

Im Fadenkreuz zwischen Praxisleitung und Mitarbeitern

Wie es Ihnen gelingt, sich dennoch optimal auf die eigene Praxis vorzubereiten

Als Ausbildungsassistent oder angestellter Zahnarzt sind Sie Mitarbeitern gegenüber – zumindest im Rahmen der Behandlung – weisungsbefugt. Doch die Führungsfunktion auszufüllen, ist gar nicht so einfach, wenn Mitarbeiter z. B. deutlich älter sind, Sie womöglich schon als Kind gekannt oder von dem Praxisinhaber beispielsweise andere Vorgehensweisen bei der Behandlung gelernt haben. Hinzu kommt, dass Sie von dem Praxisinhaber Weisungen entgegennehmen müssen und insofern quasi eine Sandwichposition zwischen Chef und Mitarbeitern einnehmen. Wie Sie es schaffen, sich auch in schwierigen Konstellationen zu behaupten, Ihre eigenen Ziele konsequent zu verfolgen und sich dabei auch noch optimal auf die eigene Niederlassung vorzubereiten, zeigt Ihnen die Autorin in diesem Beitrag.

Vor der Entscheidung für eine Ausbildungs- oder Assistenzarztstelle

Machen Sie sich zunächst klar, was Sie gerne während Ihrer Ausbildungs- oder Assistenzzeit lernen möchten. Je klarer Sie Ihre Ziele formulieren, desto eher wird es Ihnen möglich, sich für die Stelle zu entscheiden, bei der die Wahrscheinlichkeit am größten ist, dass Sie diese Dinge auch tatsächlich lernen. Mögliche Ziele könnten sein:

- die nötige Fingerfertigkeit zu erwerben, um in der eigenen Praxis auch im GKV-Bereich möglichst effizient behandeln zu können
- sich ggf. fachlich zu spezialisieren
- sich in alle Bereiche der Praxisführung sukzessive einzuarbeiten, insbesondere in den Bereich der Abrechnung, damit Ihnen später nicht aus Unwissenheit wichtige Umsatzpotenziale verloren gehen
- die betriebswirtschaftlichen Aspekte der Praxisführung kennenzulernen, weil das unter den herrschenden Rahmenbedingungen Ihre spätere wirtschaftliche Existenz sichert
- idealerweise nicht nur das praxis-eigene Praxisverwaltungssystem kennenzulernen, um dessen Möglichkeiten umfassend nutzen zu können
- die Patientenkommunikation, damit Sie Patienten von der für sie besten Behandlung überzeugen können

Schreiben Sie sich Ihre Ziele auf, da Sie das motivieren wird, sie konsequent weiterzuverfolgen.

Idealerweise sollten Sie sich Ihre Ziele möglichst emotional ausmalen. Denn Emotionen sind ein starker Motor. Sie helfen Ihnen, auch – ganz sicher – zwischendurch auftretende Durststrecken erfolgreich zu überwinden.

Suchen Sie sich gezielt eine Praxis, die Ihnen dabei hilft, Ihre formulierten Ziele zu erreichen. Leider gibt es Kollegen, die sich nur ungern in die Karten schauen lassen. Fragen Sie daher gezielt an, ob ein potenzieller Chef Ihnen neben der fachlichen Weiterentwicklung auch die Chance gibt, sich Schritt für Schritt in die Praxisführung einzuarbeiten. Nicht immer wird es Ihnen gelingen, alles in einer Praxis zu lernen. In diesem Fall sollten Sie, wenn Sie in einer Praxis nicht mehr weiterkommen, einen Wechsel vornehmen.

Während Ihrer Ausbildungszeit und als angestellter Zahnarzt

Nutzen Sie die Zeit, um Ihre vorab definierten Ziele peu à peu zu erreichen. Darüber hinaus sollten Sie die Augen aufhalten und nebenher ein Ideenbuch für Ihre eigene Praxis ausfüllen: Was gefällt Ihnen? Was möchten Sie gerne für

Ihre eigene Praxis später übernehmen? Was gefällt Ihnen nicht? Was möchten Sie später in Ihrer eigenen Praxis auf alle Fälle vermeiden?

Dabei sind Sie nicht auf Ihre Erfahrungen in der Praxis, in der Sie angestellt sind, beschränkt. Suchen Sie den Kontakt zu anderen Kollegen, z. B. über Stammtische, die Regionalen Zahnärzteininitiativen/Qualitätszirkel, in Fortbildungen, auf Kongressen. Sprechen Sie mit möglichst vielen und lassen Sie sich von ihnen berichten, welche Erfolgsrezepte sie an Sie weitergeben können. Lassen Sie sich auch von den Fehlern berichten, die andere in ihrer Anfangszeit gemacht haben, denn auch daraus können Sie lernen. Fragen Sie an, ob die Kollegen bereit sind, Ihnen ihre Praxis zu zeigen. Alle Erkenntnisse, die Sie so gewinnen, gehören ebenfalls in Ihr Ideenbuch. So entsteht Schritt für Schritt Ihre Vision von Ihrer eigenen Praxis. Sie ist der erste Meilenstein auf dem Weg zu Ihrem Businessplan, den Sie spätestens bei der Finanzierung Ihrer eigenen Praxis für Ihre Bank erstellen müssen. Gerade mit Blick auf Befürchtungen hinsichtlich einer Unvereinbarkeit von Familie und Selbstständigkeit lohnt es sich, mit den Kollegen zu sprechen, die für sich Wege zur Lösung dieser Problematik gefunden haben. Die Vielzahl kreativer Möglichkeiten, die ich im Laufe meines Berufslebens habe kennenler-

nen dürfen, hat mich sehr überrascht. Ebenfalls ist es wichtig, sich in der Zeit als Ausbildungsassistent oder angestellter Zahnarzt, immer mal wieder an neue Dinge heranzuwagen, um Grenzen auszutesten. Henry Ford hat einmal gesagt: „Wer immer nur das tut, was er schon kann – wird immer nur das sein, was er schon ist.“ Ein wahrer Spruch: Wachstum entsteht aus Ausprobieren und nicht selten zunächst auch aus Scheitern. Idealerweise lernen wir aus unseren Fehlern und wachsen daran. Ein wichtiger Nebeneffekt: Mit jeder Sache, die uns gelingt, machen wir die Erfahrung, dass wir selbst etwas bewirken können, wenn wir die Dinge nur anpacken. Diese sogenannte Selbstwirksamkeitserfahrung, die wir machen, gibt uns immer

mehr Vertrauen in uns selbst – eine wichtige Voraussetzung für die Selbstständigkeit.

Selbstvertrauen und Leitsätze

Darüber hinaus sollten Sie prüfen, ob Sie Glaubenssätze haben, die Ihrem späteren Praxiserfolg ggf. im Weg stehen können, und diese systematisch bearbeiten. Hintergrund dafür ist, dass unsere Gedanken unser Tun und unsere Kommunikation (verbal und nonverbal) und damit auch die Ergebnisse, die wir erzielen, beeinflussen.

Ein Beispiel für einen hinderlichen Glaubenssatz ist: „Den Faktor steigern? Das funktioniert bei meinen Patienten nicht.“ Auch hierfür hat Henry Ford den

passenden Spruch: „Ob Du glaubst, Du schaffst es, oder Du glaubst, Du schaffst es nicht: Du wirst auf jeden Fall Recht behalten.“ Das liegt an der sog. Selffulfilling-Prophecy. Wenn wir selbst nicht an unseren Erfolg glauben, strahlen wir das über unsere Körpersprache aus. Das merkt unser Gegenüber und nimmt anderslautende Worte aus unserem Mund nicht ernst. Denn wir alle haben gelernt, Unstimmigkeiten zwischen Körpersprache und gesprochenem Wort zu identifizieren.

Hinderliche Glaubenssätze sollten wir daher erfolgswirksam auflösen. Das gelingt, indem wir sie zunächst hinterfragen: „Ist das wirklich wahr?“ Machen Sie sich dann klar, was besser wäre, wenn Sie diesen Glaubenssatz nicht mehr

Anzeigen



Cyberisiko-Versicherung für Ärzte und Zahnärzte

www.MediCyb.de

Für Kinder ist man nie zu alt.

Helfen Sie mit, den Kindern auch in Zukunft einen Halt im Leben zu schenken. Weitere Informationen zum Thema Erbschaft, Schenkung oder letztwillige Verfügung schicken wir Ihnen gerne unverbindlich zu.

Dr. Daniela Späth und KollegInnen
Renatastraße 77
80639 München
Telefon 089 12606-123
erbehilft@sos-kinderdorf.de



Jetzt informieren!
sos-kinderdorf.de/testament



Landkreis Mittelsachsen Landratsamt

Wir besetzen im Gesundheitsamt am **Standort Mittweida** zum nächstmöglichen Zeitpunkt eine Stelle als

Arzt (m/w/d) im kinder- und jugendzahnärztlichen Dienst

Die Stelle ist befristet für die Dauer der Beschäftigungsverbote nach dem Mutterschutzgesetz und der sich anschließenden Elternzeit im Umfang von 34 Stunden wöchentlich zu besetzen.

Wir bieten eine Vergütung nach Entgeltgruppe 15 TVöD bei einschlägiger Facharztausbildung, anderenfalls nach Entgeltgruppe 14 TVöD sowie eine Zulagenzahlung in Höhe von monatlich bis zu 500 €.

Die vollständige Stellenausschreibung mit weiteren Hinweisen zur Bewerbung können Sie im Internet unter www.landkreis-mittelsachsen.de unter der Rubrik Stellen/Ausbildung einsehen.

Fortbildung

hätten. Formulieren Sie dann einen alternativen positiven Glaubenssatz. In unserem o. g. Beispiel könnte das dieser Satz sein: „Wenn ich dem Patienten den Nutzen meines Behandlungsvorschlages deutlich mache, wird er bereit sein, meine Leistung auch angemessen zu honorieren.“

Es ist nicht einfach, lebenslang eingeübte Glaubenssätze zu substituieren, das ist quasi eine Art Datenautobahn, die immer wieder wie von selbst eingeschlagen wird. Deshalb gilt es, sich immer wieder bewusst zu machen, dass Sie ab sofort einen neuen Leitsatz auf den Weg bringen wollen. Dies kann z. B. durch Gedankenstützen gelingen, z. B. ein Klebepunkt auf Ihrem Handy oder dem Badezimmerspiegel oder am Bildschirm, der Sie immer wieder an Ihren neuen Leitgedanken erinnert.

Führungswerte entwickeln

Und nun zu dem wichtigen Feld der Personalführung. Gerade in der Sandwichposition zwischen Chef und Mitarbeitern ist es von großer Bedeutung, dass Sie von Anfang an das Feld abstecken und aktiv bearbeiten. Das liegt daran, dass Sie selbst den Schlüssel für erfolgreiche Führung, aber auch für das erfolgreich-geführt-werden, in sich tragen. Je klarer Sie sich darüber sind, wie Sie gerne führen möchten, was für Sie gute Führung ist, aber auch wo Ihre Grenzen sind, desto besser sind Sie in der Lage, gut zu führen, aber auch ein gutes Verhältnis zu Ihrem Chef aufzubauen.

Insofern sollten Sie sich zunächst, Gedanken zu den Werten machen, die Ihnen in Bezug auf Ihr eigenes Führungsverhalten wichtig sind. Eine Kollegin von Ihnen hat für sich beispielsweise die nachstehenden Werte definiert:

Transparenz – Sie möchte ihren Mitarbeitern umfassende Informationen geben, weil nur gut informierte Mitarbeiter die Zusammenhänge verstehen und angemessen handeln können.

Fairness – Sie möchte ihre Mitarbeiter

alle fair behandeln und niemanden bevorzugen.

Ehrlichkeit – Sie möchte, dass Ehrlichkeit ein sowohl von der Praxisleitung als auch vom Team gelebter Wert ist, weil das die Basis von Vertrauen ist, das wiederum die Basis für Nachhaltigkeit, also eine langjährige, für beide Seiten fruchtbringende Beziehung ist.

Loyalität – Sie möchte ihren Mitarbeitern gegenüber loyal sein und sich bei Bedarf schützend vor Sie stellen, wenn z. B. ein Patient einen Mitarbeiter unangemessen behandelt.

Freundlichkeit – Sie möchte, dass sowohl Praxisleitung als auch Team freundlich miteinander umgehen und sich gegenseitig Wertschätzung erweisen und respektvoll behandeln.

Toleranz – In ihrer multikulturell geprägten Praxis ist Toleranz ein Muss für ein Miteinander.

Sinn – Sie ist davon überzeugt, dass Sinn für die Mitarbeiter genauso wichtig ist wie für sich selbst. Das ist der Motor, der alle dazu bringt, sich mit voller Kraft für die Praxisbelange zu engagieren.

Individualität – Sie möchte jeden Mitarbeiter dort einsetzen, wo er seine Stärken und Leidenschaften hat, weil sie davon überzeugt ist, dass Motivation dann aus dem Mitarbeiter selbst kommt und sie nicht ständig alles kontrollieren muss.

Warum Werte so wichtig sind? Werte geben Ihnen quasi einen Handlungsleitrahmen vor. Verinnerlichte Werte ermöglichen Ihnen schnelle Entscheidungen, wie Sie mit bestimmten Situationen umgehen möchten, sodass sie letztlich eine Art innerer Kompass für Sie selbst sind. Durch das aktive Leben Ihrer Werte „färben“ Ihre Werte auch auf Ihre Mitarbeiter ab. Stellen Sie sich also unbedingt die Frage: „Was sind meine Werte?“

Umgangsformen leben

Ebenso wichtig ist es, sich auch Gedanken zu Ihren Grenzen zu machen. Was möchten Sie auf gar keinen Fall dulden?

Auch hier ein Beispiel aus einer Kollegenpraxis:

Schimpfworte – Ihre Kollegin duldet diese nicht im Umgang miteinander in der Praxis, weil dadurch die professionelle Zusammenarbeit gefährdet ist.

Endlose Diskussionen – Sie legt Wert auf die Meinung ihrer Mitarbeiter und bezieht sie in Entscheidungen ein, soweit das möglich ist. Wenn ein Thema ausdiskutiert und die Entscheidung getroffen ist, erwartet sie, dass alle damit dann auch leben, zumal sie abweichende Entscheidungen auch immer begründet.

Mobbing – Nicht zuletzt, um ihrer Fürsorgepflicht gerecht zu werden, duldet sie kein Mobbing in ihrer Praxis und legt Wert auf konstruktiv sachliche Auseinandersetzungen.

Meckern – Ihre Mitarbeiter dürfen nur dann meckern, wenn Sie gleichzeitig auch einen Lösungsvorschlag anbieten. Das ist ihr deshalb wichtig, weil Meckern ohne Lösungsansatz destruktiv ist und letztlich alle im Team herunterzieht. Insofern geben auch Grenzen den Mitarbeitern Orientierung, wie weit sie gehen dürfen. Das gilt im Übrigen auch gegenüber dem Chef. Dort, wo Sie selbst für sich Ihre Grenzen klar definiert haben, merkt auch ein Chef, wie weit er gehen kann.

Auch hier ein Beispiel aus einer Kollegenpraxis. Eine junge Assistenz Zahnärztin, die ein Prädikatsexamen hat und Zahnärztin aus Leidenschaft ist, also durchaus schon Einiges vorzuweisen hat, wurde von ihrem Chef oftmals vor versammelter Mannschaft heruntergemacht. Dadurch konnte sie sich gegenüber dem Team nicht behaupten, weil das Gebaren des Chefs ihre Führungsautorität systematisch ausgehöhlt hatte. In dem Moment, in dem ich ihr klar machen konnte, was sie schon erreicht hat und dass es nicht zum Mitarbeitersein gehört, sich despektierlich behandeln lassen zu müssen, ist in ihr die Erkenntnis gereift, dass sie auch einen Anteil daran hat, dass das immer wieder passierte: Sie hat es zugelassen. So konnte sie sich dafür entscheiden, künftig darauf aktiv zu

reagieren. Ihr Chef hat gespürt, dass da eine neue Grenze war und sie nie wieder überschritten.

An diesem Beispiel lässt sich noch ein anderer wichtiger Aspekt identifizieren: Als Führungskraft in der Sandwichposition benötigen Sie unbedingt die Rückendeckung Ihres Chefs. Wenn er Ihre Entscheidungen immer wieder in Frage stellt, werden Sie kein Bein auf die Erde bekommen. Das gilt nicht nur gegenüber Mitarbeitern, sondern auch gegenüber Patienten. Insofern sollten Sie, wenn nötig, darauf drängen, dass Ihr Chef Ihnen die erforderliche Rückendeckung gibt und gegenüber Mitarbeitern deutlich macht, dass Sie sein Vertrauen genießen und seine volle Rückendeckung haben und er auch gegenüber Patienten durch seine Wortwahl das Gleiche tut. Ein Beispiel: „Lieber Herr Meier, die erforderliche Behandlung wird meine Kollegin Frau Müller übernehmen. Sie ist spezialisiert auf diesem Gebiet. Dort sind Sie in den allerbesten Händen.“

Zu guter Letzt ist – wie wir an dem Beispiel oben bereits gesehen haben – Selbstbewusstsein auch ein wichtiger Aspekt von Führung. Nur wenn wir selbstbewusst auftreten, werden wir auch als selbstbewusst wahrgenommen. Bei fehlendem Selbstbewusstsein wird irgendjemand, ob im Team oder auch

der Chef selbst, bei entsprechender Veranlagung Ihre Achillesferse identifizieren und leichtes Spiel hätten, Stress zu bereiten und stetig Diskussionen herauszufordern.

Selbstbewusstsein heißt, dass wir uns unserer Stärken und Schwächen bewusst sind und diese auch als Teil von uns akzeptieren. Schwer ist das naturgemäß in Bezug auf unsere Schwächen. Solange wir damit nicht unseren Frieden gemacht haben, werden wir sie immer als Manko wahrnehmen und eine offene Flanke bieten. Dahinter könnte übrigens auch ein Glaubenssatz stecken: „Ich muss perfekt sein.“ Warum eigentlich? Wir sind ja Menschen und keine Maschinen und dürfen daher auch Fehler machen. Außerdem gibt es deshalb Teamwork. Jeder von uns ist anders und im Team können wir uns gegenseitig mit unseren Stärken ergänzen.

Selbstbewusstsein lässt sich übrigens trainieren, indem Sie beispielsweise bewusst Ihre Stärken fokussieren, Ihren Blick auf die Erfolge richten, die Sie schon erzielt haben und im Umgang mit Dritten Reaktionen zwar wahrnehmen, aber wenn überhaupt nur positiv interpretieren – z. B. der Kollege, der Sie heute nicht begrüßt hat, hat nur selbst einen schlechten Tag und nichts gegen Sie.

Je selbstbewusster Sie wirken, desto

leichter wird es Ihnen fallen, sich zu behaupten, ob gegenüber Ihrem Chef oder gegenüber Ihren Mitarbeitern. Und das selbst in den eingangs beschriebenen, durchaus schwierigen Konstellationen. Denn Sie zeigen allen Beteiligten, dass Sie selbst eine klare Linie verfolgen und erleichtern ihnen damit den Umgang mit Ihnen. Sie werden Sie schnell als Autorität anerkennen.

Und genau das wird Ihnen auch in Ihrer eigenen Praxis von großem Nutzen sein. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels haben gute Führungskräfte die Nase vorn. Ihnen fällt es deutlich leichter, neue Mitarbeiter zu gewinnen und an sich zu binden. Denn auch Mitarbeiter sind gut miteinander vernetzt und sprechen über ihre Chefs.

Fazit:

Machen Sie sich Gedanken zu Ihren Zielen und schreiben Sie sie auf. Das motiviert, Ihre Ziele konsequent weiterzuverfolgen. Wählen Sie danach Ihre Ausbildungs- oder Assistenzstelle. Überprüfen Sie von Zeit zu Zeit, wie nahe Sie Ihren Zielen bereits gekommen sind, um evtl. noch bestehende Defizite zielgerichtet beheben zu können. Dazu kann ggf. ein Praxiswechsel angezeigt sein, wenn ein weiteres Vorankommen in der aktuellen Praxis nicht möglich ist.

Anzeige

Megafill MH Ceram

Universelles Microhybrid-Composite
jetzt auch als Minifills
verfügbar



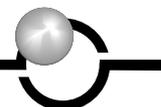
Qualität aus Sachsen

Erhalten Sie Ihr kostenfreies Muster zum Test!

Erhältlich direkt bei:
MEGADENTA Dentalprodukte GmbH
www.megadenta.de / Tel. 03528/453-0

MEGADENTA

Dentalprodukte



Fortbildung

Nutzen Sie die Zeit als Vorbereitungsassistent oder angestellter Zahnarzt, um sich selbst darüber klar zu werden, wie Ihre eigene ideale Praxis aussehen soll. Führen Sie dazu ein Ideenbuch und notieren Sie sich, was Ihnen gefällt und was Sie auf keinen Fall haben wollen. Ergänzend dazu können Sie mit möglichst vielen Kollegen sprechen, die selbst schon den Weg zur eigenen, erfolgreichen Praxis gegangen sind. Von deren Erfahrungen können Sie nur profitieren. Machen Sie sich von Anfang an klar, welche Werte und Grenzen Ihnen im Um-

gang mit Mitarbeitern und Ihrem Chef wichtig sind. Arbeiten Sie bei Bedarf an Ihrem Selbstbewusstsein. Dann wird es Ihnen auch in schwierigen Konstellationen gelingen, sich sowohl gegenüber Ihren Mitarbeitern als auch gegenüber Ihrem Chef zu behaupten.

Ich bin davon überzeugt, dass die Tätigkeit als selbstständiger Zahnarzt sich nach wie vor lohnt und optimale Möglichkeiten bietet, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren. Denn als Chef bestimmen Sie selbst – gemeinsam mit Ihrem Team – wann Sie Ihren Patienten

zur Verfügung stehen und wann Sie sich Zeit für Ihre Familie nehmen. Natürlich übernehmen Sie als Chef eine Menge Verantwortung, die Sie aber nicht vollständig tragen müssen, sondern auf Ihr Team und ggf. externe Dienstleister übertragen können. Sie müssen nicht alles selbst machen, sondern können sich auf Ihre Stärken konzentrieren.

*Dr. rer. pol. Susanne Woitzik
Kontakt: swoitzik@za-eg.de*



Das Zahnärzte-Praxis-Panel - Ihre Unterstützung ist gefragt!

Das **Zahnärzte Praxis-Panel** – kurz **ZäPP** – ist eine bundesweite Datenerhebung zur wirtschaftlichen Situation und zu den Rahmenbedingungen in Zahnarztpraxen. Mehr als 38.000 Praxen haben dafür einen Fragebogen erhalten.

Sie haben auch Post bekommen? – Dann machen Sie mit!

- **Für den Berufsstand!** Das ZäPP dient Ihrer Kassenzahnärztlichen Vereinigung (KZV) und der Kassenzahnärztlichen Bundesvereinigung (KZBV) als Datenbasis für Verhandlungen mit Krankenkassen.
- **Vorteil für Sie!** Finanzielle Anerkennung für Ihre Mitarbeit
- **Vorteil für Sie!** Kostenloser Praxisbericht für einen Vergleich Ihrer Praxis mit dem bundesdeutschen Durchschnitt
- **Vorteil für Sie!** Kostenlose Chefübersicht für Ihre Finanzplanung
- Wir garantieren **Vertraulichkeit und Schutz Ihrer Daten!**

Rücksendung der Unterlagen bis zum **30. November 2019** erbeten.

Sie haben Fragen zum ZäPP?

Weitere Informationen im Internet unter

www.zahnaerzte-in-sachsen.de

www.kzbv.de/zaepp · www.zaep.de

Oder einfach QR-Code mit dem Smartphone scannen.



Für Rückfragen bei Ihrer KZV:

Frau Inge Sauer

Tel.: 0351-8053-626

Fax: 0351-8053-654

Mail: assistentin_vorstand@kzv-sachsen.de

Ansonsten erreichen Sie bei Bedarf die **Treuhandstelle** des mit ZäPP beauftragten **Zentralinstituts für die kassenärztliche Versorgung (Zi)** unter der Rufnummer 030 4005 2446 von Montag bis Freitag zwischen 8 und 16 Uhr. Oder E-Mail an kontakt@zi-treuhandstelle.de

Unterstützen Sie das ZäPP – In Ihrem eigenen Interesse!

Einmal ist keinmal! – Das ZäPP geht in die zweite Runde.

Wirklich entscheidend für den dauerhaften Erfolg des ZäPP ist der Panel-Gedanke: Dabei sollen möglichst gleichbleibende Teilnehmer in diesem, aber auch in den kommenden Jahren Auskunft über die wirtschaftlichen Kennzahlen ihrer Praxis geben. Je konstanter der Rücklauf über mehrere Jahre, desto höher ist die Validität und Akzeptanz der Daten, die beim ZäPP generiert werden! Viele Praxen sollten die Befragung daher (wieder) unterstützen und teilnehmen. Das gilt besonders auch für diejenigen Praxen, die im vergangenen Jahr noch nicht dabei waren. Sie werden jetzt noch einmal ausdrücklich um ihre Teilnahme am ZäPP 2019 gebeten.