

Mithilfe des Balanced Scorecard können Praxisstrategien übersichtlich dargestellt und dokumentiert werden.

## Die Balanced Scorecard – Instrument zur konsequenten und transparenten Umsetzung

Wenn Sie sich mit Veränderungen in Ihrer Praxis beschäftigen, insbesondere, wenn sie umfangreich sein sollen, geht es darum diesen Prozess zu planen und anschließend zu organisieren. Ein hervorragendes Instrument, um die Maßnahmen transparent und vor allen Dingen überschaubar darzustellen, ist die Balanced Scorecard (englisch für ausgewogener Berichtsbogen).

### Die Balanced Scorecard (BSC)

Die BSC stellt die Umsetzung Ihrer Praxisstrategie in Form von Maßnahmen dar und beginnt bei der Vision und Strategie Ihrer Praxis. Die grundsätzliche Aufgabe ist es alle notwendigen Maßnahmen aus vier Kernbereichen der Praxis transparent darzustellen und sie als Umsetzungsauftrag zu betrachten. Die wichtigsten Kennzahlen werden für die Bereiche festgelegt und im Laufe der Umsetzung kontrolliert. Die BSC hat hierbei die Aufgabe Strategie den Mitarbeitern/innen verständlich zu vermitteln, um sie aktiv in den Umsetzungsprozess einzubinden.

Die BSC betrachtet die Praxis aus vier Blickwinkeln: Finanzen – Patienten – Prozesse/Organisation – Lernperspektive/Personal. Diese bezeichnen wir als „Perspektiven“. Dahinter stehen grundsätzliche

Fragen, die es zu beantworten gilt. Hierzu später mehr.

### 1. Schritt: Vision definieren

Im ersten Schritt geht es darum für Ihre Praxis eine Vision zu definieren.

- Gibt es Situationen, die Sie verändern möchten?
- Wohin soll sich Ihre Praxis entwickeln?
- Was sind die Ideen, die Sie sich für Ihre Praxis und für sich selbst überlegt haben?

Dies ist in der Regel ein noch abstrakter Ansatz, der noch nicht greifbar ist und mit einer Absichtserklärung gleichgestellt werden kann. Er ist aber der Ansatz, der Ihre Grundbedürfnisse nach Zufriedenheit darstellt. Wichtig ist daher, sich nicht in dieser ersten Phase zu limitieren, sondern seinen Gedanken freien Lauf zu lassen. Geht nicht – gibt's nicht! Zumindest nicht in dieser Phase.

### 2. Schritt: Strategie/Konzept

Im zweiten Schritt geht es nun darum eine Strategie/ein Konzept zu entwickeln, das Ihre Vision mit konkreten Inhalten belegt.

- Welche Maßnahmen sind es, die Ihre Vision greifbar machen?
- In welchen Bereichen müssen Veränderungen vorgenommen werden und wie sehen diese aus?

Diese sind wiederum mit Zielen zu versehen. Dies ist eine durchaus anspruchsvolle Aufgabe, da es darum geht die Zusammenhänge der vier Faktoren zu erkennen und dementsprechend zu planen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die zeitliche Abfolge in einer logischen Systematik abgebildet wird. Wird hier fehlerhaft gearbeitet, könnte die Umsetzung ins Stocken geraten, im gravierenden Fall sogar in Frage gestellt werden. Auch bei der Erarbeitung der Maßnahmen gilt, sich von IST-Situationen zu lösen und einen IDEAL-Zustand zu formulieren.

### 3. Schritt: Kontrolle

Ein elementares Thema ist die Messbarkeit der Zielsetzung als dritter entscheidender Punkt. In allen vier Bereichen sind Ziele so klar zu formulieren, dass sie messbar sind. Das ist unabdingbar, um den Erfolg der Umsetzung kontrollieren und im Bedarfsfall korrigieren zu können.

### 4. Schritt: Laufende Auswertung

Und damit sind wir schon an dem Punkt 4, der ein entscheidender Vorteil der BSC ist. Die laufende Auswertung der Ergebnisse bezogen auf die formulierte Zielsetzung ermöglicht es im Falle des Nichterreichens den eingeschlagenen Weg in Frage zu stellen, nach Ursachen zu forschen, um anschließend mit neuen Maßnahmen die definierte Vision erreichen zu können.

### Beispiel

Versuchen wir das an einem konkreten Beispiel darzustellen, das immer wieder an uns herangetragen wird und an dieser Stelle nur den Ansatz erläutern kann, nicht aber eine vollständige Abbildung der BSC.

**Wir haben die IST-Situation, dass eine Praxis über eine hohe Personalflyktuation klagt und dabei die Patientenzahl so groß ist, dass für die Patienten trotz eines vorhandenen Termin-Managements immer wieder lange Wartezeiten entstehen, die auch von den Patienten thema-**

tisiert werden. Als Folge gehört der Faktor Stress in Verbindung mit großer Unzufriedenheit zum Praxisalltag.

**Die Vision:**

Wohin wollen wir uns entwickeln? „Die Praxis wird eine Wohlfühlpraxis, in der sich Patienten, Mitarbeiter und Arzt/Ärztin wohlfühlen, bei gleichzeitiger größerer Effizienz!“

**Die Strategie:**

Wie wollen wir das erreichen?

„Durch bessere Kommunikation innerhalb des Teams mit gegenseitiger Wertschätzung sowie dem Ausbau der Serviceaspekte, insbesondere bezogen auf das Termin-Management.“

**Die Perspektiven:**

In welchen Perspektiven müssen wir uns wodurch auszeichnen?

**Patienten:** Reduzierung der durchschnittlichen Wartezeit auf maximal 15 Minuten, zufriedene Patienten, die positiv über die Praxis berichten, stärkere Patientenbindung und -motivation.

**Finanzen:** Verbesserung der Profitabilität/Umsatzrendite

**Prozesse:** Neuausrichtung des Termin-Managements

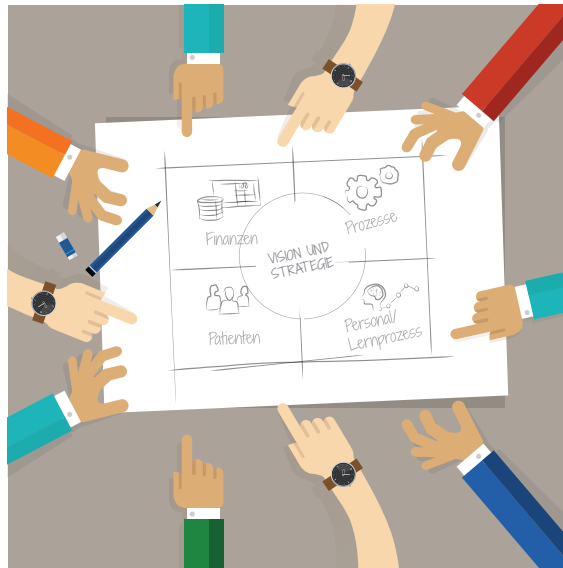
**Personal:** Identifikation mit der Praxis/Know-how und Kompetenz

**Aktivitäten:**

Diese beispielhaften Perspektiven müssen nun mit den entsprechenden Aktivitäten zum Leben erweckt werden. Welche Maßnahmen sind also durchzuführen? Und womit fängt man an? Dies festzulegen ist nun die Aufgabe des Maßnahmenplans, der in der BSC als Leitlinie zur Umsetzung dargestellt wird. Bezogen auf dieses Beispiel gibt es keinen Königsweg, aber in der Regel beginnt der Umsetzungsprozess beim Personal.

- Habe ich die richtigen Mitarbeiterinnen? Besitzen Sie das Know-how, um meinen Weg mitgehen zu können?
- Muss ich in Fortbildungen investieren? Beschäftige ich mich ausreichend mit meinem Team?
- Gibt es Einzelgespräche oder Team-Meetings?
- Werde ich meiner Führungsrolle gerecht?

Das sind einige Fragestellungen, deren Antworten die Lösungen aufzeigen und die To Dos bestimmen.



Die Antworten stehen für die notwendigen Handlungen, die in der BSC dargestellt werden.

Anschließend geht es um die Prozesse und die damit verbundenen Ziele, die von den Mitarbeitern/innen umgesetzt und erreicht werden sollen. Dementsprechend müssen Verantwortlichkeiten und Aktivitätspläne bestimmt und idealerweise gemeinsam verabschiedet werden. Wie muss also das Termin-Management neu aufgestellt werden, um die Wartezeiten zu reduzieren und gleichzeitig eine größere Effektivität zu erzielen?

Ob sich bei den Patienten die Wartezeiten reduzieren, können Sie einfach feststellen. Ob sie grundsätzlich zufrieden sind können Sie dadurch in Erfahrung bringen, dass Sie in Ihrer BSC festhalten, eine regelmäßige Patientenbefragung durchzuführen oder monatlich in die Empfehlungsplattformen zu schauen.

Den formulierten wirtschaftlichen Erfolg kontrollieren Sie durch das regelmäßige festgelegte interne Monitoring und durch Ihren Steuerberater.

Durch die klar formulierten Ziele und Teilziele, die alle in der BSC abgebildet werden, ist es nun ein leichtes diese zu kontrollieren. Das ist auch unabdingbar, um die Umsetzung stringent und konsequent sicherzustellen bzw. korrigierend eingreifen zu können.

Es ist grundsätzlich relativ leicht eine Scorecard zu entwickeln. Die Kunst ist es aber die häufig zahlreichen Maßnahmen einer Strategieumsetzung so handlich darzu-


**Im Zentrum der BSC steht die Vision. Gibt es Situationen, die Sie verändern möchten? Wohin soll sich Ihre Praxis entwickeln?**

stellen, dass der Überblick nicht verloren geht. Dies würde nämlich dazu führen, dass die Umsetzung ins Stocken gerät oder als lästig empfunden wird. Da es aber in einer Praxis immer wieder um Weiterentwicklungen geht, lohnt sich die Integration eines solchen Systems, da es nach und nach zur Routine wird und mit den nachfolgenden Vorteilen verbunden ist:

1. Die BSC hilft Ihnen auf Basis einer Strategie die Maßnahmen transparent auszurichten, die Ihre gesamte Praxis betreffen. Sie vermittelt Ihnen dadurch ein umfassendes Bild Ihrer Geschäftstätigkeit.
2. Die Methode der BSC vereinfacht die Kommunikation und das Verständnis für Ihre Praxisziele in Ihrem Team. Sie ist für alle transparent.
3. Durch die Einbindung Ihrer Mitarbeiterinnen ermöglicht das BSC-Konzept ein strategisches Feedback und Lernen und sorgt in der Regel für eine größere Identifikation mit der Praxis.

Ziele zu formulieren, Maßnahmen daraus abzuleiten und diese umzusetzen, ist für viele zunächst ein reizvoller Gedanke, um sehr häufig zu lernen, dass dies eine sehr große Herausforderung sein kann. Wichtig ist es den Überblick zu behalten und konsequent zu sein. Konsequenz ist eine Eigenschaft, die von Mensch zu Mensch unterschiedlich ausgeprägt ist. Um aber den Überblick zu behalten, ist die BSC ein wertvolles Instrument, dass wir Ihnen wärmstens ans Herz legen. Die BSC ist ein lebendes Objekt, das ständig weitergeführt wird.

FOTO: BAKHTIAR ZEIN – SHUTTERSTOCK



**Uwe Zoske**  
 ZOSKE & PARTNER  
 Prismarketing  
 Herrmannsweg 1  
 65329 Hohenstein  
 Tel.: 06120-903516  
 uz@zoskeundpartner.de