

„Coaching ist oft Gold wert“

Viele Ärzte verstehen sich in erster Linie als Mediziner und tun sich als Praxisinhaber oft schwer mit ihrer Rolle als Chef und Unternehmer. Gutes Praxis-Management ist hier gefragt. Die wichtigsten Aspekte stellen wir in einer neuen Artikelserie vor. Zum Auftakt sprachen wir über die Möglichkeiten und Ziele eines professionellen Praxis-Coachings mit den Autoren und Experten Dörte Kruse und Franco Tafuro von Tafuro & Team.

Frau Kruse, Herr Tafuro, gibt es eigentlich noch viele Ärzte, die ihre Praxis gerne wie früher führen möchten, ohne sich groß mit Fragen der Personalführung, der Praxisabläufe oder des Marketings zu befassen?

Kruse: Ehrlich gesagt sind wir in letzter Zeit immer wieder überrascht, wie viele Ärzte sich nun intensiver mit den Themen Betriebswirtschaft und hier insbesondere dem Personalmanagement auseinandersetzen. Die Notwendigkeit, sich in diesen Bereichen fit zu machen, ist immer mehr Ärzten bewusst, auch aufgrund des geringen Angebots von qualifiziertem Personal. Es sind letztlich auch Schlüsselaufgaben für eine erfolgreiche Gründung. Praxismarketing ist daneben ein Bereich, der mit den Elementen wie Internetauftritt, Logo und einer professionellen Geschäftsausstattung häufig gleich in der Gründungsphase vorgenommen und dann mitfinanziert wird.

Was sind Ihrer Erfahrung nach die größten Stolpersteine in der Praxisführung?

Tafuro: Eine unzureichende Liquidität durch zu hohe Gründungskosten ist ein häufiges Dilemma, welche nicht durch eine Finanzierung gedeckt waren und dann aus dem Betriebsmittelkredit getilgt werden müssen. Diese Zusatzausgaben schlagen oft negativ zu Buche. Der Kontokorrent ist in einer Gesamtfinanzierung eh selten hoch genug kalkuliert, weil die Anfangsmonate eben häufig höhere Ausgaben als Einnahmen mit sich bringen. Zudem bemerken wir nach knapp zwölf Monaten oft auch höhere Privatentnahmen, welche durch den tatsächlichen Praxisüberschuss oft nicht gedeckt sind. Denn zu den Privatentnahmen gehören u. a. auch die Tilgungen, einige Versicherungen etc. Fehlende Steuerrücklagen und fehlende Kenntnisse über realistische Privatentnahmen können zusätzlich die Praxisinhaber in eine finanziell angespannte Situation bringen.

Kruse: Daneben fehlt bei Praxisübernahmen oft die klare Kommunikation zum Team über die neue medizinische, organisatorische und zeitliche Konzeption der Praxis. Viele lassen sich hier zu sehr treiben, geben keine bzw. zu wenig Richtung vor und wundern sich dann, wenn es nicht so läuft, wie sie es erwarten. Coaching, Mentoring oder auch einfach ein Sparring mit einem erfahrenen, objektiven Branchenkenner oder Coach ist hier Gold wert, wie es viele Ärzte sagen. Aber auch Führungskräfte trainings, die wir in kleinen Gruppen bei uns in der Agentur anbieten oder bei größeren Praxen auch individuell vor Ort mit dem Führungsteam durchführen, sind hilfreich für einen guten Praxisstart und eine erfolgreiche Personalführung und -bindung.

Welches Wissen über Praxis-Management braucht ein Arzt heute? Kann er sich das anlesen?

Tafuro: Mediziner sind es gewohnt, sich gezielt das aus ihrer Sicht benötigte Wissen anzueignen. Daneben gibt es eben ein notwendiges Know-how, welches sich der Arzt durch Erfahrung in der Zeit aneignet, und jenes Wissen, welches er



Dörte Kruse und Franco Tafuro, Tafuro & Team, Hamburg, führen Coaching, Consulting und Controlling für Zahnärzte und Ärzte durch

sich durch eine Praxis- oder Mitarbeiterübernahme einfach sichert. In der Praxis stellen wir fest, dass fast jeder Arzt daneben einen blinden Fleck hat, also keine Klarheit oder die notwendige Motivation besitzt, welches Wissen er benötigt und wie er es konkret umsetzen kann oder muss. Und ja, das ist dann ein Gebiet des Praxiscoachings, wo wir den Existenzgründer unterstützen, der es richtig und korrekt machen möchte. ‚Von Anfang an richtig‘ hören wir oft als Zielvorgabe von unseren Kunden.

Wenn man als Arzt nach Unterstützung in der Praxisführung sucht, stößt man auf Angebote zur Unternehmensberatung und zum Praxis-Coaching. Sind das zwei Begriffe für die selbe Sache oder worin unterscheiden sie sich?

Kruse: Ein Unternehmensberater kommt von außen als ‚Beserwisser‘ mit dem Fachwissen in die Praxis und initiiert dann Veränderungsprozesse. Als Business Coach und Berater hingegen begleiten wir unsere Auftraggeber bei ihrer eigenen Strategieentwicklung. Deren Werte, Wünsche und Ziele – privat wie geschäftlich – werden verstärkt berücksichtigt und um unsere Fachkompetenz ergänzt. Bildlich gesprochen: Wir reichen dem Kunden unsere Hand, begleiten ihn auf seinem Weg und leiten ihn an kleineren oder manchmal auch größeren Stolper-

steinen vorbei. Dies führt zu einer wesentlich höheren Akzeptanz und damit innerhalb kürzester Zeit zu mehr Erfolg.

Wofür steht Ihr Unternehmen und über welche Erfahrungen verfügen Sie?

Kruse: Tafuro & Team steht für Know-how, langjährige Erfahrung und ein vielseitiges Beratungsangebot. Ich verfüge über Branchenerfahrungen seit 1977 und Herr Tafuro seit 1994. Unsere Fachkompetenz integrieren wir täglich gemeinsam mit den Experten aus unserem Spezialistennetzwerk in die laufenden Projekte.

Tafuro: Ich habe Führungskräfte und Mittelständler in den verschiedensten Bereichen gecoacht. Fast 2.000 Praxen, die wir in den vielen Jahren erfolgreich beraten und begleitet haben, sind unsere Referenz. Zudem haben wir in dieser Zeit viele fachlich wie menschlich kompetente Spezialisten kennen gelernt, die uns als Selbstständige bzw. Unternehmer um eine Beratungsbreite und -kompetenz ergänzen, die unseren Kunden in den Coaching-Projekten zugute kommt. Tafuro & Team bedeutet also ein starkes Netzwerk branchenerfahrener Experten aus allen Fachbereichen, denen der Alltag und die Probleme der Mediziner vertraut sind. Ob Steuern, Finanzen, Praxiseinrichtung, PR, Marketing, Fotografie – wir können

Anzeige

dem Arzt individuelle Lösungen aus einer Hand bieten. In unser Netzwerk kann er sofort Vertrauen fassen. Die abgestimmte Zusammenarbeit und die langjährige Erfahrung aller Spezialisten bedeuten sowohl für uns als auch für den Kunden Sicherheit und Erfolg.

Mit welchen Erwartungen kommen Ärzte zu Ihnen?

Tafuro: Wie bereits gesagt, ist eine Vorgabe häufig ‚Von Anfang an richtig‘. Unsere Beratungs- und Coachingschwerpunkte liegen dann auch in der Sicherung der Wirtschaftlichkeit einer Praxis sowie dem effektiveren Zusammenspiel eines Teams. Sehr oft erwarten die Ärztinnen und Ärzte auch von uns, dass wir sie dabei unterstützen, die effektive Arbeitszeit zu reduzieren bzw. zu optimieren.

Kruse: Wir erhalten auch öfters Anfragen, die einfach nur einen objektiven und neutralen Blick von außen verlangen – wohl, weil die Kunden merken, dass etwas nicht so optimal läuft, wie es vielleicht könnte. Der Blick von außen in Form einer Ist-Analyse hilft oft, effektive Veränderungen umzusetzen – und da setzen wir an.

Kann man sich auch sozusagen mit ‚Teilproblemen‘ an Sie wenden, etwa mit ganz einfachen Fragen zur Praxis oder zum Team?

Kruse: Viele sind Einzelkämpfer und nutzen sehr gern die Möglichkeit für den fachlichen Austausch. Dies gilt zum Teil aber auch für Gemeinschaftspraxen, bei denen oft nur theoretisch ein Gesprächspartner vorhanden ist. Dabei kann es um Auseinandersetzungen mit den Mitarbeitern oder auch dem Partner und das weitere Vorgehen gehen. Es können aber auch mal einfache Entscheidungsfragen oder kleinere Einzelprojekte sein. Bei rechtlichen oder steuerrechtlichen Themen integrieren wir dann gern unser Expertenteam.

Was sind die größten Herausforderungen für Sie als Coaches und Berater?

Tafuro: Die Beratungs- und Coachingprojekte unserer Kunden sind vielfältig und individuell. Grundsätzlich unterscheiden wir zwischen dem Unternehmer- und dem Unternehmens-Coaching. Beratung nach Schema F muss scheitern, vergeudet Geld und Energien und stellt letztlich keine Seite zufrieden. Wir wollen auf jeden Kunden, auf jede Fragestellung unvoreingenommen und neutral eingehen. Die Herausforderung hierbei ist, einerseits die Identifikation und die tiefen Einblicke in das Unternehmen zu gewinnen, auf der anderen Seite aber gleichzeitig eine gesunde Distanz für einen objektiven Blick zu wahren.

Kruse: Wir bemerken vor allem bei den Unternehmerinnen einen verstärkten Wunsch nach Vereinfachung, Delegationsmöglichkeiten im Team durch wachsende Kompetenz oder einfach nur dem Ziel, wieder mehr praxisfreie Wochenenden und insbesondere als Mutter vielleicht mehr Zeit für die Familie zu haben. Ich habe sehr großen Respekt vor dem Beruf der Ärzte, die sich nicht nur mit der unmittelbaren Nähe zum Patienten und all dessen Ängsten konfrontiert sehen, sondern auch mit den steigenden Herausforderungen, gleichzeitig als

Mediziner, Unternehmer und Führungskraft erfolgreich zu sein. Hier setzen wir an und nehmen dem Kunden gemeinsam mit unserem Spezialistennetzwerk durch individuelle Beratung und, wenn gewünscht, auch eine Begleitung in der Umsetzungsphase so manche Last von den Schultern.

Was kennzeichnet ein professionelles Praxiscoaching und wie läuft das ab?

Tafuro: Es gibt kein starres Konzept, also auch keinen klar definierten Ablaufplan. Basis ist das Kennenlerngespräch, in dem Ziele und Motive des Projekts zum einen, aber auch die Unternehmerpersönlichkeit zum anderen erfasst werden. Darüber hinaus ist es zugleich ein Sympathie- und Kompetenz-Check, anhand dessen man beiderseitig schnell erkennt, ob man zusammenpasst. Wir bitten den Gesprächspartner dennoch, eine Nacht über eine Zusammenarbeit sowie den finanziellen wie auch persönlichen ‚Preis‘ einer Beratung zu schlafen. Der Kunde muss selbstkritisch sein und darf keine Angst vor Konfrontation haben. Aus der Erfahrung heraus wissen wir, dass unter Druck getroffene Entscheidungen für einen Coaching-Auftrag und dessen Erfolg eher hinderlich sind. Deshalb müssen die Chemie und die Motivation einfach stimmen.

Kruse: In vielen Fällen analysieren und hospitieren wir dann direkt vor Ort. Wir nehmen dort alle wesentlichen Bereiche der Organisation, des Teams, des Erscheinungsbildes wie auch der gesamten wirtschaftlichen Analyse unter die Lupe. Als Experten vor Ort können auch die Mitarbeiter anonymisiert befragt werden, bei Bedarf auch Passanten nach Empfehlungen und Patienten nach ihrer Zufriedenheit. Alle Ergebnisse werden in einem Exposee zusammengefasst und ergeben eine Rundumsicht auf die Praxis.

Tafuro: Dann definieren wir in einem Auswertungs- und Strategiegespräch den Fahrplan zur Zielerreichung. Es folgen die Coaching- und Umsetzungsphase sowie eine abschließende, intensive Controllingphase. Denn eines ist für uns klar: Ein Coaching ohne die Möglichkeit der Umsetzungskontrolle – auch der wirtschaftlichen – ist ineffektiv und daher für uns undenkbar.

Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Vorschläge auch vom Praxisteam umgesetzt und langfristig erfolgreich werden?

Kruse: Für die Umsetzung und Erreichung des Zieles sind das gesamte Team und die Behandler verantwortlich. Nur wenn alle am gleichen Strang ziehen, Ziele und die Philosophie bekannt sind, jeder seine Aufgaben kennt und die Verantwortung dafür auch übernimmt, ist die Basis für den Erfolg gelegt. Wir stellen dies über das Betreuungsangebot ‚Coach & Control‘ sicher. Die weitergehende Betreuung und Erfolgskontrolle sind wichtig und elementar für eine langfristige und vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Vielen Dank für das Gespräch.

Lesen Sie in der nächsten Ausgabe: Gute Teamarbeit heißt auch gute Teamführung – wie man sein Handeln darauf ausrichtet, die Teamarbeit zu optimieren.