

Zielorientierte Praxisführung (Teil 2)

Die Leitung einer modernen Arztpraxis verlangt unternehmerisches Denken. Der zweite Teil befasst sich mit der Umsetzung und den Auswirkungen auf zukünftige Projekte.

Bei der strategischen Ausrichtung Ihrer Praxis sollten Sie unternehmerisch denken und zielorientiert handeln. Der Weg zu einer nachhaltigen Integration einer zielorientierten Führung kann als Prozess dargestellt werden. Am Anfang stehen die Festlegung klarer Ziele und die Konzentration des gesamten Unternehmens Arztpraxis darauf. Diese strategischen Ziele müssen während der Umsetzung stets im Auge behalten werden.

Balanced Scorecard und Strategy Map

Eine sehr praktikable Systematik zur Einordnung und Ableitung der strategischen Unternehmensziele ist die Balanced Scorecard, in der die vier wichtigen Perspektiven „Finanzen“, „Patienten“, „interne Geschäftsprozesse“ sowie „Fortbildung“ gleichberechtigt betrachtet werden. Neben der Operationalisierung ist die Übersetzung der Strategie in eine „Strategy Map“ das zweite wichtige Element der Balanced Scorecard. Die strategischen Ziele der Praxis oder des Praxisbereiches werden dabei den vier Perspektiven zugeordnet und miteinander in Ursache-Wirkungsketten verknüpft. Zielkonflikte werden so frühzeitig thematisiert und die strategischen Inhalte in eine „Story“ gebracht, die leicht zu verstehen ist und wirkungsvoll kommuniziert werden kann.

Rahmenbedingungen

In einem weiteren Schritt überlegen sich die Mitarbeiter die zur Realisierung der Ziele notwendige Vorgehensweise. Sie stimmen die wesentlichen Eckpunkte unter den zu berücksichtigenden Rahmenbedingungen mit der Führungskraft – mit Ihnen – ab und planen die

Maßnahmenumsetzung. Da mit der Zielvereinbarung auch bereits die Leistungskriterien vereinbart sind, können die Mitarbeiter den eigenen Arbeitsfortschritt und die erzielten (Zwischen-) Resultate selbst messen und steuern. Die Zielvereinbarung ist die Schlüsselstelle im Prozess „Führen mit Zielen“. Das Resultat dieses Vorgangs beeinflusst nachhaltig Motivation, Leistung und Ergebnisorientierung der Mitarbeiter.

Umsetzung

Der Praxisinhaber/-inhaberin muss wie alle Führungskräfte dafür sorgen, dass die Ziele auch mit der nötigen Konsequenz umgesetzt werden. Zur Sicherstellung der Zielerreichung genügt es nicht, wenn Führungskraft und Mitarbeiter den Zielerreichungsgrad am Ende des Vereinbarungszeitraums überprüfen. Viel wichtiger ist eine laufende Kommunikation während des gesamten Umsetzungsprozesses sowie eine regelmäßige Überprüfung der Zwischenziele. Dadurch besteht die Möglichkeit, rasch auf Probleme oder Zielabweichungen zu reagieren. Die Kontrollfunktion der Führungskraft wird mit zunehmender gemeinsamer Erfahrung durch Selbstkontrolle und Selbststeuerung ersetzt. Die auch in Zukunft noch notwendigen regelmäßigen Rückmeldungen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften haben dann keine Korrekturen zur Folge, sondern Tipps und Ratschläge, um den Mitarbeitern beim Erreichen ihrer Ziele zu helfen.

Mitarbeitergespräch

Am Ende eines Geschäftsjahres sollte jeder Mitarbeiter Gelegenheit für ein ausführliches Gespräch mit Ihnen („der Praxisführung“) bekommen. Hierbei

geben Sie ihm Feedback über die erreichten Ziele, die erbrachten Leistungen und die sich daraus ergebenden Konsequenzen. Es werden außerdem die weitere Entwicklung besprochen und Vereinbarungen darüber getroffen. Dieses Gespräch dient somit der gegenseitigen Standortbestimmung und der raschen und kontinuierlichen Verbesserung der Leistung und Zusammenarbeit. Auf Basis der gemachten Erfahrungen, z.B. über besonders gute oder weniger gute Leistungen, ist es Aufgabe der Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter, geeignete Entwicklungs- und Fördermaßnahmen zu vereinbaren und umzusetzen. Die definierten Entwicklungsmaßnahmen dienen der Verbesserung der Leistungsergebnisse und sollen den Entwicklungszielen der Mitarbeiter entsprechen. Auf Grundlage der im zurückliegenden Zeitraum gewonnenen Erkenntnisse über Potenziale, Qualifikationsprofile und die beruflichen Ziele des Mitarbeiters werden Karriere- oder Laufbahnplanungen, Förderprogramme oder auch Nachfolgeplanungen vorgenommen. Vor allem kennen Sie die Stärken und Schwächen Ihrer Mitarbeiter genau und können sich nach entsprechenden Fortbildungsmaßnahmen umsehen.



VIKTORIA HAUSEGGER
mehr.wert.
für ärzte und apotheker.
marketing, das gezielt bewegt.
Tel.: 0664/460 16 35
office@mehrwertmarketing.at
www.mehrwertmarketing.at