

KN MARKETING-TIPP

Im letzten Jahr 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 Marke-

ting informieren. Während er in der vorletzten Ausgabe die Anforderungen an Führungskräfte im Umgang mit den Mitarbei-

tern demonstrierte, wird Prof. Meiners sich heute der internen Kommunikation in der Praxis widmen.

Praxisinterne Kommunikation als Herausforderung

Mitarbeiter-Kommunikation: Ein Erfolgsfaktor der Zukunft

Mangelnde Kommunikation innerhalb und außerhalb einer kieferorthopädischen Praxis führt häufig soweit, dass wertvolles Potenzial unausgeschöpft bleibt, innerbetriebliche Störfaktoren nicht entdeckt werden und Ideen brach liegen. Zudem zwingen neuen Herausforderungen des Marktes, besonders aber neue Informationskanäle, die Praxen zu einer straff organisierten inner- und außerbetrieblichen Kommunikation. Dabei unterschätzen gerade kleinere Praxen die Vorteile bzw. Potenziale einer gut funktionierenden Kommunikation.

Unternehmen allgemein leben insbesondere vom Wissen ihrer Mitarbeiter, die mitdenken und bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Mitarbeiter sollen dabei aktiv sein und nicht warten, bis sie entsprechende Anweisungen „von oben“ erhalten. Im regionalen, überregionalen und nationalen Wettbewerb haben die Betriebe die Nase vorn, die schnell und flexibel auf Marktveränderungen reagieren können. Daher müssen nicht nur die Unternehmen auf dem Gesundheitsmarkt erkennen, dass die Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft am besten bewältigt werden können, wenn alle Mitarbeiter durch eine bessere interne Kommunikation an einem Strang ziehen und ihr Wissen bzw. Know-how zur Lösung von konkreten Problemen und Aufgaben einbringen.

Gefährliche Fehleinschätzung

Folglich ist es kein Wunder, dass vor allem modern geführte Praxen seit einiger Zeit spezielle Programme bzw. Konzepte zur Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation durchführen. Sie wissen, dass von der Effektivität und Produktivität der inneren Zusammenarbeit ihre Position im Wettbewerb ganz entscheidend abhängt. Dagegen unterschätzen viele eher konservativ geführte Praxen den Erfolgsfaktor „Konzeptionelle

Mitarbeiter-Kommunikation“. Sie vertrauen vielmehr darauf, dass Kommunikation in der Praxis automatisch schnell und effektiv abläuft, weil man sich ja kennt und weiß, was der andere vorhat. Das jedoch ist eine gefährliche Fehleinschätzung der Situation.

Wissen teilen

Die Zeit der einsamen Macher, die im stillen Kämmerlein alle Entscheidungen alleine fällen, ist vorbei. „Knowledge sharing“ heißt das Schlagwort für das Teilen von Wissen und Know-how. Wenn eine modern geführte Praxis am Markt auftritt, müssen alle Mitarbeiter die gleichen Informationen besitzen, damit die Kunden (im Allgemeinen) und die Patienten (im Besonderen) im direkten Kontakt mit der Praxis keine Qualitätsunterschiede feststellen. Kieferorthopädische Praxen, die auf dem immer enger werdenden Markt auch zukünftig mithalten wollen, müssen ihre „Hausaufgaben“ nicht nur im Hinblick auf eine wirkungsvolle externe Kommunikation machen, sondern vor allem auch mit ihren Mitarbeitern (interne Kommunikation).

Um die Kenntnisse der Belegschaft zu fördern, sollte die Praxis eine umfassende Strategie in der internen Kommunikation verfolgen. Effiziente interne Praxiskommunikation:

- Das vorhandene Wissen fließt in wichtige Entscheidungen ein, Patienten- und Kundenwünsche werden bestmöglich erfüllt.
- Systematische Qualifizierung der Praxismitarbeiter: Fachkenntnisse und Kompetenzen der Beschäftigten werden auf die Herausforderungen des Marktes ausgerichtet.
- Intensiver Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechniken (wie E-Mail und Intranet: Schneller Zuschuss auf und einen Austausch von Informationen und eine bessere Präsentation der Praxis beim Patienten bzw. Kunden.

Modern eingestellte Praxisinhaber in zukunftsorientierten Einrichtungen nutzen die interne Kommunikation als Management- und Steuerungsinstrument. Sie setzen die verschiedenen Kommunikationswege als strategische Werkzeuge ein und überwachen konsequent die Umsetzung konkreter Kommunikationsmaßnahmen. Denn Sie wissen: Kommunikation ist vor allem Chefsache! Sie lässt sich nicht einfach wegschieben oder an eine professionelle PR-Agentur delegieren, sondern muss selbst in die Hand genommen werden, um nachhaltig erfolgreich zu wirken.

Miteinander reden

Zur Geschäftsstrategie einer

modernen Praxis gehört eine geeignete Kommunikationsstrategie. Die Zeit der reinen Verkündung von Vorhaben und Projekten ist abgelaufen. Je härter der Markt-, Wettbewerbs- und Gesetzesdruck wird, desto klarere Ziele benötigt der einzelne Mitarbeiter über das zukünftige Vorgehen am Markt und die Bewältigung seiner individuellen Aufgaben.

Wechselseitige Dialoge statt Einwegkommunikation ist angesagt. Echte (Wettbewerbs-) Vorteile ergeben sich für eine Praxis nicht nur aus einer offenen Kommunikationskultur, sondern vor allem aus sog. „Konzeptionellen Kommunikationssystemen“, die leistungsfähiger und effizienter sind als die des direkten Wettbewerbers. Um diese Ziele zu erreichen, müssen sich die Praxisinhaber und Führungskräfte konsequent und dauerhaft engagieren und als persönlich präsente Impulsgeber auftreten. Folgende vier Grundfunktionen decken das Konzept bzw. System einer effektiven Praxiskommunikation ab (siehe Abb. 1).

Ebene I

• Aktuelle Informationen
Die erste Ebene der Kommunikationsgrundfunktionen bilden aktuelle Informationen (z.B. zu neuen Behandlungsmethoden, dem Marktgeschehen usw.) und eine möglichst schnelle, d.h. zeitnahe Verteilung der Informationen an die jeweiligen Zielgruppen in der Praxis.

Ebene II

• Erläuterung und Vertiefung
Die zweite Ebene umfasst die vertiefende Hintergrundinformation sowie die Erläuterung von bestimmten Zusammenhängen. Die Bedeutung von bestimmten Entscheidungen, beispielsweise für das geschäftliche Geschehen, muss erklärt bzw. Hintergründe unangenehmer Beschlüsse, z.B. für Entlassungen, müssen explizit genannt werden. Aktuelle Informationen (vgl. Ebene I) werden häufig „nur“ passiv zur Kenntnis genommen, Erläuterungen und Vertiefungen dagegen geben den Mitarbeitern häufig den Antrieb zum aktiven Handeln.

Ebene III

• Ziele, Lösungen und Bewertungen

Die dritte Ebene bilden Inhalte, die Probleme analysieren, konkrete Lösungswege aufzeigen und Ziele für das weitere Vorgehen transparent machen. In dieser Dimension können durchaus kontroverse Positionen in der praxisrelevanten Öffentlichkeit erkennbar werden.

Wer Meinungsverschiedenheiten in der innerbetrieblichen Kommunikation bewusst unterdrückt, grenzt die betroffenen Personen, Teams oder Abteilungen aus. Wer sie aber berücksichtigt und mit ihnen diskutiert, schafft die Voraussetzung für ihre fachliche und emotionale Integration. Eine praxisinterne Kommunikation, die gemachte Fehler oder Kritik verschweigt, gefährdet das wichtigste Gut, das die konzeptionelle Praxiskommunikation verspielen kann: Die Glaubwürdigkeit. Um Lösungen vorzubereiten und Ziele zu vereinbaren, wird vor allem die persönliche Kommunikation in Form von Einzelgesprächen, Meetings und Workshops eingesetzt.

Ebene IV

• Emotionale Ansprache und Motivation
Die vierte Ebene wendet sich an die Gefühle der Praxismitarbeiter, die in ihren Sorgen und Nöten, aber auch in ihrem Status ernst genommen werden wollen. Die emotionale Ansprache ist, der Überzeugungskraft harter Fakten, Zahlen und Statistiken zum Trotz, der Schlüssel zur Motivation der Praxismitarbeiter.

In vielen kieferorthopädischen Praxen konzentriert sich die Leistung zu sehr auf die sog. „hard news“ der Zahlen und Fakten. Und wundert sich häufig, dass ihre Vorgaben ungenügend befolgt und umgesetzt werden.

Fazit

Wer auf dem Gesundheitsmarkt auch zukünftig erfolgreich sein will, muss Kernkompetenzen definieren und sich auf seine eigenen Stärken konzentrieren. Und wer das Potenzial in den Köpfen der Praxismitarbeiter nutzen und ausbauen will, konzentriert seine Anstrengungen auf die Kernkompetenz der praxisinternen Kommunikation. Die Stärken müssen auch hier souverän ausgespielt und Schwächen ausgemerzt werden. Die aktive Gestaltung dieser Kernkompetenz innerbetrieblicher Kommunikation ist eines der wichtigsten Management-Instrumente geworden, das Inhaber und Leitungskräfte in kieferorthopädischen Praxen genauso wie das Qualitätsmanagement, Benchmarking usw. beherrschen müssen. **KN**

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

KN KIEFERORTHOPÄDIE NACHRICHTEN

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.).

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

Die vier Konzeptebenen eines Praxis-Kommunikationssystems

- Ebene I: Aktuelle Informationen
- Ebene II: Erläuterung und Vertiefung
- Ebene III: Ziele, Lösungen und Bewertungen
- Ebene IV: Emotionale Ansprache und Motivation

PROF. MEINERS + PARTNER
MANAGEMENTINSTITUT