

# Ein gemeinsames Ziel vor Augen

| Susanne Bernhardt



Im ersten Beitrag zum Thema „Unternehmensführung in Zahnarztpraxen“, der in Ausgabe ZWP Zahnarzt Wirtschaft Praxis 5/2011 erschienen ist, haben wir bereits festgestellt: Führungskompetenz ist keine leichte Aufgabe. Sie ist nicht jedem Menschen in die Wiege gelegt und ergibt sich auch nicht automatisch mit einem erfolgreich abgeschlossenen Zahnmedizinstudium. Die sogenannten „Soft Skills“ (weiche Führungseigenschaften) spielen eine wichtige Rolle, werden im Praxisalltag aber oft vernachlässigt.

**H**aben Sie sich als Praxischef beispielsweise schon einmal gefragt, wie gut Sie Ihre Mitarbeiter eigentlich kennen? Was wissen Sie über deren Charaktere, Wünsche und Ziele? Können Sie einschätzen, welche Potenziale in jedem einzelnen stecken? Zugegeben, im stressigen Praxisalltag bleibt oft nicht viel Zeit für Mitarbeitergespräche, aber die Zeit, die Sie dafür investieren, zahlt sich langfristig aus, denn fest steht: Mitarbeiter, die mehr als „Erfüllungsgehilfen“ sind, bringen auch bessere Leistungen und sind zufriedener. Das sorgt wiederum für ein gutes „Praxisklima“. Es ist daher wichtig, dass es Ihnen als Praxischef gelingt, Ihren bisherigen Führungsstil zu überprüfen und neue Blickwinkel und Herangehensweisen für eine erfolgreiche Praxisführung in Betracht ziehen. Auf diese Weise

werden Sie in der Lage sein, die bestmögliche Gesamtleistung für sich, Ihre Praxis und das Team zu generieren. Eine der bekanntesten Methoden der Mitarbeiterführung, die Sie dabei anwenden können, ist das „Management by Objectives“ (MbO) - zu Deutsch: Führung durch Zielvereinbarung. Sie wurde bereits 1955 von Professor Peter Ferdinand Drucker aus Wien erfunden. In dieser Zeit herrschten in den Betrieben noch starre Hierarchien. Von Mitarbeitern erwartete man in erster Linie Gehorsam und Pflichterfüllung, aber kein eigenständiges Denken und Handeln. Das wollte Drucker ändern. „Der Gewinn ist für einen guten Unternehmer nicht das Ziel, sondern eine Folge der Zielerreichung“, so sein Credo. Kerngedanke des Führungsstils ist die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Prozess der Zielabstimmung

und die Übertragung von Aufgaben. MbO setzte auf mündige, eigenständig denkende und handelnde Mitarbeiter und gibt Freiraum für persönliche Entfaltung und eigene Ideen. Das revolutionäre Konzept hat Maßstäbe gesetzt und ein Umdenken in der Unternehmensführung eingeleitet. Bis heute hält sich MbO in der Wirtschaft und ist aufgrund seiner Anpassungsfähigkeit auch gut auf die Abläufe in einer Zahnarztpraxis übertragbar. Also zurück in die Praxis ... Erste Aufgabe des Praxisinhabers ist es, den Planungsprozess in Gang zu bringen und zu koordinieren. Am Anfang steht immer das persönliche Gespräch mit den Mitarbeitern. Darin werden Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungsbereiche und Abgrenzungen schriftlich festgehalten und Ziele definiert. Die Ziele können vom Praxisinhaber vorgegeben oder

ANZEIGE

KENTZLER  
KASCHNER  
DENTAL

## astron CLEARsplint®

Der perfekte Schutz!

**astron CLEARsplint® ist die erste Wahl für die Herstellung funktionstherapeutischer Aufbisschienen, denn die Schiene...**

Thermoaktiver Aufbisschutz  
anpassungsfähig & sehr flexibel

- ist extrem bruchsicher und schützt den Zahnbestand,
- besitzt eine einzigartige Flexibilität und bietet damit einen hohen, angenehmen Tragekomfort,
- ist hypoallergen, da MMA-frei (Restmonomergehalt an MMA = 0)
- ist mit ihrem Memoryeffekt selbstadjustierend
- bleibt unsichtbar transparent – kein Vergilben
- ist die beste Lösung für Knirscher (Bruxismus) und zum Schutz von Implantatversorgungen
- lässt sich mit normaler Laborausstattung verarbeiten

Situationsmodell mit  
passgenauem Aufbisschutz

Kein Vergilben,  
da frei von Aminen

Aufbisschutz im Normalzustand

KENTZLER-KASCHNER DENTAL GMBH · Mühlgraben 36 · 73479 Ellwangen/Jagst  
Tel.: +49(0)7961-90 73-0 · Fax +49(0)7961-5 20 31 · info@kkd-topdent.de · www.kkd-topdent.de

CE



Vertiefungsseminar von Susanne Bernhardt zum Thema

## Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen

Hamburg .....	03.10.2011
Köln .....	05.10.2011
Frankfurt am Main .....	07.10.2011
Stuttgart .....	10.10.2011
Nürnberg .....	11.10.2011
Hamburg .....	31.10.2011
Köln .....	02.11.2011
Frankfurt am Main .....	04.11.2011
Stuttgart .....	07.11.2011
Nürnberg .....	08.11.2011

Anmeldung über  
**www.opti-zahnarztberatung.de**  
 oder Telefon: 0 43 52/95 67 95

auch im Team gemeinsam erarbeitet werden. Sie sollten sich selbstverständlich an der Praxisphilosophie des Praxisinhabers orientieren. Bereits das gemeinsame Planen wirkt sich positiv auf die Zusammenarbeit aus. Es motiviert die Mitarbeiter und stärkt das Vertrauensverhältnis zwischen Zahnarzt und Praxisteam. Zudem haben Mitarbeiter, die in die Entscheidungs- und Planungsphase involviert sind, klarere Vorstellungen von ihrem Beitrag zum Gesamtergebnis und übernehmen daher auch gerne Verantwortung für ihre Arbeit. Die formulierten Ziele sollten jedoch eindeutig und realistisch sein, damit eine Selbstkontrolle auf dem Weg zur Zielerreichung für den Mitarbeiter jederzeit möglich ist. Über die Mittel und Wege der Zielerreichung entscheidet jedes Praxismitglied eigenständig. Nach Ablauf eines bestimmten zeitlichen Intervalls besprechen die Beteiligten das Ergebnis. Bis dahin muss die Praxisführung voll und ganz darauf vertrauen, dass die Aufgabe in ihrem Sinne erledigt wird – möglichst ohne zusätzliche Kontrollen. Voraussetzung ist aber, dass der Mitarbeiter alle zur Erledigung der Aufgaben erforderlichen Informationen und Mittel erhält sowie den entsprechenden Reifegrad und die Fähigkeit hat, die Ziele zu erreichen.

Wichtig ist auch, dass die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche zwischen den Mitarbeitern klar definiert und gegeneinander abgegrenzt sind. Bei komplexen Aufgaben können während der Umsetzungsphase sogenannte Feedbackgespräche durchgeführt werden. Diese dienen dazu, Zwi-

schenergebnisse zu besprechen und Fragen zu beantworten. Außerdem bieten sie die Möglichkeit, den bisherigen Verlauf der Zielerreichung zu reflektieren und – falls nötig – auch rechtzeitig gegenzusteuern. Ist der Verlauf positiv, sollte der Praxischef dem Mitarbeiter gegenüber seine Anerkennung und Wertschätzung aussprechen.

Zusammenfassend lässt sich also sagen: Die Vorteile von „Führen mit Zielen“ (Management by Objectives) liegen darin, dass der Praxisinhaber in seiner Rolle als Vorgesetzter entlastet wird, seine Mitarbeiter besser kennenlernt und mehr Aufgaben delegiert. Der Mitarbeiter gewinnt im Gegenzug mehr Freiraum und Eigenverantwortung, identifiziert sich noch mehr mit den Zielen der Praxis, ar-

beitet motivierter darauf hin und ist leistungsfähiger. Weitere Vorteile sind, dass Zielvereinbarungen besser überprüfbar sind und Mitarbeiter die Chance haben, sich weiterzuentwickeln. Das steigert die Arbeitszufriedenheit, stärkt das Vertrauensverhältnis in den Chef und trägt maßgeblich zum Praxiserfolg bei.

Die OPTI Zahnarztberatung GmbH ist eine softwarenahe Beratungsgesellschaft, die sich auf die Themen Organisation, Betriebswirtschaft sowie Führung & Personal in der Zahnarztpraxis spezialisiert hat. Autorin, Susanne Bernhardt, ist seit 2006 bei OPTI als Referentin, Beraterin und Systemischer Coach tätig. Spezialgebiete der Betriebswirtin (VWA) sind Führungs- und Mitarbeiter-Coaching sowie die betriebswirtschaftliche Analyse von Zahnarztpraxen.

ANZEIGE

**minilu**  
**ist da!**

Praxis-Material  
 supergünstig,  
 superschnell,  
 supereinfach:  
[www.minilu.de](http://www.minilu.de)

**minilu.de**  
 ... macht mini Preise