

## Bewusste Praxisführung für nachhaltigen Erfolg

Die reine Konzentration auf Zahlen und Fakten bedingt, dass wir die Menschen um uns herum – unsere Kunden, Mitarbeiter, Geschäftspartner und häufig auch unsere Familien – aus dem Blick verlieren. Doch auch auf gesamtgesellschaftlicher Ebene bringt dies tiefe Verwerfungen mit sich. Wenn Wirtschaft sich von der Gesellschaft und Menschlichkeit abkoppelt, wie wir es seit geraumer Zeit beobachten können, sind alle damit verbundenen Systeme zum Scheitern verurteilt.

Zu den Besten der Branche zählen. Maßstäbe setzen. Die Märkte von morgen bestimmen. Patienten in begeisterte Kunden verwandeln und vielleicht sogar so etwas wie einen Kultstatus erreichen – wer würde sich das als Kieferorthopäde nicht wünschen? Langfristiger Erfolg ist jedoch nur auf der Basis eines bewussten und ethischen Handelns möglich. Doch was heißt das kon-

### 1. Motive = Strategie

Vision, Exzellenz, Begeisterung: Diese drei Facetten sind wichtig, wenn es um die Strategie einer Praxis geht. Gotthold Ephraim Lessing wusste: „Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht noch immer geschwinder als jener, der ohne Ziel umherirrt.“ Es liegt also am Kieferorthopäden, die persönlichen Motive mit der Vision der

viele Vorteile: Der Kieferorthopäde und seine Führungskräfte sehen ihre Ziele wie auf einer Landkarte vor sich und steuern die Praxis wie aus einem Cockpit. Durch diesen Blick von oben können Erfolge klar analysiert (und gefeiert!) werden. Auch ein Großteil der Geschäftskrisen lässt sich durch eine aussagefähige und konsequente Steuerung frühzeitig erkennen und erfolgreich vermeiden. Als ergebnisorientierte Steuerung der Praxis ist Controlling Chefsache, gibt es dem Kieferorthopäden doch genau die Informationen an die Hand, die er braucht, um Prozesse, Projekte und Abläufe zu planen, zu koordinieren und zu kontrollieren. Controlling im Sinne einer bewussten Praxisführung ist aber noch mehr: Es ist ein auf Vertrauen basierendes „Controlling-Denken“ in den Köpfen aller Mitarbeiter in der Praxis, das eben nicht nur der Kieferorthopäde oder der Controller verinnerlicht haben sollte, sondern jeder Mitarbeiter in seinem Arbeitsumfeld.

### 3. Ordnung = Management

Im Management geht es in der konkreten Umsetzung um alle Tätigkeiten, die dafür sorgen sollen, dass die definierten Praxisziele mit einem möglichst geringen Aufwand an Zeit und Geld erreicht werden können. Das funktioniert umso besser, je intelligenter die Praxis organisiert ist. Wenn jeder genau weiß, an welcher Stelle er welche Aufgaben zu erfüllen hat, und darüber hinaus so vernetzt denkt und han-

desto kostengünstiger lassen sich gute Leistungen anbieten und desto größer ist auch der wirtschaftliche Erfolg. Eine gesunde KFO-Praxis zeichnet sich durch die richtige Balance zwischen Attraktivität (Innovationen, Marketing, Motivation und Investitionen) und System (Ordnung, Organisation, Einfachheit und Sparsamkeit) aus. Sie hält ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen Veränderung (Innovation und Kreativität) und Ordnung (Struktur und Umsetzung). Diese Praxis ist auf dem richtigen Weg – sie bietet zum richtigen Zeitpunkt die richtige Behandlung zum richtigen Preis an, ist effektiv und effizient.

### 4. Seele = Führung

Führung ist kein Kampfsport und keine Kunst, sondern das Ergebnis der Arbeit integrierter, ehrlicher, verantwortungsvoller und ethisch handelnder Menschen. Grundlage der Führung ist nicht Kompetenz, sondern Charakter. Deshalb ist Führung ein lebenslanger Lernprozess, der eine ebenso lebenslange Schulung des eigenen Charakters mit sich bringt, auf ideale Weise durch eine intensive Reflektion der eigenen Führungserfahrung. In der Praxis beginnt exzellente Führung mit der Einstellung der richtigen Mitarbeiter – wobei immer gilt: Im Zweifelsfall entscheidet die gemeinsame Werteebene über eine Einstellung, und nicht das besondere Know-how eines Kandidaten. Wenn diese Basis stimmt und eine ehrliche Kultur der gegenseitigen Wertschätzung gelebt wird, dann sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus sich heraus motiviert und müssen nicht motiviert werden. Und ein weiterer wichtiger Punkt kommt hinzu. Weil auf Dauer nur körperlich und seelisch gesunde Mitarbeiter motiviert und leistungsfähig sind und bleiben, wird zukünftig gerade auch im Praxisbereich das Gesundheitsmanagement einen höheren Stellenwert haben müssen. Hier muss sich ein zentraler Einstellungswandel vollziehen: Nicht derjenige ist besonders leistungsfähig, der möglichst viele Stunden in der Praxis verbringt, sondern derjenige, der seine Leistung punktgenau bringt und dabei – Patienten und Kollegen gegenüber – entspannt und bewegt bleibt. Grundvoraussetzungen für gute Führung sind Glaubwürdigkeit, Authentizität und der Wille, ein gutes Vorbild zu sein. Jeder, der sich in einer verantwortungsvollen Position befindet, weiß, wie schwer die Erfüllung dieser Voraussetzungen ist. Da Führer-



kret? Eigentlich ist die Orientierung über ethisches Handeln ziemlich einfach. Es geht darum, dass wir abends guten Gewissens in den Spiegel sehen können – als Kieferorthopäde, als Führungskraft und als Mensch. Es ist also notwendig, dass wir unser Bewusstsein immer wieder auf den Prüfstand stellen und uns fragen:

- Was ist uns wirklich wichtig?
- Stellen wir uns die richtigen Fragen und haben wir Antworten darauf?
- Übernehmen wir tatsächlich Verantwortung für das, was wir tun – und auch für das, was wir nicht tun?

In der Realität beschäftigen sich Kieferorthopäden oftmals mit ganz anderen Fragen: Wie können wir noch schneller noch mehr Patienten behandeln? Bei allem, was Kieferorthopäden fachlich für ihre Patienten leisten, fokussieren wir uns doch häufig auf eher oberflächliche, materielle Themen und finden für die wesentlichen Fragen unseres Lebens und Schaffens keine Zeit. Wir denken mehr in ökonomischen Größen, was für eine wirtschaftliche Sicherung der Praxis durchaus richtig und wichtig ist, und zu wenig in nachhaltigen ethischen Zusammenhängen. Dabei wäre eine Beschäftigung mit den vier folgenden zentralen Themen eine gute Grundlage für eine bewusste ganzheitliche Praxisführung.

Praxis zu verknüpfen, damit etwas ganz Besonderes daraus entstehen kann: Eine Exzellenz, die Geschäftspartner fasziniert, Mitarbeiter ansteckt und Patienten begeistert wird. Zentrale Fragen dazu lauten: Können Sie die Vision Ihrer Praxis spontan in einem Satz zusammenfassen? Haben Sie eine konkrete Vorstellung von der verfolgten Strategie und den angepeilten Zielen? Wie gehen die Menschen in Ihrer Praxis

„Führung ist das sinnvolle und nützliche Gestalten der Zukunft, gemeinsam mit anderen Menschen unter Berücksichtigung des Umfeldes und basierend auf ganzheitlichen, ethischen Grundsätzen.“

– Cay von Fournier –

miteinander um? Welchen Draht haben Vorgesetzte zu ihren Mitarbeitern? Und welche Rolle spielen die Patienten? Stimmen die Motive bzw. die Strategie, entwickeln Praxisteams ihren eigenen Weg zur Exzellenz.

### 2. Klarheit = Steuerung

Peter Drucker ist davon überzeugt: „Nur was ich im Unternehmen messen kann, das kann ich auch steuern und managen.“ Damit die Zahlen stimmen, ist es immens wichtig, aus der Praxisstrategie ein System klar messbarer kurz-, mittel- und langfristiger Ziele abzuleiten. Das bringt

delt, dass er über seinen eigenen Arbeitsplatz hinaus die gesamte Praxis im Blick behält, halten Kieferorthopäden ihren Kurs auch bei stürmischem Wetter. Oder wie Sir Alexander MacKenzie formulierte: „Die Ablehnung, Unwichtiges zu tun, ist eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg.“ Wichtig ist, dass alle Mitarbeiter einen sehr hohen Qualitätsanspruch verinnerlicht haben und wissen, wie sich dieser Anspruch zügig und kostenbewusst verwirklichen lässt. Je besser die Organisation gestaltet wird, je wirksamer das Qualitätsmanagement funktioniert und je besser Aufgaben mit einem klugen Projektmanagement umgesetzt werden,



schaft von der individuellen Persönlichkeit abhängt, ist es nicht verwunderlich, dass Führerpersönlichkeiten jeweils ihre individuelle Note haben. Sie sind verschieden und wirken verschieden auf andere Menschen. Was sie trotz aller Individualität aber einen sollte, ist ihre Verpflichtung gegenüber den Werten, für die sie einstehen und gegenüber den Menschen, für die sie verantwortlich sind. Führung hat immer mit Verantwortung zu tun und mit dem damit verbundenen Willen, die Zukunft sinnvoll zu gestalten. Wir brauchen kein neues Wertesystem, da wir in unserer Gesellschaft bereits ein gutes haben. Wir müssen aber wieder dazu übergehen, sowohl moralisch als auch konsequent zu handeln. Dies ist und bleibt die Grundlage eines langfristigen unternehmerischen Erfolgs. So erreichen wir Balance – und zwar nicht nur in den Ergebnissen und der Entwicklung als KFO-Praxis, sondern auch in unserem eigenen Leben. KN

### KN Autor



Dr. Dr. Cay von Fournier ist aus Überzeugung Arzt und Unternehmer. Zu seiner Vision gehören möglichst viele gesunde Menschen in gesunden Unternehmen. Der in Medizin- und Wirtschaftswissenschaften promovierte Seminarleiter und Speaker ist bekannt durch seine lebhaften und praxisrelevanten Trainings und Vorträge. SchmidtColleg ist unter seiner Leitung zu einer Unternehmensgruppe geworden, die sich der Vermittlung und Umsetzung einer strategischen sowie ethischen und deshalb sehr erfolgreichen Unternehmensführung widmet.

### KN Adresse

SchmidtColleg GmbH & Co. KG  
Büro Waldershof  
Markt 11, 95679 Waldershof  
Tel.: 09231 5051-142  
Fax: 09231 5051-143  
info@schmidtcolleg.de  
www.schmidtcolleg.de



## faszinierend **natürlich.**



*„DIE PERLE IST DER INBEGRIFF NATÜRLICHER SCHÖNHEIT.  
SIE ENTSTEHT IM INNERN EINER MUSCHEL UND BENÖTIGT ZEIT,  
UM ZUR PERFEKTION HERANZUREIFEN.“*

discovery<sup>®</sup> pearl – das neue, höchästhetische Bracket von Dentaaurum – hat sich in über drei Jahren Entwicklungszeit zum neuen Maßstab in der ästhetischen Zahnkorrektur entfaltet: Im Ceramic Injection Molding-Verfahren aus hochreinem, polykristallinem Aluminiumoxid hergestellt, passt sich discovery<sup>®</sup> pearl dank seiner Farbe, hohen Transluzenz und idealen Größe nahezu unsichtbar an die natürliche Zahnumgebung an. Für eine faszinierend diskrete und hocheffiziente Zahnkorrektur, die alle Vorteile der discovery<sup>®</sup> Bracketfamilie bietet.

KRAFT/JUNG'S

**D**  
**DENTAURUM**