

KN PRAXISMANAGEMENT

Wie man Fehler bei der Gründung einer Praxisgemeinschaft vermeidet

KFO-Gemeinschaftspraxis – Die Chemie muss stimmen!

Wenn sich Kieferorthopäden entschließen, gemeinsam eine KFO-Praxis zu gründen, ergeben sich Chancen – und Risiken. Chancen sind höhere Fachkompetenz, mögliche individuellere Arbeitseinteilung sowie wirtschaftlich-finanzielle Vorteile. Risiken können Abstimmungsprobleme zwischen den Partnern sein, angefangen bei Mentalitätsunterschieden zwischen den Ärzten, über verschiedene Vorstellungen bzgl. „Praxisphilosophie“ und Personalpolitik bis hin zum Umgang mit den Patienten. Nicht alle Konflikt-Brandherde, aber doch einige, lassen sich im Vorfeld der Gründung löschen.

Die Anfangseuphorie war schnell verflogen: Die zwei Kieferorthopäden mit ihrer Gemeinschaftspraxis in Düsseldorf standen bereits nach anderthalb Jahren vor einem Scherbenhaufen. Zu unterschiedlich waren die Persönlichkeiten der zwei Inhaber gestrickt, immer wieder gab es Streit bezüglich der Verantwortlichkeiten und bei der Einstellung neuer Mitarbeiter. Hinzu kam, dass der eine Arzt mehr Gründungskapital als der andere eingesetzt hatte; auch dies war immer wieder ein Anlass zu vehementen Auseinandersetzungen. Als der Konflikt schließlich auf die Mitarbeiterinnen überschwappte und sich zudem die Patienten über das eiskalte Betriebsklima in der kieferorthopädischen Praxis beschwerten, war die Trennung unvermeidlich – die Patienten fühlten sich in der Praxis einfach nicht mehr wohl.

Mögliche Konfliktursachen reflektieren

Das Beispiel zeigt: Hauptursache für die Trennung war, dass die Chemie zwischen den zwei Kieferorthopäden von Anfang an nicht stimmte. Die Ärzte hätten vor der Gründung ihrer Gemeinschaftspraxis überprüfen sollen, ob sie von ihren Persönlichkeiten her zueinander passen. Konflikte bei der Gründung

Verteilungsschlüssel erscheinen aber sinnvoll. Als mögliches Lösungsmodell ist ein Verteilungsschlüssel denkbar, nach dem das Honorar sich zu je einem Drittel nach der Leistung, dem investierten Kapital und der Arbeitszeit berechnet. Gründer von Gemeinschaftspraxen, die sich bereits vor der Praxisgründung über diese möglichen Ursachen im Klaren sind, können die potenziellen Konfliktherde frühzeitig reflektieren und sich fragen: „Was können und müssen wir tun, um diese Stolpersteine aus dem Weg zu räumen?“

Grundvoraussetzung: partnerschaftliches Verhältnis

Die Herausforderungen lassen sich bewältigen, wenn Ehrlichkeit, Vertrauen und Fairness Basis der kollegialen Zusammenarbeit zwischen den Praxisinhabern sind und sie sich bei aller Unterschiedlichkeit Wertschätzung und Respekt entgegenbringen. Wenn man sich gegenseitig schätzt und in strittigen Auseinandersetzungen den Willen zur Einigung und Toleranz mitbringt, ist die Grundlage für eine gemeinschaftliche Bewältigung der Herausforderungen gelegt. Die Gründung und Führung einer Gemeinschaftspraxis ist durchaus mit einer Ehe oder Partnerschaft vergleichbar: Um gemeinsam die Höhen, aber vor allem die Tiefen bestehen zu können, muss „die Chemie“ zwischen den Gründungspartnern stimmen. Daher ist Kieferorthopäden, die vor der Gründung einer Gemeinschaftspraxis stehen, zu raten, sich zuallererst selbstkritisch zu fragen, wie es um ihre Teamfähigkeit bestellt ist.

Ist man ein Teamplayer, verläuft die kooperative Zusammenarbeit im Team in aller Regel zufrieden stellend. Ist dies jedoch nicht der Fall, kann es Probleme geben. Dabei ist das Scheitern einer Gemeinschaftspraxis selten auf wirtschaftliche oder fachliche Unzulänglichkeiten zurückzuführen, sondern vielmehr auf persönliche Egoismen und Eitelkeiten – zum Beispiel wenn ein Kieferorthopäde versucht, den oder die Partner als „Chefarzt“ zu dominieren. Das heißt aber nicht, dass alle Gründer gleich ausgerichtet sein sollten: Mentalitätsunterschiede können die positive

Entwicklung der kieferorthopädischen Praxis sogar fördern, wenn sie zur Ausweitung des Leistungsspektrums genutzt werden und nicht ständige Reibungspunkte in der Zusammenarbeit sind. Es ist durchaus von Vorteil, wenn der eine Kieferorthopäde wegen seiner Persönlichkeitsstruktur zu einigen Mitarbeitern einen guten Draht hat, während der Kol-

lege mit den anderen Mitarbeitern gut zurechtkommt.

Stärken- und Schwächen-Analyse

Das Prinzip, bei der Teamzusammensetzung auf verschiedene Charaktere zu setzen, gehört in der freien Wirtschaft mittlerweile zum verbreiteten Gedankengut: Denn was nutzt es, wenn in einem Team nur



Gegenseitige Wertschätzung und der Kompromisswille in strittigen Auseinandersetzungen sind die Basis für ein Bewältigen der gemeinsamen Herausforderungen und führen schließlich zum kollektiven Erfolg.

lauter Visionäre versammelt sind, aber eine Persönlichkeit fehlt, deren Stärke die praktische Umsetzung ist, und zudem kein Team-

mitglied in der Lage ist, die finanzielle Seite im Auge zu behalten? Nun finden Kie-

Fortsetzung auf Seite 16

ANZEIGE

ANZEIGE

Mit uns haben Sie gut-lachen!



RELIANCE Flow Tain LV Retainerkleber



Hotline: 0211 23 80 90

smile dental

einer gemeinschaftlichen Praxis oder dem Vorhaben, einen neuen Partner mit ins Boot zu holen, entstehen des Weiteren durch die unterschiedlichen Leistungsprofile hinsichtlich des Arbeitseinsatzes: Der eine Kieferorthopäde tendiert zur 35-Stunden-Woche, der andere zum zehnbis-zwölfstündigen Einsatz am Tag; der eine setzt bei der Mitarbeiterführung auf Eigenverantwortung und Selbstbestimmung, der Kollege bevorzugt den autoritären Führungsstil. Und das Düsseldorfer Beispiel zeigt, wohin es führt, wenn der eine Kieferorthopäde mehr Kapital investiert als der andere. Es gibt zwar keine Standardmodelle, flexible



Michelangelo arbeitete mit handgemachten Meisseln. Sie haben Hu-Friedy.

Zangen Rücknahme Aktion:
Aus Alt mach' Neu!

Für jede zurückgegebene Zange erhalten Sie beim Neukauf einer Hu-Friedy KFO-Zange Ihrer Wahl eine **Gutschrift von 20 €**

Zusätzlich erhalten Sie gratis beim Kauf von

- 4 Zangen: ein Pflegespray **IPS** oder **ILS**
- 6 Zangen: eine Arterienklemme **H4** gerade oder **H3** gebogen
- 7 Zangen: einen Metallzangenständer **ZASTAEND**

Diese Aktion ist gültig vom 1. September bis 31. Oktober 2006. Unser Customer Service berät Sie gerne!

Hu-Friedy
FIRST BECAUSE WE LAST.

Manufacturer: Hu-Friedy Mfg. Co., Inc. · 3232 N. Rockwell Street · Chicago, IL 60618 · USA
EC Representative: Hu-Friedy Mfg. Co., Inc. · Zweigniederlassung Deutschland
Rudolf-Diesel-Straße 8 · D-69181 Leimen
Tel. +49 6224 9700-0 · Fax +49 6224 9700-97
info@hu-friedy.de · www.hu-friedy.de

Fortsetzung von Seite 15

ferorthopäden, die eine Gemeinschaftspraxis gründen wollen, eher selten auf Grund der Fragestellung zusammen, über welche Persönlichkeitsmerkmale sie verfügen. Trotzdem ist eine Stärken- und Schwächen-Analyse sinnvoll, um zu gewährleisten, dass alle Ärzte gerade in der schwierigen Startphase ihren Fähigkeiten gemäß eingesetzt werden. Nach Rolf Berth sollte sich ein Team aus Personen zusammensetzen, deren Persönlichkeitsstrukturen folgenden Typen entsprechen:

- reformerischer Visionär: Konzept und Vision ersinnen,
- systematischer Entdecker: Verfahren entwickeln,
- vernünftiger Analysierer: Aufwand und Nutzen prüfen,
- konservativer Anpasser: Verknüpfung mit der Vergangenheit,

- vorsichtiger Organisierer: Prozesse organisieren und planen,
- geschickter Macher: Vorhaben durchsetzen und implementieren.

Die ersten beiden Persönlichkeitstypen gehören zu den „Phantasievollen“, die mittleren zu den „Ordnungsmachern“, die letzten zwei zu den „Realisierern“. Diese sechs Persönlichkeiten – sie kommen in der Realität selbstverständlich nie in Reinkultur vor, aber nach Berth tendiert jeder Mensch zumindest zu einem der idealtypischen Charaktere – sind erst im Team und gemeinsam stark und effektiv. In einem Gespräch zwischen den Gründungsmitgliedern kann geklärt werden, wer über welche dieser Fähigkeiten verfügt. Der Vorteil: Stellt sich heraus, dass –

zum Beispiel – keiner der Kieferorthopäden über organisatorische Fähigkeiten verfügt, kann frühzeitig Abhilfe geschaffen werden, in-

lich befristet übernimmt. Hinzu kommt: Soll in der Zukunft ein weiterer Partner integriert werden, kann das Wissen, welcher Per-



Nach einer Einigung über die Praxisphilosophie und der Aufstellung klarer Spielregeln steht der Eröffnungsfeier Ihrer Gemeinschaftspraxis nichts mehr im Wege.

dem die Gründer diese Fähigkeit „einkaufen“, etwa in Form eines externen Experten, der diese Aufgaben zeit-

sönlichkeitstyp dem bestehenden Team noch fehlt, ein „Suchkriterium“ darstellen.

Frühzeitig Gespräche führen

Ob die Gründer in der Lage sind, einander zu achten, darf sich nicht erst nach der Praxisgründung herausstellen. Wie aber finden die Kieferorthopäden möglichst früh heraus, ob sie „miteinander können“? Es müssen natürlich intensive Gespräche geführt werden, in denen neben der fachlich-medizinischen Diskussion die Klärung der Beziehungsebene gehört. Die Partner in spe sollten vor der Praxisgründung diskutieren,

- welche Praxisphilosophie sie verfolgen,
- welche Ziele sie mit der Gemeinschaftspraxis verbinden,

- welche Strategie und Methoden sie nutzen möchten, um diese Ziele zu erreichen, und
- wie die verschiedenen Verantwortungsbereiche abgegrenzt sind.

Gegebenenfalls ist es angebracht, diesen Prozess von einem unabhängigen Berater moderieren zu lassen, der mit dem „Blick von außen“ eher in der Lage ist, potenzielle Konfliktherde im Vorfeld zu erkennen. Wenn sich bezüglich der Praxisphilosophie, der Strategie und der Ziele Übereinstimmung erzielen lässt, stehen die Chancen gut, dass sich jene „Chemie“ von Anfang an entwickelt. Zu beachten sind zudem die juristischen Fallstricke, die auf dem Weg zur Praxisgründung lauern. Die Partner sollten in einem Vertrag die wesentlichen Punkte regeln – auch Vereinbarungen, die die Zukunft betreffen, so der spätere Einstieg eines weiteren Partners. Hilfreich dabei ist die Einbeziehung eines Fachjuristen des Medizinrechts.

Einigung über Praxisphilosophie

Besondere Bedeutung kommt der Praxisphilosophie zu, der Corporate Identity: Damit ist der Charakter oder die „Persönlichkeit“ der kieferorthopädischen Praxis gemeint, die durch ihre Werte und ihre Philosophie nach außen wirkt. Herrscht bereits in dem wichtigen Punkt der Praxisphilosophie Uneinigkeit zwischen den Kieferorthopäden, sind Konflikt-Brandherde vorprogrammiert. Die Praxisphilosophie spiegelt sich in den Kommunikationsmitteln wider, durch die sich der Patient überhaupt eine Meinung über die Praxis bilden kann. Dies gelingt, indem die Gründer die Frage beantworten, wofür die Praxis stehen soll: Durch welche individuellen Kompetenzen oder Beratungskonzepte unterscheidet sie

sich von den Wettbewerbern? Die Praxisphilosophie kann sich in einer Botschaft manifestieren – die Botschaft sollte prägnant und eingängig in Worte gefasst werden. Ein Beispiel: Zumeist denken die Patienten bei dem Begriff „Kieferorthopädische Praxis“ an Krankheit und an Schmerzen – und nicht an „Zahnerhaltung“. Einige Praxen versuchen, einen Mentalitätswandel herbeizuführen und sich als Präventionsspezialisten zu profilieren: Sie bieten ihren Patienten spezielle Prophylaxemaßnahmen, zumeist verbunden mit einer professionellen Zahnreinigung, oder „Recalls“ an, das sind kontinuierliche Anrufe beim Patienten mit Erinnerungscharakter. Die Botschaft lautet „Wir erhalten Ihre Zähne“.

Spielregeln aufstellen

In den gemeinschaftlichen Gesprächen stellen die Kieferorthopäden zudem Spielregeln für den Umgang miteinander auf und formulieren Regeln, wie sie sich im Konfliktfall verhalten wollen. Konflikte werden dabei nicht als etwas Negatives betrachtet, sondern als Signal, das Verhältnis zwischen den Ärzten zu ordnen. Eine Gemeinschaftspraxis muss wie eine kleine Firma geführt werden – und da gehört der regelmäßige kommunikative Austausch der Führungskräfte zum täglichen Brot. Die Partner treffen sich zum Beispiel einmal in der Woche zum informellen Austausch, besprechen Probleme, die sowohl fachlicher Natur sind, manchmal aber auch Privates betreffen. Hier formulieren die Kieferorthopäden ihre mittel- und langfristigen Ziele und Erwartungen, diskutieren, welche neuen Leistungen sie anbieten wollen, welche neue Technik angeschafft werden soll und treffen wichtige Entscheidungen.

Strittige Punkte durch Interessenausgleich klären

Auch wenn die Chemie stimmt: Die Praxisgründer werden das ein oder andere Mal in eine verhandlungsähnliche Situation geraten. In einer Verhandlung vertreten zwei oder mehrere Parteien ihre jeweiligen Interessen mit dem Ziel, in

ANZEIGE

THE SHAPE OF COMFORT

opal ORTHODONTICS

M

++ Präsentationen am Messestand von Dr. Norbert Abels in Nürnberg ++ Präsentationen



Produkteinführung anlässlich der DGKFO-Tagung in Nürnberg
Besuchen Sie Stand Nr. 518

- passiv selbstligierend bei geringster Friktion
- unübertroffen komfortabel durch rundes Design
- aus stabilem, nickelfreiem Metall
- mechanische Retentionsbasis
- Roth .022

lieferbar ab Oktober 2006

Faxantwort: 0180-1000 790

Ja, opalM interessiert mich.

- Bitte vereinbaren Sie einen Besuchstermin
 Bitte senden Sie mir Info-Material

Praxisstempel:

KN 7 + 8/06

opal ORTHODONTICS

ULTRADENT PRODUCTS • USA

UP Dental GmbH · Am Westhoyer Berg 30 · 51149 Köln
Tel.: 0180-1000 788 · Fax: 0180-1000 790 · info@updental.de
Vertrieb durch den autorisierten und beratenden Dental-Fachhandel

KN KIEFERORTHOPÄDIE NACHRICHTEN

Individuelle Managementkonzepte

Das Beratungs- und Trainingsunternehmen 5 Medical Management in Willich berät und begleitet Praxen und Kliniken auf dem Weg zu einem effektiven Praxis- und Qualitätsmanagement und ist ein Verbund von Experten, die Managementkompetenz mit medizinischem Hintergrundwissen verbinden. Zu dem Team gehören Ärztecoaches, Praxismanagerinnen, Marketingstrategen und weitere Dienstleister aus den Bereichen Design und Praxiseinrichtung. Durch die netzwerkartige Verknüpfung mehrerer Spezialisten ist 5 Medical Management in der Lage, individuelle Management- und Dienstleistungskonzepte für Praxen und Kliniken zu entwickeln.

KN
INFO

der Auseinandersetzung zu einem Beschluss zu gelangen, mit dem beide leben können.

Mit dem „sachgerechten Verhandeln“ nach dem Harvard-Konzept und etwas Geschick lassen sich die meisten dieser Situationen bewältigen, solange die Praxisgründer grundsätzlich fähig sind, nicht gegeneinander, sondern miteinander zu verhandeln. Die Beteiligten sehen sich als Partner, die die Interessen der anderen Seite in die Entscheidungsfindung einbeziehen, ohne jedoch den eigenen Vorteil aus den Augen zu verlieren, und streben einen Interessenausgleich an. Dazu nimmt jeder Kieferorthopäde die Perspektive des zukünftigen Partners ein, hört aktiv zu, spürt durch genaues Nachfragen dessen Bedürfnisse



auf und unterbreitet ihm einen Vorschlag, der auch seine Ziele berücksichtigt. Solche Verhandlungen mit durchaus strittigen Aspekten können positiv verlaufen, wenn alle Beteiligten bereit sind, dem anderen etwas entgegenzukommen und folgende „Verhaltensregeln im Verhandlungsfall“ beachten: Emotionen und Verhandlungsgegenstand konsequent trennen, Interessen abklären und Alternativlösungen entwickeln und gemeinsam auswählen.

Verhandlung mit einem unwilligen Partner

Was aber geschieht, wenn ein Kieferorthopäde zu unlauteren Mitteln greift und nur seinen eigenen Vorteil verfolgt? Die kooperative Verhandlungsstrategie hilft hier nicht weiter – folgende Maßnahmen erleichtern den Umgang mit dem „quer schießenden“ Gründer: eine sehr gute Vorbereitung auf das Verhandlungsgespräch.

Ein detaillierter Gesprächsleitfaden hilft, sich von den Verwirrspielen des anderen Kieferorthopäden nicht beeinflussen zu lassen. Wo es Sinn macht, wird ihm zugestimmt – um dann aber wieder den konkreten Verhandlungsanlass in den Mittelpunkt zu rücken. In dem Leitfaden wird zudem festgehalten, welche eigenen Interessen man keinesfalls aufgeben will und welche eventuellen Zugeständnisse gemacht und Kompromisse eingegangen werden können.

Unfairness sofort beim Namen nennen: Offensichtliche Drohungen sollten die Kieferorthopäden als unangebracht bezeichnen und nicht akzeptieren. Anschließend allerdings machen sie den Umgang miteinander zum Thema: „So kommen wir nicht weiter. Was halten Sie davon, wenn wir erst einmal festlegen, wie wir miteinander umgehen und reden wollen? So können wir unser gemeinsames Ziel doch noch erreichen.“

Wenn jener Kieferorthopäde provoziert, Druck ausübt und persönlich wird, müssen die anderen Gründungspartner versuchen, ihm eine Brücke zu bauen, die zurück ins sachliche Fahrwasser führt. Sie stimmen ihm zu, signalisieren Anteilnahme und nehmen so den Druck aus der Verhandlung – „abkühlen“ heißt das Motto.

Schließlich setzen sie einen „Stoßdämpfer“: „Wir verstehen, dass Sie aufgebracht sind. Lassen Sie uns

doch gemeinsam nach einer Lösung suchen.“ Weitere Beispiele für Stoßdämpfer sind: „Gut, dass Sie das Thema so offen ansprechen“ und „Das ist ein interessanter Aspekt“.

Die anderen Kieferorthopäden geben dem Partner permanent Feedback und fassen den Verhandlungsstand immer wieder zusammen, am besten auf der Pinnwand, stets aber schriftlich.

geht und der oft genug vor Gericht endet.

Voraussetzung für eine doch noch einvernehmliche Einigung ist, dass die Gesprächsbereitschaft noch nicht vollends aufgebraucht ist. Dann können sich die Ärzte zu einer Mediation entschließen. Dabei wird ein neutraler Vermittler – ein Mediator – eingesetzt, der die Konfliktparteien zu einer einvernehmlichen Konfliktlösung führen soll, zu einer Vereinbarung, die von den Beteiligten gemeinsam verantwortet, mitgetragen und praktiziert wird. Es handelt sich mithin um eine Weiterentwicklung des „sachgerechten Verhandeln“ nach dem Harvard-Konzept.

Konsens am „runden Tisch“

Zunächst einmal führt der Mediator mit jedem Praxisinhaber Einzelgespräche, in denen die Ausgangssitua-

tion aus menschlicher, finanzieller, vertrags- und kassenrechtlicher Sicht analysiert wird. So verschafft sich der Mediator einen Überblick über die Interessen der Kieferorthopäden und kann festlegen, ob eine Vereinbarung im

ANZEIGE



finden oder aber die Trennung außergerichtlich unter Beachtung aller Interessenlagen zu vollziehen. Schließlich finden die Konfliktparteien am „runden Tisch“ zusammen. Der Mediator tritt dabei als Vermittler auf, der nicht eine vorgefertigte Lösung präsentiert, die von den Kieferorthopäden abgenickt oder auch abgelehnt wird. Vielmehr bietet er „Hilfe zur Selbsthilfe“ an, seine Aufgabe besteht darin, zu verbinden, zu versöhnen und zu begleiten. Die Ärzte sollen aus eigener Kraft eine Konfliktlösung erarbeiten, sie selbst sind verantwortlich für die Lösung des Konflikts.

Im Mediationsprozess geht es um die Klärung der unterschiedlichen Standpunkte, um Verständnis und Respekt für die andere Position. Der Mediator begleitet und steuert diesen Prozess, er ermutigt die Kieferorthopäden zum ernsthaften Umgang mit den eigenen Gefühlen und Bedürfnissen. Erst wenn sich die Konfliktparteien offen und ehrlich begegnen, sich gegenseitig respektieren, die Meinung des anderen tolerieren, den Konfliktfall auch durch die Brille des „Gegners“ betrachten können, haben sie so starke Gefühle wie Ärger, Neid und Erniedrigung aufgearbeitet und sind zum Konsens bereit.

Am „runden Tisch“ versucht

der Mediator, die Praxisinhaber wieder ins Gespräch zu bringen, um so die verhärteten Fronten aufzubrechen. Sie sollen ihre subjektive Sicht auf den Konflikt darstellen und Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der jeweils anderen Denk- und Vorstellungswelt erkennen. Der Mediator bringt diese in ein Raster, das einen Überblick über die Differenzen, aber auch die Übereinstimmungen gestattet. Oft wird die eigentliche Konfliktsache ans Tageslicht gefördert, es wird deutlich, ob unüberbrückbare Gegensätze vorhanden sind. Die Übereinstimmungen hingegen zeigen, wo eine Annäherung möglich ist und die Welt des Gesprächs beschränkt werden kann.

So baut sich im Idealfall wieder Vertrauen zwischen den Praxisinhabern auf, die nun nicht mehr im Nebel der gegenseitigen Schuldzuweisungen befangen sind und Lösungen andenken können, die für keinen der Partner einen Gesichtsverlust darstellen. KN

KN Kurzvita



Michael Letter

5 Medical Management-Inhaber Michael Letter ist Medical Consultant, Berater und Coach. Er ist Experte für Einstellungs- und Umsetzungstrainings sowie Einzelcoachings für Kieferorthopäden, Zahnärzte, Kliniken, Dentallaboratorien und Praxen. Zu seinen Kernkompetenzen gehören die interaktive Kommunikation, Konflikt- und Mentalmanagement, Qualitätsmanagement (Qualitätsmanagement-Auditor mit Ausbildung beim TÜV Süd 2005) sowie die Prozessoptimierung. Michael Letter legt großen Wert auf die persönliche Weiterbildung und nimmt regelmäßig an Trainerfortbildungen teil. Er hat im Jahr 2003 die Zertifizierung zum „Certified Business Coach“ von der Offiziellen Qualitätsgemeinschaft internationaler Wirtschaftstrainer und Berater e. V. erhalten.



Karin Letter

Medical Managerin Karin Letter ist examinierte Arzthelferin und begleitet die Mitarbeiter und Führungskräfte in Praxen, Dentallaboratorien und Kliniken auf dem Weg zu einem modernen Praxismanagement. Die Themen Personalführung, Praxisorganisation, Praxisanalysen, Qualitätsmanagement (Qualitätsmanagementbeauftragte nach Ausbildung beim TÜV Süd 2005) sowie Privat- und Sonderleistungen zählen zu ihren Schwerpunktbereichen. Die Medical Managerin absolviert ihre Tätigkeit am „Point of Sales“: Sie schult die Assistentinnen in der Praxis und begleitet das Team und die Kieferorthopäden oder Ärzte bei der Umsetzung.

Vor der Gründung beachten!

- ➔ sich mit Ehrlichkeit, Vertrauen, Respekt und Fairness begegnen
- ➔ Stärken-Schwächen-Analyse bei jedem Gründer durchführen (fachlich und persönlichkeitsorientiert)
- ➔ grundsätzliche Voraussetzungen klären, etwa: Teamfähigkeit, Arbeitseinsatz, Mitarbeiterführung
- ➔ Einigkeit herstellen bei: Praxisphilosophie, Zieldefinition, Strategie und Methoden zur Zielerreichung, Verantwortungsbereiche
- ➔ Schwächen im Ärzteteam ausgleichen
- ➔ jeden Kieferorthopäden seinen persönlichkeitsorientierten Stärken gemäß einsetzen
- ➔ Mentalitätsunterschiede als Chance begreifen
- ➔ Kommunikationsregeln und Grundsätze für den Umgang miteinander aufstellen (vor allem für den Konfliktfall)
- ➔ Verteilungsschlüssel bezüglich des Honorars erarbeiten
- ➔ strittige Punkte in verhandlungsfähiger Situation besprechen und klären
- ➔ juristische Fragen klären

Wichtig ist: Die zukünftigen Partner sollten auch in hitzig und emotional geführten Verhandlungsgesprächen stets fair bleiben, um den „renitenten“ Kieferorthopäden so wieder ins Verhandlungsboot zu holen – er ist und bleibt Verhandlungspartner.

Wenn es trotzdem zur Trennung kommt ...

Kommen wir noch einmal zurück auf unser Eingangsbeispiel, zu jenen Düsseldorfer Kieferorthopäden. Für sie kommt der Ratsschlag, vor der Praxisgründung ihre „Chemie“ zu überprüfen, natürlich zu spät. Was also können Kieferorthopäden tun, wenn die Trennung unvermeidlich erscheint?

Bei der Trennung der Inhaber von Gemeinschaftspraxen wird von den Betroffenen zumeist ein Weg gewählt, der zu einem Verlust an Nerven, Geld und Lebensqualität führt. Fast immer haben sich die Partner schon so weit voneinander entfernt, dass sie sich gegenseitig Vorwürfe machen und auf der persönlichen Ebene angreifen. Eine sachliche Auseinandersetzung ist so kaum möglich. Den Partnern ist es weniger um eine reibungslose, kostengünstige und sachgerechte Trennung zu tun – vielmehr wird ein Kampf ausgetragen, in dem es um Sieg oder Niederlage

ANZEIGE

Professionelle KFO-Arbeitsplätze

ULTRADENT

Sondermodell U 732 KFO.
Auch in anderen Polsterfarben erhältlich.
Umfangreiche Ausstattung.

ULTRADENT - Die Dental-Manufaktur D-81829 München Tel.: 089/42 0992-70 www.ultradent.de

KN Literatur

- Berth, Rolf: Erfolg. Überlegenheitsmanagement. Econ Verlag, Düsseldorf u. a. 1995
- Fisher, R.; u. a.: Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. Campus, Frankfurt am Main u. a. 2000
- Letter, Michael; Streit, Volker (Hrsg.): Marketing für Arztpraxen. Springer, Heidelberg 2005
- Letter, Karin; Letter Michael: Die Praxis-Manager. Professionelles Praxismanagement in turbulenten Zeiten. Thieme Verlag, Stuttgart 2006

KN Adresse

5 Medical Management
Kreuzstraße 5
47877 Willich
Tel.: 0 21 54/42 16 03
E-Mail:
info@5medical-management.de
www.5medical-management.de