



Die Organisationsentwicklung ist ein geplanter, systematischer Wandel, in den alle Organisationsmitglieder einbezogen werden. Es geht darum, personelle Ressourcen bestmöglich einzusetzen und die produktive Zusammenarbeit zu stärken. Ziel ist es, wettbewerbsfähig zu bleiben, indem effiziente Prozesse geschaffen werden, die das Praxisteam entlasten und das Umsatzpotenzial steigern. Mit klaren Strukturen und der Stärkung von Eigenverantwortung können betriebliche Veränderungen im Zuge einer Organisationsentwicklung maßgeblich zu einer höheren [Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung](#) beitragen.

## Fallbeispiel aus der Praxisberatung

Dr. Botras [*Name geändert*] ist eine langjährig erfahrene Ärztin und Praxisinhaberin. Seit sieben Jahren führt sie eine gut etablierte Hausarztpraxis. Dennoch ist Dr. Botras in Sorge: Obwohl sie und ihre zwei angestellten Ärzte viele Fälle behandeln, spiegelt sich dieser Erfolg nicht im Praxisumsatz wider.

Die kritischen Umsatzzahlen stellen jedoch nur die Spitze des Eisbergs dar. In unserem Erstgespräch treten weitere Schmerzpunkte zutage, die die Praxisinhaberin umtreiben: Das Team scheint überlastet, der Krankenstand ist hoch und die Fluktuation der Mitarbeitenden zunehmend beunruhigend. Prozesse sind zwar irgendwann auf Papier festgehalten worden, jedoch gibt es wiederholt Fehler im Ablauf und interne Konflikte sorgen für eine angespannte Stimmung in der Belegschaft. Dr. Botras hat das Gefühl, die Kontrolle über die Praxis zu verlieren. Sie möchte die Abwärtsspirale durchbrechen – nur weiß sie nicht, wie.

Als Praxisberatung empfehlen wir Dr. Botras eine Organisationsanalyse, um die Knackpunkte genau eruieren und Stellschrauben zur Verbesserung der Praxissituation identifizieren zu können.

## Die Organisationsanalyse als Kompass für Veränderungen

Eine Organisationsanalyse nimmt Praxisprozesse und Personalstrukturen genau unter die Lupe. Sie hat das Ziel, Schwachstellen in den Praxisabläufen aufzudecken, Konfliktpotenziale zu identifizieren und Ansätze zur Verbesserung der Unternehmensführung herauszufiltern.

Gespräche lassen oft tief blicken. Deshalb sind Tiefeninterviews ein wichtiger Ausgangspunkt unserer Organisationsanalyse. Es werden Einzelgespräche mit der Geschäftsführung, dem Praxismanagement und weiteren Personen in Schlüsselfunktionen der Arztpraxis geführt. Die Interviews liefern wertvolle Einblicke in den Status-quo und helfen dabei, die tatsächlichen Schwierigkeiten und Konfliktfelder zu erkunden.

Daraufhin folgt die Vor-Ort-Begehung. Einen ganzen Tag lang werden die internen Abläufe in der Praxis beobachtet: Von der Terminplanung über die Anmeldung und Behandlungswege, bis hin zu den Kommunikationsstrukturen, den Abrechnungsprozessen und dem Schnittstellenmanagement wird alles genauestens betrachtet. Mit den gesammelten Informationen beginnen wir, das Puzzle erfolgskritischer Faktoren zusammenzusetzen.

In der Praxis Dr. Botras wird schnell deutlich, dass es vor allem an festgelegten Verfahren und Verantwortlichkeiten mangelt. Statt strategisch planvoll zu handeln, dominierte eine Kultur des situativen Agierens. Unterschiedliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Vorgehensweisen in der Belegschaft sorgen zum Teil für einen erheblichen Mehraufwand und Reibung innerhalb des Teams.

Dr. Botras selbst verliert sich im Mikromanagement, kontrolliert jedes Detail selbst, statt Verantwortung abzugeben und Aufgaben zu delegieren. Es fehlt ein klares Haupt- und Stellvertretersystem und auch der interne Kommunikationsfluss erweist sich als mangelhaft.

## Der Fahrplan zur erfolgreichen Organisationsentwicklung

Mit den ermittelten Schwachstellen wird ein Fahrplan zur Veränderung entwickelt. Die Praxisleitung wird dabei eng in den Prozess eingebunden. Gemeinsam definieren wir Einzelmaßnahmen und Entwicklungsziele. Mit der Festlegung von Meilensteinen wird der Projektfortschritt gemessen und überwacht.

### 1. Management professionalisieren

Dr. Botras ist in ihrer Doppelfunktion als Behandlerin und Praxisleiterin sichtlich überfordert. Mit ihrem hohen Anspruch, alles kontrollieren und möglichst selbst machen zu wollen, läuft sie Gefahr auszubrennen. Zu klären ist deshalb, welche Aufgaben sie zukünftig übernehmen möchte, und was sie bereit ist, abzugeben.

Als leidenschaftliche Ärztin liegt es ihr am Herzen, nah am Patienten zu arbeiten. Dennoch möchte sie auch die Praxisführung nicht gänzlich aus der Hand geben. Wir verständigen uns darauf, eine zweite Führungsebene einzuziehen. Aufgabenteilung und die Übertragung von Verantwortlichkeiten helfen, persönliche Ressourcen gezielter einzusetzen.

Eine systematische und fachlich fundierte Mitarbeiterführung und Prozesssteuerung sind grundlegend, um im Praxisalltag wettbewerbsfähig und erfolgreich zu sein. Eine zweite Führungsebene ist vor allem für größere Praxiskonstrukte empfehlenswert – immer dann, wenn die sogenannte Führungsspanne mehr als sieben Mitarbeitende übersteigt.

Als zweite Führungskraft wird die Praxismanagerin benannt. Ausgestattet mit Weisungsbefugnissen, Kontroll- und Entscheidungskompetenz, schafft sie Entlastung in der Praxisführung. Für Dr. Botras selbst werden feste Zeiten für Führungsaufgaben eingeplant: zum einen, um eine Vereinbarkeit zwischen Patientenbehandlung und Praxisleitung herbeizuführen, zum anderen, um das bisher praktizierte „Tür- und Angel-Management“ zu eliminieren und die Praxisführung zu professionalisieren.

### 2. Strukturen schaffen

Das situative Agieren führt in der Praxis dazu, dass Aufgaben teils doppelt, teils gar nicht erledigt werden. Fehlende Prozessbeschreibungen und Verantwortlichkeiten erweisen sich als bedeutende Konfliktherde, die die Zusammenarbeit gefährden und die Produktivität beeinträchtigen.

Im nächsten Schritt geht es also darum, klare Strukturen zu schaffen. Dazu gehören die Entwicklung eines Organigramms, detaillierter Stellenprofile sowie die Definition eindeutiger Zuständigkeiten für jedes Teammitglied der Arztpraxis. Für eine nachhaltige Wirkung sollte dies unter Einbezug des gesamten Praxispersonals geschehen.

Stellenbeschreibungen und Organigramme helfen, die Organisationsstruktur zu verbessern, indem Transparenz und Verbindlichkeit über zugewiesene Tätigkeitsfelder hergestellt werden. Sie bilden

Weisungskompetenzen und das genaue Aufgabenspektrum der einzelnen Mitarbeitenden ab. Organigramme und Stellenprofile geben der Praxis eine klare Unternehmensstruktur, definieren Kommunikations- und Entscheidungswege und konkretisieren individuelle Verantwortungen im Praxisalltag.

Zudem führen wir ein Haupt- und Stellvertretersystem ein, um bei urlaubs- oder krankheitsbedingter Abwesenheit die reibungslose Verantwortungsübernahme zu sichern und im Falle ausscheidender Mitarbeitender das Wissen in der Praxis zu halten. Die neuen Verantwortungsbereiche und Zuteilung der Aufgaben werden gemeinsam mit dem Praxisteam erarbeitet. So hat jede und jeder die Möglichkeit, die eigenen Kompetenzen und Präferenzen einzubringen. Der sogenannte Bottom-Up-Ansatz, in dem die gesamte Belegschaft ein Mitspracherecht hat, verspricht eine höhere Mitarbeiteridentifikation und -motivation, die eine nachhaltige Arbeitszufriedenheit befördert.

### 3. Arbeitsbelastung reduzieren

Neben der Definition klarer Verantwortungsstrukturen gilt es, weitere Maßnahmen zur Entlastung der Geschäftsführung und des Praxisteam zu ergreifen. Digitale Tools und ein professionelles Zeitmanagement sind hierbei wichtige Unterstützer.

Am Markt stehen zahlreiche digitale Anwendungen zur Verfügung, die den Praxisalltag erleichtern können, zum Beispiel Anrufassistenten und Online-Terminvergaben. Sie reduzieren Stress und sorgen für Entlastung am Empfang. Viele Terminbuchungssysteme versenden auch automatisierte E-Mail- und SMS-Erinnerungen an die Patienten, womit nicht zuletzt die „No-Show“-Quote deutlich gesenkt werden kann. Eine Tablet-basierte Patientenannahme beschleunigt die Praxisprozesse bei der Anmeldung. Digitale Laufzettel stärken die effiziente Zusammenarbeit und reduzieren Informationsverluste. Ein digitalisiertes Warenwirtschaftssystem hilft, personelle Kapazitäten zurückzugewinnen und Fehlbestände zu vermeiden.

Um das generelle Zeitmanagement der Praxis zu verbessern, wird der Terminkalender überarbeitet. Die Kalenderstruktur wird anhand der wöchentlichen Arbeitszeiten sowie personellen, zeitlichen und räumlichen Kapazitäten optimal ausgerichtet und ein digitales Recall-System für Patientinnen und Patienten installiert.

Eine parallel vorgenommene Abrechnungsanalyse zeigt Potenziale in der Terminvergabe auf, die in die neue Kalenderstruktur eingearbeitet werden. So werden gleich zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen: Das Zeitmanagement wird optimiert und Umsatzpotenziale gehoben.

### 4. Kommunikationskompetenzen fördern

Im vierten Schritt nehmen wir uns der internen Kommunikation an. Wir führen Workshops durch, in denen wir erläutern, wie Kommunikation wirkt und welche Fallstricke es zu beachten gibt. Wir stärken die Kommunikations- und Praxiskultur, indem gemeinsame Werte für die Zusammenarbeit und für den Umgang mit Kritik festgelegt werden. Auch die Patientenansprache, zum Beispiel an der Anmeldung, wird durch einen gemeinsamen Wertekanon in der Patientenkommunikation vereinheitlicht.

Es werden regelmäßige Teammeetings, Abteilungstreffen und Entwicklungsgespräche mit dem Praxispersonal etabliert. Nicht nur zur Verbesserung der Praxisprozesse sind diese wichtig: Ein regelmäßiger Austausch fördert die soziale Interaktion und den Zusammenhalt im Praxisteam. Darüber

hinaus wird ein internes Kommunikationstool eingeführt, das einen schnellen und datenschutzkonformen Austausch in den einzelnen Arbeitsgruppen fördert.

Mit den Behandlerinnen und Behandlern führen wir Trainings und Supervisionen zur bedürfnisorientierten Patientenberatung durch.

Dr. Botras und ihre Praxismanagerin erhalten ein Führungskräfte-Coaching, in dem sie Kommunikationsfähigkeiten erlernen, die helfen, das Team neu zu motivieren und zu besseren Leistungen zu führen.

## Gezielte Veränderungen mit großer Wirkung

Zugegeben: Die Implementierung der Veränderungen ist ein (zeit)intensiver Prozess. Eine enge Zusammenarbeit mit Praxisleitung und Belegschaft sind Grundvoraussetzung für das Gelingen und Etablieren neuer Praxisstrukturen. Es braucht Schulungen, um das Personal auf die neuen Aufgaben und Abläufe vorzubereiten, und regelmäßige Feedbackschleifen, um den Fortschritt zu überprüfen und Anpassungen vorzunehmen. Das Nachhalten der neuen Prozesse erweist sich als erfolgsentscheidend. Daher empfehlen wir, im Arbeitsalltag mit Fehlerlisten zu arbeiten, um den Wandel in der Praxis voranzutreiben und eine nachhaltige Verbesserung zu erwirken.

In der Praxis von Dr. Botras zeigt die Organisationsentwicklung schnell Erfolge. Die verbesserte Terminplanung und professionalisierte Patientenberatung schlagen sich in einer sichtbaren Umsatzsteigerung nieder. Digitalisierte Praxisprozesse, eine effizientere Aufgabenverteilung und klaren Verantwortlichkeiten haben das Stresslevel in der Praxis deutlich reduziert.

Die Mitarbeiterzufriedenheit zeigt eine messbare Steigerung und das Team spricht von einem stärkeren "Wir-Gefühl". Eine aktuelle Mitarbeiterbefragung offenbart, dass sich das Praxisteam durch die vorgenommenen Veränderungen mehr gewertschätzt fühlt und die Zusammenarbeit inzwischen ohne nennenswerte Konflikte verläuft.

## Eine Erfolgsgeschichte geht weiter

Die professionelle Organisationsentwicklung war nur der Anfang einer kontinuierlichen Verbesserungsreise der Hausarztpraxis. Unsere Coaches begleiten die Praxis weiterhin, um sicherzugehen, dass die Veränderungen nachhaltig wirken. Ein kontinuierliches Praxiscontrolling und regelmäßige Mitarbeiterbefragungen stellen sicher, dass Dr. Botras auf dem Erfolgspfad bleibt.

Die Organisationsentwicklung war für die Praxis ein Wendepunkt. Mit fundierten Change-Management-Konzepten und einer professionellen Organisationsentwicklung ist es gelungen, die Arztpraxis wieder auf Erfolgskurs zu bringen. Das Comeback der Praxis Dr. Botras ist ein eindrucksvolles Beispiel dafür, wie eine gut organisierte und effiziente Arbeitsumgebung die Grundlage für unternehmerische Erfolge schafft.

**\*Tatjana Stefanowsky ist Spezialistin für Organisationsentwicklung bei der Praxisberatung Kock +Voeste**

