

# KN PRAXISMANAGEMENT

## Zielvereinbarungskultur in der KFO-Praxis

Smart Leadership: Commitment statt Vorgaben und Kontrolle. Ein Beitrag von Karin und Michael Letter.



### Prinzipien der Commitmentkultur

- ▶ Der Kieferorthopäde führt mit dem Konzept Smart Leadership.
- ▶ Kieferorthopäde und Mitarbeiterin gehen in Zielplanungsgesprächen eine verbindliche Verpflichtung (verbindliche Zusage/Commitment) ein.
- ▶ Jede Vereinbarung ist mit Aktivitäten verknüpft, die zur Zielerreichung führen.
- ▶ Der Zielsetzung wird ein operatives Maßnahmenbündel vorgeschaltet.
- ▶ Diese Parameter können gemessen, überprüft und auf die individuelle Situation der Mitarbeiterin zugeschnitten werden.
- ▶ Das Motto aus Sicht des Kieferorthopäden lautet: hart und konsequent in der Sache bleiben, aber wertschätzend auf der Beziehungsebene und soft zum Menschen.
- ▶ Bei Kritik gilt: nicht zurückschauen, nicht persönlich werden, immer auf der Sachebene verbleiben.
- ▶ Bei Lob gilt: Hier darf es menscheln, emotional und persönlich zugehen.

Commitmentkultur heißt: Die gesamte Praxis atmet den Geist verbindlicher Zielvereinbarungen. Die Betonung liegt auf „Vereinbarung“ – der Kieferorthopäde führt nicht mit Vorgaben, sondern mit Zielen, die er gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen formuliert und verbindlich festlegt. Der große Vorteil: Wenn die Mitarbeiterinnen sich mit den Praxiszielen identifizieren, ja diese Ziele zu den ihren machen und eigene Zielsetzungen in den übergeordneten Praxiszielen widerspiegeln, arbeiten sie meistens motivierter.

Ein Fehler, der häufig gemacht wird: Der Kieferorthopäde gibt Ziele vor, ohne dem Praxisteam ein Mitbestimmungsrecht einzuräumen.

Ein Fehler, der häufig gemacht wird: Der Kieferorthopäde gibt Ziele vor, ohne dem Praxisteam ein Mitbestimmungsrecht einzuräumen. Fatale Folge: Die Mitarbeiterinnen stehen nicht hinter den Zielen, da es nicht ihre eigenen sind. Oft sind dann Demotivation und „Dienst nach Vorschrift“ die unausweichliche Konsequenz. Statt Ziele vorzugeben, ist es besser, wenn der Kieferorthopäde Zielvereinbarungen trifft und das „Ja“ der Mitarbeiterinnen dazu einholt, also ihr „Commitment“.

### Führen mit Vereinbarungen und durch Aktivitäten

Die Alternative besteht im „Smart Leadership“, einem Führungskonzept, das auf dem Prinzip „Hart in der Sache, weich zur Person“ beruht und die Commitmenttechnik einsetzt. Entscheidend ist, dass der Kieferorthopäde die Zielvereinbarungen auf konkrete Aktivitäten herunterbricht, die messbar, nachprüfbar und individualisierbar sowie zeitlich und qualitativ klar beschrieben sind. Dazu vereinbart er mit jeder Mitarbeiterin genaue Maßnahmen, die er mit Parametern verknüpft, die der individuellen Situation der Mitarbeiterin entsprechen. Konkretes Beispiel: Nehmen wir an, der Kieferorthopäde will die Patientenorientierung in der KFO-Praxis verbessern. Das Praxisziel lautet also: Erhöhung und Verbesserung der Patientenorientierung. Einige Mitarbeiterinnen sollen im eigens dafür gegründeten Projektteam bei der Erarbeitung der Leitlinien für die Patientenorientierung Input geben und natürlich im jeweiligen Verantwortungsbereich einen Beitrag leisten. Sinnvoll ist es, zunächst einmal alle Mitarbeiterinnen von der Sinn- und Notwendigkeit der Verbesserung der Patientenzufriedenheit zu überzeugen, damit sie den Prozess bei der Umsetzung von sich aus motiviert und engagiert unterstützen. Dies kann in einem Teammeeting geschehen, in dem der Kieferorthopäde und sein Praxisteam gemeinsam die

Vor- und Nachteile der Patientenorientierung diskutieren. Im Fokus stehen die Vorteile, die Praxis, Kieferorthopäde und Mitarbeiterinnen haben, wenn die Maßnahmen zur Steigerung der Patientenorientierung von Erfolg gekrönt sind.

### Überschaubare Teilziele festlegen

Im nächsten Schritt legt der Kieferorthopäde gemeinsam mit jeder Mitarbeiterin die konkreten Aktivitäten fest, die sie absolvieren soll, damit die Ziele erreicht werden können. Der Vorteil einer Aktivitätenliste mit überschaubaren operativen Teilzielen ist: Sie wird von den Mitarbeiterinnen eher als erreichbar eingestuft als die „übergroß-schwammigen“ Ziele wie „Verbessern Sie bis zum Jahresende in Anlehnung an das Praxis-QM die Patientenorientierung“. Oft empfinden die Mitarbeiterinnen solche Ziele als hemmende Belastung.

Besser ist es, etwa – zum Beispiel – mit der Mitarbeiterin im Empfangsbereich festzulegen, was sie dort tun kann, um die Patientenzufriedenheit zu erhöhen: rasche Entgegennahme der Telefonate, schnelle Rückrufe, sinnvolle Terminvereinbarungen, Blickkontakt im Gespräch aufnehmen. Und ob es sich nun um den Kollegen in der Gemeinschaftspraxis handelt, den angestellten Kieferorthopäden oder die Stuhlassistentin oder eine andere Mitarbeiterin: Stets legt der Kieferortho-



päde konkrete Aktivitäten fest, die in ihrer Gesamtheit das Praxisziel „Erhöhung der Patientenzufriedenheit“ betreffen. Und immer liegt es in seiner Absicht, dass eine Mitarbeiterin Ja sagt zu den konkreten Aktivitäten, sich also damit einverstanden erklärt und ihr eindeutiges Commitment abgibt.

### Fördern und fordern

Führt die Beteiligung der Mitarbeiterinnen an der Zielfestlegung nun dazu, dass sie nun letztendlich bestimmen, in welche Richtung sich die Praxis entwickelt? Nein, natürlich nicht. Denn das Fundament, auf dem sich die Zielvereinbarungen bewegen, sind ja die Praxisziele, in unserem Beispiel also die Patientenorientierung und die Patientenzufriedenheit. Das heißt: Der Kieferorthopäde versteht

sich als Entwickler und Förderer seiner Mitarbeiterinnen, der zugleich Forderungen stellen darf und muss. Denn das Commitment mit den Mitarbeiterinnen hat immer im Dienst der Erreichung der Praxisziele zu stehen – sie sind die Leitsterne des Denkens und Handelns in der KFO-Praxis.

### Wertschätzende Zielplanung

Was aber passiert, wenn eine Mitarbeiterin eine Vereinbarung nicht einhalten kann? Dann sucht der Kieferorthopäde das direkte Gespräch mit ihr. Er konfrontiert sie mit dem Problem – aber nicht in Form eines Vorwurfs oder eines Angriffs auf die Identität der Mitarbeiterin. Es geht nicht darum, die Mitarbeiterin zurechtzuweisen. Im Mittelpunkt steht,

Fortsetzung auf Seite 18 **KN**

ANZEIGE

www.halbich-lingual.de

**Thomas Halbich**  
LINGUALTECHNIK

PATIENTEN
BEHANDLER

inkl. QMS Quick Modul System  
schön einfach – einfach schön!  
www.halbich-qms.de



### Checkliste für Zielvereinbarungsgespräche nach Commitmenttechnik

Erfolgsentscheidende Gesprächsschritte und (Muster-)Formulierungen für den Kieferorthopäden sind:

- ▶ Gesprächseröffnung: „Als Ihre Führungskraft habe ich heute die Aufgabe, Sie bei Ihrer Leistungserbringung zu unterstützen. Mein Ziel heute ist, mit Ihnen eine Vereinbarung zu treffen, um Ihre Gesamtleistung nachhaltig zu verbessern.“
- ▶ Die Mitarbeiterin hat das erste Wort, beschreibt das vergangene Quartal – den Zeitraum, um den es geht – und stellt das Thema Zielerreichung aus ihrer Sicht dar.
- ▶ Der Kieferorthopäde anerkennt ausdrücklich die guten Leistungen der Mitarbeiterin.
- ▶ Entscheidend ist: Der Kieferorthopäde lässt die Mitarbeiterin selbst formulieren, wie sie zur Zielerreichung gelangen will, und stimmt dies mit den Praxiszielen ab. Er erarbeitet mit ihr proaktiv Lösungen für mögliche Hindernisse.
- ▶ Der Kieferorthopäde vereinbart mit der Mitarbeiterin neue Ziele und konkrete Aktivitäten. Die Aktivitäten werden so genau („Sollwerte“) wie möglich formuliert und in ein Zeitschema gebracht.
- ▶ Der Kieferorthopäde bespricht mit der Mitarbeiterin die Konsequenzen für den Fall, dass die Vereinbarungen auch einmal nicht eingehalten werden. Diese Konsequenzen soll die Mitarbeiterin wiederum selbst formulieren. Der Kieferorthopäde bietet seine Unterstützung an, damit die Mitarbeiterin die Vereinbarung doch noch verwirklichen kann.
- ▶ Zum Schluss erfolgt das Commitment der Mitarbeiterin, dass die vereinbarten Ziele erreichbar und die beschlossenen Aktivitäten durchführbar sind.
- ▶ Die Gesprächsergebnisse werden schriftlich festgehalten.

solvieren oder eine Verhaltensveränderung anstreben.

Wichtig ist, nicht in der rückwärtsgewandten Betrachtung zu verharren oder Vergangenheitsbewältigung zu betreiben, sondern so rasch wie möglich ins konstruktive Fahrwasser zu gelangen. Denn es liegt im Interesse des Kieferorthopäden, die wertschätzende Beziehung zu der Mitarbeiterin aufrechtzuerhalten. Darum stellt er zukunfts- und problemlösungsorientierte Fragen wie etwa:

- „Wie stellen Sie in Zukunft sicher, dass Sie dieses Ziel/diese Aktivität erreichen?“
- „Wie stellen Sie sicher, dass Sie diese Tätigkeit wie vereinbart ausführen?“

Allerdings: Ausreden dürfen dabei nicht zugelassen werden: Der Kieferorthopäde wiederholt die Fragen, bis die Mitarbeiterin von sich aus Farbe bekennt, sich konkret äußert und Antworten gibt, die in eine neue Vereinbarung gegossen werden können.



© wavebreakmedia

Denn die Mitarbeiterin soll durch die Fragen motiviert werden, sich ihres Leistungspotenzials bewusst zu werden und auf der Basis der Praxisziele eigene Ziele zu formulieren.

### Commitment erfordert kommunikative Kompetenz

Wer eine Commitmentkultur etablieren will, benötigt ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten. Vorgaben können in Vereinbarungen transformiert werden, wenn der Kieferorthopäde die Feedback-techniken beherrscht. Das Feedback muss stets zielführend und zukunftsorientiert sein. Ziel ist immer das lösungsorientierte Gespräch. Darum stellt der Kieferorthopäde offene Fragen, die einen Dialog ermöglichen, und hört aktiv zu. Hinzu kommt: Er „versteckt“ sich nicht hinter allgemeinen Redewendungen und Floskeln, sondern arbeitet mit authentischen Ich-Botschaften, die seinen eigenen Standpunkt erkennen lassen und deutlich machen. Gerade die Gesprächsführung durch Fragen gewinnt an Bedeutung. Denn die Mitarbeiterin soll durch die Fragen motiviert werden, sich ihres Leistungspotenzials bewusst zu werden und auf der Basis der Praxisziele eigene Ziele zu formulieren.

„Zu welchen Handlungen verpflichten Sie sich heute, Frau Schmidt?“ Dies ist ein weiteres Beispiel für eine offene Frage, die die Mitarbeiterin animiert, von sich aus ins konkrete Umsetzungsdetail zu gehen und Vereinbarungen zu formulieren, mit denen sie sich einverstanden erklärt – weil sie von ihr selbst stammen und gleichzeitig den Weg beschreiben, der über die Ziellinie führt.

### Fazit: Geben und nehmen

Die Commitmentkultur hat sich etabliert, wenn allen Beteiligten klar ist, dass eine Vereinbarung stets zwei Seiten hat: Die Mitarbeiterinnen verpflichten sich glaubwürdig und nachprüfbar, sich für die Zielerreichung zu engagieren. Der Kieferorthopäde wiederum verpflichtet sich, die Mitarbeiterinnen bei der Zielerreichung wo immer möglich zu unterstützen. Er liefert ihnen über-

dies handfeste Gründe, sich für die Praxis einzusetzen und sich mit ihr zu identifizieren. Darum geht der Kieferorthopäde stets mit der Mitarbeiterin individuell vor und berücksichtigt im Zielvereinbarungsgespräch die Motivationsstruktur der einzelnen Mitarbeiterin. **KN**

Literatur



### KN Fortsetzung von Seite 17

nach den Gründen zu forschen und die Ursachen für die Nicht-

erreicherung zu beseitigen: Vielleicht muss die Mitarbeiterin eine zusätzliche Kompetenz aufbauen, eine Weiterbildung ab-

ANZEIGE

**DIMENSION ORTHODONTICS®**  
Ein Lösungsportfolio für die Kieferorthopädie von morgen.



### 3Shape TRIOS® Ortho

Digitale Abdrücke der nächsten Generation

- Ultrafast Optical Sectioning™- Technologie
- ohne Scanpulver für optimale Präzision und mehr Komfort
- überprüfbare Scanergebnisse in Echtzeit
- moderner und bedienerfreundlicher Touchscreen
- offene Datenformate

[www.dimension-orthodontics.com](http://www.dimension-orthodontics.com)

digitec-ortho-solutions gmbh

Rothaus 5, DE-79730 Murg  
Tel +49 (0) 7763 / 927 31 05  
Fax +49 (0) 7763 / 927 31 06  
mail@digitec-ortho-solutions.com

### KN Kurzvita



Karin Letter  
[Autoreninfo]



Michael Letter  
[Autoreninfo]



### KN Adresse

5medical management GmbH  
Matthiasstr. 33a  
41468 Neuss  
Tel.: 02131 1331166  
info@5medical-management.de  
www.5medical-management.de