

Leitfaden Führungskompetenz in der Zahnarztpraxis

Wirkungsvolle Instrumente für
eine erfolgreiche Führung

148
DIN A4
Seiten

Leseprobe

Akademie für
Prophylaxe & Management
Sabine Kittel

**«Gestern war ich klug
und wollte die Welt
verändern. Heute bin ich
weise und verändere
mich selbst»**

MEVLANA DSCHELALUDDIN

INHALTSVERZEICHNIS

1	Vorwort.....	6
2	Menschen führen.....	8
2.1	Synonyme zur Führungskraft	9
2.2	Was unterscheidet nun den Leader vom Manager?	9
2.3	Definition von Führung	9
2.4	Funktionen von Führung.....	10
2.5	Führungsstile.....	10
2.6	Führungspersönlichkeiten: Fünf-Faktoren-Modell (BIG FIVE).....	14
2.7	Gedanken zum Umgang mit Menschen	21
3	Emotionen: gute Stimmung macht erfolgreich	22
3.1	Wissenschaftlich nachgewiesene Glücksmacher.....	23
3.2	Stress	28
3.3	Aktionen, die zu einem emotional gesunden Leben führen	31
4	Auf unsere Wirkung kommt es an.....	33
4.1	Wirkung nach oben und Außen	34
5	Grundsätze erfolgreicher Führung von Menschen	36
6	Ziele definieren	41
6.1	Entdecken Sie die Schlüssel, die Sie in sich tragen	48
7	Motivation	53
7.1	Das Motivationsgespräch in 3 Schritten	54
7.2	Ein Ziel haben: Ziele «SMART» entwickeln.....	56
7.3	Die Parabel der drei Frösche – Zuversicht	60
8	Kommunikation	63
8.1	Wenn Worte schaden	63
8.2	Die freie Rede	64
8.3	Publikumsfragen.....	75

8.4	Zusammenfassung:	78
8.5	Vier Seiten einer Nachricht.....	79
8.6	Grundlagen gelungener Kommunikation	80
8.7	Faktoren die zu einer gelungenen Kommunikation und zur Konfliktvermeidung beitragen	81
8.7.1	Blickkontakt halten:.....	81
8.7.2	Störungen vermeiden:.....	81
8.8	Acht Säulen der Kommunikation	82
8.9	Mitarbeiter – Entwicklungsgespräch	83
9	Teamentwicklung	87
9.1	Mitarbeiterförderung mit System	87
9.2	Teamentwicklung in vier Phasen	90
9.3	Diamantanalyse nach Prof. Dr. Howard Polsky Columbia Uni.....	93
10	Interne Kommunikation	95
10.1	Das magische Dreieck.....	95
10.2	Übersicht:	97
10.3	Fünf Regeln zur Gesprächsführung.....	98
10.4	Gesprächstechniken.....	100
10.4.1	Fragetechniken.....	100
10.4.2	Lob und Anerkennung.....	102
10.4.3	Das Feedback Gespräch	104
10.4.4	Das Tadelgespräch	106
10.4.5	Toxische Mitarbeitende	107
10.4.6	Das Kontrollgespräch.....	108
10.4.7	Das Ziel - Gespräch.....	111
10.4.8	Das Ziel - Gespräch in der Gruppe	111
11	Die Kunst der Delegation.....	113
11.1	Vermeiden Sie Mikromanagement.....	113
11.2	Zeitgewinn durch erfolgreiches Delegieren - Rückdelegation unmöglich machen!.....	114
11.3	Fünf Stufen der Delegation.....	116
11.4	Team-Projekte richtig delegieren	117

12	Selbstmanagement	122
12.1	Pareto-Prinzip im Selbstmanagement	122
12.2	Selbstmanagement – acht goldene Regeln.....	124
12.3	Drei Schritte für mehr Produktivität und für ein optimales Selbstmanagement	126
13	Den ganzen Menschen sehen.....	127
13.1	Die machtvolle Vorstellungskraft	132
13.2	Das große Unsichtbare.....	133
13.3	Die Polarität der Welt.....	136
13.4	Die inneren Widerstände	142
13.5	Positive Lebensgestaltung.....	143
15	Quellen / Nachweise.....	150
16	Anhang: Seminare.....	151
16.2	»Führung in der Zahnarztpraxis«.....	152

1 Vorwort

Auch die längste Reise beginnt immer mit dem ersten Schritt. Sie haben sich entschieden, Ihre persönliche Führungsreise zu beginnen, nun sind Sie hier und haben bereits den ersten Schritt getan. Ich freue mich, Sie als Ihr «Tourguide» auf einem Abschnitt Ihres Weges begleiten zu dürfen.

Die Beweggründe sich auf eine solch spannende Exkursion zu begeben sind vielfältig. Die Einen stehen am Anfang Ihrer Berufstätigkeit und sind bestrebt, von Beginn an die Segel optimal zu setzen. Die Anderen stehen mitten im Berufsleben und haben erkannt, dass sich mit der richtigen Strategie der Alltag leichter gestalten und sich die Führungsrolle besser ausfüllen lässt. Letztlich gibt es auch die, die kurz vor der Praxisübergabe stehen und dem Nachfolgenden einen optimalen Start ermöglichen wollen.

Ein Team zu führen ist vergleichbar mit dem Dirigieren eines Orchesters. Die Partitur stellt dabei die Strategie dar und das Notenbuch die Ausführung. Eine gute Führungskraft zu sein, setzt echtes Interesse an anderen Menschen voraus. Perspektivenübernahme und Haltung helfen Ihnen dabei, Ihre Mitarbeitenden nicht nur im Sinne Ihrer Zielvorgaben zu managen, sondern sie auch tatsächlich zu führen.

Der Aufstieg in eine Führungsposition bringt viel an Veränderungen mit sich. Gerade waren Sie noch auf Augenhöhe mit den Kolleginnen und Kollegen und nun sind Sie in der Verantwortung ein ganzes Team zu leiten. Sie stehen Tag für Tag vor immer neuen, spannenden Herausforderungen, die es zu meistern gilt. Hierbei ist nicht Ihre fachliche «Exzellenz» gefragt, sondern Ihre Fähigkeit Menschen zu ermutigen, Experten auf deren Gebiet zu werden und sie darin zu bestärken, ihr Bestes zu geben.

Werden auch Sie zum Orchesterdirigenten!

Ihre *Sabine Kittel*

**«ES GEHT NICHT
DARUM, DER BESTE ZU
SEIN, SONDERN
ANDERE UM SICH
HERUM BESSER ZU
MACHEN»**

NIELS VAN QUAQUEBEKE

3 Emotionen: gute Stimmung macht erfolgreich

DER FELS IN DER BRANDUNG

Es gibt Führungskräfte, die selbst bei größtem Stress ein Meeting mit einem Lächeln im Gesicht und dem Dank für die Erfolge der Mitarbeitenden beginnen. Was unterscheidet diese Führungskräfte nun von anderen? Sie bündeln ihre Ressourcen und halten Pausen konsequent ein. Kraft lässt sich vor allem in der arbeitsfreien Zeit schöpfen, in der die Familie und auch Bewegung in der Natur wahre Wunder bewirken können. Jene Führungskräfte erfahren Erdung und schärfen so den Blick für das Wesentliche. Befragt man deren Mitarbeitende, werden genau diese Führungskräfte als «Fels in der Brandung» wahrgenommen». Sie strahlen Ruhe und Sicherheit aus.

Die Mitarbeitenden haben feine Antennen für die emotionale Stabilität ihres Chefs. Haben Sie als Chef üble Laune, kann das Team kaum heiter und motiviert sein. So lösen Sie Stress im Team aus, ohne sich dessen bewusst zu sein. Gleichwohl kann Ihre gute Laune und Ihre emotionale Stabilität Ihr Team zu wahren Höhenflügen beflügeln.

Eine dauerhafte emotionale Stabilität lässt sich keinesfalls durch kurzfristige Übersprungshandlungen im Sinne einer hedonischen Adaption kompensieren. Sie kennen das vermutlich: Sie kaufen ein neues Handy, ein neues Auto, einen neuen Fernseher, neue Schuhe. Spätestens nach zwei Wochen ist das vom Kauf ausgelöste Hochgefühl verflogen und eine Gewöhnung eingetreten. Dieser Effekt findet sich selbst bei Lottogewinnern.

STIMMUNGEN UND GEFÜHLE

Allerdings tritt diese Anpassung auch bei persönlichen Rückschlägen und schwerwiegenden Erkrankungen auf: nach einer anfänglich traurigen Stimmung wird sich mit der Zeit die emotionale Ausgangslage wieder einpendeln.

Unser gesamtes Leben und unsere Einstellung dazu werden durch Stimmungen, Gefühle und Emotionen geprägt.

Stimmungen bezeichnet die Psychologie als eine angenehme oder unangenehme Form des Fühlens. Sie werden zeitlich deutlich ausgedehnter erlebt und sind

situationsbedingten Schwankungen unterworfen. Sie werden eher als diffus wahrgenommen und nur etwa 10% aller Stimmungen werden durch eine greifbare Situation ausgelöst. Der unveränderbaren Veranlagung einer Person werden 50% zu geschrieben. Nur die restlichen 40% lassen sich durch den Lebensstil beeinflussen.

Gefühle werden unwillkürlich ausgelöst und sind real erlebte Zustände, die eine Ich-Beteiligung zwingend bedingen. Sie werden im bewussten Zustand erlebt und erscheinen oftmals spontan, wie von selbst und meist passiv. Ein Gefühl ist Teil einer Emotion.

Emotionen werden vom Unterbewusstsein gesteuert und sind angeboren. Sie definieren sich durch das innere Empfinden in Kombination mit einer körperlichen Reaktion. Sie sind das Alarm- und Überlebenssystem des Organismus.

Glücklich sein ist uns in die Wiege gelegt, aber im Laufe des Lebens verändert sich unsere Einstellung dazu, was Glück bedeutet. Um dauerhaft glücklich zu sein, reichen keine Beförderung und auch keine Gehaltserhöhung, es ist der Lebensstil und die Einstellung, an der Sie permanent arbeiten sollten.

3.1 Wissenschaftlich nachgewiesene Glücksmacher

- Beziehungen zu anderen Menschen pflegen
- Sich in Dankbarkeit üben «Ich bin dankbar für...»
- Soziale Vergleiche vermeiden
- Anderen einen Gefallen tun, ohne eine Gegenleistung zu erwarten
- Optimismus kultivieren und Zuversicht pflegen
- Aktivitäten ausüben, die Sie wirklich erfüllen
- Achtsam im Moment leben, im Hier und Jetzt
- Ziele setzen und diese auch verfolgen
- Lernen, sich selbst und Anderen zu vergeben und zu verzeihen
- Sich um den eigenen Körper kümmern

8.6 Grundlagen gelungener Kommunikation

Kommunikation ist die Weitergabe einer Nachricht von einem Sender an einen Empfänger. Die Kommunikation kann verbal oder nonverbal durch Körpersprache erfolgen.

Dabei gelten, nach Paul Watzlawick, folgende Grundsätze:

- Man kann nicht nicht kommunizieren
- Wahr ist nicht, was A sagt, sondern was B versteht oder verstehen will
- Kommunikation verbindet immer Sach- und Beziehungsebene

Kommunikation lässt sich mit einem im Meer schwimmenden Eisberg vergleichen. Nur ein kleiner Teil ist an der Oberfläche sichtbar, der meist größere Rest ist unter der Wasseroberfläche verborgen. So wie Schiffe am unsichtbaren Anteil des Eisbergs zerschellen können, so scheitert Kommunikation oft an Aspekten, die nicht auf der Sachebene klar formuliert wurden, sondern auf der Beziehungsebene in der Kommunikation mitschwingen.



Bild: Eisbergmodell

8.7 Faktoren die zu einer gelungenen Kommunikation und zur Konfliktvermeidung beitragen

8.7.1 Blickkontakt halten:

- Reaktionen können sofort wahrgenommen werden, nur so werden klärende Gespräche erst sinnvoll möglich.
- Rückfragen, ob der Empfänger die Nachricht so auffasst, wie sie gemeint war, um Interpretation zu vermeiden.
- Rückfragen, ob der Empfänger die Nachricht überhaupt verstanden hat, um das Sachverständnis sicher zu stellen.
- Reaktionen, Gefühle der Empfänger erfragen.
- Als Empfänger sollten Sie aktiv zuhören und nachfragen «habe ich das richtig verstanden, meinen Sie das oder das?»
- Vermeiden Sie als Empfänger das Filtern von Informationen. Ansonsten nehmen Sie nur das auf, was in Ihr Konzept passt oder was für Sie angenehm und nützlich ist.

8.7.2 Störungen vermeiden:

- | | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Herunterspielen• Schuld zuweisen• Nicht ernst nehmen/ Ironie• Mangelnde Sach-/ und Zielbezogenheit• Vorurteile | <ul style="list-style-type: none">• Befehle erteilen• Voreilige Lösungen• Monologe• Redeunterbrechungen• Selektive Wahrnehmung• Gleichgültigkeit | <ul style="list-style-type: none">• Fehlende Konzentration auf das Gespräch• Nicht zuhören• Kategorisieren/Abstempeln des Gesprächspartners• Projektion eigener Probleme auf das Gegenüber und auf das Gespräch |
|--|---|--|

Ziel jeder Kommunikation ist, sich so klar wie möglich, unter Beachtung möglichst vieler Faktoren, auszudrücken. Die Voraussetzung dafür ist, dass Sie selbst Klarheit darüber

9 Teamentwicklung

9.1 Mitarbeiterförderung mit System

Vier Phasen im Mitarbeiterprozess

	1. Phase	2. Phase	3. Phase	4. Phase
Führungsstil	dirigieren, exakte Anweisungen, viel lenken wenig helfen	weniger dirigieren, mehr helfen, gezieltes Training	viel helfen, wenig dirigieren, ggf. Kritik üben, fordern, um zu fördern	delegieren, volle Verantwortung übergeben
Kompetenz	Gering, nicht eingearbeitet	erweitert	hoch	hoch
Engagement	hoch	geringer	schwankend	hoch
Stabilität	begeistert	Erwartungen und Realität nicht kongruent, begreift seine Inkompetenz	Abwanderungsgedanken? Höhenflug, Ängste	hoch, selbstbewußt

1. Phase:

Die Mitarbeitenden sind begeistert von ihrer neuen Arbeit. Sie müssen sich jedoch erst noch zurechtfinden, ihren Platz finden und die Gegebenheiten in der Praxis kennenlernen.

Engagement: Hoch, motiviert, wollen zeigen, was sie können.

Einstufung der Kompetenz: Gering, nicht eingearbeitet.

TOP 4-Führungs-Kompetenz: Durchsetzungsvermögen, Sicherheit geben, Ängste nehmen, Klare Strukturen

2. Phase:

Inzwischen sind die Abläufe vertrauter. Der tiefere Einblick in die Strukturen kann dazu führen, dass Dinge, die beim Einstellungsgespräch besprochen wurden, nicht vollum-

9.2 Teamentwicklung in vier Phasen

Das von dem amerikanischen Psychologen Bruce Tuckman entwickelte Phasenmodell der Teamentwicklung ist allgemein anerkannt und geltend. Teams müssen unterschiedliche Phasen durchlaufen, bis sie wirklich leistungsbereit sind. Die einzelnen Phasen sind je nach Zusammensetzung und Charakteren des Teams unterschiedlich stark ausgeprägt und dauern auch verschieden lang. Die Ursache dafür ist in diversen Faktoren zu suchen:

- Wie ist das Umfeld gestaltet? Ist es eher locker oder starr?
- Wie groß ist die Gruppe?
- Kennen sich die Teammitglieder bereits?
- Wie steht es um die Erfahrung und Führungskompetenz des Praxisleiters?
- Wie häufig kommt es zu Mitarbeiterwechsel?

Unabhängig von diesen Faktoren sind die beschriebenen Verhaltensweisen in jeder der einzelnen vier Phasen typisch und in allen Teams gleich.



1. Die Forming-Phase

Beim Forming, der Findungsphase, steht das Kennenlernen der einzelnen Teammitglieder im Vordergrund. Der Umgang ist häufig noch sehr reserviert, vorsichtig und höflich; man kennt sich eben noch nicht.

9.3 Diamantanalyse von Prof. Dr. Howard Polsky Columbia University



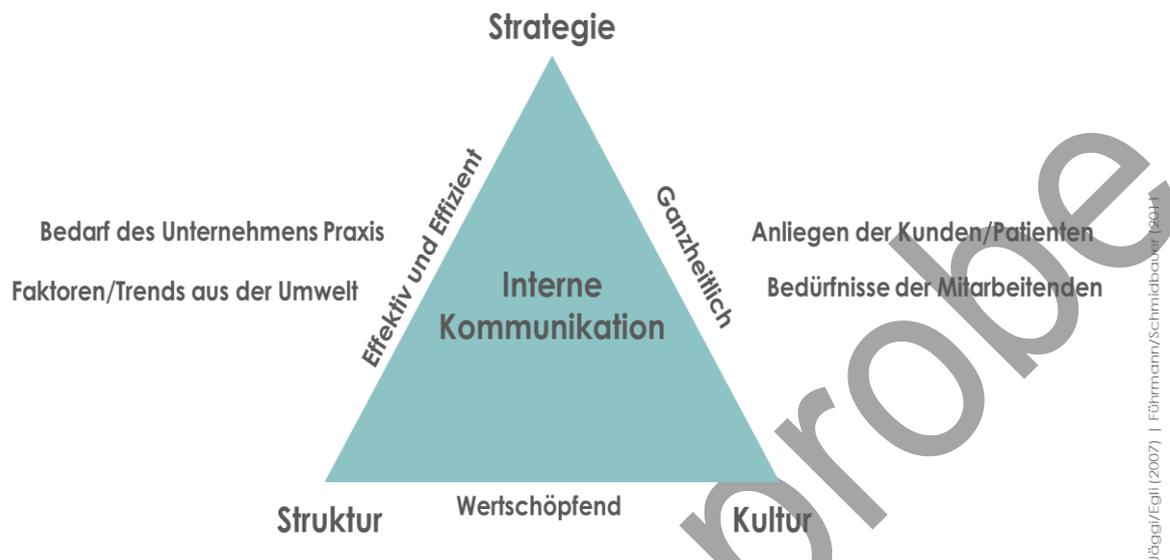
Die Erkenntnisse zur «Diamantanalyse» haben ihren Ursprung in den Forschungsarbeiten zu pädagogisch-gruppendynamischen Strukturen von Straffälligen. Die dort definierten hierarchischen 8 Rollen innerhalb einer Gruppe, spiegeln sich weltweit in vielen Kulturen und Gruppenkonstellationen wider.

Das Erkennen der hierarchischen Rollen im eigenen Team ermöglicht Ihnen die Einstufung, wer zu den «Plus-Personen» gehört und wer zu den «Neutral- oder Minuspersonen». Es ist hilfreich, sich bei der Führungsarbeit zunächst von den «Plus-Personen» unterstützen zu lassen. Setzen Sie primär diese Personen darüber in Kenntnis, was zu erledigen ist.

Eine hierarchische Rolle lässt sich nicht immer zu 100% zuordnen, so können z. B. Mitarbeitende, die den «Isolierten» entsprechen, nur zu 70% isoliert sein. Dennoch hilft dieses Wissen dabei, Ihren Fokus als Führungskraft entsprechend der Situationen auszurichten und Maßnahmen zu ergreifen. Zum besseren Verständnis kann die Fachabteilung «Zahntechnik im Eigenlabor» herangezogen werden. Während diese im Praxisgeschehen eher als «Mitläufer» verortet sind, glänzen sie bei speziellen Fragen zur Zahntechnik oder der Umsetzung von wichtigen technischen Neuerungen plötzlich im hohen «Leutnant» Status.

10 Interne Kommunikation

10.1 Das magische Dreieck



Interne Kommunikation dient NICHT dazu, Mitarbeiter anzuweisen, was zu tun ist, sondern soll:

- ein gemeinsames Verständnis von Arbeit, Sinn, Zweck und Bedeutung vermitteln.
- die gemeinsame Erreichung der Ziele und Umsetzung der Praxisvision bewirken.
- einen wechselseitigen Kommunikationskanal zwischen Praxisleitung und Mitarbeitern darstellen.
- ein systematisches Vorgehen, einschließlich der Bewertung von Engagement und Kompetenz ermöglichen.
- die systemische Betrachtung auf das große Ganze zulassen.
- die Einbettung in die Gesamtstrategie des Praxisunternehmens sein.

Ziele des internen Kommunikationsmanagements:

- Stärkung der Selbst-Motivation.
- Erhöhung des Engagements und Selbstverantwortung.

- Nachhaltige Mitarbeiterbindung und Eigenidentifikation.
- Denken, Fühlen und Verhalten ausgerichtet auf die strategischen Organisationsziele.
- Unternehmens- und Grundwerte pflegen.
- Reputation (Ruf) und Marke stärken.

Voraussetzungen für Führungskräfte und Mitarbeitende:

- Gründliche Analyse – Struktur, Kultur.
- Entwicklung einer zielführenden Strategie – Koordination – Zusammenarbeit.
- System unterschiedlicher Instrumente für optimalen Wissensaustausch und Informationsfluss.

«JEDE Person im Praxisunternehmen ist für die interne Kommunikation verantwortlich!»

Aufgaben, die jeder unabhängig bearbeiten kann und bei denen es keiner Abstimmung oder Ressourcen Anderer bedarf, sollten von Einzelpersonen und nicht in Gruppenarbeit erledigt werden. Bei sequenziellen und wechselseitigen Aufgaben ist Teamarbeit hingegen sinnvoll.

Ein effektives Team hat fünf bis zwölf Mitglieder: groß genug für Synergien, aber auch klein genug, um Koordinationsverluste zu vermeiden. Individuelle Leistungen müssen in kleineren Gruppen noch erkennbar bleiben! Die Herausforderung liegt nun darin ein effektives Team zusammenzusetzen, das sich im Hinblick auf Leistungsniveau und Diversität optimal ergänzt. Es braucht herausragende «Topleister» und «Schmierstoffspieler».



Lesen Sie dazu mehr im Kapitel „Teamentwicklung in 4 Phasen“

Betonen Sie die Potenziale, haben Sie keine Lieblinge, und halten Sie zu allen Teammitgliedern guten Kontakt, damit es nicht mehr zur affektiven Abwertung und damit zu dysfunktionalen Konflikten kommt.

Um «Silodenken» zu vermeiden, sollten Sie Kooperationen im Team fördern, die Rollen aufeinander abstimmen, sich für respektvolle Kommunikation einsetzen, Konflikte klären und für ein Gefühl der Sicherheit sorgen. Bevor Sie in Ihrem Team Rollen und Titel vergeben, achten Sie bitte darauf, ausmacht zu beschreiben, statt blutleere Titel zu vergeben.



Lesen Sie dazu mehr im Kapitel „Auf unsere Wirkung kommt es an“

10.2 Übersicht:

Wer?

System etablieren

- Gemeinsames Erreichen der Ziele
- Gemeinsame Umsetzung der Praxisvision.
- Selbstlernendes System etablieren.
- Motivierende Kontrollinstrumente.
- Budgetplanung.

Womit?

Strukturen schaffen

- Organisation/ Leitungsebenen einrichten.
- Matrix: horizontale und vertikale Ebene.
- Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten, Engagement und Kompetenzen fördern.
- Effiziente Arbeitsabläufe.
- Delegation von ergebnisorientierten Aufgaben.

Wie?

Kultur leben

- Vermittlung eines gemeinsamen Verständnisses von Arbeit, Sinn, Zweck und Bedeutung.
- Lob und Tadel.
- Umgang mit Kritik.
- Mit der Sprache des Geldes sprechen.

Quelle: Boris Grundl: Leading Simple

11 Die Kunst der Delegation

11.1 Vermeiden Sie Mikromanagement

Mikromanagement ist geprägt von überbordender Kontrolle, extremer Detailorientierung und permanenter Einmischung durch den Vorgesetzten. Jede Aufgabe wird bis ins letzte Detail erklärt und Lösungen vorgegeben. Jeder noch so kleine Arbeitsschritt wird überwacht und kontrolliert. Dem Team wird jeglicher Freiraum entzogen und Entscheidungen werden ausschließlich von der Führungskraft gefällt.

Als Mikromanager wird man nicht geboren.

Michael Haselhuhn von der University of California in Riverside kommt zu dem Ergebnis: Mikromanagement ist vor allem eine Reaktion auf Ohnmachtsgefühle. Das Misstrauen steigt, es wird weniger delegiert.

Was führt zu solchen Ohnmachtsgefühlen?

- Das Gefühl, nicht genügend Informationen zu erhalten.
- Der Druck, selbst Rechenschaft ablegen zu müssen.
- Der Wunsch, eine gute Führungskraft zu sein.

Auswirkungen von Mikromanagement

- Überschreitung von Arbeitsbereichen.
- Einschränkung von Freiräumen und Kreativität.
- Verlust von Motivation.
- Förderung von Unzufriedenheit.
- Verschlechterung von Arbeitsergebnissen.
- Alle Probleme werden vom Vorgesetzten selbst beseitigt und Fehler behoben.

**« Das Geheimnis des
erfolgreichen Managements ist
die Kunst des Delegierens. »**

Cyril Northcote Parkinson

11.3 Fünf Stufen der Delegation



Die erste Stufe «Umsetzen»:

Sie geben genau vor, wie die Aufgabe zu erledigen ist und wie das Ergebnis aussehen soll. Abweichungen sind nicht erwünscht. Alles, was es zur Erfüllung braucht, ist bereits bewährt und erprobt und bedarf keiner Veränderung. Loben Sie die positive Entwicklung.

Die zweite Stufe «Einarbeiten»:

Der Mitarbeitende erhält mehr Spielraum. Er wird dazu aufgefordert, sich in das Thema einzuarbeiten und mögliche Optionen zu erarbeiten, die dann gemeinsam mit Ihnen besprochen werden.

Die dritte Stufe «Vorschlagen»:

Der Mitarbeitende setzt sich mit einem Thema intensiv auseinander, entwickelt Alternativen und unterbreitet anschließend entsprechend detaillierte Vorschläge. Des Weiteren wird vom Mitarbeitenden im Detail erläutert, wie er in diesem Projekt vorgehen möchte. Die Entscheidung, ob sie dem Vorschlag zustimmen oder nicht, liegt bei Ihnen.

Die vierte Stufe «Entscheide + melde»:

Der Mitarbeitende hat die Erlaubnis aufgrund seiner Befähigung eine Entscheidung zu treffen und danach zu handeln. Es erfolgt lediglich eine vorab vereinbarte Rückmeldung darüber, was gemacht wurde und warum.

Die fünfte Stufe «Entscheide»:

12 Selbstmanagement

12.1 Pareto-Prinzip im Selbstmanagement

Das Pareto-Prinzip oder auch der Pareto-Effekt und auch 80 zu 20 Regel, wurde um 1908 vom italienischen Volkswirt und Soziologen Vilfredo Pareto entdeckt. Er hat festgestellt, dass 80% der Ergebnisse mit 20% des Gesamtaufwandes zu erreichen sind. Die verbleibenden 20% der Ergebnisse erfordern mit 80% des Gesamtaufwandes die meiste Arbeit.

Heute gilt das Pareto Prinzip als sinnvolle Methode zum Selbstmanagement, um effizienter arbeiten und Prioritäten besser definieren zu können. Das System greift insbesondere, wenn es viel zu tun gibt und die Zeit knapp ist. Gerade dann sollten Sie sich nicht mit den falschen und weniger wichtigen Teilaufgaben abmühen und in Details verlieren, statt sich Ihrer Kernaufgabe zu widmen. Großer Fleiß und 100% Einsatz bedeuten eben nicht, dass 100% Erfolg daraus erwachsen. Einsatz und Ertrag sind nicht immer dasselbe. Das Pareto-Prinzip drückt lediglich aus, dass 20% des Einsatzes für 80% des Ertrags verantwortlich sein können.

Die 80/20-Regel im Selbstmanagement soll Sie anregen, sich auf die effizienten 20% zur Leistungssteigerung zu konzentrieren. Das bedeutet nicht, dass wir auf die anderen 80% generell verzichten können. Übertragen auf Ihre tägliche Arbeit brauchen Sie auch Zeiten für eine «Eingehende Untersuchung (01)» um daraus Patienten für Implantat-/ZE-Versorgungen oder die Auslastung in der Prophylaxe generieren zu können. Der hohe Aufwand (Rüstzeit pro Patienten) und der niedrige Ertrag müssen in Kauf genommen werden, um Behandlungen mit hoher Wertschöpfung zu ermöglichen. An jedem Praxistag sollten Sie deshalb Zeitzonen für umsatzstarke Leistungen aber genauso auch für umsatzschwache Zonen einplanen.

**«Und plötzlich weißt Du:
Es ist Zeit, etwas Neues
zu beginnen und dem
Zauber des Anfangs zu
vertrauen»**

ECKHART TOLLE

16.2 »Führung in der Zahnarztpraxis«

SEMINARZIEL

In unserem Seminar »Führung in der Zahnarztpraxis« erleben Sie maßgeschneidertes Führungskräfte-Coaching, speziell zugeschnitten auf die Herausforderungen Ihrer dentalen Praxis. Wir verstehen die täglichen Herausforderungen im Umgang mit Mitarbeitenden und Kollegen in der Zahnarztwelt und bieten Lösungen, die einen WOW-Effekt garantieren.

In drei Modulen gehen wir intensiv auf praxisnahe Situationen ein. Sie werden lernen, wie Sie schwierige Gespräche führen und dennoch ein angenehmes Arbeitsklima bewahren können. Die Seminarinhalte sind von Ihrer Praxisrealität geprägt und dienen als Grundlage für unsere Übungen im geschützten Raum.

Durch unser Seminar entwickeln Sie einen Führungsstil, der Ihre Mitarbeiter inspiriert und zu Höchstleistungen motiviert. Sie werden erkennen, wie Ihre Führungskompetenz die Arbeitsprozesse verbessert und die Identifikation Ihrer Mitarbeiter mit der Praxis steigert. Nach dem ersten Modul werden Sie spürbare Veränderungen in der Leistungsfähigkeit, Selbstmotivation und Selbstverantwortung Ihrer Mitarbeiter feststellen.

Ihre Rolle als Führungskraft, sei es als Zahnarzt/Zahnärztin, Praxismanager:in oder Teamleiter:in, wird mit unserem Seminar gestärkt. Sie entwickeln klare Ziele und einen eigenen Führungsstil, der Ihnen ermöglicht, für Ihr Team da zu sein, auch in schwierigen Situationen, während Sie gleichzeitig genügend Zeit für Ihre Patienten finden. Unser Seminar ebnet den Weg zu einer erfolgreichen und erfüllenden Praxisführung. Entdecken Sie Ihre Führungskompetenz und bringen Sie Ihre Praxis auf ein neues Level!

Termine | Ort | Fortbildungspunkte:

1. Modul: 19. und 20. Januar 2024
2. Modul: 16. und 17. Februar 2024
3. Modul: 26. und 27. April 2024

[Tagungshotel Lufthansa Seeheim](#) - Mitten in Deutschland Tagen auf höchstem Niveau.

51 Fortbildungspunkte / 43,5 SSO-Fortbildungsstunden

www.akademie-prophylaxe-management.de

**JETZT MIT DEM
QR-CODE
INFORMATIONEN FÜR
DEN »FÜHRUNG IN
DER
ZAHNARZTPRAXIS!**

