzung ist eine geeignete tabellarische Darstellung	

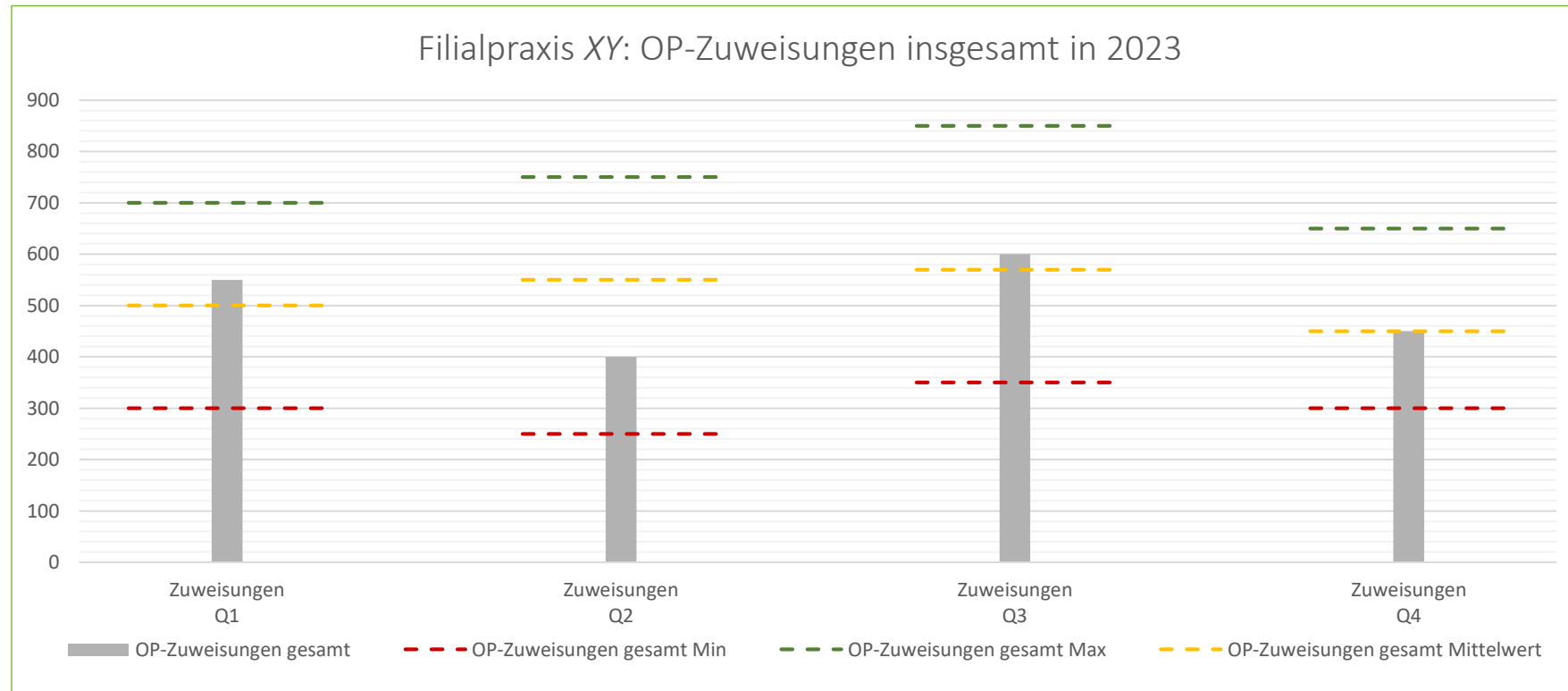
Ein eigenes OP-Benchmarking entsteht

Ergebnis



Ein eigenes OP-Benchmarking entsteht

Ergebnis



Benchmarking als Basis für Weiterentwicklung

Ergebnis



Ausarbeitung der
Ergebnisse und
Potentialanalyse
für jeden Standort



Individuelle
Besprechung mit
den ärztlichen
Standortleitungen,
die dann mit ihren
Praxisteams
sprechen



Rücksprache mit
besonders
erfolgreichen
Standorten:
Impulsvorträge,
um Erfahrungen
und Wissen zu
teilen

Das Benchmarking kann zum Steuerungsinstrument werden

Ausblick



Entwicklung der Standorte im Zeitverlauf analysieren



Erweiterung um andere Kenngrößen und Bereiche



Definition von Zielwerten, auf die wir gemeinsam hinarbeiten

Was nehmen Sie mit

- Die Aktivitäten im Controlling sind kein Selbstzweck, sondern sollen zu Verbesserungen führen
- Für möglichst aktuelle Daten braucht die ambulante Augenheilkunde eigene Instrumente, die über die KV-Daten hinausgehen
- Die Möglichkeiten für Auswertungen in Praxis und OP sind vielfältig und individuell gestaltbar
- Es muss nicht immer die große, komplizierte Statistik sein. Auch kleine Analysen können bereits zu Optimierungen in der Praxis führen.



Zeit für Ihre Fragen



Marc Bankoley
Geschäftsführer



04421-5000812



marc.bankoley@augen-am-meer.de
www.augen-am-meer.de



Mittelstrasse 1
26382 Wilhelmshaven

Augenärzte
am Meer



Marie Köllmann
Assistenz der Geschäftsführung



02561- 9300 113



m.koellmann@augen-zentrum-nordwest.de
www.augen-zentrum-nordwest.de



Domhof 15
48683 Ahaus

Augen
Zentrum
Nordwest
Alles Gute für Ihre Augen

