



**Protokolle für die Verwaltung
der Agenda einer
Zahnklinik**

Das Express-Rezept

Dr. Guillaume Salomon

Impressum:

Besuchen Sie uns im Internet:

www.herzsprung-verlag.de
www.papierfresserchen.de

© 2018 – Herzsprung-Verlag GbR
Oberer Schrannenplatz 2 – 88131 Lindau

Telefon: 08382/9090344
info@herzsprung-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten.

Lektorat: Melanie Wittmann
Herstellung: Redaktions- und Literaturbüro MTM
www.literaturredaktion.de

Cover gestaltet mit Fotos von © Monika Wisniewska
Grafik S. 15 © martialred
Grafik S. 28 © bakhtiarzein
– Adobe Stock lizenziert
sowie Google-Screenshots

Druck in Polen

ISBN: 978-3-96074-031-5 – Taschenbuch

Als eBook bei Amazon erhältlich.

Protokolle für die Verwaltung
der Agenda einer
Zahnklinik

Das Express-Rezept

Dr. Guillaume Salomon

Inhalt

Einführung	7
I. Wie kann das Management der Zahnklinik optimiert werden?	9
1. Bringen Sie Nutzen	9
2. Steigern Sie Ihren Umsatz und verringern Sie Ihre Arbeitsbelastung	9
3. Quantifizieren und qualifizieren Sie die Ziele	10
4. Identifizieren Sie Ihre internen Konflikte, um sie loszuwerden	11
5. In Bewegung kommen	11
II. Die Zahnklinik ist eine Firma	12
1. Die fünf Kriterien für die Definition eines Unternehmens (Kaufman)	12
2. Die vier Patiententypen	13
a. Was sind diese?	13
b. Patientenströme sind miteinander verknüpft	14
3. Berechnen Sie Ihren Stundenumsatz	15
III. Die Vorhersagbarkeit	19
1. Mit motivierten Patienten arbeiten, um zu heilen – wie man Verdächtige an sich bindet	19
2. Der Behandlungsplan: ein Vorhersagbarkeitswerkzeug	20
3. Eine vorhersehbare Patientenerfahrung	23
4. Reproduzierbarkeit von Protokollen	24
IV. Das Paretoprinzip	26
1. Identifizieren Sie die Handlungen, die Ihre Ausgaben decken, und diejenigen, die das nicht erlauben	26
2. 20% der Patienten generieren 80% des Umsatzes	26
3. Das Gesetz des Aquariums	29

V. Das Konzept von Lean und die Philosophie von Kaizen	31
1. Das Konzept von Lean	31
2. Die Philosophie von Kaizen	32
3. Anwendung von Lean und Kaizen auf die Verwaltung der Zahnklinikagenda	33
VI. Zeitmanagement	34
1. Arbeiten am System	34
2. Dinge erledigen (Getting things done)	34
3. Nicht produktive Zeiten	38
a. Wissen, wie man unproduktive Zeiten erkennt	38
b. Nicht vollständige Liste der notwendigen und nicht produktiven Aktionen	39
c. Wie man unproduktive Zeiten entfernt	40
d. Tägliche Zeiten, um einen Punkt zu setzen	42
VII. Die Gesetze des Systems	
Arbeitsprotokolle, strategische Ziele, operative Prinzipien	44
1. Arbeitsprotokolle	44
2. Strategische Ziele	44
3. Betriebsprinzipien	45
4. Warum diese Dokumente?	46
VIII. Der Cashflow	47
1. Werkzeuge	48
2. Frequenzen	48
3. Die Cashflow-Berechnung	48
IX. Analyse von Patientenströmen	
Verwendung von Statistiken	49
1. Onlineplattformen für Termine	49
2. Sammlung und Analyse von Statistiken	51

Einführung

Die Zahnklinik ist ein Unternehmen (siehe Kapitel II.1), das finanziell optimal funktionieren muss, damit alle davon profitieren: Patienten und Ärzten. Das Hauptziel, das stets im Auge behalten werden muss, ist es, den Patienten ihren Nutzen zu vermitteln, indem der VRIN-Score (steht für Value = Wert/Nutzen, Rarity = Seltenheit, Inimitability = Nichtnachahmbarkeit und Non-Substitutability = Nichtersetzbarkeit) verbessert wird: Es geht darum, den Nutzen zu steigern, den Patienten aus der Klinik ziehen, und das spezielle Fachwissen hervorzuheben, das schwierig zu imitieren und daher nicht ersetzbar ist. Auch wenn die Klinik die gleiche Versorgung bietet wie andere, muss diese Pflege besser gemacht werden als anderswo.

Ein hoher VRIN-Wert spiegelt sich in hohen Erträgen wider. Geld ist ein Medium zwischen dem Bedarf der Patienten und dem Nutzen, den das Unternehmen erbringt, um den VRIN-Score zu steigern. Es geht darum, den Patienten mehr zu bieten, als sie erwarten. Und außerdem erlaubt es der gebotene Wert für die Patienten, eine Form der Gegenseitigkeit zu schaffen (siehe Kapitel IV.2) und die Klinik in einen gewinnbringenden Kreislauf eintreten zu lassen, der ihren langfristigen Fortbestand gewährleistet.

Eine Zahnklinik und deren Agenda zu koordinieren bedeutet, ein System innerhalb der vorgegebenen Maßstäbe des französischen Gesundheitswesens zu erschaffen. Letzteres setzt Regeln, Tarife und gesetzlich-medizinische Auflagen fest, die bei der Entwicklung der Protokolle berücksichtigt werden müssen. Dieses Buch beschreibt Methoden, um das Zeitmanagement zu optimieren und um sicherzustellen, dass die Arbeitsabläufe bestmöglich verteilt werden. Es geht darum, mit den Vorschriften zu jonglieren, um ein optimales System, bestehend aus einzelnen Bausteinen, zu entwickeln.

Der erste Baustein, der bearbeitet werden muss, ist die Festlegung der Ziele (Kapitel I). Der zweite besteht darin, die Klinik als Unternehmen zu begreifen und Patientenströme zu kategorisieren, um sie bestmöglich zu verwalten (Kapitel II). Der dritte Baustein ist, den Begriff der Vorhersehbarkeit in jeden Aspekt

der Organisation zu integrieren (Kapitel III). Der folgende Block basiert auf Gesetzen und Konzepten aus verschiedenen Kulturen und thematisiert deren Anwendung auf die Verwaltungsstrukturen einer Zahnklinik (Kapitel IV und V). Weil ein gutes Zeitmanagement für die Verwaltung des Tagesgeschäfts von grundlegender Bedeutung ist, wird ein Kapitel dieser Thematik gewidmet sein (Kapitel VI). Es ist dann notwendig, sich mit Werkzeugen auszustatten, um an dem System zu arbeiten (Kapitel VII). Die letzten Bausteine sind schließlich, die Grundlagen für eine gute Verwaltung der Finanztransaktionen (Kapitel VIII) zu legen und Statistiken zu verwenden, um den Betrieb der Klinik zu optimieren (IX).

I. Wie kann das Management der Zahnklinik optimiert werden?

Wie Seneca schrieb: „Es gibt keinen guten Wind für ein Boot, das seinen Hafen nicht kennt.“ Mit anderen Worten: Ohne zu wissen, wohin Sie gehen wollen, können Sie Ihre Umgebung nicht nutzen. Die Definition eines klaren Ziels ist von größter Bedeutung.

1. Bringen Sie Nutzen

Nutzen bringen ist das Schlüsselwort, das man zu jeder Zeit beachten sollte. Ihren Patienten Nutzen zu bringen bedeutet, die bestmögliche Behandlung zu bieten – schnell, schmerzfrei und mit sichtbaren Resultaten. Dem Arzt Wert zu geben heißt, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass er effizient, bequem und ohne Stress arbeiten kann. Um dem Arzt und dem Patienten einen Nutzen zu bieten, ist es notwendig, die Abläufe in der Klinik zu optimieren, wo Patienten und Ärzte aufeinandertreffen.

2. Steigern Sie Ihren Umsatz und verringern Sie Ihre Arbeitsbelastung

Die Optimierung der Organisation einer Zahnarztpraxis ermöglicht es dem Arzt, effizienter zu sein. Effizienter zu sein, kann Stress reduzieren und den Umsatz steigern. Die Erhöhung des Umsatzes reduziert den Arbeitsaufwand. Die Menge an Arbeit zu verringern hilft, mit einem ruhigen Gefühl mehr Zeit für das soziale Umfeld und Hobbys zu investieren. Es ist dieses ultimative Ziel, auf das das Augenmerk gerichtet ist. Mehr Geld zu verdienen, ist nur ein Schritt auf diesem Weg.

Ein Ziel muss positiv formuliert sein. Zum Beispiel, wenn Sie abnehmen wollen, ist es besser zu sagen: „Ich möchte bei guter Gesundheit sein und respektiere die Empfehlungen einer guten Diät“, anstatt: „Ich möchte eine Diät machen, um Gewicht zu verlieren.“

Daher ist die Formulierung „Ich möchte den Patienten einen Mehrwert bringen“ besser als „Ich möchte aufhören, Zeit zu verschwenden“.

3. Quantifizieren und qualifizieren Sie die Ziele

Gemäß der SMART-Methode muss ein Ziel spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und zeitbestimmt sein. Ihren Umsatz zu steigern und Ihre Arbeitsbelastung zu reduzieren, sind spezifische, erreichbare und realistische Ziele dank der Optimierung der Klinikverwaltung. Um messbar zu sein, muss ein Ziel quantifiziert oder qualifiziert werden: Es ist notwendig, den Schwellenwert zu definieren, an dem das Ziel erreicht ist.

Um ein Ziel rechtzeitig zu definieren, müssen Sie sich schließlich die Fragen stellen: „Wann würde ich dieses Ziel gern erreichen? In welchem Zeitrahmen ist das möglich?“ Es geht darum, sich eine Deadline zu setzen und möglicherweise Zwischenziele. Um sie festzulegen, ist es nötig, das Gesetz von Parkinson zu kennen.¹

Cyril Northcote Parkinson formulierte es 1955 in der Zeitschrift *The Economist*, indem er erklärt, dass die Arbeit ansteigt, bis sie seine gesamte zur Verfügung stehende Zeit eingenommen hat. Wie ein Gas sich über den ihm gebotenen Raum verteilt, breitet sich die Arbeit über die ihr gegebene Zeit aus. Mit anderen Worten, die Qualität eines erledigten Jobs muss aufgrund dieses erhöhten Zeitaufwands nicht notwendigerweise steigen, also sollte man nicht denken, dass das Ergebnis einer Arbeit besser ist, bloß weil mehr Zeit dafür investiert wurde. Zu viel Zeit für eine Aufgabe aufzuwenden, beschäftigt einen zwar, ist aber nicht produktiv. Sie können sehr beschäftigt sein, ohne produktiv zu sein und ohne Ergebnisse zu erzielen. Wenn wir uns zum Beispiel das Ziel setzen, den Eiffelturm mit unseren bloßen Händen zu bewegen, und wir uns dazu entschließen, jeden Tag dorthin zu gehen, um ihn anzuschieben, kann es uns viele Tage kosten, ohne ein Ergebnis zu erhalten.

¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Loi_de_Parkinson

4. Identifizieren Sie Ihre internen Konflikte, um sie loszuwerden

Es kann passieren, dass interne Konflikte oder einschränkende Überzeugungen entstehen und Ihren Ansatz behindern. Diese internen Konflikte können Ihre Quelle in der Erziehung haben. Wenn man beispielsweise seit der Kindheit gehört hat, dass Menschen, die einen guten Lebensunterhalt verdienen, notwendigerweise unehrlich sind, ist es schwierig, den Anstieg des Umsatzes zu akzeptieren. Oder wenn es normal erscheint, den Großteil des Lebens seiner Arbeit zu widmen, wird es schwierig sein, die Arbeitszeit zu reduzieren. Der erste Schritt zur Überwindung dieser internen Konflikte besteht darin, sich ihrer bewusst zu werden, sie zu verbalisieren und die Gründe, warum wir über sie hinwegkommen wollen, nicht zu vergessen.

Diese Gründe sind für jeden einzigartig. Das ist das „Warum“ der Optimierungsarbeit, welche ein Über-sich-selbst-Hinauswachsen fordert. Ein guter Grund, die Verwaltung Ihrer Agenda zu verbessern, könnte beispielsweise sein, Ihrer Familie mehr Zeit zu widmen. Oder es kann eine soziale Verpflichtung sein, seine Patienten bestmöglich zu behandeln, wenn Sie in einer benachteiligten Umgebung praktizieren. Die Gründe müssen klar definiert, können aber vielfältig sein. Beschränken Sie sich jedoch auf einen einzigen Grund. Wenn mehrere Gründe vorliegen, kann das die Entwicklung hemmen.

5. In Bewegung kommen

Schließlich ist es wichtig zu wissen, dass die Ziele nicht erreicht werden, jedoch die Prozesse dafür in Gang gesetzt werden müssen. Wenn wir uns bewegen, entwickeln wir eine Energie, die es uns erlaubt, Dinge anders zu sehen, mit neuen Menschen zu interagieren, Dinge zu tun, die wir nicht gewohnt sind, aus neuen Dingen zu lernen. Dies ermöglicht es Ihnen, aus Ihrer Komfortzone herauszutreten und eine neue Version ihrer selbst zu werden. Der Weg und die Gründe sind wichtiger als das Ziel selbst.

II. Die Zahnklinik ist eine Firma

Wir hören oft, dass wir eine Zahnklinik nicht wie ein Unternehmen betreiben können. Diese Meinung basiert auf Annahmen über Firmen, die bei einer medizinischen Ausbildung entstehen können. Aber wissen wir, wie man ein Unternehmen definiert? Was wissen wir über sein Management?

1. Die fünf Kriterien für die Definition eines Unternehmens (Kaufman)

In *The Personal MBA* identifiziert Josh Kaufman fünf Kriterien, um zu definieren, was ein Unternehmen ist:

- Eine Firma verteilt ihren Wert.
- Ein Unternehmen erfüllt die Bedürfnisse von Einzelpersonen.
- Einzelpersonen sind bereit zu zahlen, um ihre Bedürfnisse zu erfüllen.
- Der gelieferte Wert entspricht dem Bedarf.
- Die erwirtschafteten Gewinne reichen aus, um die Tätigkeit
- des Eigentümers fortzusetzen.

Eine Zahnklinik liefert Wert. Patienten müssen lächeln, um bei guter Gesundheit zu sein und keine Schmerzen zu haben. Eine Zahnklinik erfüllt diese Bedürfnisse. Patienten sind bereit zu zahlen, um diese Bedürfnisse zu erfüllen, zum Beispiel ein schönes Lächeln während eines Vorstellungsgesprächs. Wenn die Arbeit des Zahnarztes richtig ausgeführt wird, wird der Wert, der von der Zahnklinik geliefert wird, diesen Bedürfnissen entsprechen. Schließlich erhält eine optimal geführte Zahnklinik genügend Einnahmen, um ihre Tätigkeit fortzusetzen. Zusammenfassend erfüllt eine Zahnarztpraxis die gleichen Eigenschaften wie eine Firma.

Damit die Zahnklinik ein vollwertiges Unternehmen wird, muss sie genügend Einkommen generieren, um ihre Tätigkeit fortzusetzen. Dazu ist es notwendig, dass eine ausreichende Anzahl von Patienten anwesend ist und an die Behandlungsmöglichkeiten angepasst ist. Es geht nicht darum, die Anzahl der

Patienten um jeden Preis zu erhöhen, sondern diese Zahl an die speziellen Besonderheiten anzupassen, um die Verfügbarkeit stets aufrechtzuerhalten: Ein Patient muss immer in der Lage sein, einen Termin innerhalb von zehn Tagen oder sogar umgehend zu erhalten, wenn es ein Notfall ist, der beim Patienten großes Leid verursacht.

2. Die vier Patiententypen

a. Was sind diese?

Patienten können in vier Kategorien eingeteilt werden: Verdächtige, Interessenten, Kunden und Fans.

- Ein *Verdächtiger* ist eine Person in der Nähe Ihrer Klinik, die einen Bedarf hat, die Sie kennt oder nicht und die Sie noch nicht angerufen hat. Wir kategorisieren auch Patienten als Verdächtige, die Ihre Praxis für die Behandlung eines Notfalls bereits einmal aufgesucht haben, aber wer möchte nicht in einen umfassenden Behandlungsplan einbezogen werden?
- Ein *Interessent* ist eine Ihnen bekannte Person, die auch Sie kennt, die sich auf freiwilliger Basis zur Beratung entschließt und für die die Klinik einen umfassenden Behandlungsplan anbietet.
- Ein *Kunde* ist eine Person, die einen umfassenden Behandlungsplan durchführen lässt.
- Ein *Fan* schließlich ist eine Person, die bereits Kontakt mit der Klinik aufgenommen hat, die deren Wert kennt, neue Interessenten und Verdächtige anspricht und sie seiner Umgebung weiterempfiehlt.

Um Patienten zu halten, sollte eine Zahnklinik Verdächtige in Kunden und Kunden und Fans in so viele wie möglich verwandeln. Diese letzte Umwandlung tritt leichter auf, wenn der Wert, den Sie einem Patienten bringen, höher ist als der, den er erwartet, das heißt, dass die Qualität der Versorgung, der menschliche Umgang, die Beseitigung von Schmerzen usw. über den Erwartungen liegt.

Die Kategorisierung von Patienten auf diese Weise kann den Eindruck erwecken, dass der menschliche Faktor der Praxis beiseitegeschoben wird, und das in einem Metier, das im Wesentlichen auf Vertrauen beruht. Aber die Identifizierung dieser Kategorien ermöglicht es, die Patientenströme besser vorherzusehen, die Agenda des Unternehmens besser zu verwalten und somit jedem Patienten einen Nutzen zu bringen.

b. Patientenströme sind miteinander verknüpft

Diese vier Patientenströme sind miteinander verknüpft und stehen in Kontakt mit zukünftigen Verdächtigen und Interessenten. Zufriedene Patienten können die Firma in einen positiven Kreislauf bringen: Sie wandelt so genug Verdächtige in Interessenten um, Interessenten in Kunden, Kunden in Fans, die dann wiederum andere Interessenten einbringen, die zu Kunden und zu Fans werden, und so weiter. Umgekehrt können unzufriedene Patienten den gegenteiligen Effekt haben und zukünftige Verdächtige und Interessenten davon abhalten, Ihre Praxis zu besuchen, die so niemals zu Kunden oder Fans werden. Unterschätzen Sie nicht den Wert der Enttäuschung, die ein stärkerer Hebel als Zufriedenheit ist. Ein Fehler ist immer einprägsamer als ein Erfolg. Um die Patientenzufriedenheit zu erhalten, berücksichtigen Sie den Geschwindigkeitsfaktor, er ist wesentlich. Ein Patient wird umso zufriedener sein, wenn er schnell behandelt wird. Die Behandlung muss in kurzer Zeit durchgeführt werden, auch im Falle eines Behandlungsplans mit großer Sorgfalt: Die Ergebnisse müssen sichtbar und in kürzester Zeit zu spüren sein.

Weil diese vier Ströme miteinander verbunden sind, geht es darum, jedem den maximalen Wert zu geben. Kunden und Fans bringen Einkommen. Verdächtige und Interessenten sind potenzielle Anbieter. Es ist unmöglich, alle Verdächtigen in Interessenten, alle Interessenten in Kunden und alle

Kunden in Fans umzuwandeln, besonders wegen der finanziellen Barriere, die einen Patienten daran hindern kann, einen Behandlungsplan durchzuführen, es gibt immer mehr Verdächtige als Interessenten, mehr Interessenten als Kunden und mehr Kunden als Fans.