

# Erfolgsfaktor Sozialkompetenz – Personalentwicklung in der KFO-Praxis

Ein Beitrag von Willi Fausten, Berater für Personal- und Persönlichkeitsentwicklung.

Man hört es immer und überall – aber nicht ohne Grund. Soft Skills bilden als Ergänzung zu den Hard Facts, die berufsbezogene Fach- und Methodenkompetenz, die absolute Grundvoraussetzung für die nachhaltige Entwicklung von Unternehmen in allen Branchen und Berufsfeldern in der Arbeitswelt 4.0.

systematisch erforscht, z. B. in Form von Zertifikaten oder sonstige Nachweisen.

Auch das kann ein Umstand sein, der mit dazu beiträgt, dass die Anzahl der Vertragslösungen von Ausbildungsverträgen zur ZFA im betrieblichen Ausbildungsbereich der Zahnmedizin, wie übrigens auch in vielen anderen Branchen, gestiegen ist.<sup>1</sup>

Genauso ist es denkbar, dass die Fluktuationsrate in Praxen wegen mangelnder Berücksichtigung der sozialen Kompetenzfaktoren hoch ist. All das hat zur Folge: Stress, Qualitätsverluste, Imageverluste (Patientenbindung) und nicht zuletzt betriebswirtschaftliche Verluste auf dem Konto Personalkosten. Besser wäre es vielleicht, Bauchgefühl, Erfahrung und die klassische Notenstruktur eines Zeugnisses durch entsprechende Zertifikate zum Beispiel schon bei der Personalauswahl zu ergänzen (Abb. 1).

tischen Blick in die Innenwelt der Praxis zu werfen? In die soziale Welt?

Denn für den Erfolg der Praxis – neben dem medizinischen Fachwissen und der Fachkompetenz aller Beschäftigten – ist die menschliche Qualifikation und insbesondere die soziale Kompetenz des gesamten Praxisteam von Bedeutung. Dieser Beitrag gibt praktische Impulse, Ermutigungen, Anregungen und Konzepte, wie Personalarbeit in einer Zahnarztpraxis besser entwickelt werden kann.

### Was sind beruflich notwendige Soft Skills?

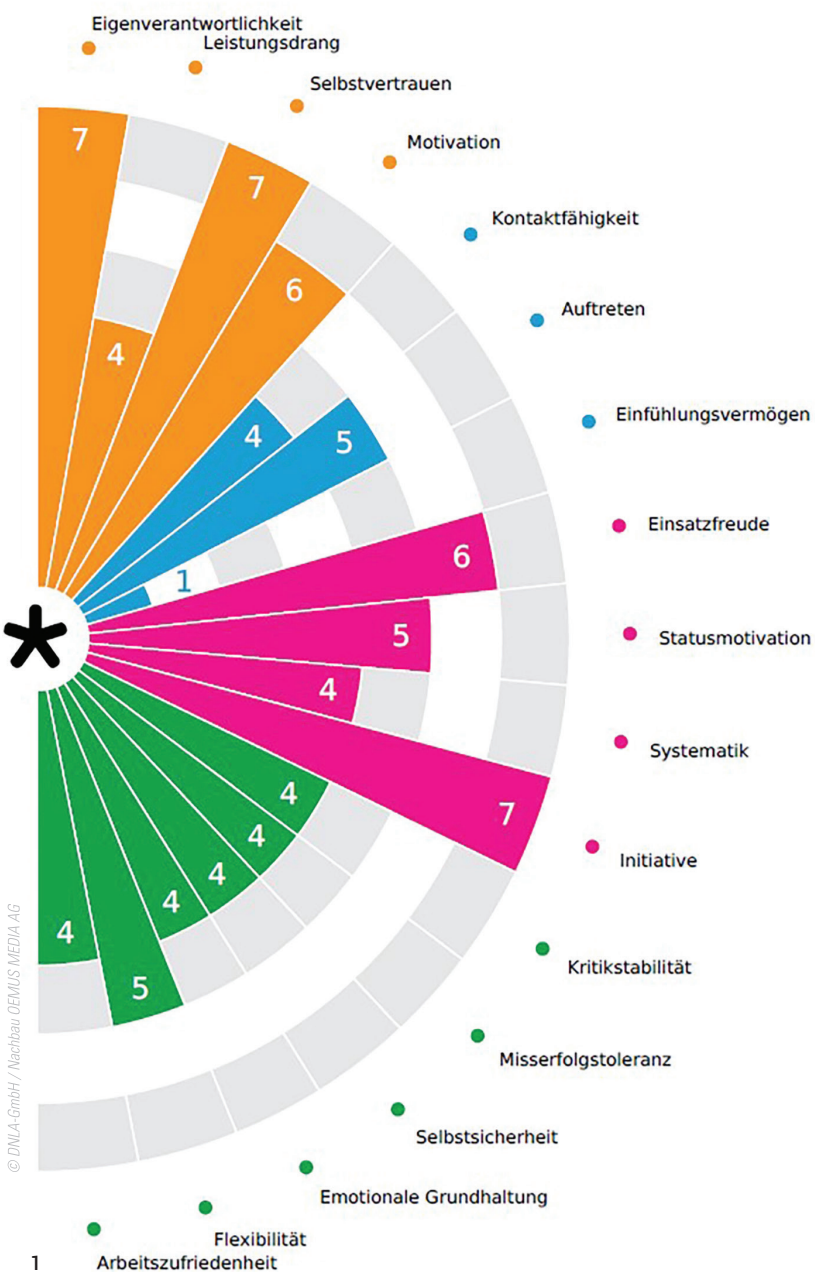
Wie gut kennt der Praxisinhaber seine Mitarbeiter wirklich? Wird im Rahmen der Fortbildung auch die Entwicklung der Persönlichkeit gefördert? Werden die Beschäftigten in der Praxis durch integrale Führung und unterstützende Potenzialentwicklung bei den beruflich erfolgsrelevanten Sozialkompetenzen gestärkt und entwickelt?

Beispiel: Sie waren in letzter Zeit mit einigen Faktoren, die Sie in der Grafik in Abbildung 2 sehen, aufgrund Ihrer Beobachtungen im Praxisalltag nicht mehr zufrieden. Die für das QM-System in Ihrer Praxis verantwortliche Person hat Ihre Erwartungen bezüglich der Aufgabenstellung nicht oder unzureichend erfüllt, obwohl die fachliche Qualifikation aufgrund entsprechender Ausbildung in Ordnung ist. Nun, wie sieht es mit den anderen Eigenschaften, die für die erfolgreiche Erledigung der Aufgaben im Rahmen des QM-Systems ebenfalls erforderlich sind, aus? Faktoren wie zum Beispiel Motivation, Initiative, Systematik, Leistungsbereitschaft?

Der Faktor Systematik bedeutet in diesem Kontext, ob eine Person vorgegebene Aufgaben logisch, strukturiert und ordentlich bewältigt, oder lieber nach eigener Lust und Laune, spontan und nicht zielgerichtet arbeitet. Der Faktor Einsatzfreude (verknüpft mit dem Faktor Motivation) beschreibt den Arbeitseinsatz, den Fleiß und das Engagement eines Menschen.

### Das Führungsteam und seine Soft Skills

Idealerweise sollte auch der Praxisinhaber seine Soft Skills kennen. Auch hier ist es möglich, die



- Leistungsdynamik
- Interpersonelles Umfeld
- Erfolgswille
- Belastbarkeit

Besonders in den Branchen und Berufsfeldern im sozialen Bereich, in der Pflege, in der Medizin allgemein, im Gesundheitswesen, Kliniken und in Arzt- und Zahnarztpraxen sind die berufsrelevanten Erfolgsfaktoren Sozialkompetenz enorm bedeutsam und werden immer wichtiger. Sie sichern den Erfolg durch gute Zusammenarbeit des Praxisteam und leisten einen wichtigen Beitrag für die Erreichung der immateriellen und materiellen Ziele des Unternehmens Zahnarztpraxis.

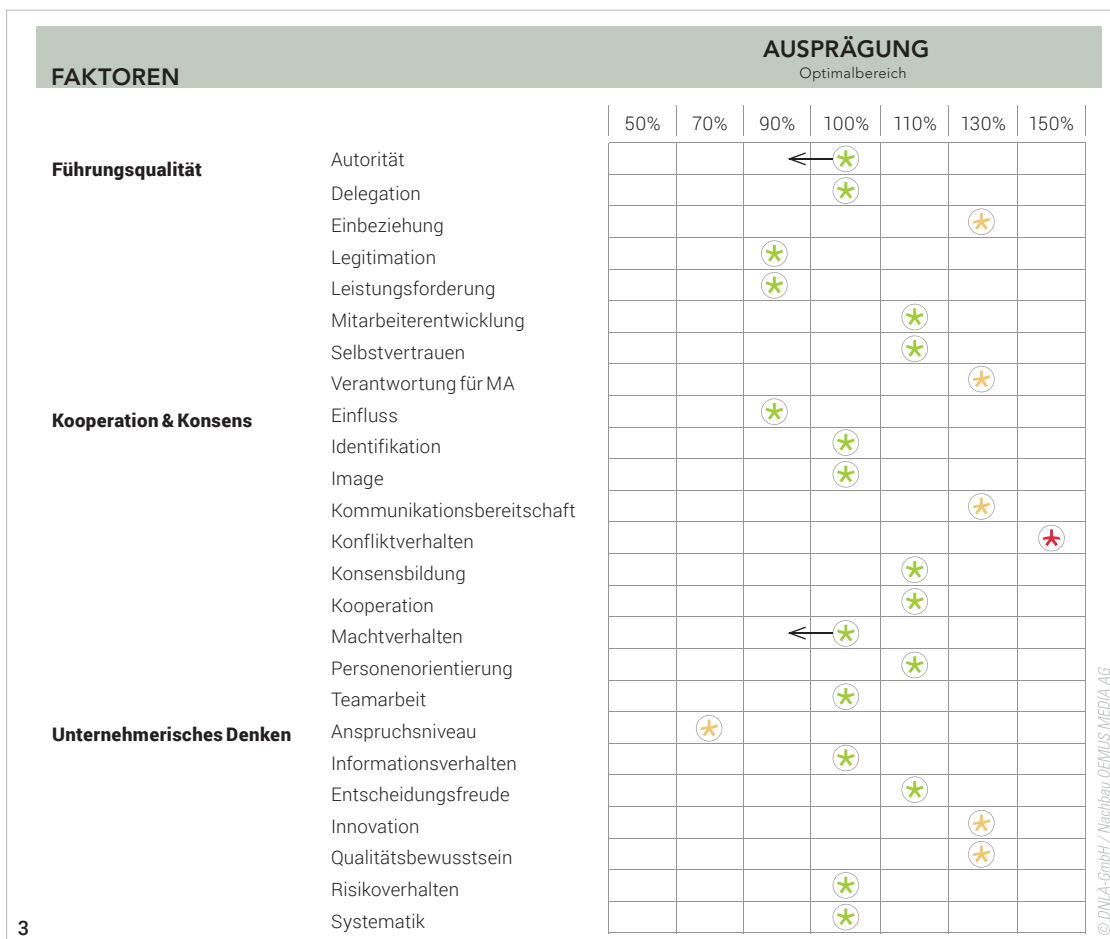
Nichts Neues? Stimmt. Die praktische Erfahrung des Autors zeigt allerdings, dass Soft Skills in der internen Personalentwicklung oder bei der Suche nach Auszubildenden oder ausgebildetem Fachpersonal eher weniger eine Rolle spielen. So werden zwar im Text der Stellenangebote Faktoren wie Motivation, Teamfähigkeit, Einsatzfreude, Flexibilität, Einfühlungsvermögen oder systematisches Arbeiten gefordert, bei Bewerbungsgesprächen und der Vorauswahl leider nicht

### Soft Skills werden oft nicht erkannt. Warum ist das so?

Fachliche Qualifikation, die Hard Skills, sind gut einzuschätzen. Die werden in der Schule, im Studium oder in der Ausbildung sowie in der praktischen Tätigkeit erworben. Soft Skills hingegen, als Schlüsselkompetenz, sind „weiche Qualifikationen“, die leider meistens oft nicht erkannt, jedoch nachweisbar versteckt, latent in der jeweiligen Person vorhanden sind. „Soft Skills“ – vom Wortsinn her sind das „weiche“ Erfolgsfaktoren. Wie wichtig sie aber wirklich sind, gerade wenn es hart auf hart kommt, wird hier aufgezeigt. Sie sind sogar, das zeigen Studien und Beispiele aus der Praxis, der Erfolgsfaktor in Studium, Ausbildung und Beruf.

Inhaber einer Zahnarztpraxis entwickeln durch entsprechende Fort- und Weiterbildung ihre Fach- und Methodenkompetenz im jeweiligen Fachbereich Kieferorthopädie, Implantologie usw. oder im Tätigkeitsfeld Alterszahnmedizin, Behindertenzahnmedizin, Kinder oder Angstpatienten. Wie wäre es denn, einmal über das Thema Sozialkompetenz zu reflektieren? Mal einen kri-

Bereiche	Faktoren	Ausprägung						
		1	2	3	4	5	6	7
● Leistungsdynamik	Eigenverantwortlichkeit					5		
	Leistungsdrang					5	0	5
	Selbstvertrauen			3				
	Motivation					4		
● Interpers. Umfeld	Kontaktfähigkeit				4			
	Auftreten			3				
	Einfühlungsvermögen					5		
● Erfolgswille	Einsatzfreude					4		
	Statusmotivation		2					
	Systematik					5		
	Initiative		2					
● Belastbarkeit	Kritikstabilität					4		
	Misserfolgstoleranz					4		
	Emotion. Grundhaltung					4		
	Selbstsicherheit					5		
	Flexibilität					4		
	Arbeitszufriedenheit					5		
	2							



© DNLA-GmbH / Nachbau GENIUS MEDIA AG

aufbau und „[...]“, damit eine gezielte Aus- und Weiterbildung (Training/Coaching) durchgeführt werden kann.“<sup>4</sup> Damit ist es möglich, Konfliktpotenzial innerhalb Ihres Teams zu erkennen und abzubauen, Potenziale zu entdecken und gezielt zu fördern.

**Last, but not least**

In Zeiten von KI wie ChatGPT wird der Faktor „Mensch“ bei der Arbeit immer wichtiger. Klingt erst mal paradox? An sich ist das aber ganz einleuchtend! Während beispielsweise Fremdsprachenkenntnisse und Übersetzungsfähigkeiten als Qualifikation immer mehr an Bedeutung verlieren, bleiben Soft Skills wie Engagement und die Fähigkeit zu kreativen Problemlösungen gefragt. Auch „interpersonelle“ Kompetenzen wie Einfühlungsvermögen, Kommunikationsfähigkeit, ein guter, persönlicher Kontakt und ein souveränes, angemessenes Auftreten werden in der Interaktion innerhalb der Praxis und mit Patienten, zahnärztlichen Verbänden und Geschäftspartnern, wichtiger denn je!



**Willi Fausten**  
consulting@fausten.de  
www.fausten.de

Erfolgsfaktoren zu ermitteln. Mit dem ESK-Management-Profil können persönliche Führungsqualität und Kompetenz dargestellt werden. Stärken ausbauen und Engpässe auflösen – um was geht es? Im Fokus stehen die Führungskompetenz und die führungsrelevanten Soft Skills. Das sind in unserem DNLA-Modell – Discovering Natural Latent Abilities – die drei Bereiche „Führungsqualität“ (Umgang mit Mitarbeitern), „Kooperation und Konsens“ (Zusammenarbeit mit Kollegen – vor allem in größeren Praxen und in der Klinik) sowie „Unternehmerisches Denken und Handeln“. Die Bereiche werden strukturiert in 23 entsprechende und messbare Faktoren.

**Kann man Soft Skills messen?**

Aus verschiedenen Anlässen möchten Sie als Praxisinhaber herausfinden, objektiv und fair, wo bei einzelnen Mitarbeitern oder im gesamten Team Entwicklungspotenzial entdeckt und gefördert werden kann. Sie wünschen sich zum Beispiel mehr Einsatzfreude, mehr Motivation oder etwas bessere Systematik, zum Beispiel im internen Qualitätsmanagement. Die gute Nachricht ist, dass es Methoden und Verfahren gibt, wissenschaftlich erforscht, validiert und durch die Praxis seit 30 Jahren bestätigt, mit denen es möglich ist, die latent vorhandenen Erfolgsfaktoren zu messen, grafisch darzustellen und durch gezielte Fördermaßnahmen zu verbessern. Das DNLA-Verfahren hilft Ihnen, das aktuelle Potenzial Ihres Teams zu erkennen und liefert Hinweise auf Engpässe und wie sie diese auflösen können. In einer ausführlichen Begleitdokumentation zu den Auswertungen werden die einzelnen Faktoren inhaltlich beschrieben,

Fördermöglichkeiten für die entdeckten Engpassfaktoren aufgezeigt und mit erklärenden Videos und Audiodateien unterstützt. Im Zuge Ihrer Personalentwicklungsmaßnahmen können Sie in Absprache mit Ihren Mitarbeitern ein DNLA-ESK-Kompetenzprofil erstellen (Onlinefragebogen mit Dokumentation, Begleit- und Entwicklungsstrategien). Es ist sogar möglich, Verbesserungen nach sechs Monaten durch praxisinternes Coaching festzustellen.

**Kann man Soft Skills gezielt trainieren?**

Auch hier eine gute Nachricht: Soft Skills kann man gezielt trainieren, und was noch besser ist: Sie stecken schon in uns! Mit einem Verfahren wie DNLA – einem Online-gestützten Fragenkatalog, der dann passend zu einem gewünschten beruflichen Profil ausgewertet wird – kann man Soft Skills gezielt entwickeln. Mit DNLA kann man von Natur aus vorhandene Fähigkeiten und Potenziale entdecken und entwickeln. Die Analyse- und Entwicklungsverfahren „Discovering Natural Latent Abilities (DNLA)“ basieren auf Grundlagenforschung zu beruflichen Erfolgsfaktoren des Max-Planck-Instituts unter der Leitung von Prof. Dr. J. Brengelmann. „Alle DNLA-Verfahren verfolgen das Ziel, die Potenziale eines Menschen in einem konkreten beruflichen Kontext zu erfassen.“<sup>2</sup> Im Mittelpunkt steht dabei die soziale Kompetenz. [...] Dieses Basismodell (DNLA ESK – Erfolgsprofil Soziale Kompetenz) enthält alle wesentlichen Faktoren im Bereich sozialer Kompetenz, die den Berufserfolg beeinflussen.“<sup>3</sup> „Mit den DNLA-Instrumenten kann man Potenziale und Kompetenzen in ihrer aktuellen Ausprägung messen, zum nachhaltigen Kompetenz-

ANZEIGE




SMILE ABRUFAUFTRÄGE.  
BESTE PREISE SICHERN UND  
EINFACH STEUERN SPAREN!

NÜTZLICHE STEUER-TIPPS:  
JETZT QR-CODE SCANNEN!



Komplettes Angebot unter [www.smile-dental.de](http://www.smile-dental.de) anschauen, direkt online bestellen oder anrufen unter + 49 2102 15467-0. Wir freuen uns auf Sie!

Angebote gültig bis 20. Dezember 2023.