

KN PRAxisMANAGEMENT

Wie Führungskräfte das Beste aus Ihren Mitarbeitern hervorholen und Kosten gleichzeitig sinnvoll gelenkt werden

Mitarbeiterführung: In Menschen investieren – Kosten reduzieren

Kleine und mittlere Unternehmen tun sich im Kampf gegen Konzerne und Discounter zunehmend schwer. Der Wettbewerbsdruck nimmt zu – auch in der kieferorthopädischen Praxis. Wollen mittelständische Praxen konkurrenzfähig bleiben, gelingt dies scheinbar nur über den Preis. Viele sehen sich deshalb gezwungen, ihre Kosten zu senken. Barbara Hess-Häusler erklärt, wie dies nachhaltig möglich ist.

Die im europäischen und internationalen Vergleich hohen Produktions- und Lohnkosten machen Kosteneinsparungen in Unternehmen und

zu reduzieren, wollen wir an dieser Stelle einmal die betriebliche Kennziffer „Arbeitsproduktivität“ näher beleuchten:

dazu, um im Wirtschaftsprozess bestehen zu können. Doch auch um jeden Preis? Immer weniger Menschen sind dem Zwang ausgesetzt, immer mehr zu leisten. Angst, bald der Nächste zu sein, macht sich breit. Führungskräfte geben den Druck von oben nach unten weiter. In einem solchen Umfeld kann die Ausbringungsmenge (= Leistung, Erfolg) nicht gesteigert werden, ganz im Gegenteil. Unternehmer erkennen nicht, dass sie genau an dem Punkt zu sparen anfangen, in den sie eigentlich investieren müssten: Den Menschen und damit dem Bindeglied zum Markterfolg! Nur durch Transparenz, Motivation und eine gezielte Unterstützung der Praxismitarbeiter gelingt es, die Ausbringungsmenge (= Leistung) zu erhöhen, so die Kosten zu reduzieren und sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu ver-

schaffen. Folgende Maßnahmen tragen dazu bei:

- Fachmännische Personalauswahl und -begleitung,
- gezielter Einsatz und Förderung der Mitarbeiter, den Stärken entsprechend,
- betriebliches Vorschlagswesen, das einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess initiiert,
- interessante Anreizsysteme, um die Mitarbeiter, denen die Möglichkeit gegeben wurde, sich individuell zu entwickeln, auch ans Unternehmen zu binden.

es „brennt“, verpufft die Chance, Arbeitsprozesse zu optimieren und motivierte, reife und engagierte Mitarbeiter „heranzuziehen“. Dabei ließe sich die Arbeitsproduktivität schon durch die Einführung einer zudem noch kostengünstigen und leicht realisierbaren Maßnahme deutlich steigern: das jährliche Mitarbeitergespräch.

Das jährliche Mitarbeitergespräch sorgt für Entwicklung

Das Mitarbeitergespräch ist Ausdruck einer zugleich aufgaben- und mitarbeiterorientierten Führungskultur. Das Mitarbeitergespräch

- stellt fest, dass Absprachen und die Art ihrer Weiterverwendung in beiderseitigem Einverständnis getroffen werden.

- ⑤ **Gesprächsziele**
 - Stärkung der Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters
 - verstärkte Wahrnehmung von Führungsverantwortung
 - Verbesserung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter
 - Erschließung von Leistungspotenzialen bei den Mitarbeitern
 - Erhöhung der Identifikation der Mitarbeiter mit der Aufgabe und dem Unternehmen.

$$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Anzahl der Lohnstunden}}$$

Praxen notwendig. Um konkurrenzfähig zu sein, beschreiten Unternehmer deshalb oft den einfachsten und scheinbar effektivsten Weg: Lohnkürzungen, Entlassungen und die Streichung von Zusatzleistungen stehen an der Tagesordnung. Dadurch werden die Kosten reduziert. Doch geschieht dies auch nachhaltig? Eher weniger! Um Kosten wirklich sinnvoll

Eine nachhaltige Möglichkeit, Kosten zu reduzieren, liegt für Unternehmen folglich in der Herausforderung, die Ausbringungsmenge (= Leistung) der Mitarbeiter zu erhöhen.

Menschen machen Erfolg

Natürlich gehört eine knappe Kostenkalkulation

Führungskräfte sind mehr denn je gefordert

Die Schlüsselstelle für einen solchen Erfolgsprozess ist die Führungs-Crew. Starke Führungskräfte halten das Schiff auf Kurs und übernehmen Verantwortung. Ob Unternehmer, Abteilungsleiter, Meister oder Projektmanager – wenn Führungskräfte wirklich gelernt haben zu führen, lassen sich nachhaltig Kosten einsparen. Allerdings fehlt es hier oft an der notwendigen Qualifikation. Als Führungskraft wird man in der Regel nicht geboren, das erforderliche Know-how lässt sich jedoch trainieren. Neun wichtige Führungsaufgaben sollten dabei im Zentrum der Qualifizierungsmaßnahmen stehen:

1. Mitarbeiter auswählen, beurteilen, fördern
2. Führen durch Kommunikation
3. Ziele vereinbaren
4. Motivation initiieren
5. Konflikte (als direkt involvierter und als Vermittler) managen
6. Planen und entscheiden (lassen)
7. Delegieren, koordinieren, organisieren
8. Reifegrad spezifisch kontrollieren
9. Kritikgespräche bei Fehlverhalten von Mitarbeitern.

In erfolgreichen Praxen und Unternehmen herrscht ein transparenter Informations- und Kommunikationsfluss. Denn nur Mitarbeiter, die wissen, was sie warum zu erledigen haben und welchen Zielen sie folgen, sind auch bereit, sich einzusetzen und sich über das normale Maß hinaus zu engagieren. Meetings, die schlecht vorbereitet, ziellos abgehalten werden und ohne greifbares Ergebnis enden, verursachen unnötige (Arbeits-) Kosten. Haben Mitarbeiter Positionen inne, die weder ihren Fähigkeiten noch ihren Neigungen entsprechen, leidet die Arbeitsproduktivität. Werden Gespräche zwischen Praxismitarbeitern und Vorgesetzten nur geführt, wenn

wird einmal im Jahr nach einem vorgegebenen Leitfaden geführt. Es unterscheidet sich grundlegend von den herkömmlichen Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, die meist anlassbezogen sind. Im Unterschied dazu sollen beim Mitarbeitergespräch in einem offenen und vertrauensvollen Gedankenaustausch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, ohne Bezug zu einer konkreten Situation, die bisherige Leistungserbringung ausgewertet und gewürdigt, eine gemeinsame Linie für die Erledigung der anstehenden Aufgaben erarbeitet sowie Maßnahmen zur individuellen fachlichen und beruflichen Entwicklung des Mitarbeiters erörtert werden. Im Detail helfen folgende Richtlinien:

- ① **Wer nimmt teil?**
Vorgesetzter und Mitarbeiter
- ② **Gesprächsdauer**
ca. 1 Stunde
- ③ **Vorbereitung**
Anhand eines Leitfadens für Mitarbeiter und Führungskraft
- ④ **Durchführung**
 - Führungskraft sichert Vertraulichkeit des Gesprächs zu
 - informiert den Mitarbeiter über den Gesprächszweck und legt das Gesprächsziel fest

- ⑤ **Gesprächsinhalte**
Je nach Bedarf besteht das Mitarbeitergespräch aus folgenden Elementen:
 - Besprechung der Arbeitsergebnisse und der Arbeitssituation (einschl. der Fragen der Führung und Zusammenarbeit)
 - Auswertung der erbrachten Leistungen
 - Zielvereinbarung (qualitativ und quantitativ sowie zeitlich und inhaltlich)
 - Maßnahmen zur Zielerreichung
 - Maßnahmen und Empfehlungen zur beruflichen Entwicklung.

Derartige Mitarbeitergespräche können von Führungskräften nicht von heute auf morgen und qualitativ hochwertig geführt werden. Zumindest nicht, ohne vorhergehende Schulungsmaßnahme. Führungskräfte neigen ansonsten dazu, in ihrer Rolle verhaftet, eher ein Kritikgespräch oder Beurteilungsgespräch zu führen. Das jährliche Mitarbeitergespräch sollte jedoch vielmehr ein Instrument der Motivation, Zielvereinbarung, der Führung sein.

Teamarbeit in Theorie und Praxis

Das Team – ein Zusammenschluss mehrerer Personen zur Lösung einer bestimm-

ANZEIGE

Aus Tradition dem Fortschritt dienen



Kaltzange 7angig
| SL 371-16



HSE 953-12



HSE 953-17



HSE 506-13

Kieferorthopädie

Wir sind in Europa führend für Kieferorthopädie

zellen Sie unseren Service anfordern!

Erstklassige Zahnprodukte für Sie

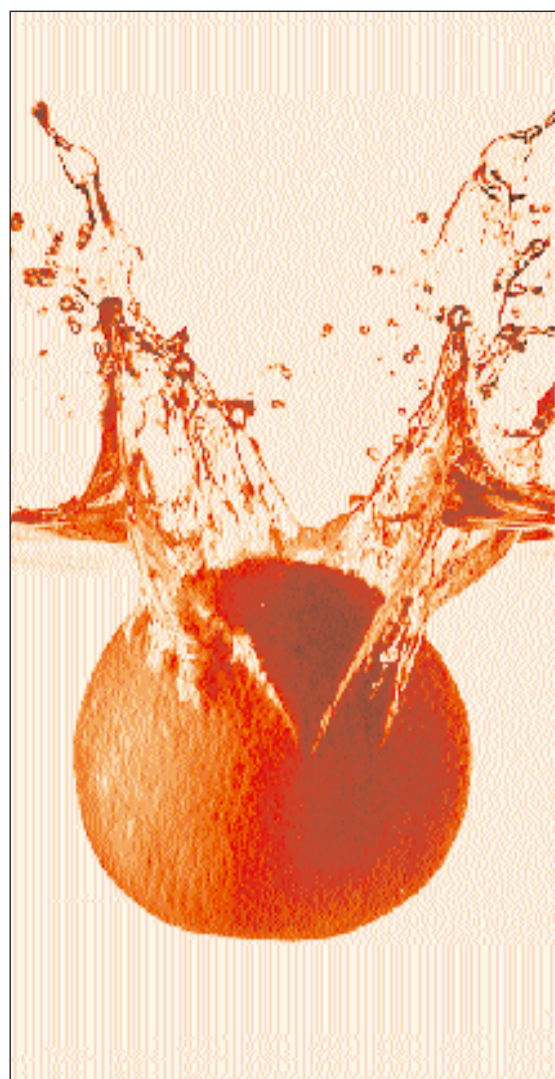
Keine Kompromisse bei der Herstellung Ihrer individuellen Kieferorthopädie

Hammacher
Instrumente

Karl Hammacher GmbH | Telefon: +49 (0) 9131 9 09 50 0
Sprengelstraße 27 | Fax: +49 (0) 9131 6 11 36
D - 42699 Solingen | E-Mail: post@hammacher.de

www.hammacher.de

Fortsetzung auf Seite 14 **KN**



COACHING SEMINARE BERATUNG

Zeit für frisches Denken.

Praxiscoaching
089 552 639 0

**Kommunikation
Management
Fachtraining
Marketing
Verkauf**



**Unternehmensberatung
für Dentalpraxen**

info@dent-x-press.de
www.dent-x-press.de

KN Fortsetzung von Seite 12

ten Aufgabe bzw. zur Erreichung eines bestimmten Ziels – ist aus der arbeitsteiligen Wirtschaft nicht mehr wegzudenken. Doch bevor ein Team in der Praxis effizient arbeiten kann, muss es erst einmal aus einzelnen Mitarbeitern, unter Abwägung fachlicher und persönlicher Kompetenzen, zusammengestellt werden. Hilfreich erweisen sich dabei verschiedene Methoden, zumindest in der Theorie. In der Praxis ist man dagegen oft anderen Zwängen ausgeliefert. Dann heißt es, aus der Not eine Tugend zu machen. Werden Konflikte auch als Chance betrachtet, ist eine erfolgreiche Team-Arbeit realistisch. Eine Begleitung durch externe Berater gibt Hilfestellung sowohl bei der Teamentwicklung als auch bei der Konfliktbewältigung.

Der Idealfall wäre, aus dem Vollen zu schöpfen. Aus Bewerbungen bzw. einem Mitarbeiter-Pool werden diejenigen Personen ausgewählt, die aufgrund ihrer Qualifikation, Fähigkeiten und Persönlichkeit in das zu bildende Team passen. Dabei hat sich die DISG®-Methode als ein zuverlässiges Auswahlinstrument erwiesen. Das DISG®-Persönlichkeitsprofil beruht auf der Arbeit des Psychologen William Moulton Marston und wurde von John Geier, Professor für Verhaltenspsychologie an der Universität Minnesota, methodisiert. Ein spezieller Test gibt Aufschluss über die eigenen Verhaltensweisen und ordnet diese je nach Ausprägung in ein Quadrantensystem ein. Durch die beiden Dimensionen „Orientierung am Menschen“ und „Kommunikativer Charakter“ lässt sich nach dem Grundverhalten eine Zuordnung für das zu bildende Team ableiten. Die vier Verhaltensstile finden sich wieder in den vier Buchstaben DISG®:

D DOMINANT	I INITIATIV
S STETIG	G GEWISSENHAFT

D – dominante Personen überwinden gerne Opposition und Konkurrenz. Durchsetzungsfähigkeit und Risikobereitschaft kennzeichnen diesen Typ mit Autoritätsanspruch. Im Team schätzen D-Typen direkte Antworten, weniger die Diskussion. Grundlagen- und Detailarbeit wird gerne den Teampartnern überlassen.

I – initiative Personen fühlen sich herausgefordert, wenn andere gewonnen und zusammengebracht werden müssen. Sie sind kommunikativ, knüpfen Kontakte, begeistern, machen gerne Vorschläge. Prioritäten und Terminvorgaben sowie Kollegen, die systematisch die Arbeit verfolgen, verstärken ihre Teamfähigkeit.

S – stetige Personen arbeiten am liebsten mit anderen zusammen und schätzen dabei



fest definierte Arbeitsabläufe. In die Gruppe eingegliedert, konzentrieren sie sich auf ein Arbeitsgebiet und können sich dort zu Spezialisten mit Ausdauer entwickeln. Hilfsbereitschaft und Loyalität kennzeichnen diesen Verhaltenstyp.

G – gewissenhafte Personen zeigen sich qualitätsbewusst. Ihr Streben nach Perfektion setzt sorgfältige Planung und bewährte Verfahrensweisen voraus. Mit Diplomatie und Toleranz werden auch Konfliktsituationen gemeistert.

Ein nach DISG® erstelltes Persönlichkeitsprofil zeigt auf, in welchen Anteilen und Kombinationen die verschiedenen Verhaltensweisen vorherrschen. Wird ein Team neu zusammengestellt, kann durch

eine geschickte Auswahl sich ergänzender Mitarbeiter ein Höchstmaß an Fähigkeiten berücksichtigt werden.

Ohne Konflikte geht es nicht

Ein Team braucht die Gelegenheit, sich als Organismus zu entwickeln, eine Arbeitsgruppe ist noch nicht automatisch ein Team. Die einzelnen Mitarbeiter müssen erst als Team zusammenwachsen. In den verschiedenen Stadien einer Teamentwicklung sind Konflikte vorprogrammiert. Durch das Miteinander von Menschen mit unterschiedlichen Charakteren entstehen immer wieder Reibungspunkte. Verstärktes Konkurrenzdenken,

Überempfindlichkeit, destruktive Grundeinstellung, Aggressivität, Informationsvorsprung bergen Konfliktpotenzial, können Teamarbeit erschweren oder gar zum Scheitern verurteilen. Selbst mit besten Vorsätzen lässt sich Harmonie nicht als Dauerzustand beschwören. Und das wäre auch nicht gut, bergen doch sinnvoll gelöste Konflikte immer auch ein Entwicklungspotenzial für das Team.

Erfahrungen haben gezeigt, dass es für ein Unternehmen durchaus Sinn macht, bereits in der Team-Aufbauphase auf das Wissen externer Berater zurückzugreifen. Ein Fachmann begleitet das Team durch die einzelnen Phasen, hilft beim Erstellen der Regeln und übernimmt den Part der Moderation. Als neutrale Stelle ist der Coach prädestiniert für die Konfliktlösung. Der Berater sorgt dafür, dass Diskussionen offen ausgetragen werden, wobei eine konstruktive Kommunikation im Vordergrund steht (anstelle eines Schuldigen zu suchen) und Probleme ruhig gelöst werden (anstatt diese eskalieren zu lassen). Getroffene Vereinbarungen werden klar formuliert und mit konkreten Handlungen verknüpft. Wichtig ist dabei die enge Zusammenarbeit sowohl mit dem Team als auch dem Unternehmer. So kommt es gar nicht erst zu verhärteten Fronten, und es wird vermieden, dass unnötig viel Energie in Kontroversen verpufft. Diese wird schließlich für die Lösung der Aufgaben benötigt, für die das Team gebildet wurde.



Herausforderung für kleine und mittlere Praxen

Von Führungskräften wird verlangt, das Beste aus ihren Mitarbeitern herauszuholen. Der Kostendruck sitzt ihnen im Nacken. Von oben diktierte Vorgaben, sei es in der Produktion oder im Vertrieb, müssen erfüllt werden. Verständlich, dass sich dieser Druck von oben nach unten durchzieht und so oft allen Beteiligten die Luft zum Atmen und zum erfolgreichen Arbeiten nimmt. Das Betriebsklima ist erschreckend, Ideen liegen brach, von Identifikation mit der Arbeit oder dem Unternehmen kann keine Rede sein, Ziele sind nicht bekannt und können so auch nicht gemeinsam verfolgt werden. Sind Führungskräfte, die durch eine konsequente Personalentwicklung begleitet werden, in der Lage, das Potenzial in Menschen zu erkennen, zu wecken und zu fördern, brauchen sich Unternehmen keine Sorgen mehr um Einsparungspotenziale und Kostensenkung zu machen.

Unternehmen, die sich abheben von der Masse und auch oder gerade in schwierigen Zeiten außergewöhnlich erfolgreich sind, sind immer diejenigen, die gezielt in ihre Mitarbeiter investieren. Statt Preiskampf wird auf die Qualität der Beziehungen – zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ebenso wie zwischen Mitarbeitern und Kunden – gesetzt. So entsteht ein Prozess, der Menschen und Unternehmen gemeinsam erfolgreich sein lässt. **KN**

KN Kurzvita



Barbara Hess-Häusler

Barbara Hess-Häusler, Wirtschaftswissenschaftlerin mit dem Schwerpunkt Betriebs- und Führungspsychologie, ist der Kopf von kopfarbeit. Das Expertenteam hat es sich zur Aufgabe gemacht, mittelständische Unternehmen durch ganzheitliches Personalmanagement profitabler zu machen. Trainer und Coaches überzeugen mit einer gelungenen Mischung aus Unternehmensefahrung und fundierter Hochschulausbildung. Im Mittelpunkt steht dabei die Konzeption von Trainings-, Coachings- und Personalentwicklungsmaßnahmen – immer unter dem Gesichtspunkt des Deckungsbeitrags für das Unternehmen.

KN Adresse

kopfarbeit
Barbara Hess-Häusler
Karl-Seckinger-Straße 20
76229 Karlsruhe
Tel.: 07 21/46 56 96
Fax: 07 21/4 64 44 55
E-Mail: kontakt@kopfarbeit.org
www.kopfarbeit.org