



**PRAXISMARKETING** Der Betrieb einer Praxis ist wie das Fahren eines Schiffes: Hoffentlich ist die See ruhig und das Wetter schön! Dann läuft die Praxis ohne Sorgen. Doch wie in jedem Unternehmen gibt es auch in der Praxis manchmal stürmische Zeiten. Dann ist neben dem Kapitän bzw. Praxisinhaber ein guter Lotse hilfreich. Der folgende Beitrag setzt sich mit typischen Konfliktfällen in der Praxis auseinander und zeigt auf, wie diese mittels Mediting gelöst werden können.

Prof. Dr. Thomas Sander

© m.mpholo/Adobe Stock

# Der Unternehmerzahnarzt: Souverän mit Konflikten umgehen

Mediting ist eine Wortschöpfung, die sich aus den Begriffen Mediation und Monitoring, also Streitschlichtung und Beobachtung/Begleitung zusammensetzt. Das Wort ist entstanden bei der Auseinandersetzung mit Streitfällen in Praxen, wobei die Elemente der Mediation je nach Fall mehr oder weniger stark eingesetzt werden mussten.

## Typische Konflikte in deutschen Zahnarztpraxen

- Folgende Situationen sind typisch:
- Die Mitarbeiter tragen ihre Konflikte für alle spürbar in der Praxis aus.
  - Der Praxisinhaber hat ein Problem mit einem oder mehreren Teammitgliedern.
  - Zwei oder mehrere Praxisinhaber streiten sich über die Gewinnverteilung, die Zukunft der Praxis und vieles mehr.
  - Der ausscheidende Zahnarzt will eine hohe Abfindung, die der verbleibende nicht bezahlen will.
  - Der Praxiswert ist zwischen den Parteien strittig.

- Der vorgeschlagene Nachfolger passt dem verbleibenden Inhaber nicht.
- Der alte Chef ist zu dominant, meint der junge Kollege.
- Der „Juniorpartner“ fühlt sich vom „Alten“ ausgenutzt.
- Der ehemals nette Partner wird plötzlich unangenehm.
- Das Zahnarzt Ehepaar trennt sich und streitet darüber, wer in der Praxis verbleibt.
- Die geschiedene Ehefrau will mehr Geld, als die Praxis hergibt.

Ich kenne keinen Zahnarzt, der nicht schon mindestens eine dieser Situationen selbst erlebt hat.

## Genauere Definition der Aufgaben des Meditors

Es gibt verschiedene Formen des Meditorings. Es ist ganz wichtig, die Unterschiede zu kennen und die für die Situation geeignete Form auszuwählen. Im Folgenden sind die wesentlichen Formen in Kurzform aufgelistet<sup>1</sup>:

**Mediation:** Der Mediator ist Konfliktmoderator und vermittelt zwischen zwei Parteien, deren Fähigkeit zur Kommunikation und Problemlösung durch einen Konflikt eingeschränkt ist.

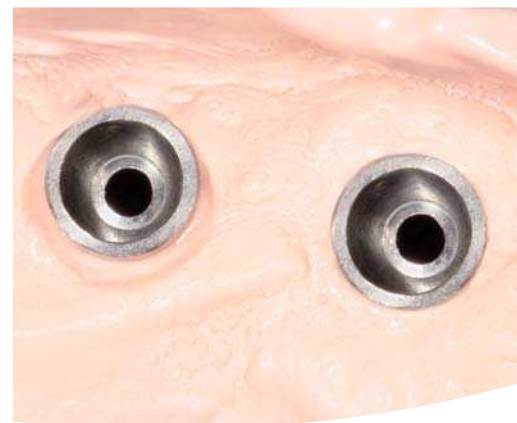
**Beratung:** Ein Berater untersucht die Problemstellung des Kunden und erarbeitet dafür eine Lösung.

**Coaching:** Beim Coaching holt der Coach die Lösung aus dem Coachee mittels eines Lernprozesses heraus.

**Training:** Beim Training vermittelt der Trainer sein Wissen und stellt durch Übungen sicher, dass sich beim Trainierten Können einstellt.

**Mentoring:** Mentoring ist eine Mischung von vielen Methoden, der Mentor nimmt den Schützling eng an die Hand und vermittelt subjektiv seine persönliche Sicht der Dinge.

**Moderation:** Der Moderator verfolgt wie der Coach ebenfalls keine eigenen Ziele. Er arbeitet meist mit größeren



# hydrorise implant

**Hoch standfestes A-Silikon:** einen Schritt vorwärts in der Welt der Implantat-Abdrucknahme. Ideal für präzise Anwendungen in der Implantologie.

Hydrorise Implant bietet Ihnen die optimale Standfestigkeit und Detailwiedergabe. Es ist in den praktischen 5:1 Kartuschen erhältlich und kann mit der Monophasen- (Medium Body) sowie Doppelmischtechnik (Heavy und Light Body) angewendet werden.

- Exakt, dank hoher Standfestigkeit und Konsistenz
- Sicher, da biokompatibel und röntgenopak
- Zuverlässig, durch einfache Anwendung und lange Verarbeitungszeit
- Genau, dank hoher Dimensionsstabilität und Scannbarkeit
- Komfortabel, einfache Entnahme und Minzaroma

**Hydrorise Implant, einfach genau**

[www.zhermack.de](http://www.zhermack.de)

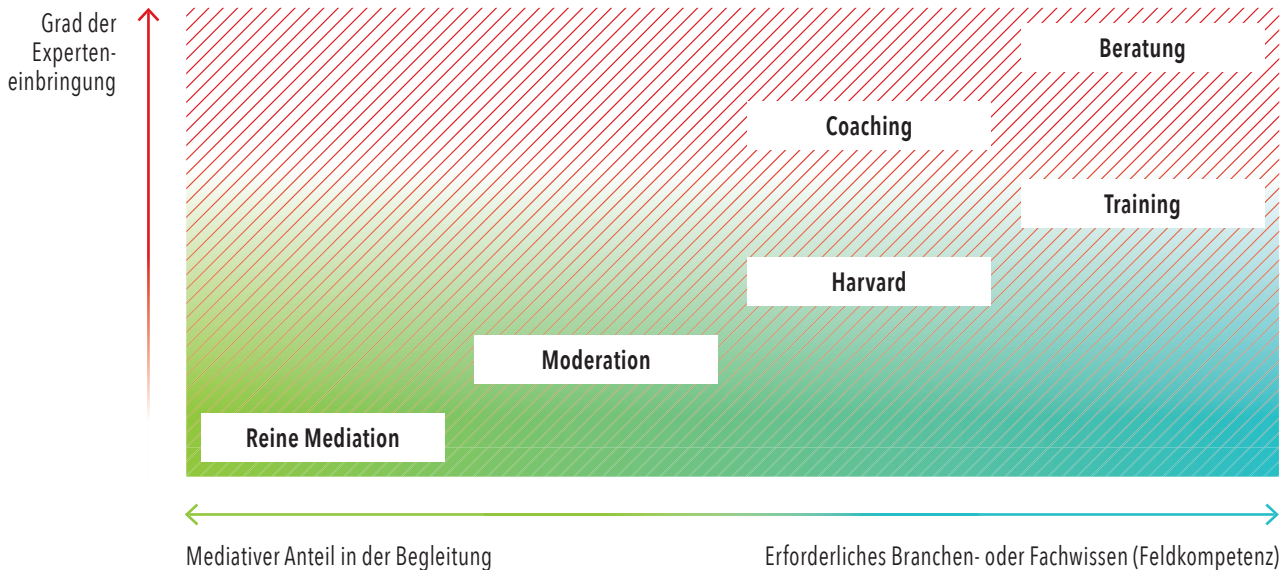
**5:1 KARTUSCHE**  
kompatibel mit allen handelsüblichen Anmischgeräten



**Zhermack**   
Dental

# Begleitung bei der mediativen Konflikt- und Problemlösung

Quelle: Thomas Sander 2018



Gruppen, deren Arbeitsweise er koordiniert.

## Mediation als Generalansatz

Im Gegensatz zu allen anderen Meditatoringformen kommt die Mediation ganz ohne Branchenwissen aus. Die Ausbildung zum Mediator selbst ist dagegen sehr anspruchsvoll. Als wesentliches Element soll hier stellvertretend für alle anderen die gewaltfreie bzw. empathische Kommunikation genannt werden. Auch die Harvard-Methode ist vielen aus der Verhandlungsführung bekannt. Die Ausbildung zum Mediator ist umfangreich und führt bei Vorliegen der Voraussetzungen zum zertifizierten Mediator nach dem Mediationsgesetz. Interessant ist nun, dass die Elemente der Mediation sinnvoll in allen Meditatoringfällen angewandt werden können. In der abgebildeten Grafik ist beispielhaft dargestellt, wie hoch der Anteil der mediativen Elemente im Vergleich zum Einsatz des Fachwissens ist. Bei der reinen Mediation kommt man ohne Branchenwissen aus und benötigt sehr viel Mediationswissen, beim Training ist es umgekehrt. Der Grad der Experteneinbringung ist bei der Beratung am höchsten.

## Fallbeispiel I

Der angestellte Zahnarzt erwirtschaftete einen hohen Umsatz und wollte sich mit seiner Spezialisierung selbstständig machen. Der Praxisinhaber wollte nicht auf diesen Umsatzanteil verzichten und fürchtete die gegebenenfalls zukünftige Konkurrenz. Zusammen mit dem Mediator wurde eine Lösung gefunden, bei der der Angestellte noch ein Jahr in der Pra-

xis verblieb, um sich anschließend an einem von beiden Seiten akzeptierten Ort niederzulassen. Es wurden Kooperationsansätze erarbeitet. Der Mediator musste sein Fachwissen einsetzen, die Medianten fanden die Lösung aber selbst.

## Fallbeispiel II

Das Zahnarzt Ehepaar trennte sich privat, wollte aber die Praxis weiterhin gemeinsam betreiben. Die Gewinn- und Ausscheidungsvereinbarungen waren zu regeln, was erfolgreich gelang. Hier musste der Mediator sein Fachwissen in hohem Maße einbringen, weil dies durch die beiden Zahnärzte nicht geleistet werden konnte. Das Meditatoring hatte also einen hohen Anteil an Experteneinbringung. Gleichzeitig war aber auch der Einsatz der Mediations-elemente wegen der emotional stark aufgeheizten Situation sehr intensiv. Der Mediator musste sicherstellen, dass die gefundene Lösung tatsächlich von beiden Seiten nachhaltig gewollt war. Es waren mehrere Sitzungen erforderlich.

## Fallbeispiel III

Der langjährig angestellte Zahnarzt sollte in die BAG einsteigen. Dazu sollte der Wert der Praxis bzw. der von ihm zu zahlende Anteil ermittelt werden. Der Mediator nahm eine Praxisbewertung vor, fertigte aber kein vielseitiges Gutachten an, sondern erklärte die Berechnung für beide Seiten anschaulich, sodass sie die Wertermittlung nachvollziehen konnten. Beide Seiten fanden den Preis angemessen. Der Mediator brauchte kaum Mediationselemente, wohl aber hochkompetentes Fachwissen.

## Fazit

Wenn die Lösung von den Parteien und nicht vom Mediator gefunden wird, besteht die größte Aussicht auf einen nachhaltigen Erfolg. Voraussetzung ist die differenzierte, problembezogene Definition der Funktion des Mediator und ein hohes Maß an Fach- und Branchenwissen sowie eine fundierte Mediationsausbildung und -erfahrung.

1 Details unter [http://www.trainerlexikon.de/index.php?title=Unterschiede\\_Training,\\_Beratung,\\_Coaching](http://www.trainerlexikon.de/index.php?title=Unterschiede_Training,_Beratung,_Coaching)

## INFORMATION

### Prof. Dr.-Ing. Thomas Sander

Öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für die Bewertung von Arzt- und Zahnarztpraxen  
Wirtschafts- und Praxismediator (zertifiziert nach ZMediatAusV)  
Medizinische Hochschule Hannover  
Lehrgebiet Praxisökonomie  
Carl-Neuberg-Straße 1  
30625 Hannover  
Tel.: 0171 3271140  
sander.thomas@mh-hannover.de  
www.sander-concept.de

Infos zum Autor



Sander Concept  
Infos zum Unternehmen



INNOVATIONEN IN DER RESTAURATION

# BISCO: JETZT NEU IM SORTIMENT!



All-Bond Universal®: Das universelle Adhäsiv-System für direkte und indirekte Versorgungen

TheraCal LC®: Lichthärtendes, kunststoffmodifiziertes Kalziumsilikat (MTA) für indirekte Pulpenüberkappung

Innovatives Stumpfaufbaumaterial

Primer für Zirkon, Aluminiumoxid, Metall und Komposit

Einflaschen-Silan-Primer für Lithiumdisilikate und Glaskeramiken

Dual- und lichthärtende Zemente



Sie möchten unsere Innovationen kennenlernen? Dann werfen Sie einen Blick auf unsere Website [www.ADSsystems.de](http://www.ADSsystems.de) oder vereinbaren Sie einen Termin mit unserem Fachberater.

AMERICAN DENTAL SYSTEMS GMBH  
Johann-Sebastian-Bach-Straße 42 · D-85591 Vaterstetten  
T +49.(0)8106.300.300 · W [www.ADSsystems.de](http://www.ADSsystems.de)