



# Führungskompetenz – der zentrale Erfolgsschlüssel für die Praxis

© SFIO CRACHO – stock.adobe.com

Ein Beitrag von Marlene Hartinger

**INTERVIEW III** Es gibt Neuigkeiten in der Klapdor-Kollegen Academy: Seit Jahresbeginn 2023 führt unsere langjährige ZWP-Fachautorin Maïke Klapdor das Unternehmen zusammen mit Jovita Bilajac – beide halten jeweils 50 Prozent vom GmbH-Kapital und sind alleinvertretungsberechtigte Geschäftsführerinnen. Wir haben den Anlass für ein Interview genutzt – es gab spannende Antworten.

**Frau Klapdor, Frau Bilajac, Ihre Academy ist spezialisiert auf die Qualifizierung von Führungskräften für Zahnarztpraxen. Sehen Sie in den Praxen einen wachsenden Bedarf?**

**Maïke Klapdor:** Auf jeden Fall. Die Branche entwickelt sich hochdynamisch und es ist für Praxislenker eine erhebliche Herausforderung, alle Bälle in der Luft zu halten: Gute Zahnmedizin bieten. Attraktives Teamklima prägen. Effiziente Organisation aufbauen und im Lauf halten. Zusammenhänge zwischen eigenem Agieren und dem menschlichen und wirtschaftlichen Erfolg der Praxis erkennen.

**Warum kommen Praxisinhaberinnen und Praxisinhaber ganz konkret zu Ihnen?**

**Jovita Bilajac:** Aus drei Gründen: Weil sie vom Erfahrungspool profitieren wollen. Weil sie Orientierung brauchen, beispielsweise zur Absicherung von Entscheidungen, und weil sie ihren persönlichen Werkzeugkoffer für die Bewältigung der alltäglichen Führungsarbeit erweitern möchten.

**Hat sich in den letzten Jahren etwas verändert?**

**Maïke Klapdor:** Gewaltig. Das System Zahnarztpraxis ist mächtig ins Rutschen geraten. Denken Sie beispielsweise an den Siegeszug des zahnärztlichen An-



Maike Klapdor

© KlapdorKollegen Academy

stellungsverhältnisses, den zunehmenden Mangel an qualifizierten ZFAs, die multiplen Anforderungen an das Praxismanagement, heranreifen den Praxisgruppen als Marktteilnehmer und vieles mehr. Alte Gewissheiten zerfallen. Entscheidungsträger in Zahnarztpraxen haben einen Haufen Verantwortung und kommen mit ein bisschen Modifikation von Bekanntem nicht mehr weiter. In unserer Academy lernt man, wie sich in dieser Dynamik sicherer Boden unter den Füßen behalten oder zurückgewinnen lässt.

### Praxisführung wird im zahnmedizinischen Studium so gut wie kaum gelehrt.

**Jovita Bilajac:** Genau. Und dann werden für die eigenen Fragezeichen gerne Lösungen in der Betriebswirtschaft gesucht, die dort allerdings nicht oder nur zum geringen Teil zu finden sind. Es empfiehlt sich immer, bei den Menschen, also im sozialen Feld, und in den Organisationsprozessen anzusetzen. Die angestrebte Profitabilität entsteht im Kielwasser.



Jovita Bilajac

© KlapdorKollegen Academy

### Sie meinen, tragfähige Praxiserfolge entstehen anders als man glaubt?

**Maike Klapdor:** In gewisser Hinsicht ist das so, ja. Das liegt an zunehmender Komplexität – je größer die Praxis, desto komplexer ist die Lage. Das lineare Ursache-Wirkungsprinzip gibt es ab ca. 18–20 Mitarbeiter\*innen nicht mehr. Zentraler Inhalt unserer Kurse und Lehrgänge ist insofern das tiefere Verstehen von Wechselwirkungen und das Erkennen des eigenen Beitrags an erlebten Situationen. Nehmen wir mal das positive Teamklima. Alle wollen es. Und die allermeisten gucken dabei erwartungsvoll Richtung Chefetage. Natürlich prägt die Praxisleitung die Kultur und es ist ein gewaltiger Unter-

## KLAPDORKOLLEGEN ACADEMY

### Starke Zahnarztpraxen durch starke Führungskräfte

Praxismanagement | Praxisführung  
Teamentwicklung | Organisationsentwicklung  
BWL | Kennzahlen

### Wertschöpfungsprozesse in der Tiefe verstehen und zukunftsorientiert steuern

- Komplexe Lehrgänge für ärztliche Leitung, kaufmännische Leitung und Praxismanagement
- Offene Fortbildungen in Münster und Hamburg
- Inhouse-Workshops und Teamtage für Mehrbehandlerpraxen
- Orientierungsanalysen und individuelle Fortbildungskonzepte für unternehmerisch geführte Praxen und ZMVZ

# AKRUS



## SC 5010 HS Mobiler OP Stuhl

für

- Oralchirurgie
- Implantologie
- Kieferorthopädie
- Plastische ästhetische Chirurgie

Standard  
KopfstützeMehrgelenks-  
Kopfstütze

Deck chair



Fuß Joystick

### AKRUS GmbH & Co KG

Otto-Hahn-Str. 3 | 25337 Elmshorn

Phone: +49 4121 79 19 30

Fax +49 4121 79 19 39

info@akrus.de | [www.akrus.de](http://www.akrus.de)



schied, ob sie sich ihrer Vorbildfunktion bewusst ist oder nicht. Gleichzeitig ist beispielsweise den meisten angestellten Zahnärztinnen und Zahnärzten nicht klar, welche erhebliche Wirkung sie selbst mit eigenen kleinen Verhaltens- und Kommunikationsänderungen für das Teamklima erzeugen können. Sie sind immer überrascht, wie groß und rückkoppelnd der eigene Einflussbereich ist. Schon mit einer einzigen Fortbildung gehen neue Perspektiven auf – sowohl für die Menschen als auch für ihre gemeinsame Performance.

#### Mal hinter die Kulissen geschaut: Wie sind Sie zwei eigentlich zusammengekommen?

**Maike Klapdor:** Wir haben uns 2013 im Masterstudium für Business Coaching und Change Management kennengelernt, also in den Sozialwissenschaften. Wir hatten sofort einen sehr guten Draht zueinander, ähnliche Grundhaltungen, einen vergleichbaren Blick aufs Leben. Wir haben beide unternehmerisches Feuer, betriebswirtschaftliche Abschlüsse und kaufmännische Berufserfahrungen, mischen also die Disziplinen. Jovita ist seit 2016 Teil unseres Teams. Das ganzheitliche Denken und Agieren, auf das es im Change Management entscheidend ankommt, hat uns damals so richtig gepackt und brennt bis heute. Darauf fußen auch die vielen erfolgreichen Wachstumsprozesse für Zahnarztpraxen, die wir konzipiert und begleitet haben.

#### „Ganzheitlich“ klingt nach größerer Herausforderung.

**Jovita Bilajac:** Genau. Das Verstehen der Zusammenhänge zwischen Menschen, also dem sozialen Feld der Praxis, den organisatorischen Strukturen und harten BWL-Daten ist ein dickes Brett. Wir finden *keep it simple* auch super – das Prinzip greift allerdings oft zu kurz. So ist zum Beispiel die Steuerung über Personalkostenquoten äußerst beliebt und zweifellos auch wichtig. Gleichzeitig führt die klassische Anwendung der Personalkostenquote sowohl in der kleineren als auch in der großen Zahnarztpraxis komplett in die Irre.

#### Können Sie das bitte genauer erläutern?

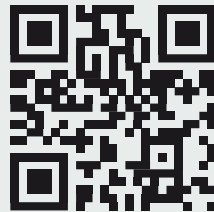
**Jovita Bilajac:** Gerne. Wenn ich das gesamte Praxispersonal in einen Topf werfe und dann die Summe der Gehälter auf den Praxisumsatz beziehe (so wird die Personalkostenquote klassisch berechnet), dann kann mir nicht auffallen, welche Muster es gibt, also welche Berufsgruppe in meiner Praxis vielleicht über- oder unterbezahlt sein könnte. Oder ob ich irgendwo zu große Personalressourcen vorhalte. Oder ob die Patientenzahlen überhaupt zu den Behandlungskapazitäten passen. Zahnarztpraxen brauchen bereichsspezifische Personalkostenquoten mit anderen Bezügen, ergänzt um einige Ressourcenrelationen, also komplett andere Formeln. Speziell an dieser Stelle ist es superwichtig, auch konsequent datenbasiert zu arbeiten. Daraus können dann gut balancierte Gesamtstrukturen entstehen.



© KlapdorKollegen Academy GmbH

## Führungskompetenz in Zahnarztpraxen

Der Imagefilm der KlapdorKollegen Academy vermittelt in rund zwei lebhaften Minuten, warum Führungswissen für Zahnarztpraxen der zentrale Zukunftsschlüssel ist. Gleichzeitig zeigt der Kurzfilm das Academy-Team in Aktion und erklärt, was die Münsteraner Experten wozu wie machen.



Hier geht's zum  
**Video.**

#### Gilt das für alle Praxisgrößen?

**Jovita Bilajac:** Je größer die Praxisstruktur, desto wichtiger ist die konsequente Praxissteuerung mit Performance-Kennzahlen. Für alle gleichermaßen gilt das Prinzip: Geld wird in der Routine verdient.

#### Was bedeutet „Geld wird in der Routine verdient“ für die Praxisführung?

**Maike Klapdor:** Viele Mitarbeiterwechsel, unbesetzte Stellen und teamkulturbedingte Krankenstände kosten extrem viel Geld, weil sie die Organisation durcheinanderbringen, Stundensätze abstürzen lassen und das Entstehen der oberen Honoraranteile, mit denen die Rendite maßgeblich verdient wird, verhindern. Führungskräfte haben genau hier ihre renditesteigernde Schlüsselwirkung, weil sie durch Werteorientierung und professionelle Personalarbeit Stabilität erzeugen und damit die Voraussetzungen für routiniert profitable Praxistage setzen.

#### Lassen sich mit Führungswissen auch Kündigungen vermeiden?

**Jovita Bilajac:** Auf jeden Fall. Im lückenhaften Bewusstsein der Führungskräfte zum Thema Demotivation und Freisetzung von Motivation liegt der Keim für Konflikte, erhöhten Krankenstand im Team, Kündigungen und Fluktuation. Schade, denn eine Zahnarztpraxis hat im Wettbewerb um Mitarbeiter eigentlich hervorragende Karten. Bedenken Sie: Zahnarztpraxen können alles bieten, was sich Arbeitnehmer\*innen nachweislich wünschen:

## Ein brillantes Lächeln an Ihrem allerschönsten Tag

Sinnstiftende Arbeit, Beteiligung an Entscheidungen, faire Bezahlung, persönliche Weiterentwicklung, positive Teamkultur, zeitgemäße Benefits – alles machbar! Wir engagieren uns dafür, dass Praxisinhaberinnen und -inhaber und Führungskräfte diese Chancen noch besser erkennen und konkreter wissen, was sie persönlich wie tun können, um ihre Praxis zu einem attraktiven Ort mit Anziehungskraft zu machen.

### Meinen Sie, dass Praxisinhaber manchmal auf dem Holzweg sind?

**Maïke Klapdor:** Mitunter schon. Im Management ist es nicht anders als in der Zahnheilkunde: Ausbildungslevel und Arbeitsergebnisse stehen in Zusammenhang. Es gibt verschiedene populäre Fehlannahmen in den Praxen.

### Jetzt interessiert uns natürlich ein Beispiel!

**Maïke Klapdor:** Mitarbeiterloyalität zum Beispiel. Arbeitgeber halten Loyalität für eine Eigenschaft guter Bewerberinnen und Bewerber. Aber es ist keine Eigenschaft, sondern eine Antwort. Loyalität entsteht als Mitarbeiterreaktion auf das Set an Rahmenbedingungen, das ihnen die Praxis, ihre Chefinnen und Chefs, bieten. Der Effekt kann bei entsprechend positiven Rahmenbedingungen Loyalität sein. Oder eben das Gegenteil. Ursache und Wirkung hängen häufig anders zusammen, als angenommen wird. Grundsätzlich empfehlen und vermitteln wir, den Fokus primär auf die Menschen und auf die Organisationsprozesse auszurichten, sensibel flankiert von ausgewählten Daten und Kennzahlen. Nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg entsteht dann als Folgewirkung.

### Für Ihre Zielgruppe haben Sie ja viel im Gepäck.

**Jovita Bilajac:** Und es geht ständig weiter. Unsere Kursteilnehmerinnen und -teilnehmer und die Praxen, an denen wir sehr eng dran sind, bringen uns laufend auf neue Ideen. Wir erkennen auch Branchennuster und Benchmarks, die wir dann breiter nutzbar machen und probieren auch neue Kennzahlen und Konzeptbausteine aus, die unser hoch erfahrenes Referententeam empfiehlt. So haben wir beispielsweise damit begonnen, Führungsteams mittels teamorientierter Nutzung von Persönlichkeitsdiagnostiktools weiterzubringen. Resonanz und Wirkung sind hervorragend.

### Klingt dynamisch.

**Maïke Klapdor:** Ist es auch. Seit 20 Jahren ist stetige Weiterentwicklung in unseren Unternehmenswerten fest verankert.

### Darf man daraus schließen, dass Sie sich auch zu Fans von Praxisgruppen entwickelt haben?

**Maïke Klapdor:** Wir sind Fans redlicher zahnmedizinischer Leistung und menschenfokussierter Praxiskultur. Wer diese Kombination bietet und dann noch eine größere Portion Strukturbewusstsein reinpackt, hat die Zukunft in der Hand.



...mit der **HarmonieSchiene®**  
von **Orthos**



**Jetzt: Zahnkorrektur  
starten + zur Hochzeit  
Diamant-Ring  bekommen**

**Ermuntern Sie Patient\*innen,  
die 2023 heiraten, zu einer  
HarmonieSchiene-Behandlung!**



**Alle Infos zu unserer Aktion:  
[www.harmonieschiene.de/ring](http://www.harmonieschiene.de/ring)**

### INFORMATION ///

[www.klapdorkollegen.academy](http://www.klapdorkollegen.academy)  
Infos und persönliche Beratung  
Jovita Bilajac  
kontakt@klapdorkollegen.academy  
+49 251 7035960



Maïke Klapdor  
Infos zur Person