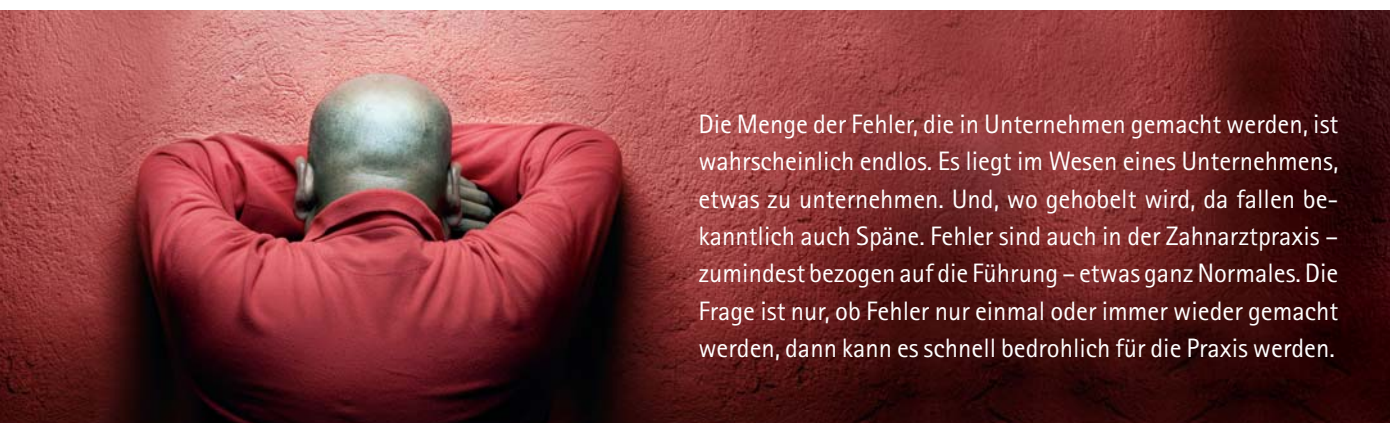


# Unternehmensführung – die zehn häufigsten Irrtümer

| Dr. Dr. Cay von Fournier



Die Menge der Fehler, die in Unternehmen gemacht werden, ist wahrscheinlich endlos. Es liegt im Wesen eines Unternehmens, etwas zu unternehmen. Und, wo gehobelt wird, da fallen bekanntlich auch Späne. Fehler sind auch in der Zahnarztpraxis – zumindest bezogen auf die Führung – etwas ganz Normales. Die Frage ist nur, ob Fehler nur einmal oder immer wieder gemacht werden, dann kann es schnell bedrohlich für die Praxis werden.

**E**ine Zahnarztpraxis ist ein System, das sich aus vielen einzelnen Bestandteilen zusammensetzt. Dieses System können wir mit dem Organismus des menschlichen Körpers vergleichen. Der Unterschied ist, dass der menschliche Körper ein natürliches und das Unternehmen ein virtuelles System ist. Bei natürlichen Systemen akzeptieren wir sogenannte Naturgesetzmäßigkeiten, nach denen dieses natürliche System funktioniert. Wir kommen gar nicht auf die Idee, diese Gesetzmäßigkeiten zu brechen, weil wir wissen, was dann passiert. Bezogen auf unseren Körper, kämen wir nicht auf die Idee, ein Organ einfach so rauszuschmeißen oder „abzuteilen“. Großer Schaden oder gar der Tod wäre die Folge. Bei Unternehmen sprechen wir noch heute von sogenannten „Abteilungen“ ...

Folgende zehn Irrtümer über die Führung von Menschen und Unternehmen können uns dabei helfen, Fehler einzuschränken bzw. zumindest nicht zu wiederholen.

## 1. Es gibt keine natürlichen Gesetzmäßigkeiten der Führung. FALSCH!

Viele verstehen ein Unternehmen oder eine Praxis und den Umgang mit Menschen mit all seinen Gesetzmäßigkeiten leider nicht als natürliches System. Wie natürliche Gesetzmäßigkeiten, so existieren auch Grundgesetze für Unter-

nehmen. Diese sind nicht offensichtlich und daher wird gegen sie auch immer wieder verstoßen. Dies wird „systemischer Fehler“ genannt, da er direkt das System betrifft. Systemische Fehler äußern sich oft unerwartet an Stellen, wo man sie nicht vermuten würde. Sie sind existenziell gefährdend und werden doch als selbstverständlich akzeptiert. Sie fallen im täglichen Handeln gar nicht mehr auf und man sieht lediglich die negativen Resultate und den Schaden. Am besten werden systemische Fehler deutlich, wenn man die Zahlen betrachtet. Sinkende Umsätze können ganz unterschiedliche Gründe haben. Der erste Reflex in einer Zahnarztpraxis ist oft, sich auf eine veränderte Gesundheitspolitik zu konzentrieren und dabei außer Acht zu lassen, dass vielleicht ein sinkender Patientenservice der Grund sein könnte. Oder wir sehen einen schwindenden Gewinn und stürzen uns sofort auf die Kosten, ohne die konkrete Ursache (fehlende Attraktivität) zu berücksichtigen.

## 2. Das Ziel einer Praxis ist es, Gewinn zu machen. FALSCH!

„Nach der klassischen Unternehmenstheorie werden alle betrieblichen Aktivitäten zu einem Zweck geleitet: der unbedingten Maximierung des kurzfristigen Gewinns (...).“ (Gabler Wirtschaftslexikon) Dies lehrt die Betriebswirt-

schaft, und wahrscheinlich ist dies auch der Grund, warum es so viele gute Unternehmer gibt, die kein betriebswirtschaftliches Studium absolviert haben (und so wenige Wirtschaftsprofessoren, die erfolgreich ein Unternehmen aufgebaut haben). Wie können ganze Generationen von Betriebswirten sich mit einer solchen Definition zufriedengeben? Wie können Menschen diesem Unsinn Glauben schenken und dafür alles Wesentliche im Leben und auch in der Unternehmensführung unterordnen? Wenn dies die Wahrheit wäre, dann hätten wir heute nicht die Probleme, die wir haben. Große Unternehmen werden häufig nach dieser Maxime gemanagt (nicht geführt!). Manager optimieren den kurzfristigen Gewinn (vor allem ihren eigenen) und wundern sich, dass die Nachhaltigkeit ausbleibt und sowohl Vertrauen als auch Geld vernichtet werden. Würden sie sich Fragen stellen, wie:

- Warum sollte sich ein Patient bei mir behandeln lassen?
  - Warum sollten die besten Mitarbeiter bei mir arbeiten?
  - Wie mache ich meine Praxis schneller und einfacher?
- wären die eigentlichen Unternehmensziele klar. Der Gewinn ist nur eine Größe, welche die Erreichung dieser Ziele misst. Nicht der Wohlstand darf das Ziel sein, sondern es muss die Leistung