

Haupt/Zeit (Hrsg.)

Management-Handbuch Augenheilkunde

Kliniken, MVZ und Praxen erfolgreich führen

Leseprobe

Beitrag 2.1.3: Management und
Führung in der Augenheilkunde



Gesundheitswesen in der Praxis

Haupt/Zeit (Hrsg.)

Management-Handbuch Augenheilkunde

Kliniken, MVZ und Praxen erfolgreich führen

Management-Handbuch Augenheilkunde

Kliniken, MVZ und Praxen erfolgreich führen

Herausgegeben von

Dr. rer. pol. Thomas Haupt

Dr. med. Martin Zeitz

Mit Beiträgen von

Elisabeth Blass

Daniel Burkhardt

Carola Diekmann

Sabine Finkmann

Jörg Förster

Henning Goebel

Dr. rer. medic. Ursula Hahn

Dr. rer. pol. Thomas Haupt

Tim Herbst

Ruth Jonen

Stephan Kaune

Tobias Kesting

Katy Kleffmann

Prof. Dr. habil. Arjan Kozica

Dr. iur. Andreas Meschke

Prof. Dr. med. Alireza Mirshahi

Stephan Moers

Madlen Müller

Peter Mussinghoff

Victoria Pollig

Julia Riemey

Ilka Sutor

Gerda-Marie Wittschier

Dr. med. Martin Zeitz

Interviews mit

Dr. med. Stefan Bültmann

Dr. med. Peter Heinz

Prof. Dr. med. Babac Mazinani

Sibylle Stauch-Eckmann

Univ.-Prof. Dr. med. Peter Walter

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bei der Herstellung des Werkes haben wir uns zukunftsbewusst für umweltverträgliche und wiederverwertbare Materialien entschieden.

Der Inhalt ist auf elementar chlorfreiem Papier gedruckt.

ISBN 978-3-86216-848-4

© 2022 medhochzwei Verlag GmbH, Heidelberg

www.medhochzwei-verlag.de

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Krefeld

Druck: mediaprint solutions GmbH, Paderborn

Umschlaggestaltung: Wachter Kommunikationsdesign, St. Martin

Titelbild: #673947754, IRINA SHI/Shutterstock.com

Inhaltsverzeichnis

<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	IX
Teil I Einleitung	1
Marktübersicht und Entwicklungstrends in der Augenheilkunde (<i>Haupt/Zeit</i>)	3
Teil II Themen des Managements in der Augenheilkunde	15
1 Strategie und Taktik (<i>Zeit</i>)	17
Teil II.1 Personalmanagement	39
2 Employer Branding & Recruiting (<i>Kleffmann</i>)	41
3 Management und Führung in der Augenheilkunde (<i>Kozica/Haupt/Müller</i>)	59
4 Personalbedarfsplanung/Personaleinsatzplanung (<i>Pollig</i>)	73
5 Neue Rollen in der Augenheilkunde (<i>Mirshahi</i>)	87
6 Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen (<i>Jonen</i>)	95
Teil II.2 Prozessmanagement	107
7 Grundlagen des Prozessmanagements (<i>Pollig</i>)	109
8 Six Sigma-Methodik zur Prozessoptimierung (<i>Pollig</i>)	121
9 Prozessmanagement als Grundlage des Termin- und Slotmanagements (<i>Pollig</i>)	133

Teil II.3 Kommunikation	145
10 Kommunikation innerhalb des Teams (<i>Goebel</i>)	147
11 Patientenkommunikation (<i>Zeitz</i>)	163
12 IGeL-Management in der Augenarztpraxis (<i>Blass</i>)	179
13 Umweltmanagementsysteme (<i>Jonen</i>)	193
Teil II.4 Marketing	213
14 Marketing als Prozess (<i>Kesting</i>)	215
15 Moderne Marketingmethoden (<i>Kesting</i>)	229
16 Kooperations- und Zuweisungsmanagement (<i>Mussinghoff</i>)	241
17 OP-Management (<i>Diekmann</i>)	257
18 Abgabe oder Kauf einer Praxis oder eines MVZ (<i>Goebel</i>)	283
Teil II.5 Größenspezifische Managementthemen	297
19 Controlling von Zweigpraxen (<i>Herbst</i>)	299
20 Management einer Augengruppe (<i>Kaune</i>)	311
21 Pandemiemanagement am Beispiel von SARS-CoV-2 (<i>Haupt/Riemey/Kozica/Mirshahi</i>)	333
Teil II.6 Abrechnung	349
22 Der EBM – Die Abrechnung der gesetzlich kranken- versicherten Patienten (<i>Finkmann</i>)	351

	23 Abrechnung privatärztlicher Leistungen nach der Gebührenordnung für Ärzte (GOÄ) (<i>Wittschier</i>).....	381
	24 Abrechnung über Spezialverträge am Beispiel von VISYONET (<i>Sutor</i>).....	397
	25 Stationäre Abrechnung und Abrechnungsprüfung (<i>Burkhardt</i>).....	407
	26 Medizinrechtliche Aspekte (<i>Meschke</i>).....	421
	27 Datenschutz (<i>Moers</i>).....	459
Teil III	Management bei häufigen Prozeduren	481
	28 IVOM-Management (<i>Pollig</i>).....	483
	29 Katarakt-Management (<i>Förster</i>).....	499
Teil IV	Megatrends der Augenheilkunde	519
	30 Digitalisierung in der Augenheilkunde (<i>Mussinghoff</i>).....	521
	31 Wandel der Angebotsstrukturen: Kooperation und Netzwerke – am Beispiel des OcuNet Verbunds (<i>Hahn</i>).....	543
	32 Zukunftstrends im Personalmanagement (<i>Haupt</i>).....	555
Teil V	Zukunft der Augenheilkunde aus verschiedenen Perspektiven – Interviews	567
	Interview mit Dr. med. Stefan Bültmann.....	569
	Interview mit Dr. med. Peter Heinz.....	575
	Interview mit Prof. Dr. med. Babac Mazinani.....	579
	Interview mit Sibylle Stauch-Eckmann.....	585
	Interview mit Univ.-Prof. Dr. med. Peter Walter.....	589
	<i>Stichwortverzeichnis</i>	599
	<i>Herausgeber- und Autorenverzeichnis</i>	605

Management und Führung in der Augenheilkunde

Konzepte für Führungskräfte, um eine Organisation in die Zukunft zu führen

Prof. Dr. habil. Arjan Kozica/Dr. rer. pol. Thomas Haupt/Madlen Müller

	Rn.
1 Einleitung	1, 2
2 Führung und Management: Übersicht über die Kernthemen .	3 – 17
2.1 Führung (im Sinne von Leadership) und der Fokus auf Motivation und Wandel.	9 – 11
2.2 Führung und Management: Ein Ansatz einer Integration	12 – 17
3 Führung und Management als Profession: Über Kompetenzen und Führungsrollenauslegung	18 – 21
4 Aktuelle Entwicklungen im Kontext von Führung und Management	22 – 29
4.1 Digitalisierung der Arbeitswelt und Führung auf Distanz	23, 24
4.2 Verteilte Führung und Selbstorganisation	25 – 29
5 Fazit	30
Literatur	

Schlagwortübersicht

	Rn.		Rn.
Changemanagement	11	Führungstraining	21
Digitalisierung	22 f.	Führungsrolle	19, 27 f.
Führung	9 f., 12 – 14	Leadership	9 – 12, 14
– auf Distanz	23	– Leitfragen	16
– Aufgaben	18	Management	10, 12 – 14
– Verständnis	2	– auf Distanz	23
Führungsidentität	19	– Aufgaben	3, 18

Management und Führung in der Augenheilkunde

	Rn.		Rn.
- Handlungsfelder	3	New Work	22, 25, 28
- Leitfragen	15	Selbstorganisation	27 f.
- Verständnis	2	Supportive Leadership	26
Managementfunktionen	3	Wettbewerbsfähigkeit	9
Managementprozess	5 – 9	Zukunftsperspektive	9

Abstract: Management und Führung sind Funktionen, die in Organisationen benötigt werden, um Aktivitäten und Prozesse zu koordinieren und um immer wieder Veränderungen umzusetzen. Der Beitrag stellt die Unterschiede zwischen Management und Führung dar und bettet diese in den Kontext aktueller Entwicklungen ein. Denn durch die Digitalisierung der Arbeitswelt, die Pandemie sowie die New Work-Bewegung verändert sich die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten. Entsprechend viel wird über Führung und Management diskutiert – auch in der Augenheilkunde. Ziel ist es, dass auf Basis der vorliegenden Überlegungen in den Einrichtungen der Augenheilkunde Management und Führung reflektiert und zielorientiert und zukunftsfähig gestaltet werden können.

1 Einleitung

Buzzwords wie New Work, die digitale Transformation und Arbeiten 4.0 verdeutlichen: Die Arbeitswelt ist im Wandel. In zahlreichen Beiträgen, Büchern, Podcasts und Blogs, auf Konferenzen und in Onlineseminaren zeigen Experten auf, wie zukunftsfähige Führungskräfte in modernen Arbeitswelten führen sollen. Was davon aber ist relevant für die Augenheilkunde? Wie können die Themen Führung und Management im Kontext von Augenpraxen, Medizinischen Versorgungszentren und Kliniken gedacht werden? 1

Es lässt sich zunächst feststellen, dass die Einrichtungen der Augenheilkunde (Kliniken, Medizinische Versorgungszentren, Praxen) wissensintensive Organisationen sind. Dieses Wissen entwickelt sich ständig und schneller weiter und führt zu einem medizinisch-technischen Fortschritt, der sich direkt auf Behandlungsmethoden und den Patientenkontakt auswirkt. Neben dem medizinischen Kerngeschäft sind „im Hintergrund“ zahlreiche weitere unterstützende Prozesse angesiedelt, die zum Betrieb einer augenheilkundlichen Einrichtung nötig sind. Hier agieren verschiedene Berufsgruppen miteinander: Augenärzte, Medizinische Fachangestellte, OP- und Pflegepersonal, kaufmännische Experten und Sachbearbeiter usw. Dabei stellt sich die Herausforderung, nicht nur die medizinischen Kernprozesse auf dem aktuellen Wissensstand zu halten, sondern auch die unterstützenden Prozesse. Um beide Prozessebenen zu koordinieren sowie diese auf dem aktuellen Stand zu halten und stetig weiterzuentwickeln, ist ein grundsätzliches Verständnis von Management und Führung nötig. Dieses wird mit seinen Gestaltungsformen und -möglichkeiten nachfolgend dargestellt. 2

2 Führung und Management: Übersicht über die Kernthemen

Bezüglich des Managementbegriffs wird hier auf dem funktionalen Ansatz aufgebaut. Dieser knüpft – wie der Begriff bereits sagt – an den Funktionen in einem Unternehmen an und fragt, welche Aufgaben das Management erfüllen muss, um die Organisation effizient und effektiv zu steuern und zur Zielerreichung bei- 3

zutragen.¹ Den Grundstein dieses Ansatzes legte Frederik Taylor² am Anfang des 20. Jahrhunderts, der auf Basis seiner Beratungspraxis in Unternehmen allgemeine Kriterien darüber ableitete, wie Strukturen und Prozesse in Organisationen gestaltet sein müssen, um möglichst effizient zu sein. Ein klassisches Beispiel für die Managementfunktionen ist die nachfolgende prozessorientierte Auflistung relevanter Handlungsfelder des Managements:³

- **Planung:** Welche Ziele werden avisiert und wie sollen diese erreicht werden?
 - **Organisation:** Wie kann die Planung organisatorisch umgesetzt werden (Stellengefüge, Prozesse, Ressourcen, Technologien wie Software)?
 - **Personaleinsatz:** Stellengefüge mit qualifiziertem Personal besetzen und dem Personal die Aufgaben zuweisen.
 - **Führung:** Die vorab geschaffenen Strukturen permanent steuern und das Personal so führen, dass die Arbeitsaufgaben erledigt werden.
 - **Kontrolle:** Die erreichten Ergebnisse mit der anfänglichen Planung vergleichen und nachsteuern.
- 4 Die genannten Funktionen sind auch für Einrichtungen in der Augenheilkunde einschlägig – mit den jeweils spezifischen Ausprägungen. So kommt beispielsweise der Termin- und Slotplanung im Bereich Organisation eine wesentliche Bedeutung zu, da hierbei einer der Kernprozesse im Praxismanagement abgebildet wird und die eigentliche Leistungserstellung in Form ärztlicher Diagnosen und Behandlungen ermöglicht wird.
- 5 Die Managementprozesse, die in diesem Modell vereinfacht als linear dargestellt sind, verlaufen in der Praxis eher sprunghaft oder in parallelen Zyklen.⁴ So werden gleichzeitig z. B. Stellen besetzt (Personalauswahlinterviews) und die bestehenden Prozesse (wie das Terminmanagement) gesteuert. Gleichwohl lässt sich die lineare Logik des Managementprozesses gut auf praktische Herausforderungen übertragen. Steht beispielsweise die Stellenbesetzung an, dann ist es sinnvoll, diese erst zu planen, organisatorische Überlegungen anzustellen, zu überlegen, wer nun was konkret macht, die Dinge dann praktisch umzusetzen (Ausschreibung formulieren, Auswahl treffen) und abschließend den Prozess neu zu bewerten.
- 6 Besonders relevant ist an dieser Stelle, dass die genannten Maßnahmen stark darauf zielen, Stabilität zu schaffen. Über Strukturen und Prozesse werden Ziele (möglichst klar) identifiziert und gezielt umgesetzt. Alle dazu erforderlichen Maßnahmen werden systematisch getroffen. Eine gut „gemanagte“ (so eine mittlerweile im Sprachgebrauch häufig verwendete Wortschöpfung) Organisation zeichnet sich durch reibungslose Prozesse und durch Effizienz aus. Mittels Managementprozessen lassen sich in Organisationen zuverlässig Prozesse etablieren, die dann planvoll

1 Schreyögg/Koch: Management. Grundlagen der Unternehmensführung. 2020, S. 5.

2 Taylor: The Principles of Scientific Management. 1911.

3 Schreyögg/Koch: Management. Grundlagen der Unternehmensführung. 2020, S. 9.

4 Schreyögg/Koch: Management. Grundlagen der Unternehmensführung. 2020, S. 12.

und konstant ablaufen. Diese Managementprozesse fangen bei der Termin- und Slotplanung an, gehen über die betriebswirtschaftliche Planung und enden nicht zuletzt beim Umweltmanagementprozess.

Folgt man diesem Gedanken, so können die Einrichtungen der Augenheilkunde danach betrachtet werden, inwiefern „gutes“ Management und entsprechende Managementprozesse vorhanden sind. Zum Teil sind bestimmte Abläufe und Vorgehensweisen vielleicht geregelt, aber sie laufen nicht effizient ab. Die angesprochene Termin- und Slotplanung beispielsweise könnte fehleranfällig sein und nach Analyse mittels moderner Praxis- und Terminsoftware optimiert werden. Zudem gilt: Je größer eine Einrichtung ist, desto größer der Bedarf an Managementprozessen. Während eine einzelne Augenarztpraxis wahrscheinlich keine Jahresplanung für das Folgejahr oder die nächsten fünf Jahre aufstellt, ist das im Gegensatz dazu z. B. bei großen Augenketten mit Finanzinvestorenbeteiligung längst Standard. Entsprechend steigt mit dem Wachstum von Einrichtungen die Dichte an Managementprozessen. Dies wird auch deutlich, wenn sich eine Einrichtung zu einem großen Netzwerk oder Unternehmen entwickelt und dann oftmals schrittweise integrierte Managementprozesse eingeführt werden. Weiterentwicklungen der Organisationen beziehen sich daher in diesem Verständnis darauf, die Dinge über verfeinerte und bessere Managementprozesse stetig besser und effizienter zu gestalten. 7

Doch lässt sich ausschließlich auf Basis von Managementprozessen ein Unternehmen in eine nachhaltige Zukunft führen? 8

2.1 Führung (im Sinne von Leadership) und der Fokus auf Motivation und Wandel

Um die Zukunftsperspektive nicht aus dem Auge zu verlieren, und damit insbesondere die langfristige Wettbewerbsfähigkeit, bedarf es zusätzlich der Führung, die über die Steuerung der Umsetzung als Managementprozess hinausgeht. Dieses Verständnis von Führung wird häufig auch im Deutschen als *Leadership* bezeichnet. Denn die im vorherigen Abschnitt gewürdigten Managementprozesse können zu Rigidität führen. Dann gibt es zwar klare Prozesse, feste Zuständigkeiten und etablierte Vorgehensweisen – allerdings passen diese nicht mehr zu den Erwartungen, die an Einrichtungen der Augenheilkunde gestellt werden. So kann man sich vorstellen, dass eine traditionell auf telefonische und direkte Vereinbarungen in der Praxis basierende Termin- und Slotplanung nicht für jede Einrichtung zukunftsfähig ist. Viele Patienten erwarten digitale Angebote, die die Terminvereinbarung für sie vereinfachen und die zeigen, dass die Praxis „modern“ ist. Digitale Angebote einzuführen kann aber bedeuten, dass sich das Praxisteam verändern muss und die Beschäftigten neue Kompetenzen (im Umgang mit den digitalen Tools) benötigen. Bei Leadership geht es nun darum, 9

- Chancen zu erkennen und diese für das eigene Geschäftsmodell zu nutzen,
 - die Mitarbeitenden im Unternehmen von neuen Ideen zu überzeugen und zu begeistern und
 - das Unternehmen anpassungsfähig zu halten und immer wieder zu verändern.
- 10 Man kann es auch so formulieren, dass es im Sinne des Leaderships die Aufgabe einer Führungskraft ist, über Visionen und die Motivation der Beschäftigten die Organisation in die Zukunft zu führen. Das verdeutlicht auch das eben angesprochene Beispiel einer modernen, digital sehr gut umgesetzten Termin- und Slotplanung. Führung soll entsprechend eine (möglicherweise durch zu viele Prozesse, Regeln und andere Formen der Bürokratie unbeweglich gewordene) Organisation in Bewegung bringen. In diesem Sinne unterscheidet sich Führung (i. S. v. Leadership) von Management und dessen Fokus auf Prozesse, Standards und Effizienz.
- 11 Daraus ergeben sich als wesentliche Kernthemen für Leadership unter anderem die Fragen, wie man (strategische) Chancen erkennt und bewertet und wie man Mitarbeitende durch das Führungsverhalten und durch gute Arbeitsbedingungen motiviert. Im Kern von Leadership stehen zudem Überlegungen des Changemanagements. Damit sind Vorgehensweisen gemeint, mit denen man Veränderungen in Organisationen umsetzen kann. Dazu gehören bspw. eine Change-Story, die den Wandelprozess auf eine angemessene und durchaus emotionalisierende Weise kommuniziert, Beteiligungsformate wie World-Cafés sowie Qualifizierungskonzepte, um neue Kompetenzen zu erwerben. Zudem gewinnen aus der Perspektive des Leaderships Themen wie der Zusammenhalt des Teams und das Konfliktmanagement größere Priorität.

2.2 Führung und Management: Ein Ansatz einer Integration

- 12 Folgt man dem Gedanken, dass Führung und Management unterschiedliche Konzepte sind (Management sorgt für Stabilität, Führung im Sinne von Leadership für Veränderung), dann stellt sich die Frage, wie sich die beiden Konzepte zueinander verhalten. Für diese Betrachtung hat der Managementforscher Kotter einen Vorschlag erarbeitet. Demnach sollten Führung und Management integrativ betrachtet werden, sodass sie bestmöglich zur Effektivität von Organisationen beitragen können. Kotter⁵ zeigt daher auf, wie sich das Verhältnis von Führung und Management auf die Effektivität von Organisationen auswirkt:

5 Kotter: Accelerate. Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. 2014, S. 64.

Führung und Management: Übersicht über die Kernthemen

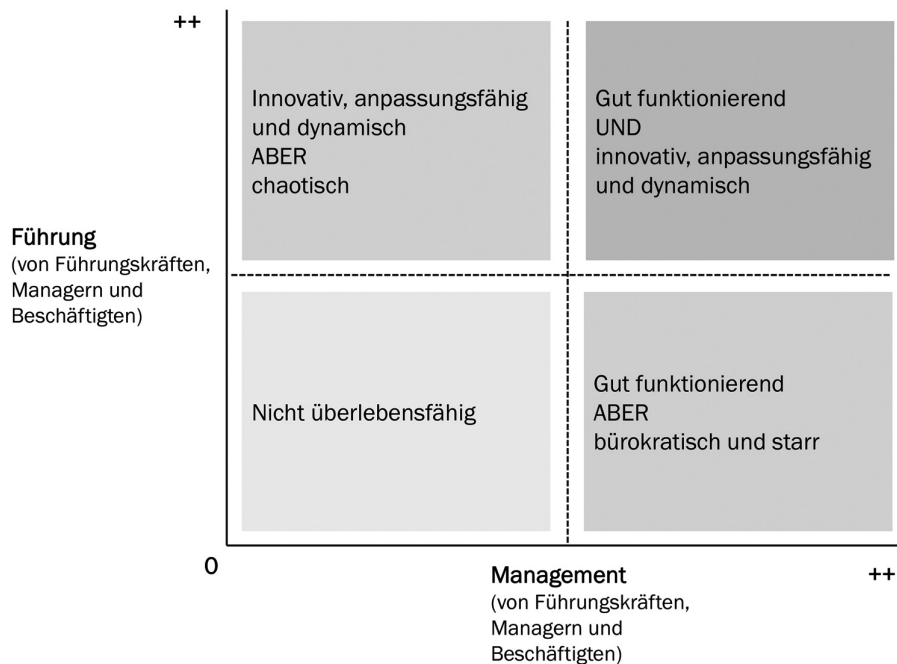


Abb. 1: Verhältnis von Führung und Management

Quelle: Kotter: Accelerate. Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. 2014, S. 64.

Eine gut funktionierende und innovative Organisation benötigt diesen Überlegungen folgend entsprechend beides – Management und Führung. Für die Einrichtungen der Augenheilkunde kann diese Übersicht „organisationsdiagnostisch“ genutzt werden: Geht es gerade darum, Prozesse und Verfahren zu standardisieren (wie bspw. die Patientenverwaltung, das Terminmanagement oder komplexe Behandlungsketten in der Einrichtung)? Oder stehen eher Themen an wie neue Geschäftsfelder aufzubauen (neue operative Verfahren) oder die Belegschaft insgesamt für Höchstleistungen zu motivieren? In Abhängigkeit davon können (temporär) unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden, um über die Zeit die Balance zwischen Management und Führung auf beidseitig hohem Niveau zu erreichen und zu halten. 13

Konkret bedeutet dies, dass es des Managements bedarf, um stabil eine gut funktionierende Dienstleistungsqualität der augenärztlichen Behandlung zu erzielen. Es bedarf jedoch auch der Führung, um regelmäßig zu überprüfen, ob sich etwa im Bereich der Behandlungsmöglichkeiten Chancen ergeben, die im Unternehmen etabliert werden können. Ist dies der Fall, wird mittels Führung (im Sinne von Leadership) die Veränderung im Unternehmen initiiert. 14

Ende der Leseprobe

Weiterlesen im Buch:

Management-Handbuch Augenheilkunde

2022. medhochzwei Verlag. ISBN 978-3-86216-848-4

Herausgeber- und Autorenverzeichnis

Die Herausgeber



© Bild: Augenlinik Dardenne SE

Dr. rer. pol. Thomas Haupt

Dr. rer. pol. Thomas Haupt ist seit 2013 Kaufmännischer Leiter der Augenlinik Dardenne und Geschäftsführer der Klinik-MVZs. Zuvor hat er über 9 Jahre mehrere Stationen im Controlling verschiedener Gesundheitseinrichtungen und einer Airline durchlaufen. Studium der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften an der Universität der Bundeswehr München, u. a. mit Schwerpunkt Gesundheitsökonomie.



© Bild: Jaqueline Wardeski

Dr. med. Martin A. Zeitz

Dr. med. Martin A. Zeitz ist Facharzt für Augenheilkunde und Unternehmer. Nach der Facharztausbildung im St. Martinus-Krankenhaus Düsseldorf (PD Dr. Lemmen) trat er als Gesellschafter in eine Großpraxis in Düsseldorf ein und verantwortete dort den Bereich der Refraktiven Chirurgie (in Kooperation mit Prof. Theo Seiler). 2007 gründete Zeitz die auf die Augenheilkunde spezialisierte Unternehmensberatung *optimed* und ist dort bis heute als Partner und Geschäftsführer tätig. *optimed* ist schwerpunktmäßig in der Strategieberatung, Prozessoptimierung sowie im Personalmanagement ophthalmologischer Einheiten tätig. Im Rahmen der *optimed*-Akademie doziert Zeitz zu allen wichtigen Themen des Praxismanagements. Zeitz ist ebenso auf nationalen und internationalen Kongressen als Dozent und Trainer für Praxismanagement tätig.

Die Autoren



© Bild: privat

Elisabeth Blass

Elisabeth Blass, Jahrgang 1961, ist als Praxismanagerin (IHK) und Leiterin der Organisationsentwicklung Zweigstellen im MVZ der Augenklinik Dardenne, Bonn – Bad Godesberg mit der betriebswirtschaftlichen und ablauforganisatorischen Beratung der jeweiligen Standorte betraut und Ansprechpartnerin bei der Analyse der Praxisprozesse. Durch langjährige Tätigkeit in renommierten Augenkliniken (zuvor Augencentrum Aachen u. Klinik Links Vom Rhein – Köln Rodenkirchen) verfügt sie über umfangreiche Kenntnisse der Abläufe in Praxis und OP einer Augenklinik sowie fundiertes Wissen im Praxismanagement und Abrechnungswesen.

Daniel Burkhardt



© Bild: privat

Daniel Burkhardt, Jahrgang 1988, leitet die Abteilung Medizincontrolling im Landeskrankenhaus (AÖR) in Andernach. Im Rahmen seines Fachgebietes nimmt er vielfältige Dozententätigkeiten wahr; unter anderem für die Krankenhausgesellschaft Rheinland-Pfalz sowie das DKI.

Nach seinem Abschluss als Examinierter Gesundheits- und Krankenpfleger in der Rhein-Mosel-Fachklinik Andernach studierte Daniel Burkhardt bis zum Jahr 2014 Betriebswirtschaftslehre mit der Vertiefung Gesundheits- und Sozialwirtschaft am Rhein-Ahr-Campus in Remagen und war im Rahmen des Studiums bereits als Werkstudent im Referat Interne Revision und Compliance sowie Medizincontrolling im Landeskrankenhaus (AÖR) tätig.

Nach dem Bachelorabschluss konnte Daniel Burkhardt von 2014 bis 2019 als Medizincontroller das Landeskrankenhaus (AÖR) auf die Einführung des PEPP-Systems vorbereiten und diese aktiv mitgestalten. Seit 2019 nimmt er die Position der Abteilungsleitung Medizincontrolling wahr.



© Bild: privat

Carola Diekmann

Carola Diekmann ist Fachkraft zur Krankenhaushygiene, Hygiene-Fachwirtin und Fachkraft zur Medizinproduktaufbereitung. Nach 18 Jahren leitender Tätigkeit in einer ambulanten Augenklinik in Detmold und mehreren berufsbegleitenden Weiterbildungen arbeitet sie seit 2015 für einen Dienstleister in der Krankenhaushygiene und freiberuflich mit Schwerpunkt Beratung in ophthalmologischen Einrichtungen. Sie ist Dozentin für verschiedene Akademien und Trainerin in der Umsetzung von aktuellen Anforderungen der Infektionshygiene und Medizinprodukte-recht. Sie kombiniert in der Beratung ihr spezielles Fachwissen in der Ophthalmologie mit jahrelanger Berufserfahrung aus dem Klinikalltag und bietet Begleitung bereits bei der Planung eines neuen ambulanten OP oder Praxis und in bestehenden Praxen, ambulanten OP-Zentren und Krankenhäusern an. Frau Diekmann ist langjähriges Mitglied der DGSV und der DGKH und seit 2019 im Beirat der DGSV. Sie hält Fachvorträge bei verschiedenen Kongressen und Veranstaltungen.



© Bild: Sabine-Finkmann.de

Sabine Finkmann

Das Expertenwissen von Sabine Finkmann, Betriebswirtin für Management im Gesundheitswesen, beruht auf ihrem konsequenten Weg zu vielschichtiger beruflicher Qualifikation und der Kombination aus theoretischem Wissen und umfangreichen Erfahrungen aus praktischer Arbeit: Die Ausbildung zur MFA als Grundstein der Karriere, später eine leitende Position im Geschäftsbereich Abrechnung in einer Kassenärztlichen Vereinigung und schließlich die Tätigkeit als Betriebswirtin und kaufmännische Leiterin im Management renommierter Krankenhausstiftungen, Fachkliniken und MVZ. Aktuell ist sie als Leiterin interne Revision Abrechnung in einem großen Praxis- und Klinikverbund tätig.

Neben ihrer fachlichen Kompetenz kann Sabine Finkmann auch menschlich voll punkten: Als Mediatorin arbeitet die gebürtige Münsterländerin bereits seit Jahren erfolgreich als Vermittlerin in schwierigen Si-

tuationen und coacht Unternehmen im Bereich Konfliktmanagement, darüber hinaus arbeitet sie als zertifizierter emTrace® Coach. Parallel dazu ist sie selbstständig tätig im Bereich Praxisanalyse und Abrechnungs- und Honorarberatung, als Referentin unterschiedlichster PVS-Akademien und sie ist beim IHF des deutschen Hausärzteverbands in der Prüfungskommission für die VERAH™ (Versorgungsassistentin in der Hausarztpraxis)-Ausbildung.



© Bild: NUMERAS GmbH

Jörg Förster

Dipl.-Kfm. Jörg Förster, Jahrgang 1964, ist Inhaber der Förster-Projektlinien, die sich auf die Strategische Beratung in der Augenheilkunde spezialisiert hat. Daneben ist er Mitglied der Geschäftsleitung der NUMERAS GmbH, um die Erfahrung aus über 25 Jahren Tätigkeit mit unterschiedlichen Aufgaben in digitale Produkte einzubringen. Die derzeitigen Schwerpunktthemen in der Beratung liegen im Bereich Unternehmenspositionierung und -nachfolge sowie in der Mitentwicklung von prozessunterstützender Software für Kernprozesse im augenärztlichen Unternehmen.



© Bild: optimed GmbH

Henning Goebel

Henning Goebel war nach dem Studium der Rechtswissenschaften zunächst als Justitiar in der freien Wirtschaft tätig. Im Rahmen dieser Tätigkeit hat er sich auf die Gründung und den Kauf/Verkauf von Unternehmen sowie das Insolvenzrecht spezialisiert. Später übernahm er die Leitung der Verwaltung einer ophthalmochirurgischen Großpraxis in Düsseldorf. 2007 gründete er das Unternehmen optimed, das sich mit den Schwerpunktthemen Strategie, Prozessoptimierung und Personalmanagement auf die Beratung von Kunden in der Augenheilkunde spezialisiert hat. Sowohl in der optimed-Akademie als auch auf nationalen und internationalen Kongressen referiert H. Goebel zu allen Themen des Praxismanagements und bildet Mitarbeiter für die Übernahme von Führungsaufgaben aus.



© Bild: privat

Dr. rer. medic. Ursula Hahn

Frau Dr. rer. medic. Hahn ist Geschäftsführerin des OcuNet Verbunds, einem Zusammenschluss großer intersektoraler augenmedizinischer Facharztzentren. Frau Hahn ist Volkswirtin und Medizinerin, als externe Dozentin an der Fakultät für Gesundheit der Universität Witten/Herdecke befasst sie sich mit organisationsbezogener Versorgungsforschung und hier insbesondere mit Angebotsstrukturen in der ambulanten Versorgung sowie an der Grenze zwischen ambulanter und stationärer Versorgung.



© Bild: nordBLICK Augenklinik Bellevue GmbH

Tim Herbst

Tim Herbst, geboren 1985, studierte Betriebs- und Volkswirtschaftslehre an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Bereits während seiner Studien startete Herr Herbst seine berufliche Laufbahn im Rahmen von Projektarbeiten für eine Unternehmensberatung. Nach dem Erwerb der Diplom-Abschlüsse vertiefte Herr Herbst zunächst als Projektmanager und später als Verwaltungsleiter der nordBLICK Augenklinik Bellevue seine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse im Bereich der Ophthalmologie. Seit 2018 ist er als Geschäftsführer der nordBLICK Augenklinik Bellevue sowie des angeschlossenen MVZ tätig. Im Jahre 2020 wechselte Herr Herbst in den Mutterkonzern Sanoptis, für welchen er die kaufmännische Verantwortung für eine weitere Kieler Klinik trägt. Herr Herbst hält regelmäßig wissenschaftliche Vorträge auf nationalen sowie internationalen Kongressen und ist seit 2015 als lehrbeauftragter Dozent der Fachhochschule Kiel im Bereich der Gesundheitsökonomie tätig.



© Bild: Augenklinik Dardenne SE

Ruth Jonen

Ruth Jonen arbeitet seit 2012 als Qualitätsmanagementbeauftragte und interne Auditorin in der Augenklinik Dardenne SE, zuvor sammelte sie als zahnmedizinische Assistentin Erfahrungen im Praxisbereich. 2015 Abschluss Studium Fachwirtin im Gesundheits- und Sozialwesen .2018 Ausbildung zur Auditorin und zusätzlich für externe Firmen als Auditorin und Beraterin tätig. Im Jahr 2019 Ausbildung zur Umweltmanagementbeauftragten, 2020 Einführung eines Umweltmanagementsystem in der Augenklinik mit Registrierung im EMAS-Register.



© Bild: Sanoptis AG

Stephan Kaune

Stephan Kaune, geboren 1988, studierte Wirtschaftswissenschaften an der Leibniz Universität Hannover sowie an der University of California Los Angeles. Nach erfolgreichem Master-Abschluss startete Herr Kaune seine berufliche Karriere als Unternehmensberater mit den Schwerpunkten M&A. Nach knapp vierjähriger Tätigkeit in der Unternehmensberatung wechselte er zu den ARTEMIS-Kliniken, für die er über 3 Jahre als Geschäftsführer tätig war. In seiner jetzigen Position als Chief Operating Officer des Sanoptis AG ist er verantwortlich für die operative Entwicklung eines paneuropäischen Ophthalmologie-Netzwerkes. In dieser Funktion leitet er das operative Geschäft aller Netzwerkstandorte. Tiefe Einblicke und entsprechendes Know-how in die Ophthalmologie erhielt er bereits im jugendlichen Alter als Mitarbeiter der familiengeführten Praxisklinik Dr. Kaune. Der Altstipendiat der Konrad-Adenauer-Stiftung war von 2006 bis 2016 Ratsherr der Stadt Hildesheim.



© Bild: Carekom GmbH

Tobias Kesting

Tobias Kesting ist Gründer und Inhaber der Agentur Carekom – Marketing auf Rezept. Als Kommunikations- und Unternehmensberater betreut er sowohl Praxisgründer als auch langjährig etablierte Kliniken. Schwerpunkt seiner Arbeit ist die Arzt-Patienten-Kommunikation sowie die Entwicklung von Employer Branding-Strategien als Mittel im Kampf gegen den Fachkräftemangel. Vor der Gründung der Agentur im Jahr 2010 war er mehrere Jahre als Marketing- und PR-Leiter in einer der größten Augenkliniken Deutschlands tätig. Mit der Videoplattform „Das Auge im Fokus“ entwickelte er eine mehrfach preisgekrönte Aufklärungskampagne.



© Bild: Augenlinik Dardenne SE

Katy Kleffmann

Katy Kleffmann ist seit 2008 für die Augenlinik Dardenne in Bonn tätig. Aufgrund ihrer Fachausbildung in der Hotellerie und ihrer langjährigen Erfahrung im Eventbereich leitet sie dort das Veranstaltungsmanagement. Ein weiterer Schwerpunkt ihrer Arbeit sind Marketing und Social Media-Management. Seit ihrem Zertifikatskurs zur Employer Brand-Managerin bei der DEBA Academy 2018, arbeitet sie zusätzlich in den Bereichen Employer Branding & Recruiting.



© Bild: privat

Prof. Dr. habil. Arjan Kozica

Prof. Dr. habil. Arjan Kozica ist seit 2015 als Professor für Organisation und Leadership an der ESB Business School (Reutlingen) tätig. Schwerpunkte seiner Forschung sind die Digitalisierung der Arbeitswelt, organisationaler Wandel (Change-Management und Organisationsentwicklung) sowie Personalmanagement. Als Major der Reserve ist er zudem an der Führungsakademie der Bundeswehr in der Führungskräfteentwicklung aktiv.



© Bild: privat

Dr. iur. Andreas Meschke

Dr. Andreas Meschke wurde 1971 in Opladen, jetzt Leverkusen, geboren. Studium der Rechtswissenschaften an der Universität zu Köln. Nach dem Ersten Juristischen Staatsexamen von Oktober 1996 bis September 1999 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Kirchenrecht und Rheinische Kirchenrechtsgeschichte (Lehrstuhl für Öffentliches Recht) für Prof. Wolfgang Rüfner und Prof. Stefan Muckel. Referendardienst im Landgerichtsbezirk Köln 1997 bis 1999. Nach der Zweiten Juristischen Staatsprüfung Zulassung zur Rechtsanwaltschaft im Oktober 1999; seit 2006 Fachanwalt für Medizinrecht. 2003 Promotion bei Prof. Wolfgang Rüfner zu einem kommunalwirtschaftsrechtlichen Thema.

Seit 2001 arbeitet Dr. Andreas Meschke ausschließlich medizinrechtlich und berät als Mitglied (Partner) der Möller & Partner – Kanzlei für Medizinrecht PartG mbB, Düsseldorf, Ärzte, Zahnärzte, Krankenhäuser sowie Medizinische Versorgungszentren vornehmlich zu allen Rechtsfragen der ambulanten Leistungserbringung. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind die kooperations- sowie kaufrechtliche Vertragsgestaltung und das damit in Zusammenhang stehende Vertragsarztrecht. Dr. Andreas Meschke ist Autor diverser Fachpublikationen und seit rund 20 Jahren Referent sowohl für alle Mandantengruppen als auch im Bereich der fachanwaltlichen Fortbildung.



© Bild: Augenlinik Dardenne SE

Prof. Dr. med. Alireza Mirshahi

Prof. Dr. Alireza Mirshahi (Jahrgang 1973) ist seit 2014 Direktor der Augenlinik Dardenne in Bonn. Mirshahi studierte Medizin in Frankfurt a. M. Es folgten die Facharztausbildung und -anerkennung 2005, der europäischen Facharzttitel 2006, die Habilitation 2009 und die Ernennung zum außerplanmäßigen Professor im Jahr 2014. Sein klinischer Schwerpunkt ist die operative Augenheilkunde, hier insbesondere die Netzhaut- und Glaskörperchirurgie sowie operative Behandlung der Glaukome und Katarakte. Wissenschaftlich befasst er sich neben klinischen Studien mit der Epidemiologie der Augenkrankheiten.



© Bild: Datenschutzberatung Moers GmbH

Stephan Moers

Stephan Moers ist Geschäftsführender Gesellschafter der Datenschutzberatung Moers GmbH, einem der führenden Datenschutzberatungsunternehmen in Deutschland. Der Diplom-Kaufmann und zertifizierte Datenschutzbeauftragte (GDDcert EU) engagiert sich bei Datenschutz-Normungsprozessen im DIN e. V. und leitet Erfahrungsaustauschkreise zum Datenschutz. Im medizinischen Bereich sind sein Team und er als Datenschutzbeauftragte in verschiedenen Kliniken, MVZ und Praxen tätig. Mit der Tochterfirma MoeWe GmbH entwickelt er Datenschutzsoftware mit Paketen zum Management des Patientendatenschutzes.



© Bild: privat

Madlen Müller

Madlen Müller, M.A., arbeitet seit Juli 2017 als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin an der ESB Business School (Hochschule Reutlingen). Sie studierte Sozialwissenschaften an der Universität Stuttgart und spezialisierte sich in ihrem Masterstudium an der Universität Mannheim auf die Soziologie. Ihre aktuellen Forschungsschwerpunkte liegen in der Digitalisierung der Arbeitswelt, New Work und organisationaler Wandel.



© Bild: privat

Peter Mussinghoff

Peter Mussinghoff führt seit 2011 die Geschäfte des Augenzentrums am St. Franziskus-Hospital Münster und der angegliederten Forschungsgesellschaften. Zuvor war er beim Bistum Münster und bei der St. Franziskus-Stiftung Münster tätig. Er studierte katholische Theologie an der Universität Münster und Krankenhausbetriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Osnabrück. Inhaltliche Schwerpunkte liegen in der Digitalisierung des Gesundheitswesens und der künstlichen Intelligenz sowie der Netzwerkbildung und Entwicklung von Versorgungskonzepten.



© Bild: privat

Victoria Pollig

Victoria Pollig, B.A., ist Geschäftsführerin der optimed-Akademie und Senior Management-Beraterin bei der auf die Augenheilkunde spezialisierten Unternehmensberatung optimed (Düsseldorf). Durch ihre vorherige Tätigkeit als Praxismanagerin in der Augenklinik Tausendfensterhaus (Duisburg) konnte sie sich in das gesamte Spektrum der Ophthalmologie detailliert einarbeiten. Nach einem erfolgreich absolvierten Studium der Gesundheitsökonomie an der Apollon Hochschule Bremen spezialisierte Pollig sich auf die Bereiche Prozessoptimierung, Prozessfähigkeits- und Personalbedarfsanalysen. Victoria Pollig ist außerdem zertifizierter Six Sigma Green Belt.



© Bild: Carekom GmbH

Julia Riemey

In ihrem Bachelorstudium Betriebswirtschaft im Gesundheitswesen (B.A.) an der Hochschule Osnabrück konnte sich Julia Riemey grundlegendes Wissen in den Bereichen Gesundheitswesen und Management im Gesundheitswesen aneignen. Im Masterstudium der Epidemiologie (M.Sc.) an der Johannes Gutenberg-Universität in Mainz konnte sie daran anschließend Kenntnisse über Studiendesigns, quantitative und qualitative Forschungsmethoden sowie Planung und Auswertung von epidemiologischen Studien erlangen. Seit 2020 unterstützt sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Assistentin der Geschäftsführung die Augenklinik Dardenne SE in Bonn.



© Bild: privat

Ilka Sutor

Ilka Sutor M.A. ist seit 2016 Geschäftsführerin der VISIONET Qualitätsnetzwerk Saar GmbH und seit 2018 als Geschäftsführerin der MVZ Augenspezialisten Saar GmbH sowie als Leiterin im Management der Augenklinik Sulzbach tätig. Nach ihrer Ausbildung zur Krankenschwester studierte sie Pflegemanagement an der Hamburger Fernhochschule und absolvierte einen Masterstudiengang an der TU Kaiserslautern im Fach Management von Gesundheits- und Sozialeinrichtungen. Frau Sutor hat über 15 Jahre Berufserfahrung im Bereich Management Krankenhaus- und Gesundheitswesen.



© Bild: privat

Gerda-Marie Wittschier

Gerda-Marie Wittschier ist seit 2007 als selbstständige Beraterin für Praxen, MVZ, Krankenhäuser, ärztliche Berufsfachverbände und Abrechnungsunternehmen tätig.

Sie berät und lehrt Ärzt*innen, medizinische Fachangestellte, Verwaltungsmitarbeiter*innen sowie Mitarbeiter*innen von Abrechnungsunternehmen zu rechtskonformer, vollständiger und optimaler Abrechnung und Dokumentation gem. der Gebührenordnung für Ärzte (GOÄ) sowie der UV-GOÄ (Abrechnung mit den Berufsgenossenschaften).

Bis 2006 war sie Leiterin des Ressorts Qualitätssicherung und Gebührenfragen in einem ärztlichen Abrechnungsunternehmen.

2007 erhielt sie die Erlaubnis zur Ausübung der Heilkunde als Heilpraktikerin gem. Heilpraktikergesetz. Außerdem führt sie als geschäftsführende Gesellschafterin zusammen mit Dr. Bernd M. Wittschier die 4.2.3 Beratung und Training für die Wirtschaft GmbH, die im Bereich Persönlichkeitsentwicklung, Mediation, Moderation, Coaching sowie Coaching-Ausbildung für Führungskräfte tätig ist.

Das Praxishandbuch für die moderne Organisation der ambulanten und stationären Augenheilkunde

Die Augenheilkunde in Deutschland bewegt sich in einem dynamischen Marktumfeld: Der demografische Wandel, Fortschritte in der Wissenschaft, bei OP-Verfahren, in der Medizintechnik und in der Pharmakologie sowie die fortschreitende Digitalisierung wirken sich auf Gesundheitsanbieter und Patienten aus. Die Dienstleistungskette erstreckt sich von der konservativen Einzelpraxis über Berufsausübungsgemeinschaften und eine steigende Anzahl an Medizinischen Versorgungszentren (MVZ) bis hin zur universitären Spitzenforschung.

Viele ophthalmologische und ophthalmochirurgische Prozesse lassen sich gut standardisieren und auf einem exzellenten Qualitätsniveau auch in hoher Fallzahl realisieren. Premium- und Selbstzahlerleistungen ergänzen das Angebot der modernen „State of the Art“-Augenheilkunde.

Das Management-Handbuch Augenheilkunde greift diese Entwicklung auf und bietet Kliniken, MVZ und Praxen der Augenheilkunde das notwendige Rüstzeug für das erfolgreiche Management ihrer Einrichtung sowie die Optimierung ihrer Prozesse.

Ob Abrechnung, Personalmanagement, Digitalisierung, Umweltmanagement oder Hygienemanagement am Beispiel der SARS-CoV-2-Pandemie – in über 20 Beiträgen ausgewiesener Fachexperten werden alle relevanten Managementfelder abgedeckt. Beiträge zu den häufigen Prozeduren und den Megatrends der Augenheilkunde sowie Interviews mit Experten aus verschiedenen Versorgungsmodellen runden das Handbuch ab. Best Practice-Beispiele, Checklisten und Umsetzungshilfen ermöglichen dem Anwender die Umsetzung in die eigene berufliche Praxis.



Dr. rer. pol. Thomas Haupt ist seit 2013 Kaufmännischer Leiter der Augenklinik Dardenne und Geschäftsführer der Klinik-MVZs. Zuvor hat er über 9 Jahre mehrere Stationen im Controlling verschiedener Gesundheitseinrichtungen und einer Airline durchlaufen. Studium der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften an der Universität der Bundeswehr München, u. a. mit Schwerpunkt Gesundheitsökonomie.



Dr. med. Martin A. Zeitz ist Facharzt für Augenheilkunde und Unternehmer. Nach der Facharztausbildung im St. Martinus-Krankenhaus Düsseldorf trat er als Gesellschafter in eine Großpraxis in Düsseldorf ein und verantwortete dort den Bereich der Refraktiven Chirurgie. 2007 gründete Zeitz die auf die Augenheilkunde spezialisierte Unternehmensberatung optimed und ist dort bis heute als Partner und Geschäftsführer tätig.

www.medhochzwei-verlag.de

 medhochzwei

ISBN 978-3-86216-848-4



9 783862 168484 € 119,00 (D)