

Shared Leadership

Mit geteilter Führung das Praxismanagement professionalisieren

Shared Leadership gilt als zukunftsweisende Alternative zur One-(Wo)Man-Show in der Unternehmensführung. Eine geteilte Führung hat das Potenzial, die Arbeitsqualität zu steigern, Risiken in der Entscheidungsfindung zu senken und die Innovationskraft des Unternehmens zu stärken.

Jonas Kock, Inhaber und Geschäftsführer der Praxisberatung Kock + Voeste, erklärt, wie Sie Führungsaufgaben in Ihrer Zahnarztpraxis gewinnbringend delegieren können.



Als Chefin oder Chef einer Zahnarztpraxis landen alle relevanten Unternehmensentscheidungen auf Ihrem Tisch. Das ist gut, denn so behalten Sie die volle Kontrolle. Alle Fäden laufen bei Ihnen zusammen und Sie wissen immer genau, wo Ihre Praxis steht, richtig?

Oder fühlen Sie sich in Ihrer Führungsrolle manchmal einsam? Sind Ihre Kapazitäten ausgereizt, wenn neben Ihrer zahnärztlichen Profession erwartet wird, dass Sie sich gekonnt um die Praxisfinanzen kümmern, empathisch auf Personalbedürfnisse reagieren und eine exzellente Praxisorganisation bieten? Gerade in größeren Praxiskonstrukten ist Führung aus einer Hand kaum mehr stemmbar. Mit dem Shared Leadership-Modell bietet sich ein alternativer Führungsansatz, der darauf beruht, Managementaufgaben so zu delegieren, dass Entlastung geschaffen, Know-how potenziert und das Risiko von Fehlentscheidungen reduziert wird.

Führungsaufgaben definieren

Geteilte Führung ist per se nichts Neues. Traditionell werden in großen Unternehmen verschiedene Aufgaben definiert, die von verschiedenen Abteilungen erledigt werden. Die Abteilungsleitungen übernehmen folglich verschiedene Verantwortlichkeiten. Diese geteilte Führungsstruktur lässt sich auch auf Praxen und Zahnmedizinische Versorgungszentren übertragen.

Ob Aufgabenteilung zwischen gleichberechtigten Partnern oder die Einführung einer zweiten Führungsebene: Ab einer Unternehmensgröße von mehr als sieben Mitarbeitenden sollte die Praxisführung Teamsache werden.

Zur Umsetzung der Shared Leadership-Methode empfiehlt es sich, mit der Balanced Scorecard (BSC) zu arbeiten. Die BSC ist ein strategisches Managementinstrument, das die wichtigsten Ziele einer Praxis oder eines ZMVZ in vier Perspektiven unterteilt: in die Finanzperspektive, die Patientenperspektive, die Prozessperspektive und die Personalperspektive.



Jonas Kock

Foto: Kock + Voeste GmbH

Inhaber und Geschäftsführer der Praxisberatung Kock + Voeste GmbH. Als studierter Betriebswirt, systemischer Coach und Fachberater für das ambulante Gesundheitswesen unterstützt er niedergelassene MedizinerInnen bei der Organisationsentwicklung und Praxisoptimierung.

Für jede Perspektive werden individuelle Ziele und Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung definiert. Das könnte zum Beispiel so aussehen wie unten dargestellt.

Die vier Quadranten der Balanced Scorecard bilden die Ausgangsstruktur zur Aufteilung der Führungsaufgaben und -verantwortlichkeiten. Einmal im Monat sollten alle Führungskräfte zusammenkommen, um ihre BSC-Bereichsthemen zu besprechen und Entscheidungen zu diskutieren. Der regelmäßige Austausch innerhalb der Führungsriege ist wichtig, um Wissensverluste zu vermeiden und die

gemeinsame Entscheidungsfindung zu unterstützen.

Zusammenwachsen durch Shared Leadership

Geteilte Führungsstrukturen zu etablieren braucht Zeit. Das Team muss sich umgewöhnen und die Leitungskräfte müssen lernen, sich aufeinander einzustellen und unterschiedliche Arbeitsweisen zu akzeptieren. Die Entwicklung eines (Führungs-) Teams durchläuft verschiedene Phasen, die der US-Psychologe Bruce Tuckman so beschreibt:

Phase 1: Forming

Das neu gegründete Führungsteam beginnt die Zusammenarbeit. Konflikte werden noch vermieden.

Phase 2: Storming

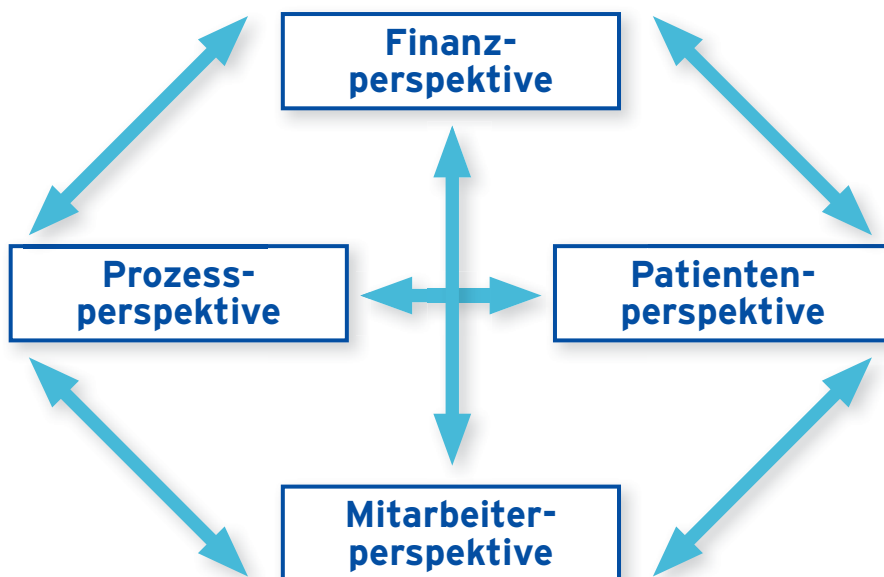
Es kommt zu ersten Konflikten und Auseinandersetzungen in der Zusammenarbeit.

Phase 3: Norming

Das Führungsteam überwindet seine Konflikte und entwickelt Normen für eine effektive Zusammenarbeit.

Phase 4: Performing

Verlässliche Normen machen das Führungsteam leistungsstark und resilient. »



	Ziel	Kennzahl	Soll-Vorgabe	Maßnahme
Finanzen	Marktführer werden	Umsatz	+20 %	Marketing stärken
Patienten	Patiententreue erhöhen	Selbstzahlerquote	50 %	Gesprächstraining
Personal	Bindung erhöhen	Verweildauer	> 5 Jahre	Incentive nutzen
Prozesse	Dienstleistungsqualität verbessern	Anzahl Fortbildungen	+50 %	Kooperation mit Bildungsunternehmen

Mit dem Wissen um die vier Phasen der Teamentwicklung lohnt es sich, Geduld zu haben, denn aller (Neu)Anfang ist schwer und „Gut Ding will Weile haben“. Wichtig ist auch zu verstehen, dass es sich beim Forming, Storming, Norming und Performing nicht unbedingt um einen linearen Prozess handelt. Der Reifegrad eines Teams kann sich je nach Dynamik auch wieder rückwärts entwickeln.

Kommunikation ist essenziell, um als Leitungsteam zusammenzuwachsen. Vertrauen muss entwickelt werden. Das gelingt durch Offenheit und Transparenz. Im regelmäßigen Austausch sollten die Führungskräfte ihre Teamdynamik reflektieren, Missverständnisse ausräumen und eine gemeinsame Vision für das Unternehmen entwickeln.

Erfolgreiche Praxisführung beginnt mit Delegation

Shared Leadership wird als zukunftsweisende Alternative zur herkömmlichen Einzelverantwortung in der Unterneh-

menführung betrachtet. Insbesondere in größeren Praxiskonstrukten oder Zahnmedizinischen Versorgungszentren erweist sich die geteilte Führung als effektives Modell, um Teamsynergien aufzubauen, Managementaufgaben zu delegieren, Entlastung zu schaffen und in Summe die Qualität der Praxisleistung zu steigern.

Bevor es an die konkrete Verteilung der Führungsaufgaben geht, sollten Sie sich als Inhaberin oder Inhaber fragen: „Wie viel Zeit möchte ich zukünftig am Behandlungsstuhl verbringen und wie viel Führung möchte ich übernehmen?“ Gegebenenfalls möchten Sie eines von beiden gar nicht mehr machen...

Ist diese Frage geklärt, lässt sich die Aufteilung von Führungsaufgaben anhand der Balanced Scorecard konkretisieren. Die detaillierte Darstellung der Verantwortlichkeiten in den Bereichen Finanzen, Patienten, Personal und Prozesse ergänzt durch definierte Ziele und Kennzahlen, bietet eine klare Anleitung zur Aufgabenverteilung auf Führungsebene.

Mit geteilter Führungsverantwortung und klarer Aufgabenverteilung gelingt es, (neben der Aufgabe als Behandlerin oder Behandler) das Praxismanagement zu professionalisieren. Sie stärken die Resilienz Ihres Unternehmens, indem Ressourcen und Kompetenzen gebündelt werden, kollektives, unternehmerisches Wissen aufgebaut wird und die Entscheidungslast nunmehr auf mehreren Schultern ruht.

Um Praxisinhaberinnen und -inhaber bei der Implementierung dieser Methoden zu unterstützen, bietet unsere Praxisberatung Coachings und Online-Trainings für Führungskräfte an. Ebenen Sie den Weg zu einer nachhaltigen Praxisführung, bei der geteilte Verantwortung zu geteiltem Erfolg führt.

Jonas Kock
info@kockundvoeste.de
www.kockundvoeste.de



Umsetzung in der Praxis

Mit dem Shared Leadership-Ansatz werden die Führungsaufgaben in der Zahnarztpraxis anhand der Balanced Scorecard aufgeteilt. Konkret können die einzelnen Teilbereiche dabei folgende Verantwortlichkeiten umfassen:

Aufgaben im Bereich Finanzen

1. Buchhaltung
2. Kommunikation mit der Steuerberatung
3. Koordination der Entnahmen
4. Praxisabrechnung
5. Liquiditätssteuerung
6. Umsatz- und Gewinnplanung

Mögliche Ziele und Kennzahlen:

Steigerung von Umsatz und Gewinn, Kostenquote.

Aufgaben im Bereich Patienten

1. Zufriedenheitsmanagement
2. Marketing/Außendarstellung/Praxisimage
3. Zuweiserpflege
4. Patientenbindung

Mögliche Ziele und Kennzahlen:

jameda/Google-Bewertungen, Neupatientenquote, Patientenzufriedenheit.

Aufgaben im Bereich Personal

1. Personalakquise
 - Stellenausschreibungen
 - Vorstellungsgespräche
 - Selektion
 - Personal einstellen

Mögliche Ziele und Kennzahlen:

volle Besetzung, Personalpool von potenziellen Mitarbeitern.

2. Personalentwicklung

- Einarbeitung
- Fortbildungen
- Mitarbeitergespräche
- Gehaltsverhandlungen
- Teambuilding/Organigramm

Mögliche Ziele und Kennzahlen:

durchgeführte Fortbildungen, Fluktuationsquote, Personalkostenquote.

3. Personalorganisation

- Einsatzplanung
- Delegation
- Urlaubs- und Krankheitsvertretung
- Praxis-Dresscode

Mögliche Ziele und Kennzahlen:

Zuverlässiges Stellvertretersystem implementieren, Überstunden reduzieren.

Aufgaben im Bereich Prozesse

1. Praxisausstattung
 - Prüfung, Bestellung und Wartung von Materialien und EDV-Anlagen
2. Terminkalenderstruktur/Patienteneinbestellung
3. Qualitätsmanagement
4. Aufbau- und Ablauforganisation
 - Prozesse etablieren und überwachen
 - Rechtliche und formelle Regelung der Patientenbehandlung
5. Interne Kommunikation/Informationsfluss

Mögliche Ziele und Kennzahlen:

Wartezeit Patienten, Fallzahlen pro Quartal, Behandlungsabbrüche, Umsetzungsquote der Planung.