

Wie Sie wirksam ein Team führen und motivieren

Führung und Motivation werden oft in einem Atemzug genannt, wenn es um Erfolgsfragen der Praxisführung geht. Dabei geht es hier um grundverschiedene Dinge. Führung verstehen wir als ein Handwerk, das jeder Mensch erlernen kann, Motivation hingegen ist eine Triebkraft oder Energie für zielgerichtetes Verhalten. Anhand eines Konzeptes wird im Folgenden der Weg zu einem effektiven Führungsstil aufgezeigt, der als Basis die Teammotivation fördert und nachhaltig den Praxiserfolg sichert.



Führung ist ein erlernbares Handwerk, das einen Praxisinhaber oder eine Praxismanagerin befähigt, wirksam das Unternehmen, Mitarbeiter und – was oft vergessen wird – sich selbst zu führen. Die Motivation ist hingegen als eine Energiequelle zu verstehen, die einerseits Handlungsaktivität auslösen, andererseits aber auch für Durchhaltevermögen und Willenskraft sorgen muss, um letztlich die Umsetzung von Zielen in



Ulrich Bergmann-Charbonnier

Business-Coach für Arzt- und Zahnarztpraxen

Begleitung von Praxisinhabern in der Entwicklung und Umsetzung geeigneter Strategien zur Gewinnoptimierung und Unternehmenswertsteigerung

Vorträge und offene Seminare über Unternehmenssteuerung, Praxismanagement, Selbstmanagement, Kommunikation, Führung und Marketing

Resultate zu erreichen. Motivation kommt immer von innen heraus. Selbstmotivation ist die Quelle für den eigenen Antrieb des Zahnarztes zur Führung seiner Praxis. Sie wird gespeist durch sorgfältiges und konsequentes Eigenmanagement und lebenslanges wachstumsorientiertes Lernen. Hieraus leitet sich ein Führungsverhalten ab, das wiederum die Selbstmotivierung des Mitarbeiter-teams fördert. Das, was wir „andere motivieren“ nennen, sind letztendlich extrinsische Anreize, die weniger die Aussicht auf Vorteile oder Belohnungen zum Ziel haben, sondern auf das Selbstverständnis der Teammitglieder ausgerichtet sind, auf ihre Zugehörigkeit zu einer Unternehmenskultur und die Ziele der Praxis.

AMPEL – fünf Aspekte effektiver Führung

| Diese Überlegungen führten zu unserem Führungskonzept AMPEL. Das Akronym steht für Aufgaben, Methoden, Prinzipien wirksamer Führung und berücksichtigt darüber hinaus die Aspekte Eigenmanagement und lebenslanges Lernen. Wenn wir uns im Folgenden hauptsächlich mit wirksamer Führung beschäftigen, dann deshalb, weil wir damit gleichzeitig die Basis für die Motivation der Mitarbeiterinnen schaffen.

Ist Führung lernbar? | Führung beschäftigt jeden Zahnarzt vom Beginn der Selbstständigkeit an. Da sie kein Bestandteil seiner Ausbildung war,

erfolgt Führung meist intuitiv. Hängt der Erfolg dann von Charisma, Menschenkenntnis und Führungsstil ab? Oder ist Führung nicht vielmehr als ein Handwerk zu verstehen, das jeder normale Mensch erlernen kann? Wir behaupten Letzteres, wenn man weiß, was genau zu tun ist (Aufgaben), womit es getan werden kann (Methoden) und wie es getan werden sollte (Prinzipien).

A – Führungsaufgaben | Mitarbeiterinnen sollten verstehen und verinnerlichen, wofür Ihre Praxis steht!

| Meine Idee, mein Konzept, meine Spezialisierung, mein Leistungsspektrum. Das Leitbild beinhaltet, wie ich mich von anderen unterscheide, welche Patienten ich behandeln möchte und wie ich mit ihnen umgehe, damit sie zu begeisterten Empfehlern werden.

Worin besteht nun die Führungsaufgabe? Wie soll Ihr Team vernünftig im Sinne der Praxis arbeiten, wenn es Praxisphilosophie und Ziele nicht kennt? Wenn Ihre Mitarbeiter jedoch Ihr Praxiskonzept verstanden und verinnerlicht haben, entwickeln sie Eigenmotivation. Je größer die Identifikation mit der Praxis, desto effektiver werden die Praxisziele erreicht. Die Führungsaufgabe lautet nicht: „Sorge für Mitarbeitermotivation“, denn Motivation muss von innen kommen. Die Führungsaufgabe besteht im Schaffen einer Unternehmenskultur, die Eigenmotivation entstehen lässt.

Lieben Sie Ihr Qualitätsmanagement (QM) – es ist ein indirektes Führungssystem! | Nicht umsonst ist auch das Unternehmensleitbild Bestandteil des QM. Je effektiver es in der Praxis umgesetzt wird, desto effektiver wird langfristig auch die Führung. Die Fehlerhäufigkeit sinkt, Abläufe werden effizienter, QM führt zu Zeitersparnis. Je besser QM in der Praxis gelebt wird, desto mehr wird direkte Führung unnötig. Die Führungsaufgabe besteht darin, so weit wie möglich direkte Führung durch indirekte, systematische Führung zu ersetzen.

Entwickeln Sie Ihre Mitarbeiter systematisch, aber individuell! | Haben Sie ein sehr gut ausgebildetes und äußerst engagiertes Team, ist es möglich, mehr Verantwortung abzugeben und auch anspruchsvollere Aufgaben zu delegieren. Andererseits brauchen Auszubildende klar umrissene Aufgaben, auch wenn sie engagiert sind. Dirigierende Anweisungen fördern und lenken die Entwicklung. Steigt die Kompetenz, aber Leistung und Motivation fallen ab, braucht eine Mitarbeiterin Training und eine Führung mit definierten Zielen und Kontrolle. Die Gefahr der Über- oder Unterforderung führt im einen Fall zu Stress und Unzufriedenheit, im anderen Fall zu Demotivation und Langeweile. Die Führungsaufgabe kann je nach Entwicklungsstand der Mitarbeiterin heißen: lenken, dirigieren, Ziele setzen, helfen, Selbstbewusstsein stärken, fordern, kontrollieren, delegieren. Aber auf keinen Fall bedeutet systematisches Fördern und Fordern, für alle einen einheitlichen Führungsstil anzuwenden.

Richtiges Delegieren schafft Zeit für Unvorhergesehenes | Richtiges Delegieren ist eine ernst zu nehmende Führungsaufgabe. Dadurch bekommt jede Mitarbeiterin die ihrem Entwicklungsstand entsprechende Verantwortung. Wir beschäftigen uns anfangs mit den Stärken und Schwächen unserer Mitarbeiterinnen und der Frage: „Wem kann ich wie viel Verantwortung geben?“ Doch genauso wichtig ist es, einer Mitarbeite-

rin genau zu erklären, was sie tun soll, warum sie es tun soll, welche Ressourcen zur Verfügung stehen und wie groß ihr Verantwortungsbe- reich und ihre Entscheidungsfreiheit ist. Ich kann also auch „falsch“ delegieren, wenn ich das versäume. Dann entstehen Probleme oder Konflikte und es kommt zur Weiter- oder Rückdelegation, allerdings meistens aufgrund von Fehlern, die der Führungskraft zuzuschreiben sind.

Führung erfordert transparente Kontrolle | Niemand kontrolliert gern. Kontrolle schürt Ängste und birgt Konfliktpotenzial. Andererseits weiß niemand, ob Ziele erreicht oder Aufgaben richtig umgesetzt werden, wenn er nicht kontrolliert. Die Führungsaufgabe besteht darin, dass Kontrolle nicht als etwas Negatives, sondern als ein Hilfsmittel erkannt wird, auf das man nicht verzichten kann, weil nur so erkennbar ist, ob eine Leistung optimal war. Deshalb sollte eine Kontrolle nach systematischen, nachvollziehbaren Kriterien erfolgen, die im Team transparent sein müssen. In Teammeetings, durch konstruktives Feedback und in persönlichen Gesprächen kann die notwendige Transparenz erreicht werden. Die Einführung eines funktionierenden und akzeptierten Kontrollsystems ist deshalb eine sehr sensible und nicht zu vernachlässigende Führungsaufgabe.

M – Führungsmethoden | Die zweite Frage lautete, womit eine Führungskraft das gesteckte Unternehmensziel erreichen kann. Denn letztendlich müssen wir uns mit dem Thema Führung überhaupt nur dann beschäftigen, wenn es uns gelingen soll, effektiver zu werden. Effektive Führung bündelt dazu Energien und schafft unternehmerische sowie personelle Strukturen, um diese Energien zur Zielerreichung zu nutzen. Wer seine Aufgaben kennt, braucht deshalb als nächstes Handwerkszeug Methoden, die reproduzierbar, nachvollziehbar und dazu geeignet sind, Mitarbeiterpotenziale richtig und systematisch zu entfalten. Wir kon-



KONISCH, SICHER, MIS!
MAKE IT SIMPLE



MIS® C1

Um mehr über unser konisches Implantat C1 zu erfahren, besuchen Sie unsere Website: www.mis-implants.de
Oder rufen Sie uns an: 0571-972762-0

zentrieren uns hier auf die drei wichtigsten, aber in der Umsetzung schwierigsten Methoden. Darüber hinaus stehen natürlich weitere Tools zur Verfügung, wie ergebnisorientierte Aufgabenbeschreibungen oder das Führen mit Kennzahlen.

Loben Sie und entfesseln Sie Motivation im Team! | Jeder Mensch sucht nach Lob und Anerkennung, dies ist unsere größte Triebfeder. Was liegt also näher, die Motivation Ihrer Mitarbeiter durch Lob und Anerkennung zu fördern und so (Höchst-)Leistungen zu erzielen?

Finden Sie deshalb als Führungskraft so viele Gelegenheiten wie möglich zu loben. Echtes Lob auszusprechen kommt von Herzen, ehrlich und oft spontan. Lernen Sie das 4-Schritte-Lob: Sagen Sie erstens präzise, was Ihnen gefällt, zweitens, wo und bei welcher Gelegenheit Ihnen dies aufgefallen ist. Begründen Sie dann im Weiteren, warum Ihnen das Verhalten so gut gefällt, und fordern Sie zum Schluss auf, dieses Verhalten beizubehalten.

Differenzieren vor Kritisieren! | Überlegen Sie zukünftig bei jedem Drang nach Kritikäußerung, ob Ihre Kritik gerechtfertigt ist. Fragen Sie sich bei jeder Arbeit, die nicht zu Ihrer Zufriedenheit gelöst wurde zuerst, ob Nicht-Wissen, Nicht-Können oder mangelnde Einstellung die Ursache war. Prüfen Sie auch, ob die Ursache nicht bei Ihnen selbst liegt, z. B. weil Sie die eigenen Erwartungen nicht präzise genug formuliert haben. Differenzieren bedeutet, im letzteren Fall die Schuld auf sich zu nehmen und für Klarheit zu sorgen. Im ersten Fall können Sie der Mitarbeiterin eine andere Aufgabe geben, der sie besser gewachsen ist – so, dass Sie wieder loben können.

Kritisieren Sie selten, dafür aber meisterhaft! | Eine gute Führungspersönlichkeit kritisiert möglichst selten. Dennoch ist es hin und wieder unerlässlich, Kritik zu äußern, immer im Falle mangelnden Engagements. Ein Kritikgespräch muss gut vorbereitet sein und es sollte nie zwischen-

durch geführt werden. Nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit unter vier Augen und führen Sie das Gespräch emotionslos und sachlich. Trennen Sie immer zwischen dem zu kritisierenden Verhalten und der Person Ihrer Mitarbeiterin. Erwähnen Sie zu Beginn eines solchen Gesprächs, was Sie an dieser Mitarbeiterin schätzen, z. B. ihre Hilfsbereitschaft und Genauigkeit. Verwenden Sie dann einige Sätze auf das Verhalten, das Sie stört. Dulden Sie keine Ausreden oder Entschuldigungen.

Dies gelingt, indem Sie über Ihre Emotionen sprechen, wie es Ihnen mit der Situation geht. Geben Sie Ihrer Mitarbeiterin die Möglichkeit, die Fakten anzunehmen und sich hierzu zu äußern. Richten Sie dann den Fokus sofort auf die Zukunft und bringen Sie das Gespräch zurück auf eine positive und wertschätzende Ebene, sodass Ihre Mitarbeiterin selbst nach der Lösung des Problems suchen kann.

P – Führungsprinzipien | Die Frage nach Führungsprinzipien ist die Frage nach dem Wie. Ob Sie es Regelwerk, Prinzipien, Grundsätze oder Leitlinien nennen – jedes Unternehmen muss die Frage beantworten, in welche Richtung es gehen soll. Führungsprinzipien sind das Herzstück der Praxis. Die Qualität der Führung richtet sich danach, inwieweit ein bestimmtes Regelwerk umgesetzt wird. Führungsprinzipien beantworten auch die Frage nach dem Warum. Sie sorgen für Sinn und Identifikation. Jeder Chef wünscht sich Mitarbeiter, die stolz darauf sind, genau in diesem Unternehmen zu arbeiten. Die wichtigsten Prinzipien sind:

Jeder im Team übernimmt Verantwortung für seinen Bereich | Nur wenn Sie Ihr Leitbild durch bewusstes Vorleben mit Leben erfüllen, sorgen Sie für Identifikation und damit für Mitarbeiter, die selbstverantwortlich handeln. Teamarbeit heißt: Arbeite gut zusammen, aber übernimm stets die Verantwortung für deinen Bereich. Der Unterschied zwischen Führungsaufgabe und Prinzip ist das Wie. Führung wirkt unterstützend durch klare

Regeln. Ein gutes Teamergebnis ist nicht Glückssache, sondern ein Erfolg und unbedingt als solcher zu würdigen. Betrachten Sie hingegen Fehler generell als Chance, Ihr QM zu verbessern.

Hier können Sie starke motivatorische Anreize setzen. Das Führungsprinzip heißt: Fördern Sie die Selbstmotivation. Helfen Sie Ihren Mitarbeitern, spezifische Ziele zu formulieren und zu erreichen. So steigt ihr Selbstbewusstsein und in der Folge die Motivation.

Stärken aufbauen ist besser als Schwächen abbauen | Wenn Ihre Mitarbeiterin ein guter Kommunikator ist, sich aber mit Zahlen schwer tut, wo ist Sie besser aufgehoben, in der Abrechnung oder in der Patientenberatung? Wo wäre sie mit mehr Freude dabei? Würden Sie gezielt ihre Talente fördern und ihre Stärken ausbauen, könnten Sie höhere Leistungen fordern und hätten keinerlei Motivationsprobleme. Wenn Sie versuchen, ihre Schwächen abzubauen, erhielten sie eine durchschnittliche Abrechnungskraft mit wenig Lust zu dieser Tätigkeit. Zum Führungsprinzip „Stärken aufbauen“ gehört es, schon bei der Einstellung zu bestimmten Tätigkeiten wirklich passende Mitarbeiter zu suchen. Oft wirkt auch eine Umbesetzung innerhalb des Teams wahre Wunder. Manchmal können hierdurch vermeintliche Schwächen zu Stärken werden. Versuchen Sie nicht, Ihre Mitarbeiter als Mensch zu verändern, suchen Sie lieber gleich die richtigen Mitarbeiter.

Sorgen Sie für eine positive Arbeitsatmosphäre | Um dieses Prinzip gut umzusetzen, ist es unabdingbar zu lernen, unabhängig von seiner Stimmungslage zu handeln. Die Arbeitsatmosphäre in der Praxis ist ganz entscheidend mit verantwortlich dafür, ob alle Teammitglieder genügend Kraft und Energie für ihre Arbeit schöpfen können, um ihr Bestes zu geben. Trainieren Sie, sich selbst durch positives Denken optimistisch zu stimmen. Fehler und Probleme können durchaus Chancen zu Veränderungen und mehr Erfolg sein.

Einfache Regeln bewirken schon sehr viel, z. B.: „Gemeinsam erreichen wir mehr“, „Im Zweifelsfall spricht miteinander“, „Rede nicht schlecht über Dritte“ und „Mach keine Witze auf Kosten anderer“. Diejenigen, die sich ernsthaft mit der Verbesserung ihrer Führungsfähigkeiten beschäftigen, machen sich zunutze, was im Sport mittlerweile unverzichtbar ist: mentales Training. Hier gibt es viele Techniken. Entscheidend ist, den für sich richtigen Weg zu finden.

Zusammenarbeit funktioniert nur, wenn Vertrauen herrscht | Vertrauen macht vieles leichter. Vertrauen sorgt dafür, dass Führungsfehler im Ernstfall verkraftet werden können, denn man kann sich auf den Chef verlassen.

Wie baut man Vertrauen auf? Einerseits können Sie an Ihrer Persönlichkeit arbeiten. Je größer das Vertrauen in sich und andere, desto größer ist die Chance, dass andere Ihnen als Führungskraft vertrauen. Darin steckt, vertraue anderen, dann vertrauen sie dir. Zum anderen bedeutet es, Sorge für ein positives Weltbild und arbeite an deiner charakterlichen Integrität. Die Menschen erkennen an Ihrer Körpersprache, ob Sie kongruent sind. Veränderungen in diesem Bereich erfolgen nicht über Nacht. Sie können damit beginnen, bestimmte Fehler zu vermeiden. Bauen Sie keine Ängste

auf, indem Sie klare Anweisungen formulieren, nachvollziehbare Entscheidungen treffen, sich zwingen zuzuhören und immer Feedback nach entsprechenden Regeln geben. Handeln Sie andererseits konsequent bei Vertrauensmissbrauch. Stehen Sie zu Fehlern und in der Öffentlichkeit immer hinter ihren Mitarbeitern. Sorgen Sie stets für eine transparente Kommunikation.

E – Eigenmanagement | Nur wer sich selbst führen kann, der kann auch andere führen. Eigen- oder Selbstmanagement bedeutet, die eigene Persönlichkeit bewusst und gezielt weiterzuentwickeln. Bewusstheit in diesem Punkt führt in hohem Maße zu Selbstmotivation, Selbstbewusstsein und Selbstverantwortung. Durch die Entwicklung Ihres Wertegerüsts, Ihrer Stärken, Ihrer Authentizität und Integrität werden Sie noch viel mehr in die Lage versetzt, Ihren Mitmenschen ein Vorbild zu sein und diese so zu zielgerichteten Aktivitäten zu inspirieren, mit anderen Worten, den Motivationsschub in Ihrem Team zu initiieren. Wesentliche Elemente des Eigenmanagements sind Selbsterkenntnis, Zeitmanagement, Visionen, positives Denken und Umsetzungskompetenz. Wissen Sie, wer Sie sind? Oder besser gesagt, wie Sie sind? Nur wer sich selbst genau einschätzen kann, kann seine Aufgabe gut und erfolgreich

erfüllen. Eine kritische Auseinandersetzung mit den eigenen Werten und Lebensmaximen schafft eine Basis, auf der Führung gelebt werden kann. Und sie liefert Authentizität, ohne die Führung und die dazugehörige Akzeptanz nur schwer möglich sind.

Ein Zeitmanagement, das sich an ihren Aufgaben und ihren Ressourcen orientiert, ist für eine erfolgreiche Führungspersönlichkeit unabdingbar. Dazu gehört auch die Fähigkeit zur Delegation, wie unter dem Stichwort Führungsaufgaben bereits geschildert. Wer von Ihnen hat Zeit für die Arbeit am Unternehmen? Wer nimmt sie sich bewusst? Wer plant Zeit ein für Führungsaufgaben? Wer arbeitet daran, Perfektionismus abzubauen, und wer von Ihnen weiß, wie er nach dem Pareto-Prinzip in 20 % der Zeit 80 % der Ergebnisse erzielt?

Genauso wichtig ist die Fähigkeit, visionär zu sein, die Zukunft des Unternehmens zu planen. Wo will ich in fünf oder zehn Jahren sein? Und welche Zwischenziele muss ich planen, um dorthin zu kommen? Visionen und Ziele sind die Voraussetzung für die Unternehmensstrategie. Beantworten Sie für einen 10-Jahres-Zeitraum für alle Ihre Lebensbereiche die Fragen: „Wer will ich sein?“, „Was will ich tun?“, „Was will ich haben?“ Eine positive Denkweise setzt die Kräfte für zukünftige Schritte frei. Das bedeutet, in Chancen und nicht

Mehr Freude am Implantat...

Implantat-Pflege-Gel
durimplant

Zur Vorbeugung von Periimplantitis und Entzündungen rund um das Implantat.

Das Original
klinisch getestet

www.durimplant.com

in Problemen zu denken. Programmieren Sie Ihr Unterbewusstsein positiv und entwickeln Sie sich dadurch vom Mainstream zum Spitzenleister. Und noch ein ganz wesentlicher Punkt: Sie sollten als Führungskraft immer alles daran setzen, Ihre Umsetzungskompetenz auszubauen. Leader zögern nicht, sondern handeln, nachdem sie sich mit den relevanten Informationen sicher gemacht haben. Und zu guter Letzt ist Disziplin einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren für eine hohe Umsetzungskompetenz.

L – lebenslanges Lernen | „Führung ist erlernbar“ war der Leitgedanke dieses Artikels. Wie können wir den Weg des Lernens beschreiben, wenn es keine systematische Ausbildung dafür gibt? Viele gehen nach wie vor den mühevollen Weg und lernen durch Trial and Error. Die Glücklicheren durften von einem kompetenten Vorbild lernen. Ein Zahnarzt hat jedoch oft nur während seiner Assistenzzeit die Gelegenheit, einem solchen Vorbild zu begegnen. Fünf Aspekte sind wesentlich, um wirksame Führung zu erlernen: geschärfte Wahrnehmung, Konzentration und Willensstärke, wirksame Rhetorik, viel Übung und Katalysatoren, damit es schneller geht.

Jeder Mensch ist von Natur aus neugierig und möchte lernen. Und wenn ein Mensch als Unternehmer führt, wird das Lernen zur Grundsatzfrage. Ohne permanentes Lernen keine Ent-

wicklung, kein Erfolg, keine Zufriedenheit. Schärfen Sie daher Ihre Wahrnehmung über alle Sinne. Lernen Sie, andere Menschen durch aktive Beobachtung ihrer Körpersprache besser einzuschätzen. Jeder, der in Diskussionen genauinhört, erkennt schnell das Wesentliche des Gesagten.

Lernen Sie wirksame Methoden zur Selbstentfaltung. Yoga, Zen, Muskelentspannung oder autogenes Training – das Ziel ist immer Erhöhung der Konzentration und Stärkung des Willens. Wecken Sie den Riesen in sich und konzentrieren Sie sich auf ihre Stärken.

Eine wirksame Rhetorik macht Sie zum Star jedes Gesprächs, ob es sich um Kunden- oder Mitarbeitergespräche handelt, und stärkt ihre Persönlichkeit. Hören Sie geschulten und ausgebildeten Rednern zu, sooft sich die Gelegenheit dazu bietet, und betreiben Sie Stimmbildung. Erfolgreiche Führungskräfte arbeiten so lange an ihrem Gesprächsstil, bis sie sich in jeder Gesprächssituation erfolgreich bewegen können. All dies erfordert Zeit und Geduld, permanentes Training und regelmäßiges Üben. Machen Sie aus Ihren Führungsmethoden gute Gewohnheiten. Bereits nach 20 bis 30 Übungseinheiten lassen sich neue Gewohnheiten verankern. Lernen Sie schneller, vermeiden Sie Trial and Error und lassen Sie sich unterstützen.

Kommunikations- und Rhetoriktrainings, Führungsseminare oder Team-Coachings können gute Katalysa-

toren sein. Selbst Alexander der Große hatte Platon als Lehrer. Nutzen Sie die vielfältigen Möglichkeiten eines Workshops, der sich mit diesen Inhalten befasst. Lernen Sie schrittweise, gewinnen Sie Stück für Stück Sicherheit und werden Sie so eine wirksame Führungskraft.

Fazit | Wir haben gezeigt, dass Führung kein Hexenwerk, sondern wie ein Handwerk erlernbar ist. Man muss also weder besondere Charaktereigenschaften oder Persönlichkeitsmerkmale haben, entsprechend muss auch niemand von Natur aus der charismatische Führer sein. Auch Menschenkenntnis und Führungsstil sind keine entscheidenden Kriterien. Ein fairer Führungsstil ergibt sich von allein durch Beherrschung der Führungsprinzipien, durch konsequentes Eigen- oder Selbstmanagement und Lernen. Letzteres ist auch die Basis für die Selbstmotivation des Praxisinhabers und unterstützt die Vorbildfunktion. Ein hieraus abgeleitetes Führungsverhalten setzt automatisch die richtigen Anreize zur Förderung der gesamten Teambotivierung.

Korrespondenzadresse:

Ulrich Bergmann-Charbonnier
Bergmann Business Beratung
Rohanstraße 13, 77955 Ettenheim
Tel.: 07822 7893015
E-Mail: ulrich.bergmann@bbberatung.eu
www.bbberatung.eu

**DENTAL
KOMPAKT**

Das Vergleichsportal für Dentalprodukte

www.dentalkompakt-online.de

www.abrechnung-kfo.de

Alles zur zahnmedizinischen und zahntechnischen Abrechnung



Kieferorthopädische Abrechnung
per Mausklick:
Auf dem neuen Onlineportal
www.abrechnung-kfo.de
erhalten Sie alle Informationen
zur Abrechnung in der
Kieferorthopädie – stets aktuell
und schneller als jedes
andere Medium!

Das Abrechnungsportal www.abrechnung-kfo.de bietet exklusiv:

- alle Gebührenpositionen, die Sie zur Kfo-Abrechnung benötigen: aus Bema, GOZ 2012, GOZ 1988, GOÄ, BEL II, BEB 97, BEB Zahntechnik – für den vollen Überblick
- klare Erläuterungen aller Positionen und Paragraphen – für den vollen Durchblick
- Basisinfos: abrechenbare und nicht abrechenbare Positionen sowie zusätzliche Abrechnungsmöglichkeiten
- Zusatzinfos: Begründungstexte zur Faktorerhöhung, Gerichtsurteile, BZÄK-Kommentar, tagesaktuelle Meldungen
- maximale Sicherheit bei der Rechnungslegung – Tag für Tag

Jetzt kostenlos testen – inklusive „Mini-GOZ/GOÄ“ zum Download

Damit Sie sich von den zahlreichen Vorteilen wirklich voll und ganz überzeugen können, bieten wir Ihnen an, alle Inhalte völlig ohne Einschränkung KOSTENLOS zu testen. Und damit nicht genug:

Als Tester erhalten Sie zusätzlich den Download „Mini GOZ/GOÄ“ gratis!

www.abrechnung-kfo.de

