

KN MARKETING-TIPP

Mit der vorletzten Ausgabe startete die KN Kieferorthopädie Nachrichten innerhalb der Rubrik Praxismanagement eine neue Serie – den

KN Marketing-Tipp – exklusiv vom Fachmann, Prof. Dr. Norbert Meiners, seit Jahren Berater kieferorthopädischer Praxen in sämtlichen

Marketing- und Strategiefragen sowie Trainer, Fachreferent und Inhaber des „Managementinstituts Prof. Meiners+Partner“ – kurzum ein

absoluter Experte im Bereich Gesundheitsmarketing, wird Sie regelmäßig rund um das Marketing informieren. Er wird Ihnen beispielsweise

wertvolle Tipps für eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit geben und Ihnen demonstrieren, wie Sie das Image Ihrer KFO-Praxis opti-

mieren können. Im heutigen Teil unseres KN Marketing-Tipps widmet sich Prof. Meiners den Anforderungen an Führungskräfte.

Trapezakt der Führung

Die Führungskraft als Seiltänzer

„It's good to be remembered that everybody is following his own dream!“ Dieses Zitat stammt von einem alten Häuptling der Hopi-Indianer. Wenn diese Aussage richtig sein sollte, ergeben sich daraus erhebliche Konsequenzen für das Verständnis von Mitarbeitern, die voraussichtlich nicht zu den Alltagsgepflogenheiten der praktizierten Führung in der kieferorthopädischen Praxis gehören. So hat jeder Mensch eine einzigartige Kombination von Fähigkeiten, Eigenschaften und eigener Begeisterung, die ihn von allen anderen unterscheidet. Daher bedeutet der richtige Umgang mit Mitarbeitern, sie in ihrer Individualität zu verstehen und zu respektieren. Ferner sind die Mitarbeiter in der Praxis so zu behandeln, dass sie von ihren Möglichkeiten im besten Sinne Gebrauch machen, um die ihnen möglichen Bestleistungen zu erbringen.

„Es gibt immer so viel zu tun – und nie ist genug Zeit vorhanden!“ Wer kennt ihn nicht, diesen beklemmenden Zustand. Man fühlt sich permanent unter Druck gesetzt und gehetzt. Jeden Tag: Morgens, mittags, abends und selbst sogar nachts. Als Ausweg hieraus besuchen viele Menschen bereits intensiv Seminare für Zeitplanung, lesen etliche Bücher über Management-Planungs-Systeme und treiben

den und den Führungskräften in den Praxen entwickeln sich Verfügungswissen (Methodenkenntnisse, fachliches Know-how usw.) und allgemeines Orientierungsvermögen auseinander mit der Folge von Leitungs-, Orientierungs- sowie Führungsschwächen. Für viele Ärzte und Praxis-Führungskräfte ist dieser Widerspruch kaum noch tragbar. Sie fühlen sich selbst gehetzt von all den

Viele unserer Verhaltensweisen und Emotionen stammen noch aus Zeiten, als die dominierenden Lebewesen auf diesem Planeten die Reptilien waren (z.B. Territorialität, rituelle Kämpfe, Einschüchterungen des Gegners bis zur Bildung von Gruppenhierarchien). Durch die evolutionäre Weiterentwicklung unseres Gehirns hat der Mensch jedoch die Fähigkeit erlangt, über diese recht primitiven Verhaltensweisen und Emotionen nachzudenken bzw. unser Verhalten diesbezüglich in Frage zu stellen. Dabei lernen wir, dass die Emotionen zwar zur Grundstruktur unserer menschlichen Psyche gehören, dass wir Menschen jedoch nicht identisch sind mit unseren Gefühlen, Stimmungen, unserer Wut, Enttäuschung, unserer Eifersucht und unserem Hass. Zudem ist der Mensch auch unidentisch mit seinen Gedanken. Der Mensch kann nämlich – in den meisten Fällen – selbst entscheiden, wie er auf einen äußeren Reiz reagieren möchte. Wenn sich ein Praxisinhaber beispielsweise wütend fühlt, weil irgendetwas nicht so funktioniert hat, wie es eigentlich geplant gewesen ist, kann er seine Wut auch zum Ausdruck bringen. Er kann jedoch auch wütend sein und braucht der Wut nicht zu gestatten, sein Bewusstsein zu ersticken, ihn zu „besetzen“. Je mehr also ein Mensch Zugang findet zu seiner tieferen Existenz, desto unabhängig wird er von den oberflächigen „Emotionsstürmen“.

Evolutionäre Entwicklung der Welt

Gegenwärtig wird unser Weltbild noch sehr stark bestimmt von den naturwissenschaftlichen Erkenntnissen bereits vergangener Jahrhunderte. Die umfangreichen Forschungsergebnisse des 20. Jahrhunderts sind jedoch noch nicht vollständig in unser (Alltags-)Bewusstsein integriert. Zudem stand bei der Erforschung unserer Welt und dem Siegeszug der westlichen Wissenschaft die sog. „unbelebte Materie“ im Vordergrund des Interesses, weil sie am wenigsten kompliziert zu sein schien. Durch all diese Forschungen bekam man schnell den Eindruck eines gigantischen Mechanismus, der durch eine strikte

Kausalität bzw. Gesetzmäßigkeit gekennzeichnet zu sein scheint. Entsprechend diesem Weltbild ist die Menschheit heute noch (fälschlicherweise) stolz darauf, in eindeutiger Form Ursache und Wirkung analysieren zu können und an die sog. „Objektivität“ zu glauben. Aber mit der Quantenmechanik haben wir Abschied genommen von der Objektivität, mit der Relativitätstheorie Abschied von der absolu-

die Führungskräfte der Praxis ergeben sich daraus erhebliche Konsequenzen bezüglich des Verständnisses von Mitarbeitern, die voraussichtlich nicht zu den alltäglichen (Führungs-)Gepflogenheiten in vielen Praxen gehören.

Dem Bewusstsein der Einzigartigkeit des persönlichen Lebens sind jedoch bereits viele Höchstleistungen entsprungen, ob in Wissenschaft, Kultur, Technik oder Wirtschaft. Wenn man jedoch diese Erkenntnis akzeptiert, dann wird die Art und Weise, wie man miteinander, wie man mit Kollegen und Mitarbeitern umgeht, zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor. Denn jeder Mensch hat nicht nur eine einzigartige Kombination der Gene und einen einzigartigen Fingerabdruck, sondern er hat auch eine einzigartige Möglich-

- Bei welcher Aufgabe bzw. Tätigkeit ist der Mitarbeiter in „seinem“ Element?
- Wo arbeitet der Mitarbeiter mit „innerem Hochgefühl“?
- Was macht er besonders gern?
- Bei welcher Tätigkeit aktiviert der Mitarbeiter all seine persönlichen Fähigkeiten, all sein Können und all seine Energie?

Konsequenzen für die Führung

Führung bedeutet u.a. das konsequente Aufzeigen von Wahlmöglichkeiten für den einzelnen Mitarbeiter. Es bedeutet zudem auch „Ja“ zu sagen zu den Eigensinnigkeiten der Mitarbeiter, zu den anderen (nicht „normalen“) Verhaltensweisen, zu der sog. Querköpfigkeit, mit der Lösungen gesucht und angestrebt werden. Eine Führungskraft muss darüber hinaus die Bereitschaft haben, zuzuhören und Gegenargumente zu beachten. Führung bedeutet jedoch auch Offenheit für Änderungen, Klarheit und Konsequenz. Das Prinzip des Erfolgs lautet wie folgt: „Freundlich im Ton (zu den Menschen), aber klar, verständlich und konsequent in der Sache.“

Auf der Sachebene bedeutet dieses Prinzip: Die Führungskraft muss klar und eindeutig bei Erwartungen, Zielen, Standards und bei sog. „Spielregeln“ sein. Hier ist eine kompromisslose Umsetzung gefordert mit hohen Standards hinsichtlich Mitarbeiter-, Kunden- und Ergebnisorientierung. Auf der Beziehungsebene bedeutet dieses Prinzip: Gegenseitiges Vertrauen, Wertschätzung, Respekt vor der Individualität, freundschaftlicher, ausgeglichener Umgang miteinander. Es gilt, Erfolge gemeinsam zu feiern, großzügig in Kleinigkeiten zu sein und eine ausgeglichene Lob-/Tadelkultur zu besitzen. Die skizzierte Vielfalt und Komplexität von Führungsaufgaben lässt jedoch nur wenige allgemeine Aussagen über die Qualität von Führung zu. Dennoch können einige Schlüsselkompetenzen eingegrenzt werden.

Fachwissen und Instrumenteneinsatz

Eingangs wurde festgestellt, dass menschliches Verhalten (im Allgemeinen) und Führungsverhalten (im Besonderen) eng mit dem Vorhandensein eigener „Bilder“ korreliert. Jeder Professionist braucht jedoch auch ein theoretisches Fundament des eigenen professionellen Handelns. Führungskräfte

Die moderne Führungskraft

Obwohl viele Menschen eine statische Sicherheit bevorzugen, müssen Führungskräfte sich eher verstehen als sog. „Katalysatoren des Wandels“. Führungskräfte sehen ihre Herausforderungen im Anstoßen oder spielerischen Zulassen von neuen Entwicklungen. Sie scheuen sich nicht, veraltete Methoden zu Gunsten neuer zurückzufahren, um die Wirtschaftlichkeit, Produktivität und Rentabilität zu erhöhen.

zudem viel Sport, um sich gesundheitlich fit zu halten. Einiges davon hat geholfen – jedoch häufig nicht lange. Es fehlt jedoch das Gefühl, ein wirklich produktives und erfülltes Leben zu leben.

Viel hilft viel

„Ich werde glücklich sein, wenn ich erst einmal meine eigene Praxis habe, wenn ich ein guter Kieferorthopäde und eine gute Führungspersönlichkeit geworden bin!“ Auch diesen Wunsch bzw. Zustand kennen wir. So haben viele Menschen ihre „Heilerwartung“ nach außen gerichtet: In Karriere, Macht, Geld usw. Es gilt, immer mehr Zeit einzusetzen, um immer neue Erfolge bzw. Siege zu erringen. Doch plötzlich stellt man fest, dass all der Einsatz fragwürdig geworden ist, weil die Kosten für die Erfolge – z.B. eine zerrüttete Ehe, schlechte Beziehungen zu den Kindern, Verlust der Integrität in verschiedenen Gruppen, Verlust der Authentizität – in keinem richtigen Verhältnis stehen. Man stellt fest, dass die Erfolge häufig auf Kosten von Werten erzielt wurden, von denen man plötzlich merkt, dass sie einem doch sehr wichtig sind. Und insbesondere bei den Kieferorthopä-

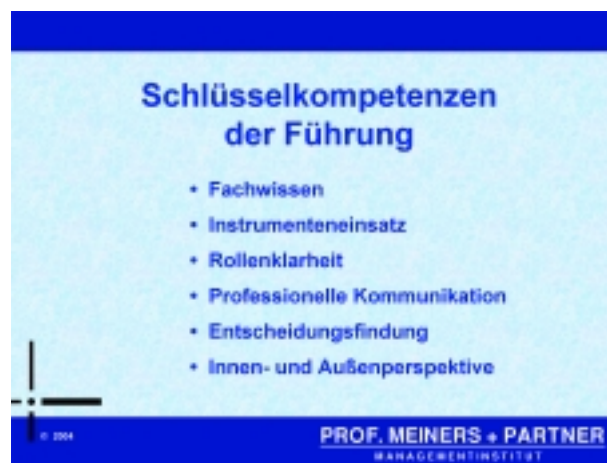
vielen Veränderungen und suchen ihr Heil in schnellen und großen Schritten. Und die Personen, die nicht mitmachen und Bedenken erheben, die sich Zeit nehmen wollen, um die anstehenden Veränderungen gründlicher zu untersuchen, werden häufig als lästig empfunden und an den Rand der Gruppe gedrängt. So passiert es häufiger, dass viele Menschen nicht mehr sagen, was sie denken – und folglich nicht mehr tun, was sie sagen! Zu Recht heißt es zwar, dass die vermeintlich Schnellen die Langsamen fressen, aber die Vorschnellen fressen sich selbst: Indem sie nämlich all ihre Kräfte zersplittern und regelrecht vergeuden.

Was man verstehen muss, um besser führen zu können

Um besser führen zu können, benötigt man einen umfangreichen Überblick, und zwar über:

Sich selbst

Erst einmal ist es sehr wichtig, dass man sich als Mensch, Arzt, Führungsperson, Kollege etc. selbst versteht, wer man ist, was man ist, wieso man so und nicht anders ist etc!. Aber wie lernt man, sich selbst zu (er-)kennen und sich selbst zu verstehen?



ten Zeit und mit der Chaos Theorie Abschied von der Berechenbarkeit. Die sog. Komplexitätswissenschaften (dazu zählt u.a. die Kybernetik, die Chaostheorie und die Systemwissenschaft) entdeckten jedoch gegen Ende des 20. Jahrhunderts subtilere und bis dato unerkannte Materiezustände, die sich unter bestimmten Umständen selbstständig auf ein höheres Niveau der Ordnung, Komplexität bzw. Organisation hinaufheben können. Immer dann, wenn materielle Prozesse sehr chaotisch bzw. unregelmäßig werden, zeigen sie die Tendenz, unter eigenem Schwung dem Chaos wieder zu entkommen, indem sie nämlich einen höheren und strukturierten Zustand zustreben.

Mitarbeiter und Kollegen

Eines der wirklich erfolgreichen Bücher in der heutigen Führungs- und Managementliteratur ist das Buch „Aufstand des Individuums“ von Reinhard Sprenger. Er zitiert darin einen alten Häuptling der Hopi-Indianer mit dem Satz: „It's good to be remembered that everybody is following his own dream.“ Für den Praxisinhaber und

keitskombination von eigenen Fähigkeiten, eigener Begeisterung, die ihn von allen anderen Menschen auf dieser Welt unterscheidet. Daher bedeutet der richtige Umgang mit Menschen (im Allgemeinen) und mit Mitarbeitern und Kollegen (im Besonderen), sie in ihrer Individualität zu verstehen und entsprechend zu respektieren. Sie so zu behandeln, dass sie von ihren Möglichkeiten im besten Sinne Gebrauch machen können, um individuelle Bestleistungen zu erbringen. In diesem Sinne wollte wohl auch Antoine de Saint-Exupéry verstanden werden, als er damals formulierte: „Willst Du, dass die Menschen Schiffe bauen, dann lehre sie die Sehnsucht nach den Weiten der Meere.“ Kluge Führung nimmt die vorhandenen Unterschiede der Menschen bzw. Mitarbeiter sehr ernst, respektiert das Unverwechselbare, das individuelle Anderssein und setzt auf die individuellen Stärken des Einzelnen. Insofern ist es für den Praxisinhaber und für die Führungskräfte in den Praxen wichtig, möglichst mit dem Mitarbeiter gemeinsam Antworten zu finden auf die Fragen:

**KN KIEFERORTHOPÄDIE
NACHRICHTEN**

INFO

Prof. Meiners + Partner: Unser Wissen für Ihren Erfolg!

Das „Managementinstitut Prof. Meiners + Partner“ versteht sich als Partner der kieferorthopädischen Praxen in sämtlichen Marketing- und Strategiefragen. Wir zeigen Ihnen, wo Ihre Marktchancen liegen und wie Sie Ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig verbessern können. Gemeinsam mit Ihnen erarbeiten wir ein individuell auf Ihre Praxis abgestimmtes Marketing-Konzept aus Marketing-Zielen, -Strategien und -Instrumenten, welches Ihnen dabei hilft, zukünftig noch erfolgreicher zu werden. Ein besonderer Beratungs-Schwerpunkt liegt hierbei auf der „Praxis-Kommunikation“ (Corporate Identity, PR/Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Markenaufbau etc.).

müssen sich daher auch mit der Theorie der Führung auseinandersetzen. Denn wer führt, braucht auch adäquates Wissen über die Systeme, die er führt. Führungskräfte führen einerseits Mitarbeiter, also Personen mit Eigenlogik, eigenen Mustern; andererseits führen sie auch Organisationen bzw. Teile davon. Sie brauchen somit auch Wissen und theoretische Grundlagen über Organisationen. Zugleich brauchen sie in der Praxis Instrumente der Steuerung. Das sind teilweise kommunikative Instrumente, teilweise strukturelle oder sachliche Instrumente, wie sie die Organisation erfordert.

ken anderen Personen in angemessener Form vorzustellen, auch die Fähigkeit für angemessene Kommunikations-Kanäle und -Gefäße in der Organisation zu sorgen.

Entscheidungsfindung

Was immer Führungskräfte tun: Im Kontext von Führung wird es zu einer „Entscheidung“. Entscheidungen reduzieren oder erweitern Komplexität und sind häufig risikoreich. Sie werden immer auf Grund von persönlichen Einschätzungen und Werthaltungen getroffen. Führungskräfte müssen sich der großen Ver-

antwortung für ihre Entscheidungen bewusst sein und sie dennoch treffen.

Innen- und Außenperspektive

Kieferorthopäden und die Führungskräfte in den Praxen stehen immer an Grenzen von Systemen: Sei es als Verantwortliche für die gesamte Organisation oder eines speziellen Teilbereichs. Die Reflexion, die Entscheidungen vorangeht, sollte immer aus beiden Perspektiven getroffen werden. Die Fähigkeit und Bereitschaft, sich als Praxisinhaber bzw. Führungskraft immer wieder in eine Außenperspektive zur eigenen Rolle, Aufgabe und der eigenen Organisation zu begeben, zählt zu den Standards von Professionalität.

Fazit

Insgesamt kann festgestellt

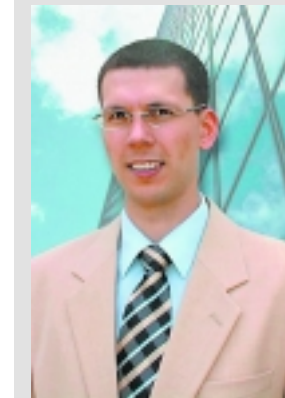
werden: Die professionelle Rolle der Führung ist viel weniger mit den gängigen

Bildern des Kapitäns eines großen Schiffes vergleichbar – das wäre zu einfach.

Führung ist vielmehr eine Aufgabe des permanenten Jonglierens, Balancierens, wagemutiger Salti mit und ohne Netz. „Führen können“ bedeutet somit für den Praxisinhaber und die Führungskräfte „Verstehen lernen“!

Durch ein wachsendes gegenseitiges Verständnis wird die Klarheit in der Sache gefördert, falsche Kompromisse werden tendenziell verhindert und die Win-Win-Situation wird verstärkt realisiert. Davon profitieren alle Beteiligten.

KN Kurzvita



Prof. Dr. Norbert H. Meiners

– Studium der Betriebswirtschaft
– Promotion im Bereich „Gesundheitsmarketing & -kommunikation“ (Universität Osnabrück)

- Professor für „Marketing“ und „Allgemeine BWL“ an der Privaten Fachhochschule für Wirtschaft und Technik (FHWT) in Vechta/Diepholz
- Experte im Bereich „Marketing, Vertrieb und Kommunikation“ im Gesundheitswesen
- Referent auf hochkarätigen Kongressen (z.B. Degussa Dental)
- Trainer für anspruchsvolle Marketing- & Management-Seminare (auch Inhouse-Seminare)
- Unternehmensberater
- Inhaber des Managementinstituts Prof. Meiners + Partner
- Fachbuchautor
- Verfasser zahlreicher Marketing- bzw. Managementbeiträge in renommierten Fachzeitschriften und Verlagen

KN Adresse

Prof. Meiners + Partner
Managementinstitut
Birkenweg 18
26901 Lorup
Tel.: 0 59 54/93 92 18
Fax: 0 59 54/93 92 19
E-Mail: meiners@fhwt.de

ANZEIGE

Rollenklarheit

Rollen sind klar definierte Grenzen von Handlungsspielräumen. Rollenklarheit setzt die Fähigkeit voraus, zwischen „Person“ und „Funktion“ zu unterscheiden und die eigene Führungsrolle in den Kontext der Organisation (hier: Praxis) zu stellen. Rollenklarheit erfordert jedoch eine permanente Reflexion in Bezug auf die eigenen persönlichen Eigenheiten, Ziele und Muster. Führungskräfte müssen häufig erst lernen, dass die Führungsrolle eine prinzipiell andere professionelle Rolle ist als die ausführenden Funktionen.

Professionelle Kommunikation

Organisationen basieren zum großen Teil auf Kommunikation. Somit ist es konsequent, Führung vor allem als eine Kommunikationsaufgabe zu betrachten. Dazu gehört neben der individuellen Fähigkeit, eigenen Ideen und Gedan-

KN Literatur

Adorno, Th. W. u.a.: Der autoritäre Charakter. Studien über Autorität und Vorurteil. Verlag De Muntrer. Amsterdam 1968.

Blake, R.R./Mouton, J.S.: Besser führen mit GRID. Düsseldorf-Wien-New York-Moskau 1994.

Hersey, B./Blanchard, K.H.: Management of Organizational Behavior. Englewood Cliffs 1977.

Lewin, K./Lippitt, R./White, R.K.: Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates“. Journal of Social Psychology 10, 1939.

Luhmann, N.: Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp Verlag. Frankfurt 1994.

Morgan, G.: Bilder der Organisation. Klett-Cotta Verlag. Stuttgart 1997.

Reich, W.: Massenpsychologie und Faschismus. Verlag für Sexualpolitik. Kopenhagen 1933.

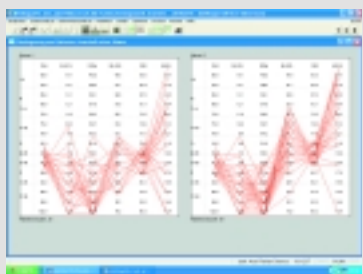
Sprenger, R.K.: Aufstand des Individuums. Campus Verlag. Frankfurt-New York 2001.

Anmerkung der Redaktion

In der letzten Ausgabe der KN Kieferorthopädie Nachrichten (Nr. 4, Dezember 2003) hat sich bezüglich des Artikels „Gerüstet für Praxismanagement in den Wirren der Gesundheitsreform“ bei der Kontaktadresse auf S. 14 ein kleiner Fehler eingeschlichen. Die Telefonnummer war nicht korrekt. Wer also an weiteren Informationen zum Praxismanagementsystem „WinDiag professional – KFO“ interessiert ist, kann diese unter folgendem Kontakt anfordern:

WinDiag VertriebsGmbH
Nürnberger Str. 27
90513 Zirndorf
Tel.: 09 11/9 60 72 19
Fax: 09 11/6 00 18 29

IMFW
Heinrich-Heine-Str. 20
04416 Markkleeberg
Tel./Fax: 03 41/3 36 34 12
E-Mail: Medilib@aol.com



oder direkt beim Autor
Dr. med. habil. Dr. med. dent. Reiner Oemus:

E-Mail: roemus@oemus.de
Tel.: 09 11/96 07 20