Mehr Kompetenz, mehr Gewinn: Clever investieren in Fachfortbildungen angestellter Zahnärzte



Text: Maike Klapdor

PERSONALMANAGEMENT ››› Fachliche Weiterbildungen sind ein unverzichtbarer Bestandteil des zahnärztlichen Berufslebens und aus vielfältigen Perspektiven auch für die Mehrbehandlerpraxis elementar. Fortbildung bedeutet allerdings nicht nur Investition in Zeit und Geld, sondern ist auch ein Wirkfak tor für die langfristige Praxiszukunft. Deshalb empfehlen wir, einige Aspekte tiefer zu durchdenken, bevor auf „Kaufen“ geklickt wird.

Fortbildungsmotivation präzise analysieren

Bei der Motivation für eine Fortbildung gibt es meistens eine grundlegende Unterscheidung:

A Die angestellte Zahnärztin oder der angestellte Zahnarzt möchte aus intrinsischer Motivation („Ich möchte tiefer einsteigen in die Parodontitistherapie und will das Paro-Curriculum machen“) zur Weiterbildung.

B Die Praxis hat konkretes strategisches Interesse („Wir wollen uns in der Endo breiter aufstellen – wer könnte das Curriculum machen?“).

Die Ausgangslage ist in den Fällen A und B grundlegend unterschiedlich und das hat Folgewirkungen, die durchdacht sein wollen. Hierfür einige Anregungen.

- Machen Sie sich für sich selbst bewusst: Was sind die Antriebsfedern? Wer will hier was und was ist die langfristige menschliche Dynamik dahinter?
  - Macht man als Praxis nur mit, begleitet womöglich sogar widerwillig Fortbildungsideen, um die angestellte Zahnärztin oder den angestellten Zahnarzt nicht zu verlieren?
  - Mobilisiert die zahnärztliche Leitung ihre volle Überzeugungskraft, um angestellte Kolleg/-innen in die für die Praxis strategisch wichtige Fachfortbildung „hineinzureden“?
  - Passt der Lehrgang zu den erkennbaren Stärken und Neigungen?
  - Will sich hier womöglich jemand für die nächste berufliche Etappe in einer anderen Praxis oder für die Selbstständigkeit fachlich fit machen?
  - Haben Sie die glückliche Situation, dass Bedarf der Praxis und Fortbildungsinteresse eines angestellten Arztes, der sich bei Ihnen wohlfühlt und mit dem Sie gerne eine langfristige Zusammenarbeit aufbauen wollen, ideal zusammenpassen?
- Führen Sie wohlwollende, offene, partnerschaftliche Gespräche mit Ihren angestellten Zahnärzt/-innen und analysieren Sie gemeinsam, welchen Charakter die ins Auge gefasste Fortbildung (A oder B oder glückliches Zusammentreffen) hat.
- „Verordnen“ Sie niemandem fachliche Entwicklungsrichtungen gegen dessen erklärte Neigungen, weil Ihre Praxis geraden den Bedarf hat. Der Schuss wird nach hinten losgehen.
- Besprechen Sie für größere Fortbildungen der Variante A einen gemeinsamen zeitlichen Rahmen („Okay, ich kann dich verstehen und will dich auch in deinem Fortkom-



©InfiniteFlow-stock.adobe.com

CFO fragt CEO:

„Was passiert, wenn wir in die Entwicklung unserer Mitarbeiter investieren und sie uns dann verlassen?“ CEO: „Was passiert, wenn wir nicht in die Entwicklung unserer Mitarbeiter investieren und sie bleiben?“

men unterstützen. Wie sind deine Zukunftsvorstellungen? Wie lange planst du noch mit uns? Können wir uns darauf verständigen, dass du mindestens noch bis … bei uns bleibst?“).

- Schauen Sie, wie und mit wem sich ein zukunftsfähiges Match hinsichtlich unternehmerisch-strategischer Fortbildungsinteressen der Praxis (Kinderbereich aufbauen, Nachfolge Implantologie finden etc.) und individueller Fortbildungsinteressen von Angestellten gestalten lässt.

- Vermeiden Sie die Entstehung von Abhängigkeiten durch strategische Entscheidungen, die von Fortbildungswünschen einzelner Personen ausgehen („Dr. Schulze ist wirklich stark interessiert an Kinderbehandlungen – kommt, wir bauen einen Kinderbereich auf“). Das fällt Ihnen auf die Füße.

- Wenn solche Konzepterweiterungen fundiert geplant und entschieden sind, qualifizieren Sie immer anfänglich mindestens zwei und dann auch schnell drei Fachbehandler/-innen. Vermeiden Sie auf jeden Fall das Drama von beispielsweise 500 anbehandelten KFO-Fällen in der Praxis bei plötzlichem Ausfall des einzigen Kieferorthopäden im Team. Oder umfängliche Vertretungszeiten von Zahnärzten, die erklärtermaßen gerne Erwachsene behandeln, in der Kinderabteilung. Im Notfall hilft jeder gerne. Wenn die Praxisleitung hier allerdings erkennbare strategische Fehler macht, rächt sich das in Form sinkender Arbeitgeberattraktivität.

Fortbildungsnutzen vorausschauend organisieren

Viele Fortbildungsideen haben ein Match zwischen entwicklungsfreudigen Personen und Praxisbedarf. Das sind gute Voraussetzungen. Denken Sie dann auf jeden Fall noch den erfolgsentscheidenden Prozessschritt weiter:

- Egal, ob Aligner-Therapien, Endo-Mikroskop oder Lachgasbehandlungen gelernt werden: Haben Sie als Praxisleitung eine sehr genaue Vorstellung davon, was mit der Fortbildung erreicht werden soll. Beantworten Sie zentrale Fragen im Führungsteam frühzeitig:

- Welche Leistungen wollen wir zukünftig in der Praxis zusätzlich (oder anders als bisher) anbieten?
- Wie heißt die Leistung bei uns, was machen wir konkret, wer führt sie durch, wer spricht welchen Patienten in welcher Situation darauf an?
- Wie sorgen wir dafür, dass das ganze Team von der Erweiterung unseres Leistungsspektrums erfährt und idealerweise auch dahintersteht (Betroffene in der Umsetzung zu Beteiligten machen)?
- Brauchen wir Abstimmungen für interne Überweisungen?
- Wie ist die sinnvolle Terminkette – was muss die Rezeption wissen?
- Wie läuft es mit Formalien, Dokumentation und Abrechnung – wer muss wie integriert werden, damit die Abläufe organisatorisch funktionieren?

- Begleiten Sie als zahnärztliche Leitung Ihre angestellten Zahnärzt/-innen eng im Fortbildungsgeschehen:

- Machen Sie sich mit dem Fortbildungsplan vertraut (was in welchem Modul an welchen Daten), haben Sie in Ihrem Kalender notiert, wann was ansteht, und tauschen Sie sich mit der angestellten Zahnärztin bzw. dem Zahnarzt jeweils einige Tage vorher kurz aus: Welche Inhalte stehen an, auf was wird besonders geachtet für den nachlaufenden Transfer in die Praxis, ggf. auch partnerschaftliches Fachsimpeln etc.
- Setzen Sie jeweils vorausschauend für die Folgetage nach Rückkehr vom Kurs Termine und fragen nach: Was hast du genau gemacht, was waren deine konkreten Learnings? Was steht jetzt für uns hier als To-do an, damit wir als Praxis(-team) von deiner Fortbildung profitieren? Was stellst du uns im nächsten Zahnärztemeeting vor? Welche interne Qualifizierung brauchen wir für die Behandlungsassistenzen? Wer macht was bis wann?

- Organisieren Sie die Prozessstrecke im Schulterschluss mit Kolleg/-innen und Praxismanagement präzise, um abzusichern, dass der Fortbildungsinhalt planvoll in das Leistungsspektrum und Organisationskonzept der Praxis integriert wird.

„Mit einer engen Begleitung der Fortbildung wird für angestellte Zahnärzt/-innen erlebbar gemacht: ‚Hey, wir interessieren uns für dich und dein Weiterkommen.‘“

Infos zur Autorin

Spannender Nebeneffekt ist die Kulturentwicklung. Mit dieser engen Begleitung wird für angestellte Zahnärzt/-innen erlebbar gemacht: „Hey, wir interessieren uns für dich und dein Weiterkommen.“ Genau dies sorgt häufig für die Stärkung der Beziehung zwischen zahnärztlicher Leitung und angestellten Behandler/-innen, festigt die Loyalität und vergrößert gemeinsame Möglichkeitsräume. Und steigert (über Folgewirkungen) auch Planungssicherheit und Rendite der Praxis.

Perspektivwechsel: Warum stehen so viele unbenutzte Laser, CEREC-Geräte und intraorale Kameras in den Praxen herum? Weil der Investitionsprozess nicht bis zu Ende ausreichend präzise durchdacht war – oder nicht umgesetzt wurde. Oder beides. Der Kauf ist der simpelste Schritt an der ganzen Geschichte. Mit der Investition in Fachfortbildungen ist es dasselbe. Der wirtschaftliche Nutzen für die Praxis wird erheblich wahrscheinlicher, wenn die Weiterbildungsmaßnahme von vornherein mit einigen Begleitmaßnahmen flankiert wird.

Wer bezahlt was? Kalkulation

Jede Fortbildung hat auch mit Entscheidungen rund um Zeit und Geld zu tun. Dazu folgendes Rechenbeispiel: Eine Fortbildung soll 10.000 EUR kosten und geht über sechs Etappen, jeweils Freitag und Samstag. Wenn üblicherweise der Freitag voll behandelt wird, entfallen sechs Arbeitstage. Bei einem durchschnittlichen Honorarstundensatz von angenommenen 270 EUR entgehen der Praxis in diesem Beispiel Einnahmen von 12.960 EUR (270 mal acht Stunden mal sechs Tage).

Und das ist nur die Folge des ausfallenden Freitags, also die Hälfte der Fortbildungszeiten. In den meisten Fällen ist es so, dass der Lehrgangspreis niedriger ist als die

Opportunitätskosten, die durch die ausfallenden Behandlungsstunden entstehen. Dieses Beispiel leitet unsere folgenden Empfehlungen ein:

- Kennen Sie immer die Honorarstundensätze Ihrer angestellten Zahnärzt/-innen.
- Nehmen Sie den Taschenrechner zur Hand, wenn es um die Kalkulation von Fortbildungen geht.
- Seien Sie tendenziell großzügig in der Übernahme der echten Lehrgangskosten, gleichzeitig extrem zurückhaltend in der Freistellung für Fortbildungen.
- Schließen Sie partnerschaftliche Kompromisse („Ich bin bereit, die kompletten Lehrgangskosten zu übernehmen, wenn du deine Reisekosten selbst bezahlst und ausfallende Behandlungsstunden effektiv nachholst oder dafür Urlaubstage nimmst."), in denen auch der Charakter der Fortbildung (siehe Ausführugen oben – ist es Fall A, B oder das perfekte Match?) mit einfließt.
- Überlegen Sie immer sehr genau, ob die verlockende Nachmittagsfortbildung (89 EUR für die Teilnahme, dafür fallen vier Behandlungsstunden aus) ihren echten Preis tatsächlich wert ist.

Was ist der tatsächliche wirtschaftliche Praxisnutzen?
Manchmal wird schief gedacht: Super, jetzt können wir auch Aligner-Therapien anbieten, da machen wir zukünftig 20 Fälle im Jahr und haben 80.000 EUR mehr Umsatz. Stopp: Neue oder andere zahnärztliche Leistungen verdrängen bzw. modifizieren oder ergänzen Bestehendes. Und Fortbildungen erweitern nicht die Behandlungszeiten pro Woche. Deshalb kann der wirtschaftliche Effekt von Fachfortbildungen sinnvoll nur an der Steigerung von Honorarstundensätzen gemessen werden beziehungsweise an der Entwicklung der korrespondierenden Leistungen (DVT rein, welche Röntgenleistungen fallen dafür gegebenenfalls raus?).

Fazit
Es bringt große Vorteile, das Thema Fortbildung breiter zu durchdenken. Je disziplinierter die oben skizzierten Maßnahmen umgesetzt werden, desto größer sind die Effekte von Investitionen in Zeit und Geld. Davon unabhängig ist die Investition in hoch qualifizierte angestellte Behandler/-innen auch immer eine Investition in die Praxiszukunft. Abschließend dazu dieser schöne Dialog:
CFO fragt CEO: „Was passiert, wenn wir in die Entwicklung unserer Mitarbeitenden investieren und sie uns dann verlassen?" CEO: „Was passiert, wenn wir nicht in die Entwicklung unserer Mitarbeitenden investieren und sie bleiben?" <<<

Mehr fundiertes Fachwissen zu Aufbau, Leitung und Steuerung von zahnärztlichen Mehrbehandlerpraxen bietet die KlapdorKollegen Academy.

Alle Infos auf:
www.klapdorkollegen.academy



Der Podcast **DENTAL SPIRITS** liefert Antworten auf wichtige Fragen zum Thema Praxiswachstum.

Hier gehts zum **DENTAL SPIRITS** Podcast.

© KlapdorKollegen Academy GmbH