

# KN PRAXISMANAGEMENT

## So beugt der Kieferorthopäde der Kündigung seiner Topleute vor

Qualifizierte und kompetente Mitarbeiterinnen – sie werden knapp. Darum ist es wichtig, die Topleute zu binden und einer Kündigung vorzubeugen. Die meisten Chefs setzen dabei auf monetäre Anreize – aber diese verfangen nicht immer. Wichtiger ist es, mitarbeiterorientierte Weiterbildungen anzubieten, die Work-Life-Balance zu ermöglichen, Stress zu reduzieren und Leistungen anzuerkennen.

### Innere Kündigung auf dem Vormarsch

Jedes Jahr überrascht das Beratungsunternehmen Gallup mit erschreckenden Zahlen: Demnach weist ein nur geringer Teil der deutschen Arbeitnehmer eine hohe emotionale Bindung an den Arbeitgeber auf. Die jüngsten Zahlen belegen: Lediglich 15 Prozent der Beschäftigten in Deutschland sind bereit, sich freiwillig für die Ziele des Arbeitgebers einzusetzen. 70 Prozent leisten Dienst nach Vorschrift und 15 Prozent sind emotional ungebunden und haben innerlich gekündigt. Es darf vermutet werden, dass es sich in vielen Arztpraxen nicht sehr viel anders verhält – mit weitreichenden Folgen: Denn wer nicht emotional an seinen Arbeitgeber gebunden ist, neigt eher zu einem Arbeitgeberwechsel. Die emotionale Mitarbeiterbindung ent-

wickelt sich laut Gallup-Studie zur Schutzimpfung gegen ungewollte Fluktuation.

Was kann der Kieferorthopäde tun, um zu verhindern, dass gerade die Topleute innerlich kündigen oder wirklich gehen? Eine Studie des Beratungsunternehmens Robert Hauf, Bonn, hat ergeben, dass die drei größten Mitarbeiterwünsche die nach zusätzlichen Urlaubstagen, flexibleren Arbeitszeiten und nach mehr Möglichkeiten zur fachlichen und persönlichen Weiterbildung sind.

### Mit kompetenzorientierter Weiterbildung zu loyalen Mitarbeiterinnen

Mehr Urlaubstage – das ist schwierig zu realisieren. Die Einrichtung flexiblerer Arbeitszeiten ist eher machbar, erfordert jedoch oft umfangreiche organisatorische Umstrukturierungen. So besteht die wohl wichtigste Schutz-



impfung gegen ungewollte Fluktuation und Kündigung darin, ständig die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen zu analysieren und ihnen die entsprechenden Weiterbildungen anzubieten, etwa die zur Dentalberaterin, bei der

die Mitarbeiterinnen einen Kompetenzzuwachs erfahren. Und wer mehr Kompetenzen hat, kann mehr Verantwortung übernehmen und in Entscheidungsprozesse integriert werden. All dies sind Faktoren, die insbesondere

von den leistungswilligen und leistungsstarken Praxismitgliedern gerne aufgegriffen werden, um mehr Befriedigung bei der Arbeit zu finden und in einem weiteren Schritt vielleicht auch größere monetäre Vorteile zu generieren. Pointiert ausgedrückt: Wer Leistung fordern und (innerer) Kündigung vorbeugen will, muss Weiterbildung bieten. Hinzu kommt: Mitarbeiterinnen mit hohem Kompetenzlevel in fachlicher Hinsicht und im Bereich des Patientenmanagements erhöhen die Reputation der Praxis, stärken die Außenwirkung des Kieferorthopäden und tragen zur Effizienzsteigerung und Wirtschaftlichkeit der Praxis bei. Kompetenzorientierte Weiterbildung lässt beide Seiten gewinnen – den Kieferorthopäden und die Mitarbeiterinnen.

Fortsetzung auf Seite 24 KN

ANZEIGE

# I ♥ KFO Best

**NUR 1,8%\***

\*Rechnungsbearbeitung, Ausfallschutz und periodengerechte Buchung der AVL

Jetzt Termin vereinbaren: **0800 9 29 25 82** oder **info@zaag.de**

KN Fortsetzung von Seite 23

**Emotionale Wertschätzung durch Weiterbildung ausdrücken**  
Dabei ist es klug und zielführend, die Mitarbeiterinnen ein gewichtiges Wort mitsprechen zu lassen und ihnen die Möglich-

keit zu eröffnen, ihre Wünsche und Erwartungen bei der Planung der Weiterbildungsaktivitäten einzubringen. Der Kieferorthopäde signalisiert so: „Ich vertraue euch, ihr seid die größten Experten bei der Beantwortung der Frage, welche Weiterbil-

dungen euch voranbringen – und damit auch die Praxis.“

Die Mitarbeiterloyalität wird nochmals erhöht, denn die Mitarbeiterinnen fühlen ihre Belange ernst genommen und sich wertgeschätzt. Und wer sich wertgeschätzt und damit emotional an die Praxis gebunden fühlt, bleibt eher. Der Kieferorthopäde ist mithin klug beraten, wenn er im Vieraugengespräch gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen deren Weiterbildungswünsche abklärt.

#### Arbeitszufriedenheit durch Anerkennungskultur erhöhen

Welche weiteren Ansatzpunkte kann der Kieferorthopäde nutzen, um die Mitarbeiterbindung zu erhöhen? Zu den häufigen Kündigungsgründen zählen eine unausgeglichene Work-Life-Balance, Stress und – immer noch – fehlende Anerkennung. Während es den meisten Kieferorthopäden schwerfallen dürfte, die Praxiserfordernisse mit den Work-Life-Balance-Wünschen seiner Mitarbeiterinnen in Einklang zu bringen und sich Stresssituationen nicht immer vermeiden lassen, verfügt er mit dem Aspekt „Anerkennung“ über einen wirkmächtigen Hebel, um Kündigungen vorzubeugen. Also: Er anerkennt Leistungen und bringt deutlich zum Ausdruck, dass er merkt, was eine Topmitarbeiterin für die Praxis leistet.

#### Leistung fordern und Eigeninitiative ermöglichen

Der Kieferorthopäde sollte von seinen Mitarbeiterinnen Leistung fordern – der Grund: Selbst eine hohe Arbeitsbelastung wird in einem Klima partnerschaftlicher Führung zumeist weniger als Beeinträchtigung erlebt, sondern eher als notwendige Begleiterscheinung des gemeinsamen Ziels, dem Patienten zu dienen und die Zukunftsfähigkeit der Praxis zu sichern. Und wer etwas von seinem Team fordert, zeigt auch, dass er den Menschen zutraut, die Belastung stemmen zu können. Wer selbstbestimmt arbeiten kann und dabei Unterstützung erfährt, kommt mit hohen Belastungen oft besser zurecht. Um Tätigkeiten positiv zu bewerten, benötigen Menschen ein gewisses Ausmaß an Autonomie. Dann können und dürfen sie sich als bedeutsam und wichtig erleben. Diese Autonomie sollte der Kieferorthopäde seinen Leistungsträgern zugestehen – auch um Abwanderungsgedanken entgegenzuwirken.

#### Mit Unterstützungskultur Loyalität herbeiführen

Zudem sollte der Kieferorthopäde eine „Kultur der gegenseitigen Unterstützung“ etablieren. Was heißt das? Manchmal weiß die eine Mitarbeiterin nicht mehr, wo ihr vor lauter Doppelarbeiten der Kopf steht, während die Kollegin in Ruhe ihre Dinge abarbeitet. Am nächsten Tag verhält es sich umgekehrt. Zielführen-

#### Mitarbeiterloyalität erhöhen – Kündigung verhindern

- Der entscheidende Punkt ist die mitarbeiterorientierte Weiterbildung (Stichwort: Ausbildung zur Dentalberaterin), um die Kompetenzen der Topleute gezielt auszubauen.
- Betonen Sie den Leistungsgedanken. Wenn alle Mitarbeiterinnen darauf fokussiert sind, gute Arbeitsergebnisse abzuliefern, begeistert dies vor allem die Leistungsträgerinnen.
- Gehen Sie bei Ihrer Führungsarbeit persönlichkeitsorientiert vor, setzen Sie die Mitarbeiterinnen ihren Stärken, Talenten und Begabungen gemäß ein.
- Nehmen Sie die Mitarbeiterinnen als individuelle Persönlichkeiten wahr und bringen Sie ihnen Toleranz und Respekt entgegen.
- Stellen Sie im Teammeeting die Werte, die Ihnen am Herzen liegen, dar und finden Sie eine gemeinsame Werte-Linie.
- „Nur gemeinsam sind wir stark!“ Das Wochenende im Freizeitpark, der Betriebsausflug und Meetings, in denen fachliche und persönliche Themen besprochen werden, lassen einen sinnstiftenden Gemeinschaftsgeist entstehen, der Kündigungsgedanken gar nicht erst aufkommen lässt.

der ist es, wenn es für den Kieferorthopäden und das Team zu den Selbstverständlichkeiten gehört, dies zu bemerken und der Mitarbeiterin oder Kollegin zu helfen. Es liegt in der Verantwortung des Kieferorthopäden, die Mitarbeiterinnen in der Teamsitzung dafür zu sensibilisieren: Sie mögen doch bitte darauf achten, ob eine Kollegin unter einer zu hohen Arbeitsbelastung leidet, und ihr Unterstützung anbieten. Diese „Kultur der gegenseitigen Unterstützung“ führt nicht nur zur zeitlichen Entlastung und zur Reduzierung von Stresssituationen – nein: So entsteht eine Atmosphäre, in der Kündigungsgedanken keine Chance haben.

#### Loyalitätsfaktor durch gesundheitsorientierte Führung erhöhen

Welche Gründe führen dazu, dass immer mehr Arbeitnehmer über Drucksituationen Klage führen? Die Stichwörter lauten „permanente Verfügbarkeit“, „hoher Zeitdruck“ und „zu viele Aufgaben zugleich bearbeiten“. Nehmen wir das Beispiel „Multitasking“: Der Kieferorthopäde überlegt gemeinsam mit seinen Mitarbeiterinnen, wie sich durch ein intelligentes Arbeitszeitmanagement und eine durchdachte Arbeitsorganisation das Sich-kümmern-müssen um mehrere Dinge gleichzeitig minimieren lässt – und damit der belastende Stress. Auch der hohe Zeitdruck lässt sich durch Maßnahmen im Bereich der Arbeitsorganisation entschärfen.

Übrigens: Der bessere Umgang mit der Zeit, mithin ein stringentes Zeitmanagement kann und sollte auch Gegenstand der Weiterbildungsmaßnahmen sein. Es ist hilfreich, wenn die Mitarbeiterinnen lernen, wie sie besser mit der Zeit auskommen und sich selbst optimal organisieren. Wenn sie wissen, wie sie wirkungsvoll Prioritäten setzen und mit kleinen, aber wirkungsvollen Techniken stressfreier durch den Tag kommen, erhöhen sie die Effektivität ihrer Arbeit und haben mehr Spaß an ihrer Tätigkeit. Und dies trägt wiederum zur Mitarbeiterloyalität bei.

#### Mit mitarbeiterorientiertem Führungsstil emotionale Bindung erhöhen

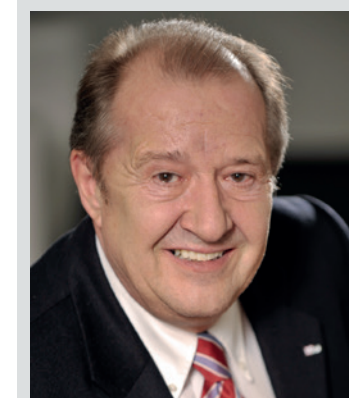
Dem wertschätzenden Führungsstil des Kieferorthopäden kommt bei der Erhöhung der emotionalen Mitarbeiterbindung eine hohe Bedeutung zu. Leistungsträgerinnen, die ständig eine positive

Rückmeldung zur Qualität ihrer Arbeit erhalten, identifizieren sich häufiger mit den Praxiszielen. Hinzu kommt: Leistungsstarke Mitarbeiterinnen lehnen es ab, Anweisungen „von oben“ erteilt zu bekommen. Sie möchten sich mit den Praxiszielen identifizieren und aktiv zur Zielerreichung beitragen. Dazu ist es notwendig, dass sie das Recht haben, diese Ziele zu hinterfragen. Indem der Kieferorthopäde sie an der Zielformulierung, zumindest aber an der Frage, wie die Ziele umgesetzt werden können, beteiligt, stellt er sicher, dass sie sich engagieren (können). Durch das Recht zur Mitbestimmung nimmt er die Mitarbeiterinnen hinsichtlich der Zielerreichung in die Verantwortung – und genau das ist es, was eine Leistungsträgerin sich wünscht.

#### Fazit

Es gibt zahlreiche Maßnahmen, um die Topleute gar nicht erst daran denken zu lassen, den Arbeitsplatz zu wechseln, und um die innere Kündigung zu verhindern. Die Wertschätzung ist dabei ein zentrales Stichwort. Übrigens: Mitarbeiterinnen, die wertgeschätzt werden, übertragen dieses Verhalten auf den Patientenkontakt. Die dargestellten Maßnahmen tragen also zur Mitarbeiterbindung und überdies zur Patientenzufriedenheit bei. 

#### KN Kurzvita



Helmut Seßler,  
MBA  
[Autoreninfo]



#### KN Adresse

**INtem®-Trainergruppe  
Seßler & Partner**  
Mallaustraße 69–73  
68219 Mannheim  
Tel.: 0621 43876-0  
h.seßler@intem.de  
www.intem.de/training/dentalberaterin/

## Dankbare Praxen

Ein Angebot der ZA AG macht KFO-Praxen glücklich.  
Ein Bericht über die Erfahrungen einer Insiderin.



„Mein Job macht richtig Spaß“, sagt Tanja Kästner. Sie ist Abteilungsleiterin der GOZ der ZA AG. Sie leitet dort ein ganzes Team von GOZ-Experten. Doch was den Spaß an der Arbeit ausmacht, sind weniger die tägliche Herausforderung oder Kreativität im Job als die Reaktion ihrer Kunden. „Unsere Kunden rufen tatsächlich regelmäßig bei mir an, um sich zu bedanken“, sagt Kästner. Und das macht den Reiz für Tanja Kästner aus. Ein sinnvoller Job, der ihre Kunden spürbar entlastet und sie zufrieden anrufen lässt.

Grund dafür ist vor allem ein Produkt, für das Tanja Kästner zuständig ist: KFOBest-Vereinbarungen. Was dahintersteckt, ist ganz einfach erklärt: Im Rahmen von KFOBest verwaltet die ZA AG für ihre Kunden sogenannte AV-Leistungen, die in fast jeder KFO-Praxis mit vielen Patienten vereinbart werden. AV-Leistungen sind Zusatzleistungen, die z. B. von den gesetzlichen Krankenkassen nicht erstattet werden. Sie werden vom Patienten bzw. von den Eltern privat bezahlt. Dies gilt natürlich auch für KFO-Behandlungen von Erwachsenen, die in der Regel keine Kassenleistungen sind.

Das Problem mit den AV-Leistungen: Es sind sehr viele kleine Beträge, die monatlich als Teilzahlungen bearbeitet werden müssen. Eingänge müssen nachgehalten und Mahnungen geschrieben werden, wenn Zahlungen ausbleiben. All das macht jede Menge Arbeit in der Verwaltung der Praxen. Es bindet kostbare Ressourcen, die dann nicht zur Betreuung der Patienten zur Verfügung stehen.

Und genau das nimmt die ZA AG den Praxen ab. „Werden AV-Leistungen über unser Produkt KFOBest abgerechnet, ist der Aufwand für die Praxis minimal“, bringt Kästner die Vorteile auf den Punkt. Wir benötigen vorab nur eine KFOBest-Ankaufanfrage und eine Unterschrift des Patienten unter einer entsprechenden Vereinbarung. Mehr Verwaltungsaufwand fällt für die Praxis dann nicht mehr an. „Unsere Kunden können die gesamte Abwicklung zudem über unsere Online-Abrechnungsplattform ‚ZA:LIVE‘ ausführen. Dies ist die einfachste, schnellste und unkomplizierteste Abwicklung“, sagt Kästner. Die Praxen ersparen sich mit KFOBest aber nicht nur enormen Verwaltungsaufwand. Es ist künftig auch keine Überwachung der Zahlungen mehr erforderlich. Die Schlussrechnungen werden zu 100 Prozent übernommen. Und falls es einen Zahlungsausfall gibt, erfolgt umgehend eine Mitteilung an die Praxis. Die bis dahin noch nicht abgerechneten Kosten können dann – sogar im Falle von Zahlungsschwierigkeiten des Patienten – noch als Factoring-Rechnung bei der ZA eingereicht werden. „Es gibt also überhaupt kein Risiko mehr für die Praxis“, sagt Kästner. „Und das danken uns unsere Kunden immer wieder.“ 

#### KN Adresse

**ZA Zahnärztliche Abrechnungsgesellschaft AG**  
Werftstraße 21  
40549 Düsseldorf  
Tel.: 0800 9292582  
info@zaag.de  
www.za-abrechnung.de

# DIE GANZE WELT DER FUNKTION UND ÄSTHETIK. KOMPETENT AUS EINER HAND.



 ORTHO TECHNOLOGY

## ALLES FÜR DIE KIEFERORTHOPÄDISCHE PRAXIS.

Entdecken Sie unser neues Produktprogramm für die Kieferorthopädie! Das umfangreiche Materialsortiment bietet alles, was Sie für den täglichen Bedarf in Praxis und Labor benötigen: wirtschaftlich und qualitativ hochwertig. Natürlich unterstützen wir Sie auch im Bereich Services und Equipment – vom Bracket bis zum Röntgensystem – wir sind immer für Sie da! Nutzen Sie unsere kostenlose KFO-Hotline unter 0800-1600066 für eine Beratung. [www.henryschein-dental.de](http://www.henryschein-dental.de)

 HENRY SCHEIN®  
DENTAL

Erfolg verbindet.