

Praxismanagement

Cornelia Schmid

Modul 01/2023



Agenda Samstag 18. März 2023

- Managementprozesse
- BWL Grundlagen

Pause
10.15 Uhr &
14.15 Uhr



Repetition

Einführung BWL
Unternehmensarten
St. Galler Management Modell

Prozesse
Qualitätsmanagement
Projektmanagement

The word 'refresh' is written in a lowercase, rounded, sans-serif font. A stylized plant sprout with two leaves is positioned above the 'h', with the stem of the plant forming the vertical part of the letter 'h'.

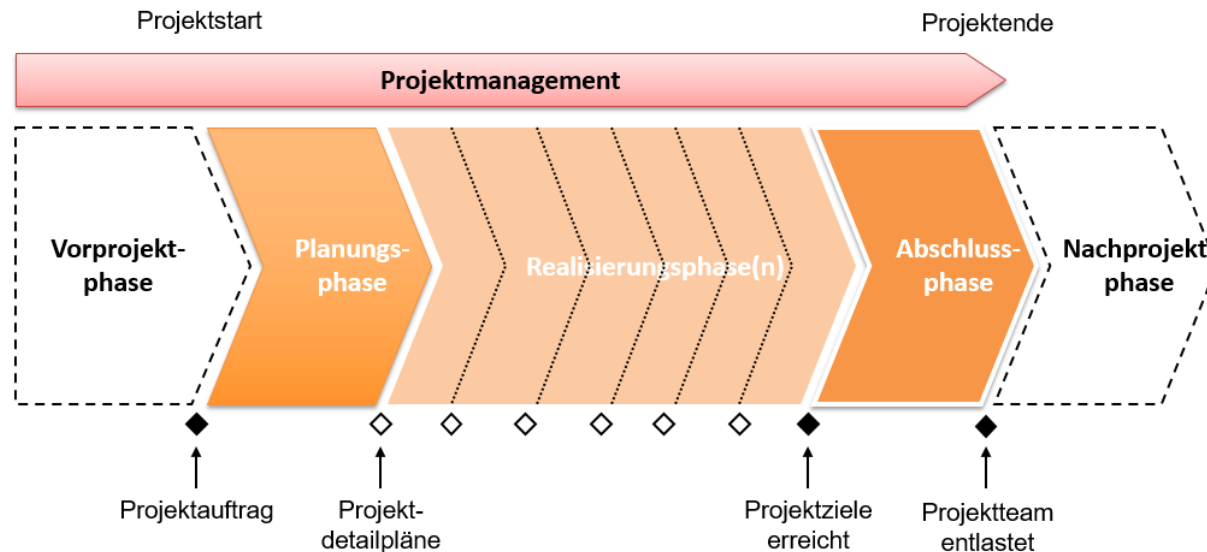
Lern-Check Projektmanagement

Ausgangslage

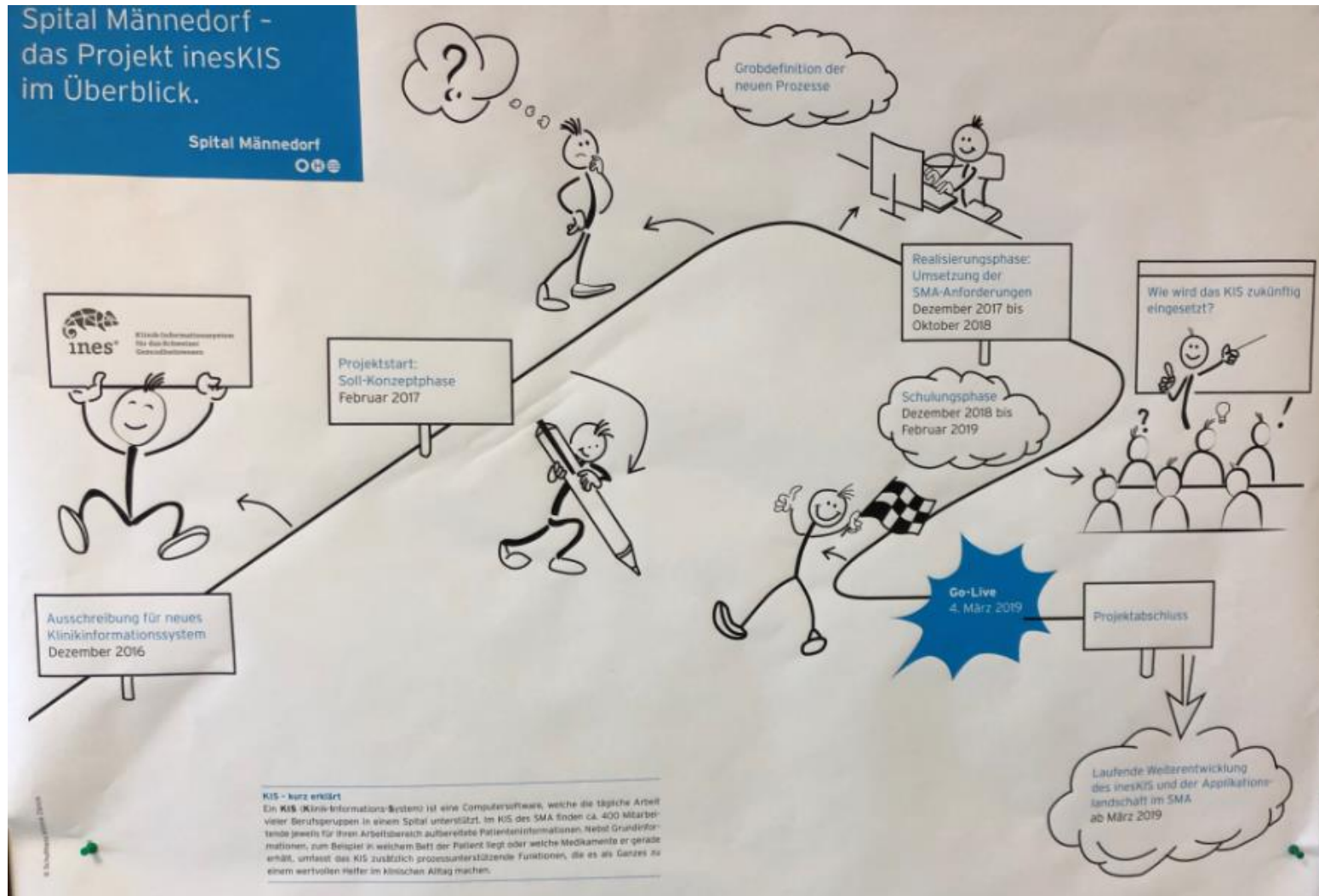
Praxiszusammenschluss - Arzt A stellt nur Rezepte aus, Arzt B hat zwar eine kleine Apotheke, ist damit aber unzufrieden.

Beide Ärzte wünschen, dass Sie als MPK einen Vorschlag unterbreiten, wie Sie dieses Projekt „**neue Apotheke in der Gemeinschaftspraxis**“ angehen wollen.

Durchlaufen Sie alle Phasen und stellen Sie Ihr Vorgehen und Ihre Überlegungen an der nächsten Sitzung vor.



Beispiel Projektphasen (Quelle Spital Männedorf 2018)

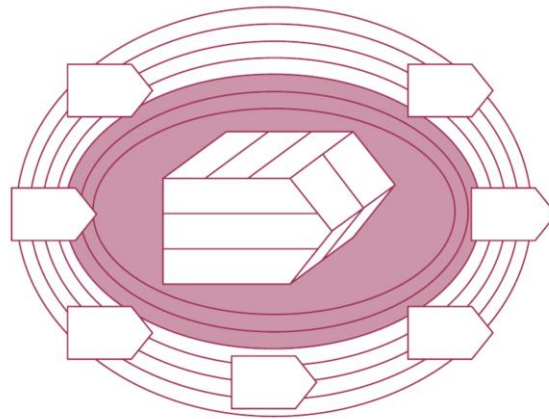


Interaktionsthemen

Die Austauschbeziehungen (Interaktionen) zwischen Anspruchsgruppen und Unternehmen

Um diese 3 Interaktionsthemen muss sich das Unternehmen aktiv bemühen:

- Ressourcen
- Normen & Werte (ethische Grundlagen der Unternehmenstätigkeit)
- Anliegen & Interessen der Anspruchsgruppen



Interaktionsthemen

Ressourcen

Beschreibung

Ressourcen werden im unternehmerischen Wertschöpfungsprozess benötigt und können beispielweise Rohstoffe, Energie, Finanzen oder die menschliche Arbeitskraft sein.

Interaktionsthemen

Ressourcen

Beispiele für die Bäckerei

Die Bäckerei benötigt für die Herstellung des Brotes unter anderem Eier, Mehl, Zucker etc.

Interaktionsthemen

Normen & Werte

Beschreibung

Normen sind grundlegende, allgemein anerkannte, wertbasierte Verhaltensregeln.

Werte verkörpern Vorstellungen dessen, was ein gutes Leben ausmacht.

Interaktionsthemen

Normen & Werte

Beispiele für die Bäckerei

Ein Teil der Zürcher Bevölkerung vertritt die Werthaltung, dass auch Tiere Anrecht auf ein würdiges Leben haben.

Zudem schreibt der Staat gewisse Minimalbedingungen für die Tierhaltung vor.

Interaktionsthemen

Anliegen & Interessen

Beschreibung

Anliegen drücken eher verallgemeinerungsfähige Ziele aus.

Interesse drückt eher unmittelbarer Eigennutz aus.

Interaktionsthemen

Anliegen & Interessen

Beispiele für die Bäckerei

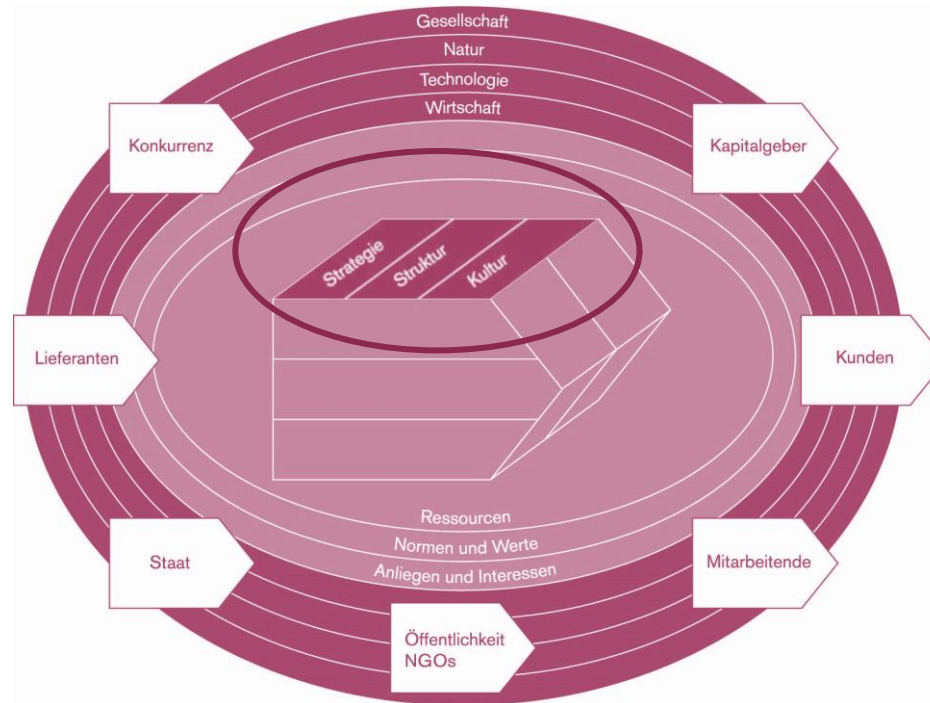
Der Tierschutzverein erwartet von der Bäckerei, dass diese nur Lebensmittel aus tiergerechter Haltung verwendet. Der Tierschutzverein begründet dies damit, dass auch Tiere ein Anrecht auf ein würdiges Leben haben.

Die Bäckerei wägt die Mehrkosten für die teureren Eier mit dem Argument des Tierschutzvereins ab und kommt zum Schluss, nur noch Eier aus artgerechter Tierhaltung einzukaufen.

Ordnungsmomente

Strategie, Struktur, Kultur

Organisatorische Aspekte verbessern die Wirkung und die Ergebnisse.



Ordnungsmomente

Was bezwecken die Ordnungsmomente und welche 3 "Typen" kümmert sich um die Erfüllung?

Die Ordnungsmomente geben dem organisatorischen Alltagsgeschehen eine zusammenhängende Form, indem sie diesem eine gewisse Ordnung auferlegen.

Auf diese Weise wird das Alltagsgeschehen auf die Erzielung grösserer Wirkungen und besserer Ergebnisse ausgerichtet.

- **Strategie: Was ist zu tun?**
- **Struktur: Wie ist etwas zu tun?**
- **Kultur: Warum ist etwas zu tun?**

Ordnungsmomente

Strategie

Beschreibung

Zum Erreichen von langfristigen und konkreten Zielen werden Strategien entwickelt.

Diese Strategien sollen den Erfolg bzw. die Lebensfähigkeit eines Unternehmens sichern.

Ordnungsmomente

Strategie

Beispiele für die Bäckerei

Wir bieten allen Brotliebhabern die besten Brote in der Stadt Zürich. Von unserer Konkurrenz heben wir uns durch ein wöchentliches Spezial-Brot ab.

Die Brote stellen wir selbst her (make). Die restlichen Zutaten (Inhalt/Beilagen) kaufen wir ein (buy).

Wir haben einen zentralen Verkaufsort beim Bahnhof, wo wir täglich zwei Cafés mit Gipfeli beliefern.

Ordnungsmomente

Struktur

Beschreibung

Die Ordnung in einem Unternehmen wird durch die **Aufbau- und die Ablauforganisation** geschaffen.

Die Aufbauorganisation legt fest, welche Hierarchien und Zuständigkeiten im Unternehmen herrschen.

Die Ablauforganisation legt fest, wann und in welcher Reihenfolge Teilaufgaben erledigt werden.

Ordnungsmomente

Kultur

Beschreibung

Die Kultur beschreibt die Art und Weise, wie die Menschen im Unternehmen miteinander umgehen, welche Werte und Normen gemeinsam im Unternehmen getragen und gelebt werden.

Ordnungsmomente

Struktur

Beispiele für die Bäckerei

Annas Mutter ist Chefin und Barbara und Claudia sind ihre Mitarbeiterinnen und müssen ihre Anordnungen befolgen.

Die Mutter ist für den Einkauf und die Buchhaltung zuständig, Barbara für die Brotherstellung und Claudia für den Verkauf.

Im Ablaufplan hat Annas Mutter die Reihenfolge der einzelnen Arbeitsschritte schriftlich festgelegt.

Ordnungsmomente

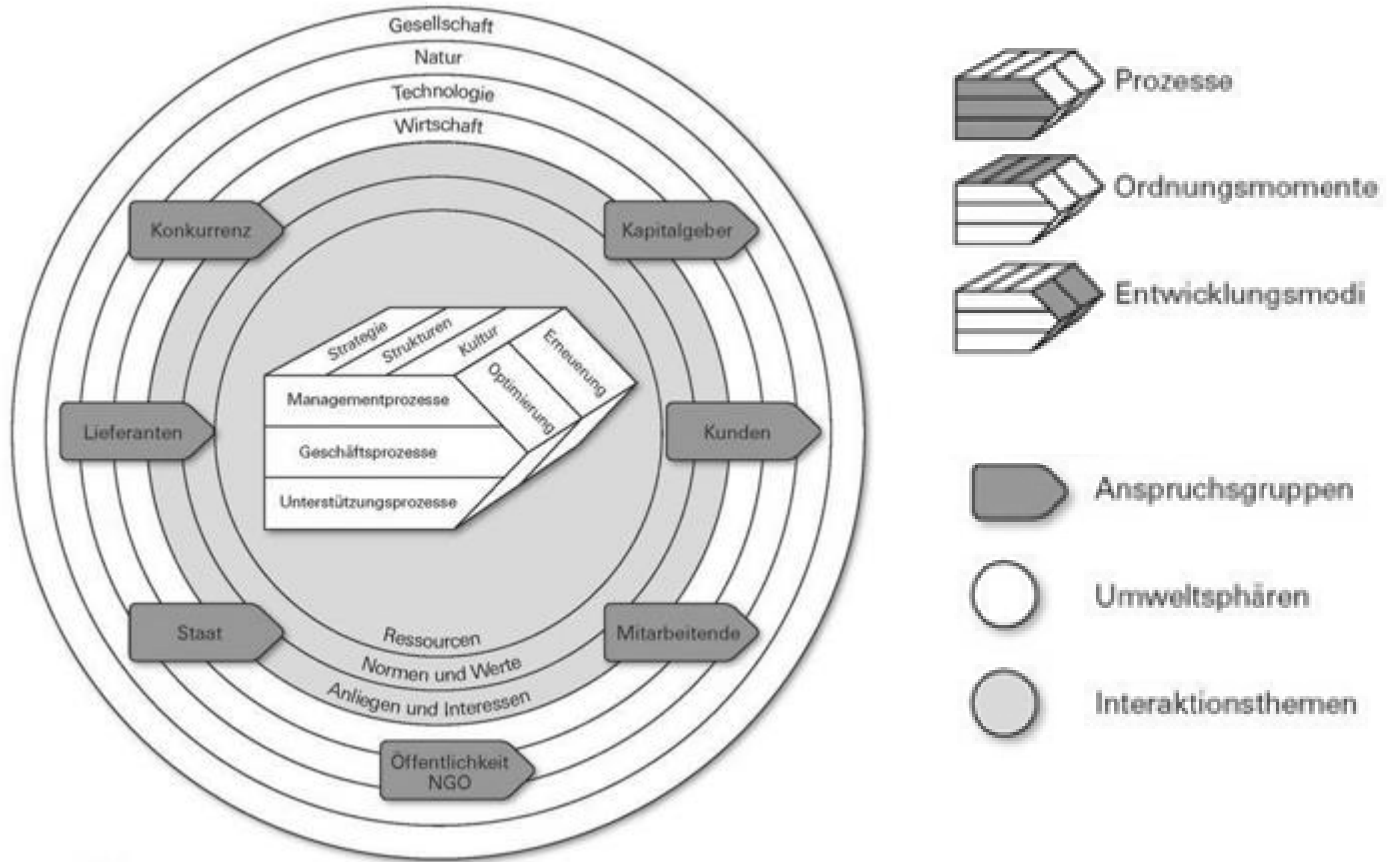
Kultur

Beispiele für die Bäckerei

Annas Mutter und die beiden Mitarbeiterinnen sprechen bestehende Konflikte an und diskutieren diese aus.

Es gehört zur Tradition, dass alle drei am Freitag nach der Arbeit gemeinsam noch etwas trinken gehen.

St. Galler Management Modell

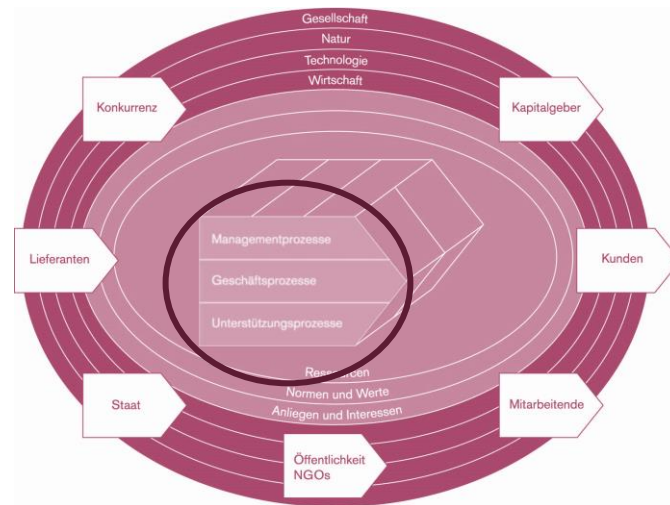


Repetition Prozesse

Das neue St. Galler Management-Modell betrachtet die unternehmerische Tätigkeit als ein wirkungsvolles Zusammenspiel von Prozessen.

Unternehmensprozesse bestehen aus 3 Prozesskategorien:

- Managementprozesse
- Geschäftsprozesse
- Unterstützungsprozesse



Repetition Prozesse

Managementprozesse

Unternehmerische Führungsarbeit

Managementaufgaben – Gestalten/Lenken/Entwickeln

Projektmanagement, QM, Finanzen & Controlling



Geschäftsprozesse

Marktbezogene Tätigkeiten, Schaffung von Kundennutzen

*Marketing, Vertrieb, Produktion, Logistik, Entwicklung, Service
(Anmeldung/Eintritt/Aufenthalt/Austritt)*

Unterstützungsprozesse

Interne Dienstleistungen und Infrastruktur

*Informationsmanagement, Personalmanagement, Rechtsaufgaben,
Risikomanagement, Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz, Immobilien, Codierung,
Facilitymanagement*

Repetition Prozesse

Managementprozesse

Unternehmerische Führungsarbeit

Managementaufgaben – Gestalten/Lenken/Entwickeln

Projektmanagement, QM, Finanzen & Controlling



Geschäftsprozesse

Marktbezogene Tätigkeiten, Schaffung von Kundennutzen

*Marketing, Vertrieb, Produktion, Logistik, Entwicklung, Service
(Anmeldung/Eintritt/Aufenthalt/Austritt)*

Unterstützungsprozesse

Interne Dienstleistungen und Infrastruktur

*Informationsmanagement, Personalmanagement, Rechtsaufgaben,
Risikomanagement, Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz, Immobilien, Codierung,
Facilitymanagement*

Managementprozesse

Die Managementprozesse beinhalten alles, was mit der **Gestaltung, Lenkung und Entwicklung eines Unternehmens** zu tun hat. Dabei geht es um die unternehmerische Führungsarbeit, wobei drei Ebenen unterschieden werden:

- **Normative** Orientierungsprozesse (z.B. grundlegende Verhaltensprinzipien gegenüber Anspruchsgruppen, wobei die Gerechtigkeit gegenüber den Anspruchsgruppen im Vordergrund steht)
- **Strategische** Entwicklungsprozesse (z.B. Entwicklung einer Strategie, bei der der langfristige Erfolg des Unternehmens im Vordergrund steht)
- **Operative** Führungsprozesse (z.B. Mitarbeiterführung, wobei die Effizienz im Alltagsgeschäft im Vordergrund steht)

Managementprozesse

Normatives Management (langfristig)

Befasst sich mit der Glaubwürdigkeit der unternehmerischen Tätigkeit.

Grundwerte, Verhaltensprinzipien & ethische Richtlinien

Strategisches Management (mittel- bis langfristig)

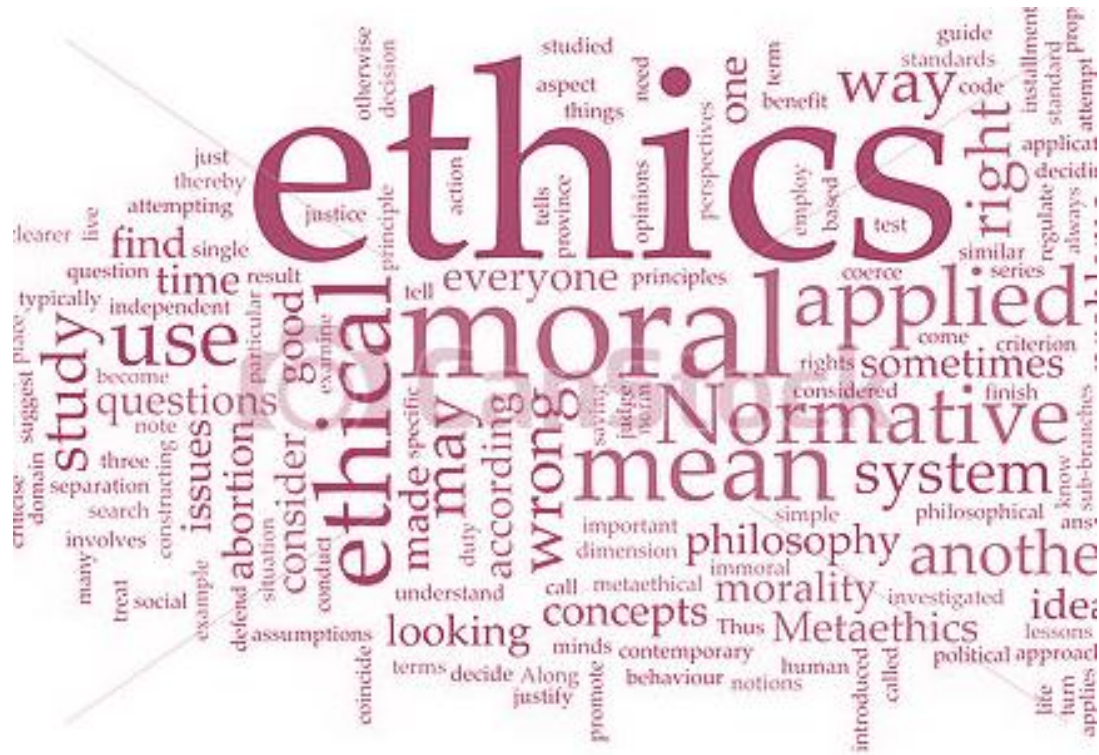
Befasst sich mit dem konkreten Unternehmenserfolg.

Analyse, Strategie, Ziele

Operatives Management (kurzfristig)

Umfasst alle Managementaufgaben, die zur Bewältigung des Alltagsgeschäfts beitragen.

Normatives Management



Werte

Ehrlichkeit, Respekt, Vertrauen...

ethische & moralische Grundwerte

Werte sind das, was unsere Gesellschaft zusammenhält.

Auch in der Praxis gelingt eine erfolgreiche & harmonische Zusammenarbeit erst dann, wenn es **gemeinsame Werte und Normen** gibt.

Werte bilden das Fundament für die Unternehmensziele. Sie sind Grundlage für die Unternehmenskultur und das Betriebsklima.

Allerdings ist es schwieriger diese Werte zu leben, als sie zu formulieren!



Beispiel Werte

UNTERNEHMENSWERTE ☆

Wir wollen am Spital Männedorf eine gemeinsame Kultur der Wertschätzung leben. Hier erfahren Sie, was darunter verstanden wird.

Am Spital Männedorf soll eine gemeinsame Kultur der Wertschätzung gelebt werden. Wertschätzung heisst: sich mit Respekt und Wohlwollen zu begegnen

- jede Person als eigene Persönlichkeit zu akzeptieren
- unterschiedliche Meinungen konstruktiv für die Entwicklung des Unternehmens zu nutzen
- die Stärken jedes Mitarbeitenden zu fördern
- den Beitrag jedes einzelnen Mitarbeitenden zu schätzen
- auch Humor hat im Arbeitsalltag Platz.

Folgende Grundsätze sind wichtige Bausteine für unsere Kultur der Wertschätzung:

- Dienstleistungs- und Kundenorientierung
- Kommunikation- (und Feedback-)Kultur
- Eigen- sowie Kollektivverantwortung
- Umgang mit Konflikten
- Diversität schützen und fördern
- Motivation und Enthusiasmus
- Empathie und Kollegialität

Im [Leitbild Unternehmenskultur](#) sind diese Grundsätze noch detaillierter beschrieben.

Unternehmenskultur

Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, welche das Verhalten aller Mitarbeiter und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägt.



Unternehmenskultur

Die **Unternehmenskultur** ist der Zusammenklang von Überzeugungen, Werten, Moral, Verfahren und dem Klima in einer Organisation.

Es sind überwiegend ungeschriebene Werte, Normen und Verhaltensregeln, die zur Selbstverständlichkeit geworden sind.

Welche Kultur herrscht in Ihrer Praxis?

Diskutieren Sie in 2/3er-Gruppen...

- Wie kommuniziert man miteinander?
- Wie stark werden Hierarchien gelebt?
- Wie werden Entscheidungen getroffen?

Eine Praxiskultur wird von den Teammitgliedern selten hinterfragt, sondern als „Normalität“ empfunden.

Betriebsklima

Das **Betriebsklima** beschreibt die Atmosphäre oder die Stimmung, die in einer Praxis herrscht.

Ein gutes Betriebsklima wirkt motivierend. Dies kommt der Arbeitsleistung zugute und äussert sich in einer tiefen Fluktuation und hohen MA-Loyalität gegenüber der Praxis.

Ein schlechtes Betriebsklima hingegen wirkt demotivierend. Es führt zu Arbeitsunlust, Arbeitsausfällen und hoher Fluktuation, starker Parteienbildung, ggf. zu Mobbing.

**Ein Betriebsklima wird stark durch Unternehmenskultur
und den Führungsstil geprägt**

Strategisches Management

Seite
51



Businessplan



Am Anfang steht die Geschäftsidee

Mit Analysen prüfen wir die Geschäftsidee auf Risiken & Potenziale

Analyse

Eine **Analyse** ist eine systematische Untersuchung, bei der das untersuchte Objekt in seine Bestandteile (Elemente) zerlegt wird. Diese Einzelteile werden erfasst und anschliessend geordnet, untersucht und ausgewertet.

Insbesondere betrachtet man Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen den Elementen.

Aus den Ergebnissen der Analysen wird die Strategie abgeleitet, mit welcher die Geschäftsidee umgesetzt werden soll.



Entwicklungen & Anforderungen

Neue Unternehmen

Dynamische Veränderung bezüglich Märkten, Technologien, Wettbewerbsdruck, Kundenwünsche.

Fusionen, Konzentration auf Kernkompetenzen, flexibles Zusammenarbeiten

Seite
51/52

Neue Mitarbeitende

Flexibilität, Mobilität, Work-Life-Balance, Arbeitsklima, Entwicklung.

Freelancer, Homeoffice, Job-Nomade

Neue Arbeitsformen

Räumliche und zeitliche Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse

Analysen

- Trendanalyse
- Branchenanalyse
- Konkurrenzanalyse
- Marktanalyse
- **SWOT Analyse**



Seite
54

Trendanalyse

Mit der **Trendanalyse** wird versucht, anhand von eigenen Beobachtungen und aktuellen Entwicklungen einen Blick in die Zukunft zu werfen.

Ziel ist Bedürfnisse und Erfordernisse zu erkennen, welche aktuell noch keine Rolle spielen, aber in wenigen Monaten/Jahren entscheidend für die Geschäftsidee werden können.

- Teilzeitarbeit, Homeoffice
- Mangel an medizinischem Personal
- Zunahme Administration, Digitalisierung
- Mehr medizinische Verantwortung der MPA

Branchenanalyse

Mit der **Branchenanalyse** will man ein vertieftes Verständnis über die Zielbranche gewinnen. Dabei interessieren alle Aspekte der Branche, um möglichst viele Einflüsse zu erkennen.

Ein Unternehmen ist erfolgreich, wenn er seine Wettbewerber kennt, aber auch die Spielregeln in seiner Branche.

- Zunahme an «walk in»-Praxen, Permanence
- Neue Versorgungsformen (CCM)
- Hausärztemangel, MPA-Mangel
- Mangelnde Attraktivität Hausarztberuf

5 Triebkräfte des Branchen-Wettbewerbs

Seite
58

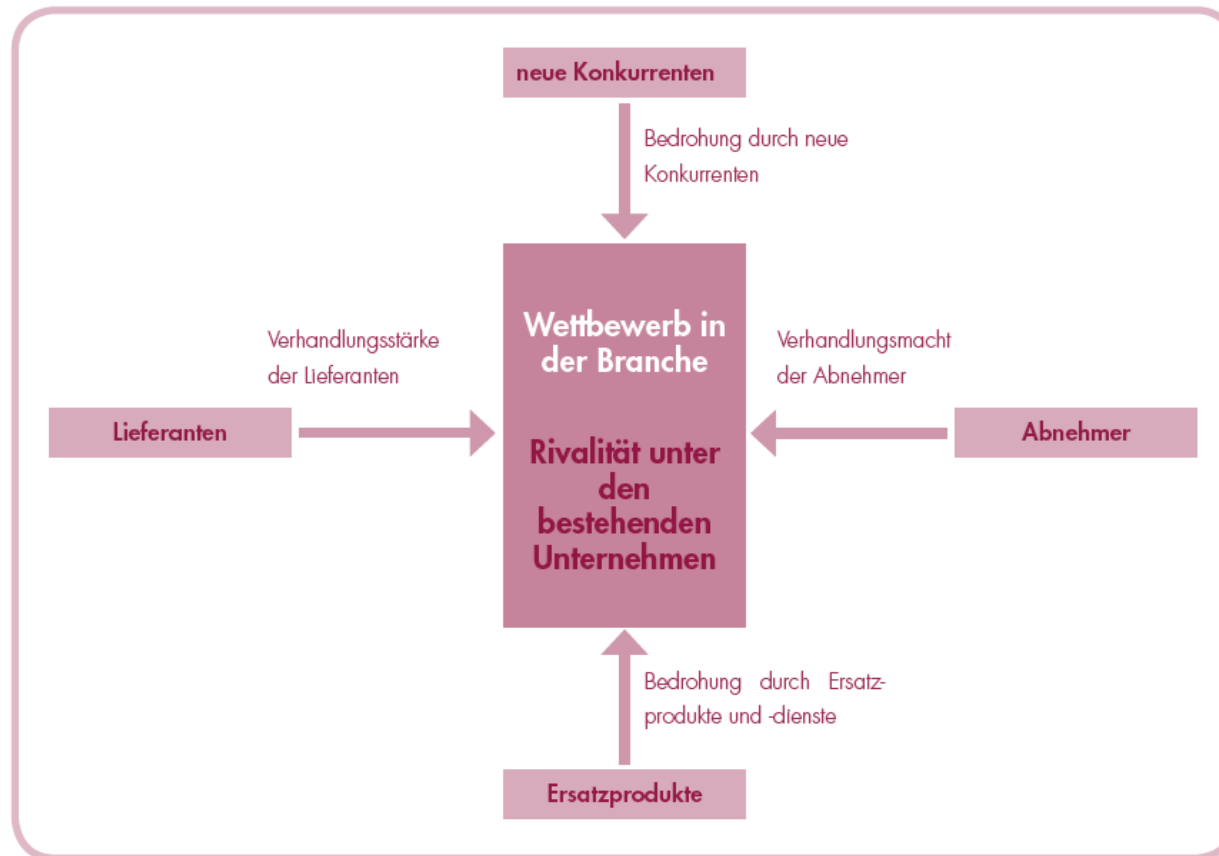


Abbildung 8: Wettbewerbsstrategien nach M.E. Porter

Konkurrenzanalyse

Die **Konkurrenzanalyse** dient dazu, die Mitbewerber mit ihren Schwächen und Stärken zu erkennen und abzuschätzen, was ihre Eigenschaften für das eigene Vorhaben bedeuten.

Das Wissen über die Konkurrenz hilft sich selbst realistisch einzuordnen, resp. die eigenen Schwächen und Stärken zu erkennen.

- Spitäler & Kliniken
- Medizinische Leistungen durch Apotheker
- Telemedizin-Angebot
- Anzahl anderer Praxen in der Nähe

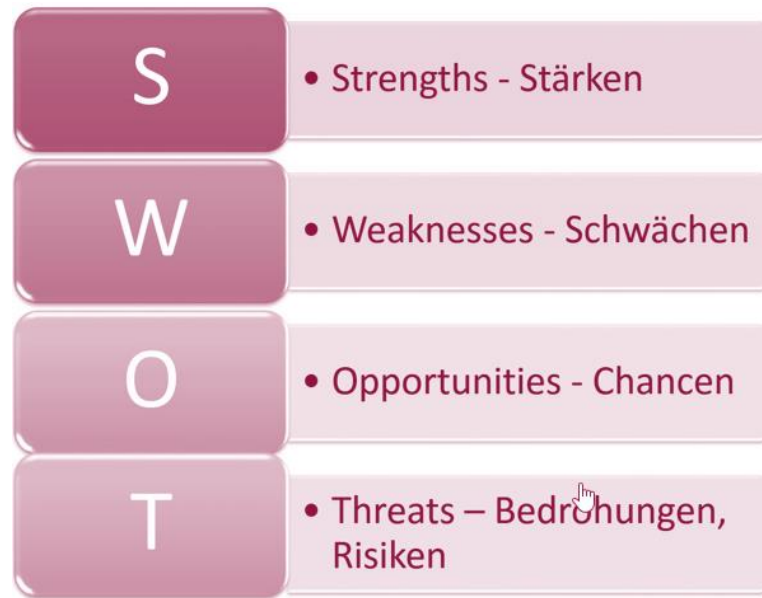
Marktanalyse

Die **Marktanalyse** ist grundlegender Baustein eines Marketingkonzeptes, aus dem strategische und operative Ziele und Massnahmen abgeleitet werden. Sie liefert eine Momentaufnahme der Marktsituation und ist begrenzt aussagekräftig in einem rasch und dynamisch veränderten Umfeld. Sie sollte regelmässig wiederholt werden.

Für eine Marktanalyse braucht es vor allem Zahlen, Daten und Informationen (Statistiken, Befragung, Interviews etc.)

- Wegfall Einzelpraxen
- Demografische Entwicklung - Überalterung der Gesellschaft

SWOT Analyse



Seite
54

Die SWOT-Analyse ist hilfreich, wenn Sie eine Bestandsaufnahme für ihre Praxis durchführen wollen.

Sie dient der Positionsbestimmung & der Strategieentwicklung von Unternehmen und Geschäftsbereichen.

SWOT Analyse

Merkmale & Kompetenzen
der Praxis

SWOT		Interne Analyse	
		Stärken	Schwächen
Externe Analyse	Chancen	Aus welchen Stärken ergeben sich neue Chancen?	Schwächen eliminieren um neue Chancen zu nutzen
	Risiken	Welche Stärken minimieren Risiken?	Verteidigungsstrategien damit Schwächen nicht zu Risiken werden

Umfeld,
Rahmen-
bedingungen,
Entwicklungen

- Ermittlung der externen Chancen & Risiken
- Identifizierung der internen Stärken & Schwächen
- Zusammenführung der Ergebnisse aus externer und interner Analyse
- Ableitung konkreter Handlungsstrategien

SWOT Analyse

Strengths (Stärken) • Was läuft gut? • Was sind unsere Stärken? • Worauf sind wir stolz? • Was gibt uns Energie? • Wo stehen wir momentan?	Opportunities (Chancen) • Was sind unsere Zukunftschancen? • Was könnten wir ausbauen? • Welche Verbesserungsmöglichkeiten haben wir? • Was können wir im Umfeld nutzen? • Wozu wären wir noch fähig? • Was liegt noch brach?
Weaknesses (Schwächen) • Was ist schwierig? • Wo liegen unsere Fallen / Barrieren? • Welche Störungen behindern uns? • Was fehlt uns?	Threats (Risiken) • Wo lauern künftig Gefahren? • Was kommt an Schwierigkeiten auf uns zu? • Was sind mögliche Risiken / kritische Faktoren? • Womit müssen wir rechnen?

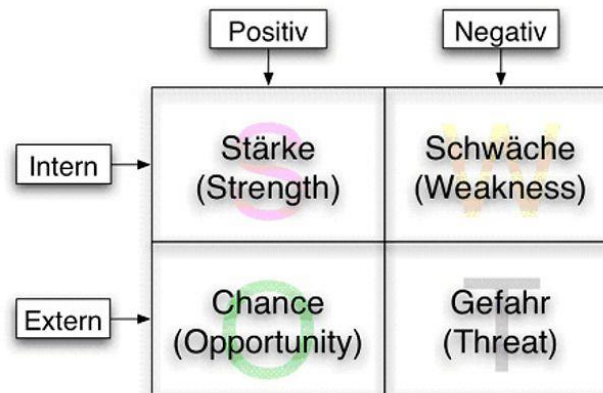
Was macht die SWOT Analyse sichtbar?

Interne Perspektive

Mit der SWOT schauen Sie sich besondere Merkmale, Kompetenzen, Leistungen und Ausstattungen Ihrer Praxis an.

Externe Perspektive

Diese verbinden Sie mit Entwicklungen, die in Ihrem Umfeld, Ihrer Branche und Ihren Märkten erkennbar sind und für die Zukunft wichtig sein oder den Wettbewerb massgeblich beeinflussen können.



SWOT Beispiel

Beispiel SWOT-Analyse eines med. Checkup Zentrums

	Chancen 1. Steigendes Gesundheitsbewusstsein 2. Bedeutung Sport/Fitness (Manager!) 3. Bedeutung Corporate Health 4. Angebote Kassen/Versicherungen 5. Neue Technologien (Genetik, etc.) 6. Starke Marke Hirslanden	Bedrohungen/Gefahren 1. Abhängigkeit Wirtschaftslage 2. Konkurrenz (DoubleCheck, Römerhof) 3. Markteintrittsschwelle sehr tief 4. Fachkräftemangel 5. Gesetzgebung (KVG) / Selbstzahler 6. System Hausarztmedizin
Stärken 1. Ganzheitlicher Ansatz (Ärzte, Prävention) 2. Professionelle und kompetente MA 3. Entspannte Atmosphäre 4. Hohe Kundenzufriedenheit 5. Gutes Team 6. Stellenangebote für Teilzeiterinnen	SO-Strategien	ST-Strategien – Neue Märkte etablieren: China/Russland – Zuweisernetz pflegen
Schwächen 1. Koppelung Arzt/Prävention 2. Wartezeiten 3. Harziger Entwicklungsprozess 4. Insel ausserhalb Klinik 5. Freie Kapazitäten 6. Zu wenig aggressiv am Markt (Firmen)	WO-Strategien – Follow up Medizin (zB Verletzungen) – Follow up Ernährung, etc.	WT-Strategien – Kooperationen festigen – Zusammenarbeit DoubleCheck

Lern-Check

Ordnen Sie die Aussagen den vier Feldern zu.

Aussagen	SWOT-Feld
Einführen von SwissDRG – leistungsbezogene Fallpauschalen	
Auf dem Weg zur EFQM-Zertifizierung	
Gute Beziehungen zu Gemeinde und Behörden	
Genügend finanzielle Mittel	
Erhöhte Seniorität von drei Ärzten und einer MPA	
IT-Systeme sind teilweise veraltet	
Bevorstehende Mieterhöhung durch die Eigentümerin nach Gesamtsanierung des Gebäudes	

Strategie

Die **Strategie** ist der Kompass für die Praxis, an dem sich alle Aktivitäten orientieren.

Die Strategie zeigt, wie das Unternehmen im Wettbewerb konkret erfolgreich sein will.

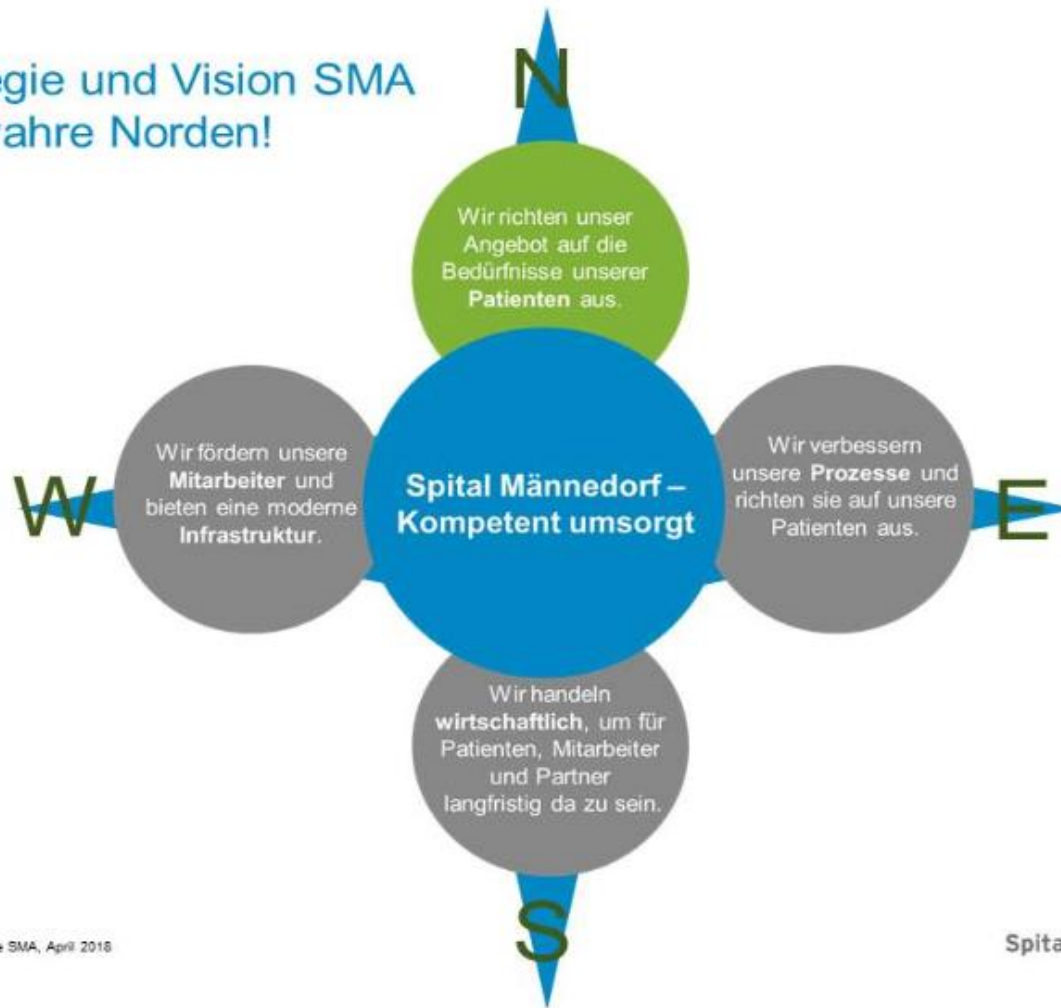
Die Umsetzung einer Strategie ist oft zeitaufwändig und Änderungen bringen womöglich grosse Unruhe in den Betrieb. Beides bedeutet Energieverlust und oftmals hohe Kosten.

Die Strategie sollte deshalb immer möglichst langfristig Gültigkeit haben.



Strategie

Strategie und Vision SMA
Der wahre Norden!



Strategie SMA, April 2016

Spital Männedorf


Strategische Erfolgspositionen

Praktische Massnahmen

Seite
53

Grundwerte

Mission

Vision

Langfristige Ziele

Strategie

Massnahmen

Persönliche Ziele

Wofür das Unternehmen steht

Warum es das Unternehmen gibt

Wohin das Unternehmen will

Was das Unternehmen erreichen will

Wie das Unternehmen das erreichen will

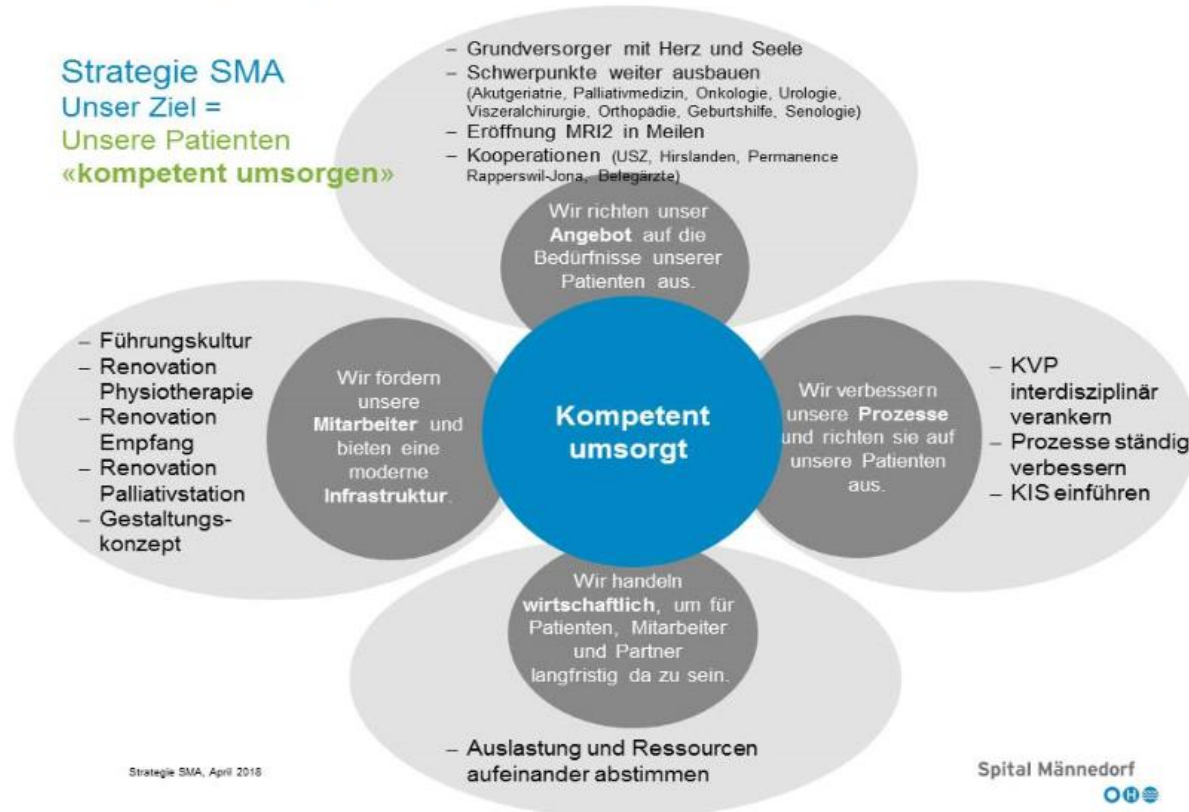
Was im Einzelnen getan werden muss

Was vom MA dazu erwartet wird

Strategische Massnahmen

Strategische Massnahmen 2018

Damit die strategischen Ziele erreicht werden können, wurden verschiedene Massnahmen definiert, welche 2018/2019 umgesetzt werden sollen. Weitere Informationen finden Sie auch auf der Seite [Projektmanagement](#).



Unternehmensziele erreichen

Der Prozess der Strategieentwicklung und Überführung in praktische Massnahmen soll dazu dienen, dass die Unternehmensziele erreicht werden und das Unternehmen erfolgreich ist.

Eigentümer	Wertsteigerung des Unternehmens
Kunden	gute Produkte & Dienstleistungen
Mitarbeiter	wollen motiviert sein sowie Sinn und Zufriedenheit bei ihrer Arbeit erfahren

Was ist die Basis für einen wirtschaftlichen Erfolg?



Was ist die Basis für einen wirtschaftlichen Erfolg?

Klare Zielsetzungen



Sachziele

Konkretes betriebliches Handeln/unternehmerische Tätigkeit.
In der Praxis ist das die optimale medizinische Versorgung.

Leistungsziele

Befassen sich mit dem Performance Management.
In der Arztpraxis kann das der einzelne MA sein oder auch der externe Leistungserbringer, z.B. Versicherer.

Finanzziele

Liquidität, Gewinn und Unternehmenswert bilden die Finanzziele.

Unternehmensziele

Die Ziele geben Auskunft darüber, wie sich ein Unternehmen verhalten und in welche Richtung es sich entwickeln soll.



Zielbeziehungen

Drei Zieldimensionen können in unterschiedlicher Zielbeziehung zueinander stehen.

Zielharmonie

Die Verfolgung eines Ziels fördert die Erfüllung des anderen Ziels.

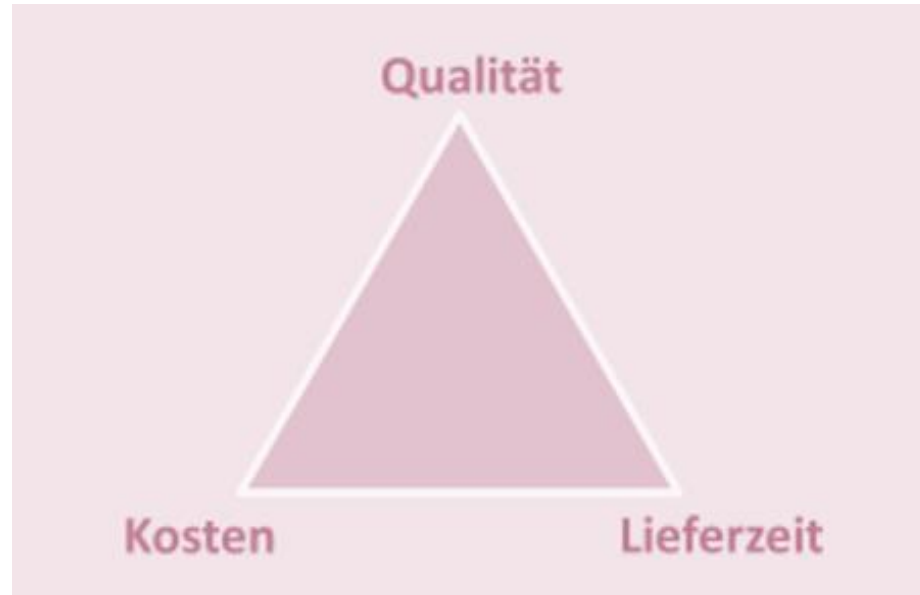
Zielneutralität

Die Erfüllung einer Zielsetzung hat keinen Einfluss auf die Erreichung eines anderen Ziels.

Zielkonflikt

Die Erfüllung einer Zielsetzung beeinträchtigt die Erreichung des anderen Ziels.

Zielkonflikte - Trilemma



SMART Ziele

Seite
60



Spezifisch



Messbar



Akzeptiert

SMARTE ZIELE

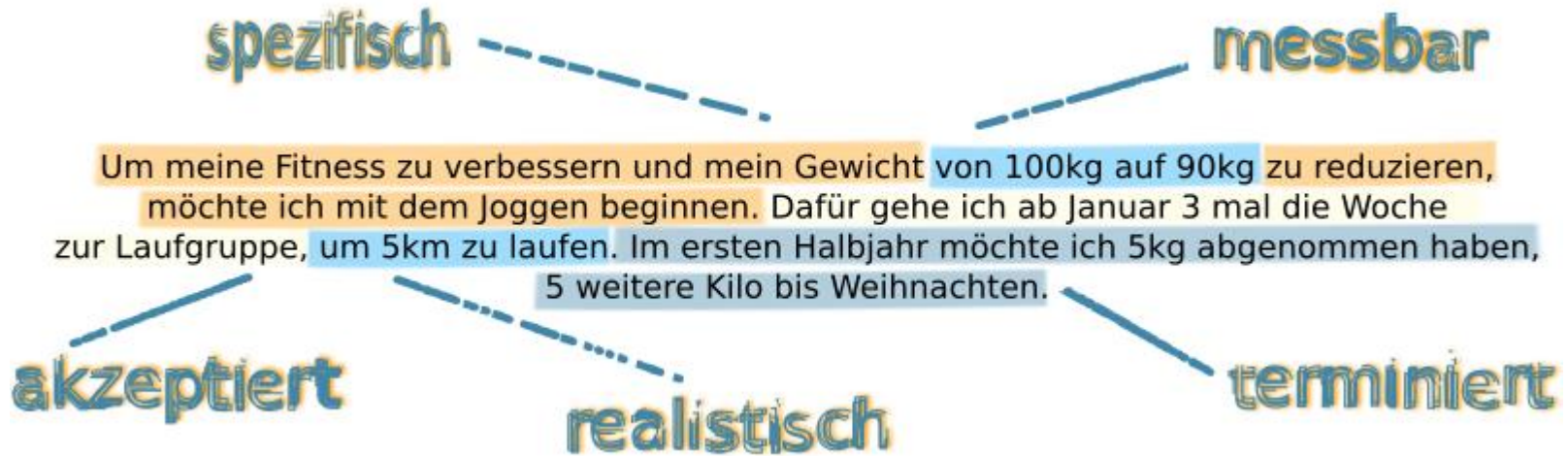


Realistisch



Terminiert

SMART Beispiel



Lern Check

Es ist Aufgabe der Unternehmensführung, die strategischen Unternehmensziele festzulegen.

Ordnen Sie folgende Beispiele dem richtigen Zielbereich zu:

Bis 2020 betreuen wir jährlich mindestens 3000 Patienten, bei einem Umsatz von mindestens 1 Mio. Franken.

Mittels MbO beteiligen wir unsere Mitarbeiterinnen finanziell am persönlichen Leistungserfolg.

Langfristige Ziele

Vision/Mission

Seite
61/62

Nun werden mit den langfristigen Zielen die Weichen gestellt, mit welchen Mitteln die Strategie umgesetzt werden soll.

Mit der Vision und der Mission werden die Leitplanken dafür gesetzt.

Vision

„Da wollen wir hin und so werden wir es erreichen“

Mission

„So wollen wir von unseren Kunden gesehen werden“

Vision

Die **Vision** richtet sich an die **Mitarbeiter**. Sie ist ein präsender Wegweiser zur Orientierung für die Teammitglieder.

Sie drückt aus „warum tun wir das, was wir heute tun?“ und „wo wollen wir in fünf bis zehn Jahren stehen?“

Wir schreiben Weiterbildung und Qualität gross. Unser Ziel ist es, die Nummer eins im Bezirk in ärztlicher Grundversorgung und medizinischen Zusatzangeboten wie Physiotherapie, Diabetes-Beratungen etc. zu werden.

Wir investieren in unsere Mitarbeiter und wollen die erste Wahl für Stellensuchende Ärzte, MPAs und Auszubildende sein.

Mission

Die **Mission** richtet sich an die **Patienten**. Sie informiert wofür die Praxis steht. Es ist ein Versprechen dafür, was die Patienten von der Praxis erwarten dürfen.

Sie drückt aus „Wie wollen wir von unseren Patienten gesehen werden?“

Wir bieten dank regelmässigen Weiterbildungen und modernster medizinischer Infrastruktur ärztliche Grundversorgung auf hohem Niveau.

Wir stellen unsere Patienten mit ihren individuellen Bedürfnissen ins Zentrum unseres Wirkens.

Leitbild

Ein Schritt weiter geht das **Leitbild**. Es kombiniert Werte, Vision und Mission und fasst zusammen, wozu sich die Praxis verpflichtet.

- Wofür stehen wir? (Vision/Selbstverständnis)
- Was wollen wir erreichen? (Mission/Ziel)
- Wie wollen wir es erreichen? (Grundprinzipien/Strategie)

Das Leitbild soll den Patienten einfach zugänglich sein (Wartezimmer oder Webseite).

Ein Leitbild erstellen bedeutet, das zentrale Element der Unternehmensidentität zu schaffen

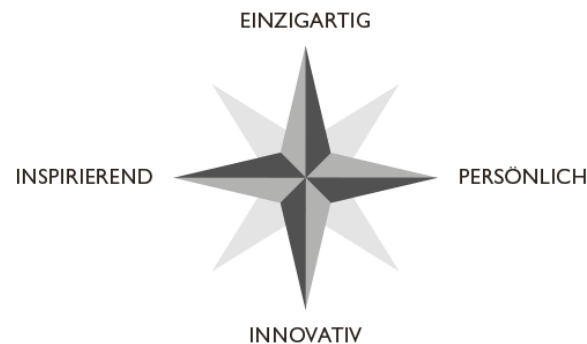
Seite
61

Leitbild

Arbeitsauftrag (25 min) 2er Gruppen

Erarbeiten Sie mit dem nun vorhandenen Wissen ein Leitbild für Ihre Praxis.

Stellen Sie es anschliessend im Plenum vor.



Beispiel



Wir leben im Spital Männedorf eine gemeinsame Kultur der Wertschätzung.

Wertschätzung heisst für uns:

- sich mit Respekt und Wohlwollen zu begegnen
- jede Person als eigene Persönlichkeit zu akzeptieren
- unterschiedliche Meinungen konstruktiv für die Entwicklung des Unternehmens zu nutzen
- die Stärken jedes Mitarbeitenden zu fördern
- den Beitrag jedes einzelnen Mitarbeitenden zu schätzen
- auch Humor hat im Arbeitsalltag Platz.

Beispiel

WISSEN.PLUS ist ein moderner Bildungsanbieter für medizinische Weiterbildungen im Zentrum von Zürich.

Initiative

Es gibt keinen Erfolg ohne Wissen, Erfahrung und Leidenschaft.

Wir verfolgen das Ziel, an unserer Schule selbstkompetente und verantwortungsvolle Berufsleute auszubilden, welche sich im aktuellen und zukünftigen Gesundheitsmarkt bewegen und behaupten können. Um unser Ziel zu erreichen, setzen wir auf Studierende, die bereit sind, eine aktive Rolle einzunehmen. Gleichzeitig finden wir für die Anliegen und Bedürfnisse unserer Studierenden individuelle und flexible Lösungen. Die Karriereplanung unserer Studierenden fördern wir mit persönlichen Beratungsgesprächen.

Gemeinsamkeit ist unsere Stärke

Die stetige Weiterentwicklung unserer Schule, ausgerichtet an den Bedürfnissen unserer Studierenden und des Gesundheitsmarktes, ist uns wichtig. Wir sind gut im Gesundheitswesen vernetzt und pflegen eine aktive Zusammenarbeit mit übergeordneten Institutionen und Gremien, wie SBFI, odamed, ProCert.



Qualität ist unser Rezept

Erfahrene Lehrpersonen verbinden unsere Werte Vielfalt, Kompetenz und Engagement mit neuen Ideen und tagesaktuellen Themen und überzeugen mit einem qualitativ hochstehenden Unterricht. Unsere modularen Angebote sind anwendungsorientiert und praxisbezogen. Es werden Modelle, Theorien und Konzepte vermittelt, die im Alltag einsetzbar sind. Unser Handeln wird systematisch durch interne und externe Qualitätskontrollen überprüft.

Offene Kommunikation ist unser Geheimnis

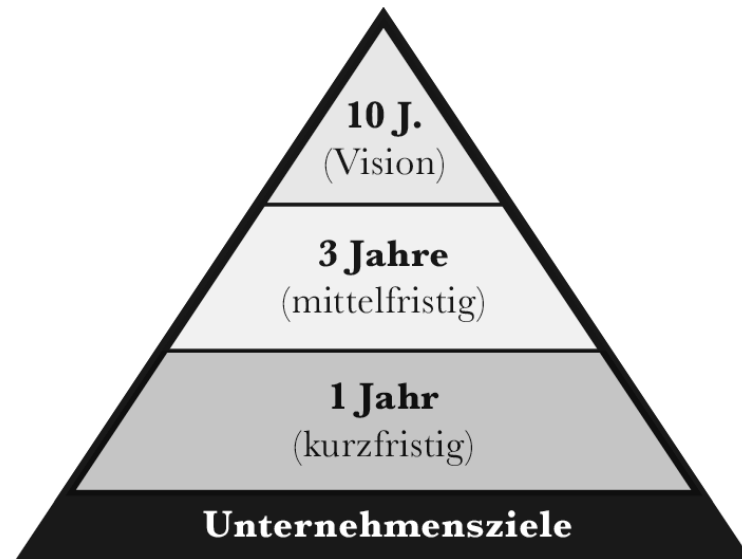
Der Umgang zwischen Studierenden und Lehrpersonen ist wertschätzend, geprägt von Respekt und Empathie – wir begegnen uns auf Augenhöhe. Unser Unterricht ist interaktiv und wird mit den Erfahrungen der Studierenden sowie mit aktuellen Praxisbeispielen verknüpft. Wir unterstützen und bestärken unsere Lehrpersonen entsprechend ihrer Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Im Gegenzug erwarten wir ein hohes Engagement. Wir setzen auf konstruktives Feedback und zielgerichtete Teamarbeit und fördern damit eine Kultur des Vertrauens.

Mittel- & kurzfristige Ziele

Die **mittel- & kurzfristigen Ziele** geben dem Betrieb die Richtung für den im Geschäftsleben relativ kurzen Zeitraum von maximal 3-5 Jahren vor.

Typische Bereiche

- Finanzplanung
- Marketingplanung
- Personalplanung



Operatives Management



Operatives Management

- Lenkung der Prozesse
- Mitarbeiterführung
- Qualitätsmanagement



**Ziel ist es den täglichen Betrieb im Unternehmen
möglichst effizient zu regeln.**

Managementprozesse



Arbeitsauftrag (20 min)

Die Managementprozesse beinhalten alles, was mit der **Gestaltung, Lenkung und Entwicklung eines Unternehmens** zu tun hat, es geht um die unternehmerische Führungsarbeit.

Gestalten Sie eine Zusammenfassung, wo Sie alle drei Ebenen berücksichtigen.



Betriebswirtschaftliche Grundlagen

Seite
65

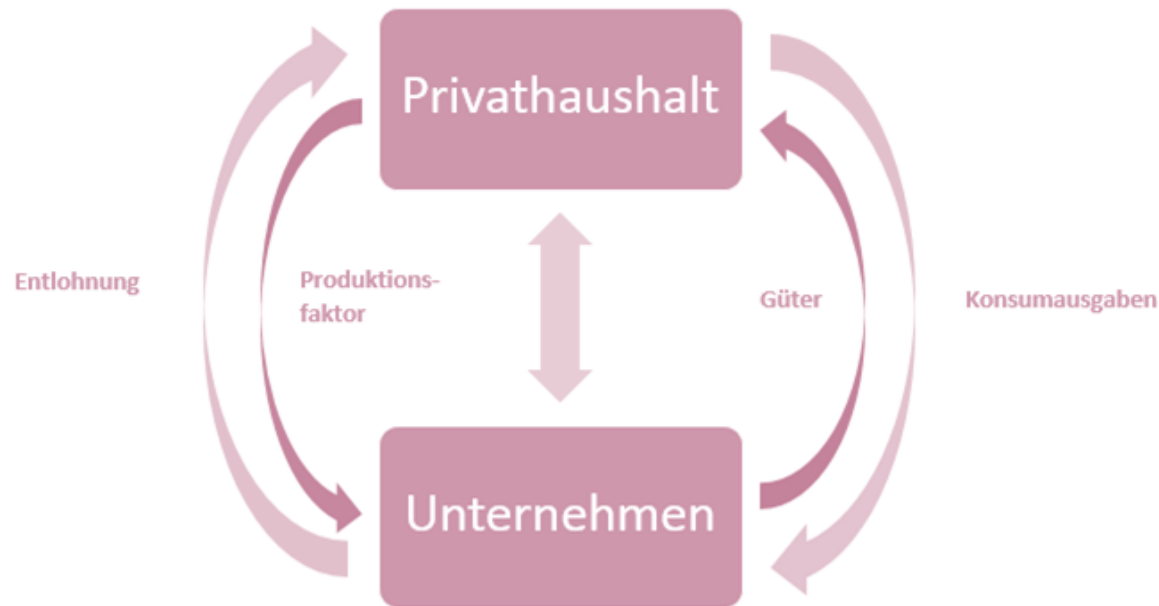


Wirtschaftskreislauf

Dieses Modell erklärt, wie die Wirtschaft eines Landes funktioniert.

Tauschbeziehung

Unternehmen produzieren, Haushalte konsumieren

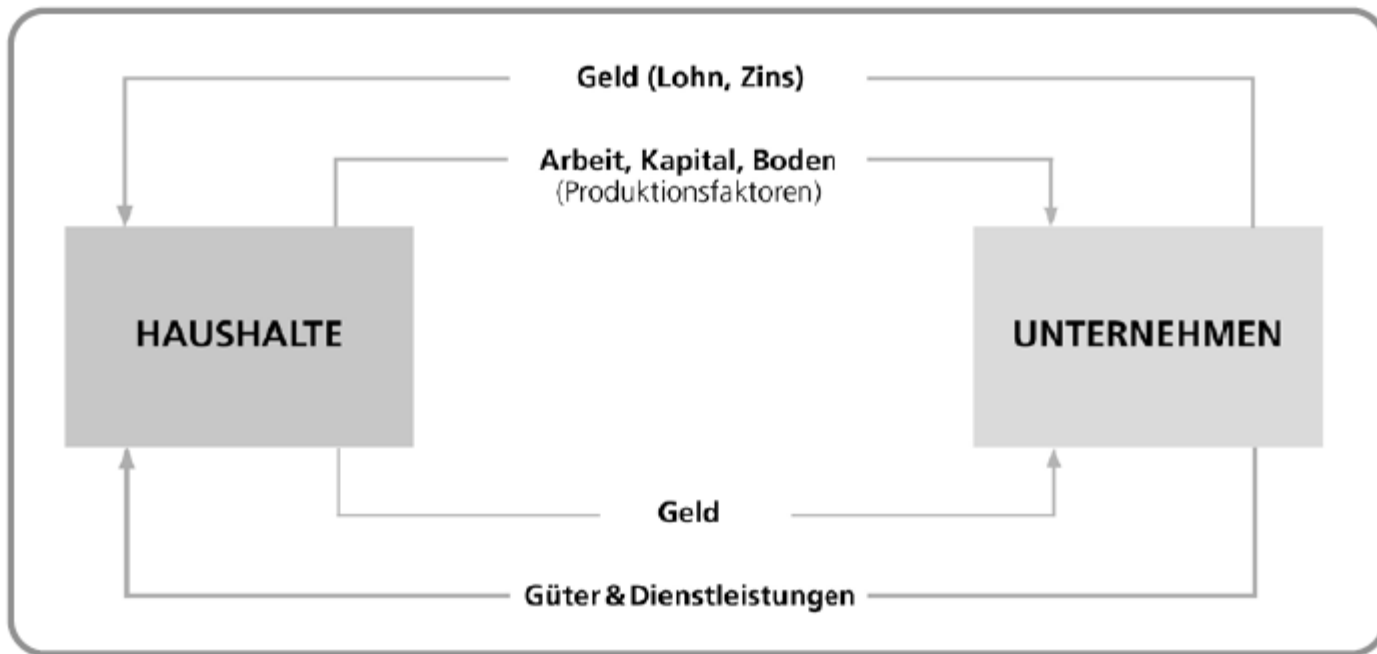


Seite
66

Wirtschaftskreislauf

Ein Tausch besteht aus Leistung & Gegenleistung

Eine dieser Aktionen erfolgt meist in Form von Geld

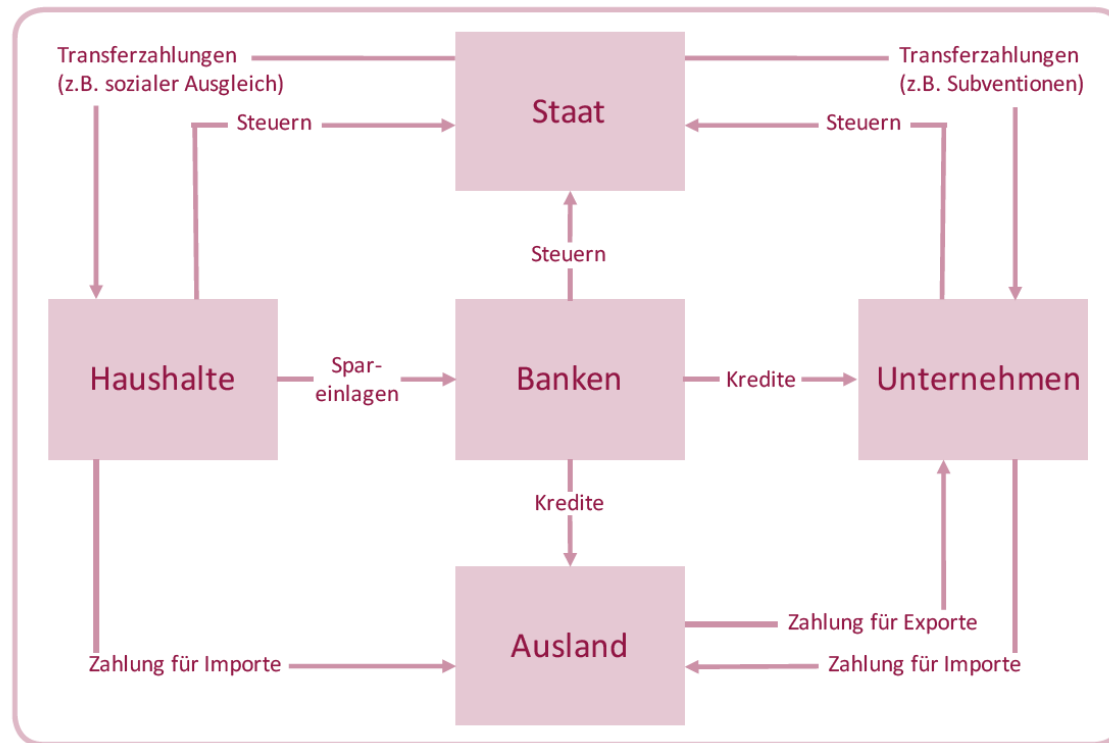


Erweiterter Wirtschaftskreislauf

Seite
67

Zweiseitige Transaktion mit Leistung/Gegenleistung

Einseitige Transaktion mit Transferzahlung (Sozialhilfe/Subventionen)



Das BIP ist ein **Mass für die wirtschaftliche Leistung einer Volkswirtschaft** in einem bestimmten Zeitraum.

Das BIP misst den Wert aller im Inland hergestellten Waren und Dienstleistungen zu Marktpreisen, d.h. die gesamte ökonomische Wertschöpfung.

Wert aller Waren/Güter und Dienstleistungen, die in einem Jahr innerhalb der Landesgrenzen einer Volkswirtschaft erwirtschaftet werden.

Inzwischen wird in der Wirtschaftsstatistik eher das BIP und nicht mehr das Bruttosozialprodukt (BSP) herangezogen, um sich **ein Bild über den Wohlstand eines Landes und die Leistungsfähigkeit einer Volkswirtschaft** zu machen.

BSP versus BIP

Das BSP unterscheidet sich vom BIP dadurch, dass die Erwerbs- und Vermögenseinkommen der Inländer im Ausland hinzugezählt und die Erwerbs- und Vermögenseinkommen der Ausländer im Inland abgezogen werden.

Das bedeutet konkret:

Bei der Berechnung des Bruttoinlandsprodukts werden die Leistungen und Vermögen von In- und Ausländern erfasst, während sich das Bruttosozialprodukt hingegen nur nach dem Inländerprinzip richtet.

Management

Zentraler Inhalt des Managements ist die **Organisation, Vorbereitung und Durchführung** von Entscheidungen in einer komplexen Umwelt.

Zielgerichtete und nach ökonomischen Prinzipien ausgerichtete menschliche Handlungsweise der **Leitung, Organisation und Planung** in allen Lebensbereichen.

Management ist die Fähigkeit, innerhalb einer Gruppe die beteiligten Personen, Prozesse und Ressourcen anhand von bereits etablierten Werten, Überzeugungen und Regeln **zu steuern, zu kontrollieren und optimal einzusetzen.**



Seite 68

Management-Stufen

Top-Management

Unternehmensführung, Geschäftsleitung

mittleres Management

Abteilungsleiter, Betriebsleiter

unteres Management

Teamleiter, Vorarbeiter



Betrachtungsarten von Management

- Management-Modelle
- Management-Techniken
- Unternehmens- & Führungsgrundsätze

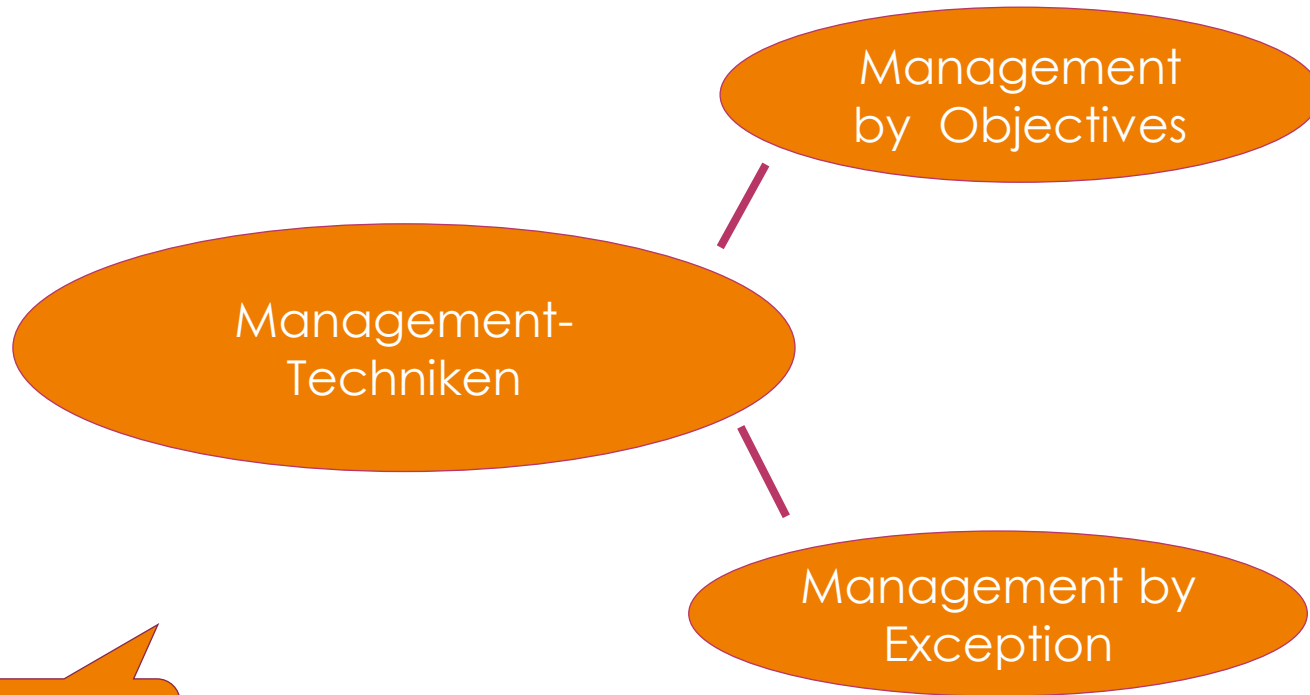
Management-Kreislauf

Seite 72

- Ziele formulieren
- Systematisches Vorgehen
- Gültigkeit erklären
- Aufgaben übertragen und umsetzen
- Überwachen des Prozesses und Bewerten der Resultate



Management by - Techniken



Seite
70/71

Management by - Techniken



Management by Objectives

MbO

Führung nach Zielvereinbarung, die dem MA einen grösseren Handlungsspielraum bei der Aufgabenerfüllung gewährt als einseitige Zielvorgaben oder Verhaltensregeln.

Handlungsspielräume werden gewährt und Selbstkontrolle wird gefördert.

Management by - Techniken



Management by
Exception

MbE

Führung durch Kontrolle von Soll- und Ist-Zustand. Der Eingriff erfolgt nur in Ausnahmefällen.

Die MA können solange selbstständig entscheiden, bis definierte Toleranzgrenzen überschritten werden oder Ausnahmefälle eintreten.

Unternehmens- & Führungsgrundsätze

Um alle Teilbereiche eines Unternehmens auf eine gemeinsame Politik auszurichten, erlassen viele Unternehmen allgemeine Richtlinien, die alle Führungskräfte ihrem Handeln zugrunde legen sollten.

Unternehmensgrundsätze

Verhalten der Gesamtunternehmung gegenüber seiner Umwelt

Führungsgrundsätze

Verhalten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern

Seite 71

Management versus Leadership



Leadership

Der Unterschied zwischen Managern und Leadern

Manager sind eher Verwalter, Leader dagegen Visionäre.

Management steht für das perfekte Organisieren der Abläufe, planen und kontrollieren.

Leadership bedeutet dagegen, die Geführten mit Visionen zu inspirieren und zu motivieren. Leadership schafft Kreativität, Innovation, Sinnerfüllung und Wandel.

John P. Kotter, Harvard-Professor

Die ideale Führungspersönlichkeit braucht...

- die Würde eines Erzbischofs
- die Selbstlosigkeit eines Missionars
- die Beharrlichkeit eines Steuerbeamten
- die Erfahrung eines Wirtschaftsprüfers
- die Arbeitskraft eines Kulis
- den Takt eines Botschafters
- die Genialität eines Nobelpreisträgers
- den Optimismus eines Schiffbrüchigen
- die Findigkeit eines Rechtsanwalts
- die Gesundheit eines Olympiakämpfers
- die Geduld eines Kindermädchens
- das Lächeln eines Filmstars
- das dicke Fell eines Nilpferds



Führungsstile

Eindimensionaler Führungsstil *Tannenbaum/Schmidt & Lewin*

Verschiedene Stufen vom autoritären bis zum demokratischen Führungsstil

Zweidimensionaler Führungsstil *Blake/Mouton*

Zwei Orientierungen im Führungsverhalten mit Sach- oder Aufgabenorientierung und mit Beziehungs- oder Personenorientierung

Mehrdimensionaler Führungsstil *Hersey/Blanchard*

Den generell richtigen Führungsstil gibt es nicht, dieser muss situativ, bzw. abhängig von der Reife des MA bestimmt werden. D.h. unterschiedliche Situationen benötigen unterschiedliche Führung

Seite
72/73

Führungsstile

Autorität (Überlegenheit)

Der Führungsstil charakterisiert ein relativ konstantes Verhaltensmuster bezüglich der Art, wie die Führungskraft Führungsaufgaben wahrnimmt und die ihr zur Verfügung stehenden Führungsmittel/Führungsinstrumente einsetzt.

Das Verhaltensmuster ist als Ergebnis einer persönlichen Grundeinstellung/Werthaltung gegenüber den Mitarbeitern aufzufassen und ist erkennbar, wie eine Führungskraft ihre Autorität „lebt“.

Folgende Formen der Autorität stehen dabei im Zentrum der Betrachtung:

Formale Autorität: Hierarchische Stellung, Position in der Unternehmung

Fachliche Autorität: Wissen und Können, Fähigkeiten und Fertigkeiten

Menschliche Autorität: Persönliche Ausstrahlung, „Charisma“, Sozialkompetenz

Die integrale Führungskraft

Friedemann Schulz von Thun hat im Herbst 2014 seine Beschreibung einer **integralen Führungskraft** vorgestellt.

Die Anforderungen an heutige Vorgesetzte sind vielfältiger und widersprüchlicher denn je. Manchen liegen die einen und widerstreben die anderen, bei anderen ist es umgekehrt.

Es reicht aber nicht, bei dem zu verharren, was einem liegt. Bei der Vorstellung einer integralen Führungskraft geht es darum, die Komfortzone zu verlassen und sich den Feldern zu widmen, die der eigenen Persönlichkeit fremd und unbequem sind.

Wie kann ich mich als Führungskraft weiterentwickeln, indem ich integriere, was mir fehlt und fremd ist?

Die integrale Führungskraft



Die integrale Führungskraft

Der eine Pol verweist auf die Notwendigkeit klarer Strukturen, Regeln, Pläne und Absprachen, er steht für **Stabilität**.

Der entgegengesetzte Pol steht für **Dynamik**, Innovations- und Improvisationsfähigkeit.

Zudem kommen zwei andere widersprüchliche Qualitäten in den Blick:

Auf der einen Seite **Nähe**, Kontakt und Wertschätzung, Dialog auf Augenhöhe, ein partnerschaftliches Miteinander.

Auf der anderen Seite die nötige professionelle **Distanz**, die Fähigkeit, sich abzugrenzen und allfällige Konflikte nicht zu scheuen.

Quelle: Christian Badura, www.badura-training.de



Take home Message

**Mitarbeitende verlassen nicht das Unternehmen,
sondern ihre Vorgesetzten!**



Lernzielkontrolle

Die Teilnehmenden

unterscheiden die Begriffe des Unternehmensmodells (T1)



Ausblick

20/21./22. April 2023

Organisatorische Führung
Aufbauorganisation & Ablauforganisation

Rechte & Pflichten
Entwicklungsmodi

Reorganisation
Changemanagement
Zielkonflikte

Repetition & Probeprüfungs-Fragekatalog



Evaluation

FÜNF FINGER FEEDBACK



Rückblick & Zeit für Notizen

