

Teil 4

Einbindung der Mitarbeiter in den Führungsprozess

| Prof. Dr. Helmut Börkircher

Der Führungsprozess setzt sich aus den Funktionen Planen, Ziele festlegen, Entscheiden, Durchsetzen und Kontrollieren zusammen. Lesen Sie nun im vierten Teil unserer Serie, wie Sie Ihre Mitarbeiter – arbeitsentlastend für Sie – in diese Prozesse der Praxis einsetzen können.

Beim Führungsprozess ergibt sich ein Kreislauf der Führungsfunktionen, der auch als Management-Regelkreis bzw. kybernetischer Regelkreis bezeichnet wird. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass

- man als Führungskraft stets mehrere oft sehr unterschiedlich lange und komplexe Führungsprozesse zu bewältigen hat;
- das Denkmuster des Management-Regelkreises die systematische Führungsarbeit erleichtert, wenn man sich einmal mit ihm vertraut gemacht hat;
- der kybernetische Regelkreis sich nicht nur auf den Führungsprozess von Mitarbeitern, die Führung der Praxis als Unternehmen, sondern auch auf die Führung der eigenen Person anwenden lässt.

Aus den im Rahmen des Regelkreises zu bewältigenden Führungsfunktionen lassen sich einige wichtige Regeln für die Zahnarztpraxis herleiten. Zunächst soll dies für die Funktion „Planen“ anhand zweier fiktiver Praxen erfolgen.

| Planen mit den Mitarbeitern

In einer Praxis A machen sich Zahnarzt und Mitarbeiterinnen Sorgen bezüglich der Einhaltung der Termine durch die Patienten. Gemeinsam sucht man nach Lösungsmöglichkeiten, um dieses Problem in den Griff zu bekommen und will diese dann in der nächsten Teambesprechung erörtern.

Auch Praxis B hat dieses Terminproblem mit einigen der Patienten. Um es rasch zu lösen, hat sich der Praxisinhaber vorgenommen, am Wochenende darüber nachzudenken und am Montag dann die neue Vorgehensweise seinen Mitarbeitern bekannt zu geben.

In beiden Beispielen soll ein „Problem“ durch Planung einer Lösung zugeführt werden. Vorgehensweisen und vermutlich auch die Folgewirkungen bei den Mitarbeitern der beiden Praxen werden jedoch unterschiedlich sein. Was lässt sich daraus für die Planungsfunktion eines Zahnarztes ableiten?

Planung bedeutet, zukunftsbezogen Ziele zu setzen und die Entscheidungen vorzubereiten, welche der Zielerreichung dienen. Die Planung bildet somit die Grundlage aller nachfolgenden Führungsfunktionen.

Viele Vorgesetzte leiden unter Zeitmangel. Es gelingt ihnen nur unvollkommen, ihre Aufgaben in der zur Verfügung stehenden Zeit zu erledigen. „Ich habe jetzt keine Zeit, kommen Sie später wieder“ oder „Legen Sie die Sache auf meinen Schreibtisch, ich schau mir das an, wenn ich etwas Zeit habe“, sind Ausdruck einer ungenügenden Planungstätigkeit oder unzureichenden Kommunikation von Aufgaben mit

den Mitarbeitern. Methodisch und effizient arbeiten und genügend Zeit haben für die Mitarbeiter setzt Planung voraus. Zahnärzte, welche die Planung vernachlässigen, erfüllen eine zentrale Grundanforderung ihrer Funktion als Vorgesetzte nicht: Sie handeln nicht vorausschauend. Voraussicht ist aber notwendig, um organisierend und koordinierend die Mitarbeiter optimal einzusetzen und auch die eigenen Möglichkeiten ausschöpfen zu können. Sachlich geht es bei der Planung um mehr als um das optimale Zeitmanagement des Praxisinhabers. Die meisten Planungsaktivitäten des Zahnarztes haben nämlich Auswirkungen auf die Mitarbeiter: Die Planung kann zu einer Neuverteilung der Aufgaben unter den Mitarbeitern oder zur Aufnahme neuer Behandlungskonzepte für die Praxis führen. Deshalb besteht eine der wichtigsten Planungsregeln darin, die Mitarbeiter am Planungsprozess angemessen zu beteiligen.

Planung darf jedoch nie Selbstzweck sein. Es muss immer eines der obersten Ziele der Planung sein, durch das Planen unnötige Risiken zu vermeiden. Aus der Sicht der Mitarbeiterführung ist Planung immer dann sinnvoll, wenn sie den Mitarbeitern im Rahmen des Möglichen ein Gefühl der Sicherheit vermittelt und die Entwicklungsperspektiven der Praxis transparenter macht. Die angemessene Beteiligung der Mitarbeiter sowie Sorgfalt und Flexibilität in der Planung fördern die Initiative und die Identifikation der Mitarbeiter mit der Praxis. Dabei sind einige wesentliche Planungsprinzipien zu berücksichtigen:

[kontakt]

Managementinstitut
Prof. Dr. Helmut Börkircher & Partner
 Ötisherstr. 23
 75443 Ötisheim-Schönenberg

Schwerpunkte:
 Strategische Praxisberatung mit individuellem Life-Balance-Ansatz. Effiziente Ratingkonzepte nach Basel II für Praxis und Privat. Coaching und Controlling. Kennzahlengesteuertes Qualitätsmanagement nach der BSC-Methode.