

## Vision, Strategie und Ziele verwirklichen

Der Einsatz der Balanced Scorecard (BSC) in der kieferorthopädischen Praxis.  
Ein Beitrag von Karin Letter, Geschäftsführerin der 5medical management GmbH.

Die Balance Scorecard – kurz: BSC – hilft dem Kieferorthopäden, die Praxisabläufe zu verbessern. Die BSC (zu deutsch: „ausgewogener Berichtsbogen“) wurde zuerst für Industrieunternehmen von den Harvard-Professoren Robert S. Kaplan und David P. Norton entwickelt, hat sich jedoch mittlerweile als strategisches Steuerungsinstrument auch für Arztpraxen etabliert. Es eignet sich vor allem für Ärzte, die ihre Praxis unter strategischen Gesichtspunkten führen und weiterentwickeln wollen. Die Bedeutung der BSC liegt darin, dass der Kieferorthopäde mit diesem Instrument überprüfen kann, ob sein Team und er die selbst formulierten Ziele erreicht haben, sich also „auf dem richtigen Weg zum Ziel“ befinden. Voraussetzung ist mithin, dass er über eine „Praxisvision“ und eine detaillierte Beschreibung der Entwicklung, die die Praxis zukünftig nehmen soll, verfügt. Das heißt: Der Kieferorthopäde muss *zuerst* seine Praxisvision formulieren und daraus eine Strategie und klare Zielsetzungen ableiten, *bevor* er für seine Praxis eine BSC gestalten kann. Im Folgenden soll dies anhand einer konkreten Kennzahl verdeutlicht werden.

### Kennzahlen im Ist-Soll-Vergleich

Wichtigstes BSC-Element ist die Abbildung der Praxisvision und -strategie in messbaren Kennzahlen, bei denen jeweils ein Istwert und ein Sollwert festgelegt werden. Zur Veranschaulichung: Nehmen wir an, die Vision eines Kieferorthopäden besteht darin, sich zur „patientenorientierten Gesundheitspraxis“ zu entwickeln. Entsprechend sollen die Praxisräumlichkeiten ausgestattet sein, die Mitarbeiterinnen sollen eine patientenfreundliche Beratung durchführen können. Vokabeln wie Qualitätsmanagement und Servicecharakter halten Einzug in die kieferorthopädische Praxis. Es geht nicht allein um die medizinische Versorgung – der Patient soll sich auch von der Qualität der Betreuung durch die Mitarbeiterinnen und den Kieferorthopäden begeistert zeigen.

Klar ist also: Die Patientenorientierung schlägt sich auch in dem Ziel nieder, die Patientenfreundlichkeit zu erhöhen. Wie es mit ihr aussieht, sollte der Kieferorthopäde mithilfe regelmäßig stattfindender Befragungen feststellen. Der Sollwert wird auf der Schulnotenskala bei 2,0 festgemacht – die Patienten sollen der Patientenfreundlichkeit also mindestens die Schulnote „gut“ geben – das ist das Ziel des Kieferorthopäden.

Dazu legt der Kieferorthopäde Befragungsbögen an der Rezeption aus. Die Bögen sind von ei-

ANZEIGE

**Nitanium®**  
**Molar Rotator 2™**

lieferbare Größen:  
26 mm - 44 mm  
Preis pro Stück



**€ 27,-**

ISW GmbH Tel.: 05924-78592-0  
info@isw-kfo.de www.isw-kfo.de

nem Praxismanager ausgearbeitet worden, damit die Praxis auch brauchbare Daten erhält. Eine Patientenbefragung darf nicht „mal eben so nebenbei“ durchgeführt werden. Es lohnt sich, für diese Arbeit Expertenrat einzuholen, um Fragen zu formulieren, die zu aussagekräftigen Antworten führen, und um das Zahlenmaterial interpretieren und zielführende Maßnahmen daraus ableiten zu können. In unserem Beispiel ergibt die Befragung bezüglich der Patientenfreundlichkeit einen Istwert von 3,1 – es ist also noch einiges zu tun, um das gesetzte Ziel zu erreichen und so auf dem Weg zur Vision der „patientenorientierten Gesundheitspraxis“ einen großen Schritt voranzukommen. Ein weiteres Beispiel: Zur Vision gehört, dass Patienten mit Termin grundsätzlich nicht länger als 15 Minuten Wartezeit auf sich nehmen müssen. Der Istwert beträgt aber 35 Minuten – jetzt weiß der Kieferorthopäde, bei welchem Praxisprozess er ansetzen muss, wenn er seine Vision verwirklichen möchte.

### Konkrete Maßnahmen festlegen

Nun können der Kieferorthopäde und sein Team konkrete

Maßnahmen planen, die zur Erreichung des strategischen Ziels „Patientenfreundlichkeit“ führen:

- Die Mitarbeiterinnen erhalten z. B. eine Zusatzqualifikation, indem sie ein Seminar besuchen, bei dem sie einen professionellen Leitfadens für Beratungsgespräche in der Praxis kennen und anzuwenden lernen.
- Der Kieferorthopäde überlegt, ob eine neue Terminverwaltungssoftware angeschafft und ob einzelne Mitarbeiterinnen im Bereich der Terminvereinbarung geschult werden sollten.
- Der Kieferorthopäde selbst erhöht seine Kompetenz, um sich als „Gesundheitsexperte“ etablieren zu können, der z. B. kieferorthopädische Präventionstipps und beim Thema „Raucherentwöhnung“ fundierte Ratschläge geben kann.

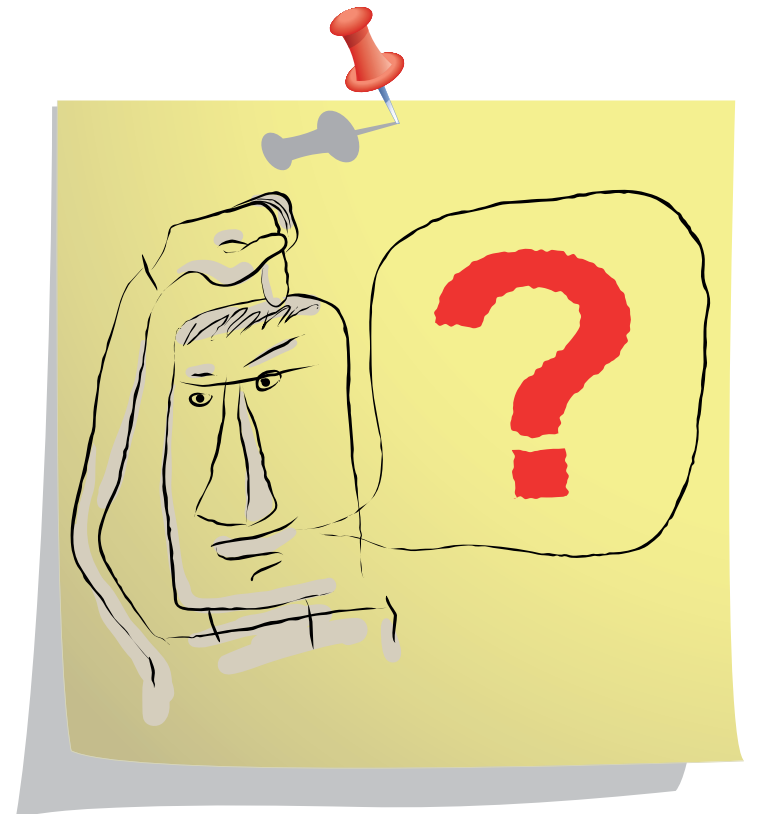
Voraussetzung zur Erstellung einer BSC ist also, realistische Zahlen zu erhalten – in dem Beispiel mithilfe einer Patientenbefragung. Und durch die regelmäßigen Befragungen zur Patientenfreundlichkeit kann der Kieferorthopäde genau beurteilen, wie weit Praxis und Team noch von der Zielerreichung entfernt sind – und entsprechende



weitere Aktionen in Angriff nehmen, die letztendlich der Annäherung an den Sollwert und damit an die Verwirklichung der Praxisvision dienen.

Das Beispiel zeigt die Variante, die Praxisentwicklung unter der Perspektive der Patientenerwartungen zu betrachten. Die BSC verfügt jedoch über insgesamt vier Perspektiven:

- Finanzen
- Patienten
- interne Prozesse und
- Mitarbeiterinnen (Lernen und Entwicklung).



### Die BSC-Perspektiven: die Finanzen

Die Komplexität und zugleich die Leistungsfähigkeit der BSC für die zukunftsorientierte Entwicklung der Praxis ergeben sich durch die vier Perspektiven, für die BSC-Kennzahlen erarbeitet werden: die Finanzperspektive, Patientenperspektive, Prozessperspektive und Lern-/Entwicklungsperspektive. Speziell für Praxen gibt es zudem die Erweiterung um die sicherheitsspezifischen Aspekte: Dann rückt auch die Frage in den Fokus, was sichergestellt werden muss, damit die Patienten sicher behandelt werden können.

die Steigerung des monetären Gewinns natürlich eine Rolle, sodass hier Kennzahlen wie die Ausgaben, die Einnahmen, die Umsatzrendite und auch die Personalkostenquote und der „Umsatz je Arztstunde“ als Leistungsparameter herangezogen werden. Anhand der Kennzahlen aus der Finanzperspektive kann der Kieferorthopäde beurteilen, inwiefern es ihm gelingt oder gelungen ist, die Ziele „positives Betriebsergebnis“ und „finanzieller Gewinn“ zu erreichen.

### Praxisentwicklung aus Patientensicht

„Wie sollen wir gegenüber unseren Patienten auftreten, um unsere Vision und unsere Strategie zu verwirklichen? Welche Leistungen benötigen die Patienten in welcher Qualität? Wie können wir ihre Erwartungen optimal erfüllen, um die Zufriedenheit zu verbessern?“

Diese Fragen stellen sich, wenn sich der Kieferorthopäde mit der Patientenperspektive beschäftigt. Um das strategische Ziel „Abnahme der Patientenreklamationen“ zu verwirklichen, installiert das Praxisteam z. B. ein Reklamationsmanagementsystem mit der Absicht, die Anzahl der Reklamationen von 25 (in einem definierten Zeitraum) auf 10 zu senken. Und die Patientenbindung und die Patiententreue lassen sich etwa mit der „Wiederkehrtrate“ analysieren.

Ein weiteres Indiz stellt die Empfehlungsrate dar: Empfiehlt der zufriedene Patient die Praxis weiter? Auch diese Kennzahl lässt sich nicht ohne Weiteres, aber doch wiederum mithilfe einer Befragung erheben. Eine effektive Maßnahme, die eine Annäherung an den Sollwert der angestrebten Empfehlungen erlaubt, ist die Erhöhung der Servicequalität: Beispiele sind die Wohlfühlatmosphäre in der Praxis und vor allem die patientenorientierten Mitarbeiterinnen.

Diese Fokussierung auf gleich vier bzw. fünf Perspektiven führt dazu, dass der Kieferorthopäde nicht allein, wie so oft üblich, die Finanzen betrachtet, wenn es um die Bewertung der Praxisentwicklung geht. Die Bereiche stehen vielmehr gleichberechtigt nebeneinander, weil sie allesamt einen entscheidenden Beitrag zur Verwirklichung der Vision leisten.

Auch bei einer ambitionierten Vision wie der von der „patientenorientierten Gesundheitspraxis“ in dem Eingangsbeispiel spielt

Fortsetzung auf Seite 19 KN



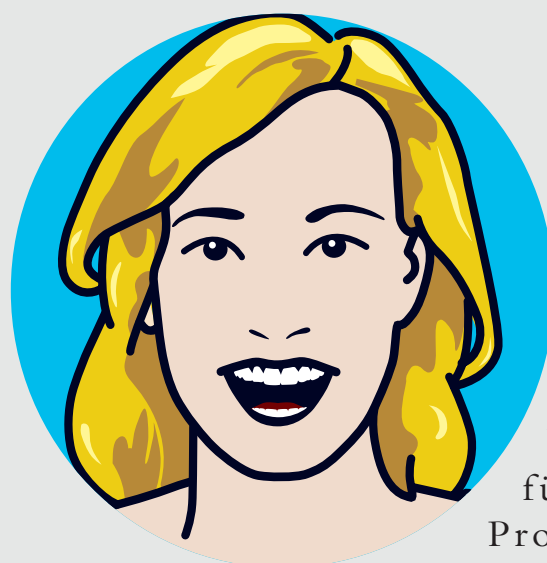
EMS-SWISSQUALITY.COM

**EMS**<sup>+</sup>  
ELECTRO MEDICAL SYSTEMS

# SANFT SIEGT

IM SCHONGANG ZU NEUEN RECALL-ERFOLGEN – MIT DEM NEUEN ORIGINAL AIR-FLOW PULVER SOFT

200 g-Flasche



Das neu entwickelte Pulver des Erfinders der Original Methode Air-Flow liefert das beste Argument für regelmässige Prophylaxe supragingival: Nicht abrasiv auf Zahnschmelz.

## MEHR RECALL

Original Air-Flow Pulver Soft ist auf Glycinbasis und hat die Konsistenz zur besonders sanften Anwendung, auch bei empfindlichen Zähnen.

Es schont die Zahnschmelz, poliert gleichzeitig die Zahnoberfläche – und nimmt nur weg, was weg muss: den Zahnbelag.

Original Air-Flow Pulver Soft hat – im Wortsinn – das Zeug für völlig neue Recall-Erfolge.



Persönlich willkommen >  
[welcome@ems-ch.com](mailto:welcome@ems-ch.com)

# 52. Bayerischer Zahnärztetag

München, 20. bis 22. Oktober 2011  
The Westin Grand München Arabellapark

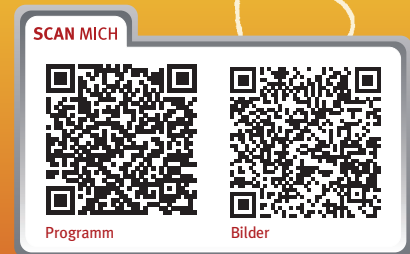


Bayerische  
LandesZahnärzte  
Kammer



www.blzk.de • www.eazf.de • www.dgcz.org

## Praxisreife Innovationen: Techniken und Produkte für moderne Behandlungsmethoden



### DONNERSTAG, 20. OKTOBER 2011

#### FESTAKT zur Eröffnung

Beginn: 19.00 Uhr (Einlass und Einstimmung ab 18.30 Uhr)  
Ende: ca. 22.00 Uhr

#### FESTVORTRAG

Wie viel Macht hat die „vierte Gewalt“?  
Zur Rolle der Medien in Zeiten von Web 2.0  
Helmut Markwort, Herausgeber FOCUS Magazin

### FREITAG, 21. OKTOBER 2011

#### KONGRESS Zahnärzte

Praxisreife Innovationen:  
Techniken und Produkte für moderne Behandlungsmöglichkeiten

- 09.00 – 09.15 Uhr Prof. Dr. Christoph Benz/München Christian Berger/Kempton Begrüßung
- 09.15 – 10.00 Uhr Prof. Dr. Jürgen Manhart/München Nanocomposites – Wunsch und Wirklichkeit
- 10.00 – 10.45 Uhr Prof. Dr. Dr. Franz Xaver Reichl/München Toxikologie in der Zahnheilkunde – was darf ich verwenden?
- 10.45 – 11.00 Uhr Diskussion
- 11.00 – 11.30 Uhr Pause/Besuch der Dentalausstellung
- 11.30 – 12.15 Uhr Dr. Hubert Reichle/München Notfallmedizin in der zahnärztlichen Praxis
- 12.15 – 13.00 Uhr Dr. Holger Gehrig/Kandel Raucherentwöhnung beim Zahnarzt
- 13.00 – 14.00 Uhr Mittagspause/Besuch der Dentalausstellung
- 14.00 – 14.45 Uhr Priv.-Doz. Dr. Jörg Neugebauer/Landsberg am Lech Dentale Volumentomografie – Pflicht oder Kür?
- 14.45 – 15.30 Uhr Dr. Wolfgang Boisserée/Köln Die totale Prothese – aber richtig!
- 15.30 – 15.45 Uhr Diskussion
- 15.45 – 16.15 Uhr Pause/Besuch der Dentalausstellung
- 16.15 – 17.00 Uhr Horst Dieterich/Winnenden Provisorien – welche, wie, wozu?
- 17.00 – 17.45 Uhr Priv.-Doz. Dr. Gregor Petersilka/Würzburg Pulverstrahlgeräte – wann, wozu, welche?
- 17.45 – 18.00 Uhr Diskussion

### FREITAG, 21. OKTOBER 2011

#### KONGRESS Zahnärztliches Personal

Praxiswissen von A bis Z

- 09.00 – 09.15 Uhr Dr. Peter Maier Begrüßung
- 09.15 – 10.45 Uhr Christa Maurer/Lindau Zahnmedizin im Wandel – Modernes Praxismanagement als Schlüssel zu mehr Zufriedenheit für Patient und Zahnarzt
- 10.45 – 11.15 Uhr Pause/Besuch der Dentalausstellung
- 11.15 – 12.45 Uhr Prof. Dr. Johannes Einwag/Stuttgart Prophylaxe – was wissen wir wirklich?
- 12.45 – 14.00 Uhr Mittagspause/Besuch der Dentalausstellung
- 14.00 – 14.45 Uhr Irmgard Marischler/Bogen Abrechnungsoptimierung mit der neuen GOZ
- 14.45 – 15.30 Uhr Dr. Ines Kapferer/Innsbruck (AT) Orale Piercing – vor dem Schaden klug sein
- 15.30 – 16.00 Uhr Pause/Besuch der Dentalausstellung
- 16.00 – 17.45 Uhr Dr. Thomas Reinhold/Nürnberg Ein Jahr QM – was nun?

### SAMSTAG, 22. OKTOBER 2011

#### KONGRESS Zahnärzte

- 09.00 – 09.15 Uhr Prof. Dr. Christoph Benz/München Christian Berger/Kempton Begrüßung
- 09.15 – 10.00 Uhr Priv.-Doz. Dr. Wael Att/Freiburg im Breisgau Super Osseointegration
- 10.00 – 10.45 Uhr Prof. Dr. Mauro Marincola/Rom (IT) Implantation ohne Augmentation
- 10.45 – 11.00 Uhr Diskussion
- 11.00 – 11.30 Uhr Pause/Besuch der Dentalausstellung
- 11.30 – 12.15 Uhr Prof. Dr. Dr. Albert Mehl/Zürich (CH) Abformung digital versus konventionell
- 12.15 – 13.00 Uhr Priv.-Doz. Dr. Andreas Bindl/Zürich (CH) Chairside CAD/CAM – Komfort und Kosten
- 13.00 – 14.00 Uhr Mittagspause/Besuch der Dentalausstellung
- 14.00 – 14.45 Uhr Prof. Dr. Asami Tanaka/Friedrichsdorf Zirconia Problem Solving – Color, Fit and Bonding
- 14.45 – 15.30 Uhr Prof. Dr. Werner Götz/Bonn Stammzellen in der Zahnheilkunde – kontrolliert, kontrollierbar?
- 15.30 – 15.45 Uhr Diskussion
- 15.45 – 16.15 Uhr Pause/Besuch der Dentalausstellung
- 16.15 – 17.00 Uhr Prof. Dr. Dr. Hans-Jörg Staehle/Heidelberg Prominente Persönlichkeiten und ihre Zähne im Wandel der Zeit
- 17.00 – 17.15 Uhr Diskussion und Verabschiedung
- 17.15 – 18.00 Uhr Dr. Michael Rottner/Regensburg Aktualisierung der Fachkunde für Zahnärzte

### SAMSTAG, 22. OKTOBER 2011

#### KONGRESS Zahnärztliches Personal

- 09.00 – 09.15 Uhr Dr. Peter Maier/Dingolfing Begrüßung
- 09.15 – 10.45 Uhr Dr. Uta Salomon/Friedrichshafen Patientenführung und Therapie in der Kinderzahnheilkunde – ein Update
- 10.45 – 11.15 Uhr Pause/Besuch der Dentalausstellung
- 11.15 – 12.45 Uhr Irmgard Marischler/Bogen Fallstudie: Behandlungsfall Abrechnung der Implantologie
- 12.45 – 14.00 Uhr Mittagspause/Besuch der Dentalausstellung
- 14.00 – 14.45 Uhr Dr. Cornelius Haffner/München Prävention im Alter
- 14.45 – 15.30 Uhr Regina Regensburger/Burgau Tägliche Mundhygieneartikel – richtig eingesetzt
- 15.30 – 16.00 Uhr Pause/Besuch der Dentalausstellung
- 16.00 – 17.45 Uhr Hans-Dieter Klein/Stuttgart Kommunikation als Rezept zur Gewinnsteigerung durch mehr Privatleistungen

### ORGANISATORISCHES

#### Kongressgebühren

#### KONGRESS ZAHNÄRZTE (Freitag und Samstag) 52. Bayerischer Zahnärztetag

	Buchung bis 20.09.2011	Buchung ab 21.09.2011
ZA Mitglied (BLZK, DGCZ)	255,- €	280,- €
ZA Nichtmitglied	305,- €	330,- €
ASS, Studenten, Ruheständler (mit Nachweis)	140,- €	140,- €
Tagungspauschale (inkl. MwSt.)	95,- €*	95,- €*

	Buchung bis 20.09.2011	Buchung ab 21.09.2011
ZA Mitglied (BLZK, DGCZ)	185,- €	210,- €
ZA Nichtmitglied	215,- €	240,- €
ASS, Studenten, Ruheständler (mit Nachweis)	105,- €	105,- €
Tagungspauschale (inkl. MwSt.)	50,- €*	50,- €*

Aktualisierung der Röntgenfachkunde für Zahnärzte (Samstag)  
Gebühr (inkl. Skript) 50,- €

KONGRESS ZAHNÄRZTLICHES PERSONAL  
Zahnärztliches Personal 145,- € Tagungspauschale (inkl. MwSt.) 95,- €\*

Tageskarten  
Zahnärztliches Personal (Fr.) 85,- € Tagungspauschale (inkl. MwSt.) 50,- €\*  
Zahnärztliches Personal (Sa.) 85,- € Tagungspauschale (inkl. MwSt.) 50,- €\*

\* Beinhaltet Imbiss bzw. Mittagessen, Kaffeepausen, Tagungsgetränke und ist für jeden Teilnehmer zu entrichten.  
Auf die Kongressgebühr wird keine MwSt. erhoben.

#### Veranstalter

#### BLZK – Bayerische LandesZahnärztekammer

Präsident Prof. Dr. Christoph Benz, Fallstraße 34, 81369 München  
Tel.: 089 72480-106, Fax: 089 72480-444, www.blzk.de

#### In Kooperation mit: DGCZ – Deutsche Gesellschaft für Computergestützte Zahnheilkunde e.V.

Präsident Dr. Bernd Reiss  
Karl-Marx-Straße 124, 12043 Berlin  
Tel.: 030 767643-88, Fax: 030 767643-86, www.dgcz.org

#### Allgemeine Geschäftsbedingungen

- Die Kongressanmeldung erfolgt schriftlich auf den vorgelegten Anmeldekarten oder formlos. Aus organisatorischen Gründen ist die Anmeldung so früh wie möglich wünschenswert. Die Kongresszulassungen werden nach der Reihenfolge des Anmeldeeinganges vorgenommen.
  - Nach Eingang Ihrer Anmeldung bei der OEMUS MEDIA AG ist die Kongressanmeldung für Sie verbindlich. Sie erhalten umgehend eine Kongressbestätigung und die Rechnung. Für OEMUS MEDIA AG tritt die Verbindlichkeit erst mit dem Eingang der Zahlung ein.
  - Bei gleichzeitiger Teilnahme von mehr als zwei Personen aus einer Praxis an einem Kongress gewähren wir 10 % Rabatt auf die Kongressgebühr, sofern keine Teampreise ausgewiesen sind.
  - Die ausgewiesene Kongressgebühr ist umsatzsteuerfrei und die Tagungspauschale versteht sich inklusive der jeweils gültigen Mehrwertsteuer.
  - Der Gesamtrechnungsbetrag ist bis spätestens zwei Wochen vor Kongressbeginn (Eingang bei OEMUS MEDIA AG) auf das angegebene Konto unter Angabe des Teilnehmers, der Seminar- und Rechnungsnummer zu überweisen.
  - Bis vier Wochen vor Kongressbeginn ist in besonderen begründeten Ausnahmefällen auch ein schriftlicher Rücktritt vom Kongress möglich. In diesem Fall ist eine Verwaltungskostenpauschale von 25,- € zu entrichten. Diese entfällt, wenn Ihre Absage mit einer Neuankündigung verbunden ist.
  - Bei einem Rücktritt bis 14 Tage vor Kongressbeginn werden die halbe Kongressgebühr und Tagungspauschale zurückerstattet, bei einem späteren Rücktritt verfallen die Kongressgebühr und die Tagungspauschale. Der Kongressplatz ist selbstverständlich auf einen Ersatzteilnehmer übertragbar.
  - Mit der Teilnahmebestätigung erhalten Sie den Anfahrtsplan zum jeweiligen Kongresshotel und, sofern erforderlich, gesonderte Teilnehmerinformationen.
  - Bei Unter- oder Überbelegung des Kongresses, bei kurzfristiger Absage des Kongresses, bei Absage eines Vortrages durch den Referenten oder bei Änderung des Kongressortes werden Sie schnellstmöglich benachrichtigt. Bitte geben Sie deshalb Ihre Privattelefonnummer und die Nummer Ihres Faxgerätes an. Für die aus der Absage eines Kongresses entstehenden Kosten ist OEMUS MEDIA AG nicht haftbar. Der von Ihnen bereits bezahlte Rechnungsbetrag wird Ihnen umgehend zurückerstattet.
  - Fotografien, Video- und Filmaufnahmen sowie Tonträgeraufnahmen sind bei den Fortbildungsvorträgen des Bayerischen Zahnärztetages nicht gestattet, es sei denn, der Referent erklärt ausdrücklich schriftlich sein Einverständnis.
  - OEMUS MEDIA AG haftet auch nicht für Inhalt, Durchführung und sonstige Rahmenbedingungen eines Kongresses.
  - Mit der Anmeldung erkennt der Teilnehmer die Geschäftsbedingungen der OEMUS MEDIA AG an.
  - Gerichtsstand ist Leipzig.
- Achtung! Sie erreichen uns unter der Telefonnummer 0341 48474-308 und während der Veranstaltung unter der Rufnummer 0173 3910240.

Nähere Informationen zum Programm und Organisatorischem finden Sie unter [www.blzk2011.de](http://www.blzk2011.de)



Bayerische  
LandesZahnärzte  
Kammer

Anmeldeformular per Fax an  
**0341 48474-390**  
oder per Post an

**OEMUS MEDIA AG**  
Holbeinstraße 29  
04229 Leipzig

KN 7+8/11

Für den 52. Bayerischen Zahnärztetag vom 20. bis 22. Oktober 2011 in München melde ich folgende Personen verbindlich an (bitte Zutreffendes ausfüllen, ankreuzen bzw. Nummer eintragen):

Name, Vorname, Tätigkeit	Mitglied <input type="checkbox"/> BLZK <input type="checkbox"/> DGCZ <input type="checkbox"/> Nichtmitglied	Kongress-Teilnahme am <input type="checkbox"/> Freitag <input type="checkbox"/> Samstag <input type="checkbox"/> Röntgenfachkunde (Sa.)	Programm Zahnärztliches Personal <input type="checkbox"/> Freitag <input type="checkbox"/> Samstag
Name, Vorname, Tätigkeit	Mitglied <input type="checkbox"/> BLZK <input type="checkbox"/> DGCZ <input type="checkbox"/> Nichtmitglied	Kongress-Teilnahme am <input type="checkbox"/> Freitag <input type="checkbox"/> Samstag <input type="checkbox"/> Röntgenfachkunde (Sa.)	Programm Zahnärztliches Personal <input type="checkbox"/> Freitag <input type="checkbox"/> Samstag
Praxisstempel	Die Allgemeinen Geschäftsbedingungen zum 52. Bayerischen Zahnärztetag erkenne ich an.		
Datum/Unterschrift	E-Mail		

KN Fortsetzung von Seite 16

Die internen Praxisprozesse unter der kritischen Lupe

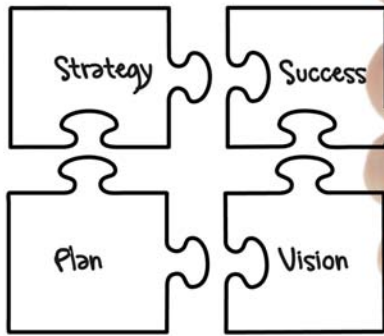
Die Prozessperspektive rückt die Abläufe in der Praxis in den Mittelpunkt – um die genannte Vision von der „patientenorientierten Gesundheitspraxis“ zu realisieren, kann der Kieferorthopäde beschließen, das Qualitätsmanagement zu optimieren. Die Prozessperspektive bildet die Abläufe ab, die notwendig sind, um die Ziele der Finanz- und der Patientenperspektive zu erreichen. Dazu zählt etwa die Fähigkeit, Verbesserungsvorschläge, die die Patienten – etwa in den Befragungen – nennen, in möglichst kurzer Zeit und in angemessener Qualität aufzugreifen und umzusetzen. Auch die Schnelligkeit, mit der Reklamationen bearbeitet werden, zählt dazu – wobei dieses Beispiel verdeutlicht, dass sich die Perspektiven und die entsprechenden Kennzahlen und Umsetzungsaktionen oftmals berühren oder überschneiden.

Die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen

Bleibt die Lern-/Entwicklungsperspektive, bei der die Mitarbeiterinnenorientierung an oberster Stelle steht. Hier kommen vor allem Faktoren wie die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen – aber auch die Qualifikationen des Kieferorthopäden –, die Motivation und die Bereitschaft zum ständigen Lernen und zur Weiterbildung ins Spiel. Die Frage ist, welche Lern- und Entwicklungsprozesse dabei helfen, die Praxisvision und die strategischen Zielsetzungen zu erreichen. Aber auch die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen sollte im Rahmen der BSC ein Ziel sein – abzulesen etwa am Identifikationsgrad, der die Mitarbeiterinnen

mit der Praxis verbindet. Ein Instrument, um den Identifikationsgrad zu erhöhen, ist dann etwa das regelmäßig stattfindende Zielvereinbarungsgespräch, das der Kieferorthopäde mit jeder Mitarbeiterin führt. Wenn diese spüren, dass ihre berufliche und persönliche Weiterentwicklung als Kriterium für den Erfolg der kieferorthopädischen Praxis definiert wird, steigert dies die Motivation erheblich.

BUSINESS PLAN



Hinweis auf notwendige Verbesserungen

Der Hauptnutzen der BSC ist: Der ständige Kennzahlenabgleich zeigt rasch an, wo es Fehlentwicklungen und Korrekturbedarf gibt. Der Kieferorthopäde erhält mithin nachweisbar Aufschluss darüber, welche Stolpersteine auf dem Weg zur Visionserverwirklichung er beiseiteräumen und an welchen Stellschrauben er drehen muss, um eventuell eine Richtungsänderung vorzunehmen. Die Beispiele zeigen: Die Arbeit mit der BSC ist nicht ganz einfach – insbesondere die Festlegung der „richtigen“ Kennzahlen, mit denen sich ein Ist-Soll-Vergleich durchführen lässt, bedarf einiger Erfahrung. Die Suche nach messbaren Kennzahlen bei der Finanzperspektive gestaltet sich in der Regel um einiges leichter als bei den anderen Perspektiven. Es ist nun einmal schwieriger, die Steigerung der Patientenzufriedenheit oder der Mitarbeiterinnenzufriedenheit mit konkreten Kennzahlen zu versehen.

Darum ist es nicht falsch, wenn der Kieferorthopäde bei der Gestaltung „seiner“ BSC und zumindest zu Beginn der Arbeit mit diesem Steuerungsinstrument einen Experten hinzuzieht.

Fazit

Die BSC hilft, die Prozesse in der Praxis aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten, näm-

lich: Finanzen, Patienten, interne Prozesse und Lernen/Entwicklung (= Potenzialperspektive). Zu jeder Perspektive werden strategische Ziele formuliert und Maßnahmen, die helfen, sie zu erreichen. Das Besondere an der BSC: Jedes Ziel wird mit einer Kennzahl versehen, sodass

KN Kurzvita



**Karin Letter** ist Geschäftsführerin der 5medical management GmbH, freie Beraterin für den Bereich Qualitätsmanagement und zertifizierte Qualitätsmanagementbeauftragte (Ausbildung TÜV Süd). Sie wurde 1971 in Düsseldorf geboren. Die examinierte Arzthelferin besucht regelmäßig medizinische und kaufmännische Weiterbildungen, um die Mitarbeiter und Führungskräfte in Arztpraxen, Dentallaboren und Kliniken auf dem Weg zu einem modernen Management zu begleiten. Die Themen Praxisorganisation, Qualitätsmanagement sowie Privat- und Sonderleistungen zählen zu ihren Schwerpunktbereichen. Die Medical Managerin absolviert ihre Tätigkeit am „Point of Sales“: Sie schult die Führungskräfte und Mitarbeiter in der Arztpraxis und im Labor und begleitet das Praxisteam oder das Laborteam bei der Umsetzung.


KN Adresse

5medical management GmbH  
Matthiasstr. 33a  
41468 Neuss  
Tel.: 021 31/133 11 66  
E-Mail: info@5medical-management.de  
www.5medical-management.de



der Kieferorthopäde genau abgleichen kann, ob es eine Differenz zwischen (erwünschtem) Soll-Ergebnis und tatsäch-

lichem Ist-Ergebnis gibt. Diese Differenz sollte er dann mit zielführenden Maßnahmen schließen. KN

ANZEIGE



## TopJet ist absolut Compliance unabhängig und unsichtbar


- ▶ Das Einsetzen erfolgt in einer Sitzung – ohne zusätzliche Laborarbeiten
- ▶ Einbauzeit von JS Schraube und Topjet innerhalb von 15 min – sofort belastbar

- ▶ Maximaler Tragekomfort. Besonders hygienisch durch gekapselte Bauweise
- ▶ Einfaches Nachaktivieren des Topjet durch die Stopp-Gummis

### Die 3 Produkte zur Molaren-Distalisation

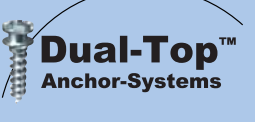
- 1 **Topjet Distalizer (250cN und 360cN):** für eine effektive Molarendistalisation.
- 2 **Dual-Top™ JS Schraube (Jet Schraube):** zur sicheren Verankerung des Topjet.
- 3 **TPA und Bänder:** Palatinalbogen vorgebogen lieferbar.

Infos, Demovideo und Kurstermine unter:  
**www.topjet-distalisation.de**




**PROMEDIA**  
MEDIZINTECHNIK

**A. Ahnfeldt GmbH**  
Marienhütte 15 · 57080 Siegen  
Telefon: 0271 - 31460-0  
Fax: 0271 - 31460-80  
eMail: info@promedia-med.de  
www.promedia-med.de



**Dual-Top™**  
Anchor-Systems

CE 0120 ISO 9001 IB 48001 FDA approved



KN Info

Praxispotenzialanalyse als Grundlage

Neben der BSC hilft eine Praxispotenzialanalyse (PPA), Schwächen aufzudecken, Optimierungsmöglichkeiten auf die Spur zu kommen, Qualifizierungsmaßnahmen vorzunehmen und durch ein professionelles Praxismanagement die Leistungsfähigkeit und damit auch die Wirtschaftlichkeit der kieferorthopädischen Praxis zu steigern. Mithilfe der PPA verschafft sich der Kieferorthopäde binnen kürzester Zeit einen systematischen und vollständigen Überblick über die aktuelle Situation in seiner Praxis: Sie umfasst Fragen zum Leistungspotenzial des Kieferorthopäden, zu den Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen, zur Patientenbetreuung und -anbindung, zu den Zuzahlerleistungen oder zur Praxisorganisation. Beispiele sind:

- ▶ Wie ist das Terminvereinbarungssystem geregelt?
- ▶ Wie verhalten sich die Mitarbeiterinnen im Patiententelefonat?
- ▶ Setzen sie die Praxisphilosophie um – ist eine solche überhaupt verbindlich formuliert?
- ▶ Arbeitet das Praxisteam Hand in Hand – auch mit dem Kieferorthopäden?
- ▶ Wird zu den Patienten eine persönliche Beziehung aufgebaut, um die Patientenbindung zu fördern?
- ▶ Wie kommunizieren die Mitarbeiterinnen und der Kieferorthopäde mit den Patienten?
- ▶ Sind sie in der Lage, Zuzahlerleistungen patientenorientiert darzustellen?
- ▶ Wie sieht es mit den Kompetenzen und dem Engagement des Praxisteams aus?
- ▶ Verfügt die Praxis über Werbemittel und Marketinginstrumente, mit denen die Leistungen nach außen kommuniziert werden können?

Tipps: Die PPA sollte in regelmäßigen Abständen (mindestens einmal im Jahr) wiederholt werden.