

Praxisführung – Ziele nicht aus den Augen verlieren

Der Arzt als «eierlegende Wollmilchsau»

Ein selbstständiger Arzt ist nicht nur Mediziner, sondern auch Führungsperson, Visionär, Stratege, Marketingleiter, Finanzchef und vieles mehr. In einer niedergelassenen Arztpraxis hat man dementsprechend nicht nur medizinische Aufgaben, sondern leitet als Unternehmer einen Kleinbetrieb. Doch wie bereitet man sich auf die alltägliche Praxisführung vor?

Tobias Wolf

Dimensionen der Praxisführung

Dass für Ärzte die Bedeutung von betriebswirtschaftlichem Wissen laufend zunimmt, haben wir bereits im letzten Artikel dieser Serie thematisiert. Die Märkte verändern sich, und das gilt auch für das Gesundheitswesen. Die zunehmend herausfordernde Marktsituation zwingt Sie, unternehmerisch zu denken und zu handeln. Doch sind Sie der «geborene» Unternehmer und haben das Rüstzeug für die erwähnten unternehmerischen Herausforderungen? Glauben Sie uns: Den perfekten Unternehmer gibt es nicht. Es gibt zwar bestimmt gewisse Eigenschaften, die günstig sind, wenn man unternehmerisch tätig sein will – ein Richtig oder Falsch ist uns aber nicht bekannt. Was Sie jedoch lernen können, ist, mit Führungsinstrumenten zu arbeiten. Diese können Sie sowohl in Ihrer strategischen als auch in Ihrer täglichen Führungsarbeit unterstützen.

MERKSÄTZE

- ❖ Die unternehmerischen Herausforderungen in einer Arztpraxis sind vielfältig und gehören zur strategischen Führungsaufgabe. Dies kann nicht an Mitarbeitende delegiert werden.
- ❖ Die Praxisführung beschäftigt sich mit der Effektivität (die richtigen Dinge tun) und der Effizienz (die Dinge richtig tun).
- ❖ Die Ordnungsmomente Strategie, Struktur und Kultur geben Ihrer Arztpraxis eine äussere und eine innere Ordnung. Sie helfen Ihnen, Ihre Vision in die Realität umzusetzen.

Reflexionsfragen zur strategischen Praxisführung

- ❖ Wo stehen wir heute? (Qualität unserer Dienstleistung, Patientenstamm, Umsatz, Profitabilität etc.)
- ❖ Wo wollen wir in 3 Jahren sein?
- ❖ Was sind unsere Leitideen und unsere Ziele?
- ❖ Mit welchen Fähigkeiten wollen wir den langfristigen Erfolg unserer Praxis sicherstellen?
- ❖ Welchen Weg wollen wir gehen, um die Ziele zu erreichen?
- ❖ Welche Massnahmen müssen wir ergreifen?
- ❖ Wie kontrollieren wir die Umsetzung der Massnahmen?
- ❖ Wirkt die Strategie motivierend für unsere Mitarbeiter?
- ❖ Ist unsere Praxisstrategie mit unserer Unternehmenskultur und unseren Wertvorstellungen vereinbar?
- ❖ Freuen wir uns, die Strategie gemeinsam zum Wohl der Patienten umzusetzen?

Strategie als Kompass für die Praxisführung

Die Praxisstrategie hilft Ihnen dabei, Ihre Ziele nicht aus den Augen zu verlieren, sich nicht zu verzetteln und Ihrer Einzel- oder Gruppenpraxis ein klares Profil zu geben. Wer eine Arztpraxis führt, verfolgt gewisse Ziele. In der Regel sind dies Ziele wie eine hohe Patientenzufriedenheit, eine hohe Qualität der medizinischen Versorgung, ein angenehmes Arbeitsumfeld und/oder eine gute Zusammenarbeit im Praxisteam. Der Kern der Praxisführung besteht darin, die gesetzten Ziele ständig zu reflektieren und gemeinsam im Team zu überprüfen, ob die Praxisziele den Marktanforderungen noch gerecht werden. Als Unternehmer müssen Sie auch ständig entscheiden und damit andere Möglichkeiten ausschliessen. Wenn Sie also Unternehmer sein möchten, dann sollten Sie gerne entscheiden. Tag für Tag lenken, entwickeln und gestalten Sie durch Ihre (direkten und oft auch indirekten) Entscheidungen die Richtung Ihrer Praxis.

Dabei spielen unserer Meinung nach die Kommunikation, das Vorleben des Unternehmers, die Gestaltung von kulturellen, strategischen sowie strukturschaffenden und -erhalten-

Kasten:

Unternehmerseminar für niedergelassene Ärztinnen und Ärzte

Das «Unternehmerseminar für niedergelassene Ärztinnen und Ärzte» ist ein gemeinsames Angebot des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG) und der Fluentis GmbH, einem im Gesundheitswesen tätigen Beratungsunternehmen mit Sitz in Zürich. Das KMU-HSG wurde 1946 an der Universität St. Gallen gegründet und ist heute das einzige Institut zur Förderung von Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Die Schwerpunkte der Arbeit des Instituts umfassen die Weiterbildung von Unternehmern und Führungskräften aus KMU, die Beratung und Dienstleistungen für KMU, relevante und fundierte Forschung über KMU sowie die Lehre an der Universität St. Gallen. Weitere Informationen zu den Lehrinhalten sowie Durchführungsdaten des Seminars finden Sie unter: www.kmu.unisg.ch/aerzte



den Aktivitäten eine zentrale Rolle. Das Bild der vielen kleinen Schritte nach vorne, denen manchmal Schritte zurück oder seitwärts folgen und dann wieder ein grosser Schritt in eine ganz andere Richtung, der die Praxis im Nachhinein zum Erfolg führt, mag hier gut passen. Alle diese oben erwähnten Führungsaufgaben haben somit eine strategische Bedeutung für Ihre Arztpraxis, und Sie als «Unternehmer» müssen sich diesen Herausforderungen stellen. Eine professionelle Steuerung stellt demnach einen kritischen Erfolgsfaktor einer jeder Praxis dar und sollte unserer Meinung nach zur Chefsache erklärt werden. Wir beobachten oft, dass viele Eigentümer von Einzel- oder Gruppenpraxen Entscheidungen dem Bauchgefühl überlassen. Was nicht bedeutet, dass dies immer das Schlechteste ist. Oft führen Bauchentscheidungen aber zu in-

effizienten Abläufen, Verschwendung von knappen Ressourcen (wie z.B. Ihre persönliche Arbeitszeit) oder auch zu intransparenten Entscheidungen, welche für ihre MPA nicht immer nachvollziehbar sind. Zudem stellt eine unzureichende Praxisführung auch ein Risiko für den langfristigen gesamtwirtschaftlichen Erfolg Ihrer Praxis dar. Um (aus betriebswirtschaftlicher Sicht) Ordnung in Ihre Praxis zu bringen, könnte Ihnen als kleine Gedankenhilfe das in der *Abbildung* dargestellte «magische Dreieck der Praxisführung» behilflich sein. Es umfasst die Strategie, die Struktur und die Kultur Ihrer Arztpraxis und gibt dieser damit eine äussere und eine innere Ordnung.

Ordnungsmomente

Die sogenannten Ordnungsmomente, welche in der *Abbildung* dargestellt sind, stehen in wechselseitiger Beziehung zueinander.

- ❖ **Vision:** Eine Vision ist ein Bild der Zukunft, das beschreibt, was die Arztpraxis langfristig erreichen möchte. Es ist ein «realistischer Traum» – also ein Traum mit Verfallsdatum. Es sind Ihre langfristig gesteckten Ziele, welche Sie anstreben. Sie sollten zwar herausfordernd, jedoch auch erreichbar sein. Die Vision muss sehr einprägsam, anschaulich und in Ihrer Praxiskultur verankert sein.
- ❖ **Strategie:** Die Strategie legt fest, wie die Vision erreicht wird. Eine Arztpraxis ist nur lebensfähig, kann also langfristig für die Patienten und andere Anspruchsgruppen (wie Mitarbeiter, Banken, Staat etc.) einen Nutzen stiften, wenn sie sich zielorientiert ausrichtet. Auch Ihre Mitarbeitenden sollten wissen, wohin die Reise geht. Die Strategie (vielfach auch im Kopf des Arztes vorhanden) bildet also die Grundlage für den nachhaltigen Erfolg der Praxis. Oft beobachten wir, dass Ärzte vom Tagesgeschäft absorbiert werden und sich keine Zeit für strategische Fragestellungen nehmen. Im Umgangsjargon heisst es oft: «me müesst» oder «me sött». Die sogenannten «me-Aufgaben» sind meist nicht dringend, jedoch sehr wichtig. Werden diese nicht berücksichtigt, läuft man Gefahr, sich zu verzetteln und wichtige Entwicklungen nicht oder zu spät wahrzunehmen. Die Strategie beschäftigt sich also mit der Effektivität und dem Ziel: *die richtigen Dinge zu tun*.
- ❖ **Struktur:** Die Ausrichtung auf ein bestimmtes Ziel kann nur erfolgen, wenn die Aufgaben und Aktivitäten, um dieses in der Strategie festgelegte Ziel zu erreichen, organisiert und koordiniert werden. Sie als Chef müssen also bestimmen, wie Sie Ihre Ziele mit Ihren Mitarbeitenden umsetzen wollen. Diese Koordination wird durch die Struktur einer Arztpraxis erbracht. Die Struktur stützt somit die Strategie Ihrer Praxis. Zu den Strukturen gehören beispielsweise die optimale Organisation der Abläufe und Prozesse (wie z.B. auch der Umgang mit Notfalldienst, Stellvertretungen etc.) sowie die Klärung der jeweiligen Verantwortlichkeiten. Die Dimension der Struktur beschäftigt sich also mit der Effizienz und dem Ziel: *die Dinge richtig zu tun*.
- ❖ **Kultur:** Damit alle Mitarbeitenden Ihrer Arztpraxis einen Sinn bei der Arbeit erkennen können, das heisst, damit sie auch wissen, wozu sie arbeiten, ist eine allgemeingültige und auch akzeptierte Praxiskultur wichtig. Jede Praxis hat ihre eigene Kultur, welche von Ihnen und Ihren Mitarbeitenden geprägt wird. Diese besteht aus Haltungen, Einstel-

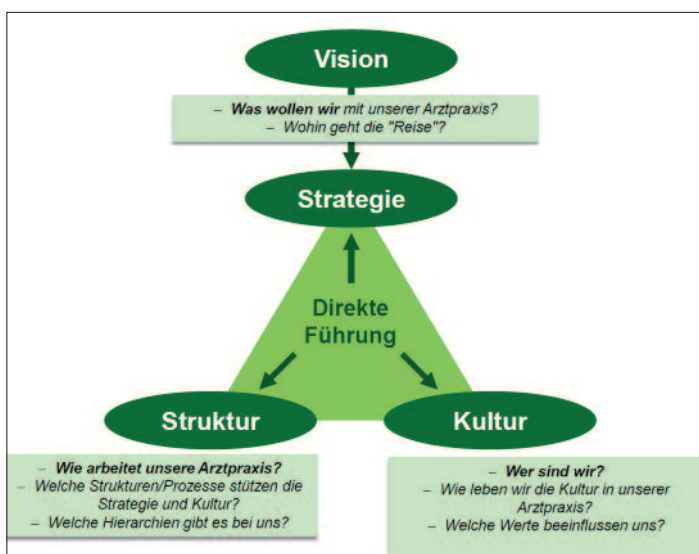


Abbildung: «Das magische Dreieck der Praxisführung» (eigene Darstellung)

lungen und Werten. Die Kultur äussert sich beispielsweise in den Umgangsformen, in den Kleidungsregelungen oder auch im Mass der gegenseitigen Offenheit.

Kein Papiertiger: Bei einer Praxisstrategie geht es nicht darum, einen Ordner mit betriebswirtschaftlichen Schlagwörtern zu füllen, sondern sich bewusst mit den wichtigen Fragen der Unternehmensentwicklung auseinanderzusetzen: Welche Chancen und Gefahren zeichnen sich ab? Was wollen wir in den nächsten 3 bis 5 Jahren erreichen? Nicht zuletzt geht es auch darum zu bestimmen, was man bewusst nicht macht. Es geht darum, die Kräfte aller Praxismitarbeitenden zu bündeln und zielgerichtet einzusetzen. Voraussetzung hierfür ist das Wissen um die eigenen Stärken. Sie sind

der Schlüssel zu Wettbewerbsvorteilen gegenüber anderen Arztpraxen. ❖

Tobias Wolf
 E-Mail: tobias.wolff@unisg.ch
 Tel. 071 224 21 00



Seminarleiter des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) und Dozent des Unternehmenseminars für Ärztinnen und Ärzte der Universität St. Gallen und der Fluentis GmbH.

BEKANNTMACHUNG

Unternehmertagung für Ärzte und Praxisteam am USZ

Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) veranstaltet in Zusammenarbeit mit der Fluentis GmbH am Samstag, 1. April 2017, am Universitäts-spital Zürich eine Tagung für niedergelassene Ärzte und ihr Praxisteam.. In verschiedenen Vorträgen und Workshops zu Schwerpunkten wie «Teamwork» oder «Kommunikation» werden dem Arzt als Kleinunternehmer und seinem Team Kenntnisse und Erfahrungswerte für das erfolgreiche Management einer ärztlichen Einzel- oder Gruppenpraxis vermittelt. Weitere Informationen unter: www.kmu.unisg.ch/med



Teamwork in der Arztpraxis

Unternehmertagung für niedergelassene Ärztinnen und Ärzte und ihr Praxisteam
 Samstag, 1. April 2017
 UniversitätsSpital Zürich

Veranstalter:	Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen	Sponsoren:	Medienpartner:
 Universität St.Gallen	 HIN	 Schwabe Pharma AG New Ideas For Health	 ARS MEDICI
 FLUENTIS	 Vitodata	 amétiq medical	

Programm:

<i>ab 09.30 Uhr</i>	<i>Registrierung und Begrüssungskaffee</i>
<i>10.00 –10.10 Uhr</i>	<i>Begrüssung Organisationsteam/Vorstellung Ärztebarometer</i>
<i>10.10 –10.40 Uhr</i>	<i>Spitzenleistung mit Spitzenteam – Teamwork in der Arztpraxis</i> Referent: Frank Halter
<i>10.40 –11.10 Uhr</i>	<i>Von der Einzelpraxis zur ambulanten ärztlichen Institution – ein Erfahrungsbericht</i> Referent: Dr. med. Tobias Plaza
<i>11.10 –11.40 Uhr</i>	<i>Das Herzstück im erfolgreichen Praxisalltag: Gute Kommunikation – ein Erfolgsmodell</i> Referentin: Angelika Herzig Eder
<i>11.40 –13.00 Uhr</i>	<i>Mittagspause mit Stehlunch</i>
<i>13.00 –14.00 Uhr</i>	<i>Besuch eines Workshops nach Wahl</i>
<i>14.00 –14.15 Uhr</i>	<i>Pause</i>
<i>14.15 –15.15 Uhr</i>	<i>Besuch eines Workshops nach Wahl</i>
<i>15.15 –15.30 Uhr</i>	<i>Pause</i>
<i>15.30 –16.00 Uhr</i>	<i>Podiumsgespräch: Moderierte Diskussion mit allen Referenten</i>
<i>16.00 –16.10 Uhr</i>	<i>Schlusswort Organisationsteam</i>