

# Souveränes Controlling in der parodontologischen Praxis

Setzt Controlling erst ein, wenn die Ergebnisse nicht mehr passen, ist es zu spät. Dann werden meist nur noch Fehler analysiert und Schuldige gesucht. Souveränes Controlling in der Parodontologie-Praxis setzt voraus, dass alle Beteiligten die Chance erkennen: Nur ein gezieltes Steuern der Abläufe sorgt für den notwendigen Durchblick und die Möglichkeit, rechtzeitig gegenzusteuern, wenn etwas „aus dem Ruder läuft“.

Das Wort Controlling stammt aus dem Englischen: „to control“ bedeutet „steuern“ oder „regeln“ und schon hier wird deutlich, dass nicht, wie in vielen Parodontologie-Praxen praktiziert, Controlling ganz am Ende des Prozesses steht und gleichbedeutend mit Kontrolle ist. Im Gegenteil: Controlling muss auch in der Parodontologie-Praxis rechtzeitig dafür sorgen, dass bestimmte Abläufe intern oder in der Zusammenarbeit mit externen Partnern so geregelt werden, dass man, weicht der aktuelle Stand einmal von den Zielen ab, rechtzeitig etwas (Strategien, Strukturen, Zuständigkeiten u. a.) ändern kann. Das Controlling sollte zwei zentrale Bereiche umfassen:

- Begleitung beim Prozess der Zielfindung
- Planung und Steuerung der Prozesse

und trägt damit Mitverantwortung für die Zielerreichung. Allerdings wäre es falsch, dadurch dem Controlling die volle Verantwortung aufzubürden. Bewusst wurde hier das Wörtchen „Mit-“ vor die Verantwortung gesetzt, denn erst, wenn alle eine entsprechende Haltung gegenüber der Controlling-Idee entwickeln, kann ein gezieltes Steuern von Anfang an gelingen.

## 1. Haltung und Einstellung zählen

Haltung ist im Leben enorm wichtig. Die persönliche Einstellung weist den Weg – zum Sieg ebenso wie zur Niederlage. Wer nicht daran glaubt, dass Controlling wertvoll ist und in der Praxis sehr viel bewirken kann, wird genau das erfahren bzw. auslösen. Umso wichtiger ist es für den Parodontologen als Unternehmer, selbst als Vorbild zu wirken und alle Mitarbeiter in der Praxis im Boot zu haben. Nur mit einer grundsätzlichen Pro-Haltung, der Gewissheit, mitentscheiden zu können und zu dürfen, der Sicherheit, dass hier nicht nur nach Fehlern und Schuldigen gesucht wird, sondern Lösungen gefragt sind, kann es gelingen, dass wirklich alle Mitarbeiter als interne Controller funktionieren. Und weit aus mehr: Spaß daran haben, Abläufe tatsächlich aktiv zu steuern. Wenn aus Beteiligten Betroffene werden, gelingt ein Miteinander auch im Controlling um ein Vielfaches einfacher.

## 2. Polarisieren und fokussieren hilft

Manchmal wollen wir alles auf einmal und sofort. Wir verzetteln uns und es fällt uns entsprechend schwer, andere von unseren vielen Ideen zu überzeugen. Wenn Sie also wollen, dass Ihre Mitarbeiter die Controlling-Idee mittragen, setzen Sie Ziele immer gemeinsam und machen Sie diese messbar. Stellen Sie zunächst die Sinn-Frage: „Welchen Nutzen wird unser Controlling haben?“ und „Wohin wollen wir im Controlling generell?“ oder ganz konkret: „Wie steuern wir das Controlling beim Thema XY? Wer ist für welche Zwischenetappen zuständig? Wer berichtet wem?“ Dadurch entfallen bereits im Prozess Eifersüchteleien. Und auch die im Nachhinein so gerne ausgesprochenen

Schuldzuweisungen gibt es nicht mehr. Ihre gemeinsame Vision von einem erfolgreichen Controlling ist Ihr Navigationssystem, das alle Beteiligten führt und leitet, das die Gesamtstrecke in Etappen einteilt, vor Staus warnt und vielleicht sogar geschickt herumführt, das Ausweichrouten angibt und sie letztendlich auch gemeinsam sicher ans Ziel führt.

Auf dem Weg sollten Sie und auch Ihre Mitarbeiter immer wieder fragen: Bringt mich das, was ich gerade mache, dem Erreichen unserer Controlling-Vision näher?

## 3. Vereinbarung eines Commitments mit sich und anderen

Natürlich findet sich im Ablauf einer Parodontologie-Praxis immer jemand, den man für einen Fehler, ein Misslingen oder die Nichteinhaltung eines Termins verantwortlich machen kann: DU Chef hast die Verantwortung! DU Helferin musst dies oder jenes im Blick haben! DU bist verantwortlich! Souveränes

Controlling gelingt nur dann, wenn alle um ihre Eigen-Verantwortung wissen und die Bereitschaft an den Tag legen, dafür auch eine Verpflichtung = starkes Commitment einzugehen. Nehmen Sie dazu ruhig auch alle beteiligten Partner, ob intern oder extern in der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Zulieferern u. a., mit in die Pflicht.

## 4. Pflege der K. o.s.

Kennen Sie Ihre K. o.s? Nein, damit sind nicht Konkurrenten gemeint oder gar die Komplizen. K. o.s sind im Zusammenhang mit dem gezielten Einsatz eines Controllings in der Parodontologie-Praxis die drei entscheidenden Schritte:

1. **Kooperation** Miteinander statt Gegeneinander, Synergien nutzen, aus Gruppen starke Teams machen, Partner schaffen
2. **Koordination** Prozesse optimieren, Ablaufpläne festlegen und steuern, Kennzahlen nutzen
3. **Kommunikation** Gespräche führen, Visionen teilen, Interessen und Werte erkennen

Besonders der dritte Punkt ist im Zusammenhang mit Controlling von großer Bedeutung. Nur wenn Sie immer im Gespräch bleiben, können Sie sicherstellen, dass alle Beteiligten tatsächlich noch an Bord sind. Bei negativen Abweichungen sind Lösungsvorschläge gefragt, bei positiven Abweichungen Anerkennung. Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser – so heißt es nicht umsonst. Allerdings sollte Kontrolle im Zusammenhang mit Controlling immer positiv verstanden werden und Bestandteil des Commitments sein. Ein gemeinsames Ziel bedingt auch ein gemeinsames Kontrollsystem. Gemessen an den Leistungsvorgaben sollten Sie also mit sich selbst, aber auch mit Ihren Partnern folgende Parameter festlegen:

- Wir können Folgendes erwarten: ...
- Wir sorgen dafür, dass ...
- Wir messen uns daran, dass ...

Wie in jeder Form der Partnerschaft darf dabei – im wahrsten Sinne des Wortes – nicht nur einer schaffen. In einer beiderseitigen Vereinbarung muss klar sein, dass jeder etwas (was genau?) gibt, damit ein gemeinsames Ziel (welches genau?) erreicht werden kann. Stimmen Sie sich ab: Was wird von mir

erwartet? Und was kann ich von meinem Gegenüber erwarten? Es muss also die bekannte Win-win-Situation eintreten. Ansonsten wird es immer gegenseitige Anklagen „Ich soll immer ...“, „Du machst nie ...“ geben.

## 5. In die Praxis hineinhören

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht galten und gelten immer noch möglichst viele Zahlen – oder inzwischen zumindest möglichst viele wichtige Zahlen – als am aussagefähigsten, was Risiken und Chancen für die Steuerung einer Parodontologie-Praxis anbelangt. Also Augen auf! Lange bevor diese Zahlen allerdings belegen, dass etwas im Argen liegt, deuten zahlreiche Indikatoren darauf hin. Allerdings sind diese nur durch gutes Beobachten und eine kooperative Kommunikation erkennbar. Also gilt schon lange vorher: Ohren aufstellen! Machen Mitarbeiter Dienst nach Vorschrift, bleiben Besprechungen fern, weichen auf Nebensächlichkeiten aus oder vermeiden Verantwortung, werden die Zahlen dies früher oder später aufzeigen. Es gibt aber auch das andere Extrem: Versuchen Mitarbeiter uneingeschränkt Macht auszuüben, verkörpern Dominanz (statt Kompetenz) und beziehen sozusagen eine Monopolstellung, gilt es, derartige Warnzeichen rechtzeitig wahrzunehmen. Mitarbeiter verraten so viel – vorausgesetzt, Chefs hören ihnen zu und sind nicht nur damit beschäftigt, Planzahlen einzufordern.

## 6. Frühwarnindikatoren helfen, die Zukunft zu gestalten

Der Einsatz von Frühwarnsystemen gehört ohne Zweifel zu den wichtigsten Instrumenten der strategischen Praxisführung. Risiken können so frühzeitig identifiziert und Schwachstellen behoben werden. Erfolgreiche Parodontologen nutzen diese Früherkennung, um bereits vor Eintritt eines Ereignisses anhand wichtiger Informationen entsprechende Entscheidungen treffen zu können. Hilfestellung bieten Hinweise aus den unterschiedlichsten Kanälen: wirtschaftliches/gesundheitspolitisches Umfeld, Praxisstrategie, Personalwirtschaft, Finanzsektor u. a. Um im wahrsten Sinne des Wortes „das Gras wachsen zu hören“, genügt es nicht, nur Zahlen zu betrachten, viel wichtiger ist es, in die Praxis hineinzuhören. Dann können Parodontologen und das Praxisteam kreativ und innovativ vorgehen.

## 7. Ins Handeln kommen

Frühwarnindikatoren sind für das Controlling eine wertvolle Hilfestellung, sofern sie auch dazu führen, dass etwas anders oder neu gemacht wird. Ansonsten verkommen Sie zur Routine, die nur noch gemacht wird, weil es schon immer so gemacht wurde ... Wer einen Plan hat, weiß, was er tut – zumindest sollte er! Aus dem Kopf, aufs Papier, in die Realität. Pläne weisen uns nicht nur selbst den Weg, sondern geben auch anderen Menschen die Möglichkeit, an der Realisierung eines Vorhabens erfolgreich beteiligt zu sein. Kein noch so schöner Plan zeigt allerdings eine Wirkung, wenn wir nicht ins Handeln kommen. Erst das Tun entscheidet über die Ergebnisse. Und damit entscheidet jeder Parodontologe selbst, inwieweit Frühwarnindikatoren sich tatsächlich erfolgreich auf die Praxis auswirken oder nicht. Ein Datum, ein Termin, eine Uhrzeit nehmen uns in die Pflicht. Je eher und konsequenter wir unsere aus den Frühwarnindikatoren abgeleiteten Aufgaben angehen, umso besser das Ergebnis, umso größer der Erfolg und auch der persönliche Spaß am Tun. Je klarer Ihre Gedanken sind, umso besser können Sie diese Ihren Mitarbeitern vermitteln. Nur ein präziser Gedanke führt zu einer klaren Sprache und einem strukturierten Handeln. Und genau das ist es schließlich, was wir uns sowohl von Frühwarnindikatoren als auch von einem erfolgreichen Controlling erhoffen. Vielleicht lässt sich das Ganze kurz folgendermaßen zusammenfassen: Gegenseitige Verpflichtung – gemeinsame Verantwortung – vereinte Freude ... auf ein gelungenes Controlling! 

Der Souveränitäts-Experte Theo Bergauer ist seit 20 Jahren als Trainer und Coach für persönliche Entwicklung und unternehmerische Prozesse aktiv. Dabei geht es ihm in der Zusammenarbeit mit Unternehmen nicht um kurzfristige Wissensvermittlung oder einen schnellen Motivationsschub, sondern vielmehr um die Begleitung von Prozessen, die zu Souveränität, zur persönlichen Zufriedenheit aller Beteiligten und somit zum gemeinsamen unternehmerischen Erfolg führen.

## PN Adresse

Theo Bergauer  
b.wirkt!  
Leuthnerstr. 5, 95652 Waldsassen  
Tel.: 0 96 32/9 11 81  
E-Mail: post@b-wirkt.de  
www.b-wirkt.de



oder  
b.wirkt!® Institut für Souveränität  
Josef-Schappe-Str. 21  
40882 Ratingen  
Tel.: 0 21 02/1 28 92 54