



Zielstrebig managen: Wie man Effizienz (und Umsatz) optimiert

Eine Tierarztpraxis zu leiten, verlangt unternehmerisches Know-how. Die Festlegung gemeinsamer Ziele und die Konzentration des gesamten Teams darauf sind unverzichtbar. Wie das geht, lesen Sie hier.

VON VIKTORIA HAUSEGGER

Ergebnisoptimierung In Zeiten wie diesen muss eine Praxis zielorientiert geführt werden, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Die strategische Ausrichtung des ‚Unternehmens Tierarztpraxis‘ im Wettbewerb ist der Ausgangspunkt. Wenn es um die Festlegung klarer Ziele und die Konzentration des gesamten Unternehmens darauf geht, liegt der Schwerpunkt bei der fokussierten Umsetzung und der Nutzung der gewonnenen Erkenntnisse. Damit werden sowohl die Ergebnisse verbessert als auch die Stärken der Mitarbeiter besser eingesetzt und weiterentwickelt. Ohne die Kenntnis der Praxisstrategie und der entsprechenden Top-Level-Ziele lassen sich die erforderlichen Gesamtanstrengungen weder abschätzen noch auf die verschiedenen Praxiseinheiten ableiten.

Kommunikation Wenn Sie sich über die Zielausrichtung im Klaren sind, müssen Sie diese an Ihre Mitarbeiter weitervermitteln, damit sich eine breite Koalition für die Realisierung der Ziele bildet. Es geht darum, alle Mitarbeiter über den Sinn und Zweck, die Notwendigkeit und den Nutzen sowie über das genaue Vorgehen in der Umsetzung des Prozesses zu informieren und zu überzeugen. Welche Form der Kommunikation auch immer gewählt wird: Für die Überzeugungsarbeit ist entscheidend, dass Ihr Wille zur Umsetzung des Zielmanagements klar erkennbar ist.

Zielbildung Stehen die Praxisziele fest, müssen Sie in einem weiteren Schritt dafür sorgen, dass die Zielbildungsprozesse

konsequent gesteuert werden. Ausgehend von der Gesamtstrategie, werden die Ziele bis auf den einzelnen Mitarbeiter abgeleitet (vertikal) und auf gleicher Ebene aufeinander abgestimmt (horizontal). Bei der vertikalen Zielkaskadierung, die beim Unternehmen Arztpraxis in der Regel die wichtigere ist, kommt es darauf an, die Ziele der jeweils höheren Ebene durch diejenige der darunter liegenden Ebenen vollständig abzudecken beziehungsweise konsequent zu unterstützen. Die Ideen, Beiträge und Vorschläge der Mitarbeiter können auf diese Weise in die Zielbildung „nach oben“ einfließen. Durch die horizontale Zielabstimmung zwischen den Mitarbeitern wird sichergestellt, dass alle notwendigen Teilziele und Maßnahmen vollständig definiert sind, um die Praxisziele über die Bereiche hinweg zu realisieren. Durch diesen Austausch werden widersprüchliche Ziele zwischen den Bereichen aufgedeckt und entschärft.

Der Zielbildungsprozess und die Budgetierungsphase im Unternehmen Tierarztpraxis müssen unbedingt verknüpft werden, um sowohl die Effektivität der Planungen als auch die Effizienz der Durchführung zu sichern. Wo Ziele völlig losgelöst von der Budgetplanung formuliert werden, fehlen am Ende meist die Mittel, und das Projekt kann nicht umgesetzt werden.

Zielvereinbarung Sind die Ziele für die verschiedenen Organisationseinheiten auf die Unternehmensziele ausgerichtet und untereinander abgestimmt, sollten Sie mit ihren Mitarbeitern konkrete schriftliche Zielvereinbarungen treffen. Dabei sollten Sie die Ziele mit den Mitarbeitern gemeinsam entwickeln und entsprechend der SMART-Formel formulieren, sodass jeder Mitarbeiter genau weiß, was von ihm erwartet wird und seine Verantwortlichkeiten kennt. Sie können Ihre Praxisziele anhand der sogenannten **SMART-Formel** überprüfen.

- **Spezifisch:** Ziele müssen eindeutig, konkret sowie präzise formuliert und einer klaren Verantwortung zugeordnet sein. Somit ist sichergestellt, dass alle Mitarbeiter dasselbe darunter verstehen und wissen, wann das Ziel erreicht ist.
- **Messbar:** Ziele müssen mittels Kennzahlen messbar formuliert sein, um sie zuverlässig überprüfen zu können. Es muss klar sein, wie und aufgrund welcher Indikatoren der Erfolg – quantitativ und qualitativ – beurteilt wird. Damit können die erzielten Fortschritte laufend kontrolliert und frühzeitig erkannt werden, ob Korrekturmaßnahmen erforderlich sind oder ob alles planmäßig läuft.
- **Angemessen:** Ziele müssen unter den gegebenen Rahmenbedingungen (personell und finanziell) und bei entsprechender Anstrengung erreichbar sein. Ziele wirken demotivierend und kontraproduktiv, wenn sie zu hoch gesteckt sind.
- **Relevant:** Ziele müssen konsequent auf die Handlungsnotwendigkeiten der Arztpraxis ausgerichtet sein und helfen, den Erfolg zu sichern. Deshalb muss jedes Ziel einen klaren und logischen Zusammenhang zu dem übergeordneten Ziel aufweisen.

- **Terminiert:** Ziele brauchen einen genau definierten Anfangs- und Endzeitpunkt. Ohne klare zeitliche Disziplinierung fallen langfristige Ziele nur allzu schnell dem Diktat kurzfristiger Ziele zum Opfer. 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 Tierarztpraxis darauf. Und diese strategischen Ziele müssen während des Prozesses 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 Praxisbereichs werden dabei den vier Perspektiven zugeordnet und miteinander in Ursache-Wirkungsketten verknüpft. Zielkonflikte werden somit 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.

„Die Mitarbeiter stimmen wesentliche Eckpunkte unter den zu berücksichtigenden Rahmenbedingungen mit der Führungskraft ab.“

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.

„Das Mitarbeitergespräch dient der gegenseitigen Standortbestimmung und der Verbesserung der Leistung und Zusammenarbeit.“

Mitarbeitergespräch Am Ende eines Geschäftsjahrs 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 der Basis der gemachten Erfahrungen, zum Beispiel 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 der 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.

Seminarangebot

Geförderter Kompaktlehrgang „Die professionelle Arzt-Assistentin“

Termine:

28.+29. 9. + 20.10.2012 in Graz, Steirische Akademie für Allgemeinmedizin

9./10.11. + 1.12. 2012 in Wien, Kanzlei Leonhart & Leonhart

5-teiliges Kompakttraining, u.a. „Der erfolgreiche Umgang mit schwierigen Patienten“, „Typgerechtes Selbstmanagement im Alltag“ und „Kommunikation + Telefon – die Visitenkarte Ihrer Ordination“

Förderung + Rabatt nützen und rasch anmelden – begrenzte Teilnehmerzahl sichert hohe Betreuungsqualität.

Förderung von 60–70% der anerkannten Kurskosten möglich.

5% Rabatt für *vet journal*-Leser zusätzlich.

Kosten ohne Förderung + Rabatt: 995 € pro TeilnehmerIn.

Unverbindliche Informationen und/oder Anmeldung:

Tel: + 43 (0) 664-460 16 35

Viktoria Hausegger, mehr.wert für ärzte und apotheker, Wien
office@mehrwertmarketing.at; www.mehrwertmarketing.at



Viktoria Hausegger

ist dipl. Marketingmanagerin und spezialisiert auf die Beratung von Ärzten und Apothekern. Mit ihrer Agentur „mehr.wert. für ärzte und apotheker“ entwickelt sie wirkungsvolle Marketingkonzepte. Web: www.mehrwertmarketing.at