



Gudrun Mentel

© rawpixel/Shutterstock.com

## Praxisübernahme: Veränderungen positiv gestalten

**PRAXISMANAGEMENT** Endlich ist es so weit: Sie haben eine Praxis gefunden, die Ihren Wünschen entspricht und in der Sie Ihre Vorstellungen umsetzen möchten. Standort, Räume und Patientenstamm – alles passt hervorragend. Sie übernehmen überdies auch ein eingespieltes Praxisteam. In einem kurzen Gespräch haben Sie Ihre weiteren Pläne angedeutet und mitgeteilt, wann es richtig losgehen soll. Was kann also schiefgehen?

Betrachten wir einmal diese Situation aus der Perspektive der Mitarbeiter. Seit Langem ahnen oder wissen sie, dass der bisherige Praxisinhaber sich in seinen wohlverdienten Ruhestand verabschieden möchte. Es waren auch schon einige junge Zahnärzte in der Praxis und haben sich die Räume angeschaut und mit dem Seniorchef vertrauliche Gespräche geführt. Über den Inhalt dieser Gespräche haben die Mitarbeiter selbst wenig oder gar nichts erfahren. Am Verhalten des Seniorchefs in den letzten Monaten war aber deutlich zu spüren, wie wichtig es ihm ist, sich aus dem stressigen Praxisalltag herausziehen zu können. Die Mitarbeiter selbst haben darauf unterschiedlich reagiert: die einen mit wohlwollendem Verständnis und haben ihn daher mit eigenen Bedürfnissen oder Veränderungsvorschlägen „in Ruhe gelassen“. Andere wiederum nehmen diese Situation mit großer Unsicherheit auf, weil sie nicht wissen, wie es weitergeht und ob sie der neuen Situation gewachsen sind. Vielleicht gibt es auch Mitarbeiter, die durch den Veränderungsstau und der stagnierenden Innovationskultur in den letzten Monaten enttäuscht sind, da sie viele Ideen haben, um die Praxis weiterzuentwickeln, aber diese nicht umsetzen konnten.

### Verunsicherung gehört dazu

Das Gemeinsame aber ist, dass sie sich als Teammitglieder untereinander viel austauschen. Die Gerüchteküche brodeln und jede (Nicht-)Äußerung des Seniorchefs und des neuen Chefs wird besonders beobachtet und bewertet. Es wird viel Zeit und damit positive Energie für diesen Austausch aufgewandt, die für die eigentlichen Tätigkeiten im Praxisalltag fehlen. Manch einer fühlt sich daher ebenso gestresst wie der Seniorchef – andere überlegen, ob sie nicht besser jetzt die Praxis verlassen sollten. Wiederum andere ziehen sich innerlich zurück und machen Dienst nach Vorschrift. Veränderungen, von denen Menschen betroffen sind, die also von außen an sie herangetragen werden, führen immer erstmal zu einer großen Verunsicherung bei den Betroffenen. Gewohntes und Vertrautes muss oder soll zurückgelassen werden und das Neue, weil unbekannt, löst Unsicherheit aus. *Bin ich den Ansprüchen gewachsen? Was ist, wenn ich scheitere? War alles schlecht, was ich bisher geleistet habe? Was wird aus meinen persönlichen Beziehungen zu meinen Arbeitskollegen, die auch meine Freunde sind? Ich habe viele Ansprüche – werden diese erfüllt?*

Solche Fragen stehen in der ersten Zeit im Mittelpunkt der eigenen Gedanken. Gleichzeitig beobachtet man genau, wie sich die anderen verhalten – manch einer will den Kollegen wohlgemeint helfen, aber heizt mit den eigenen Unsicherheiten die Gerüchteküche weiter an. Andere wiederum, die sich im Stillen mit diesen Fragen beschäftigen, werden von den Teamkollegen als „Außenstehende“ wahrgenommen.

Diese Phase der Unsicherheit und die damit einhergehenden Gedanken und Verhalten sind natürlich und nachvollziehbar. Als Betroffener muss man zunächst von dem Bewährten, dem Vertrauten Abschied nehmen, bevor man sich sowohl rational wie auch emotional auf das Neue einlassen kann.

Der neue Praxisinhaber kann mit diesem Wissen eine Reihe von Dingen tun, die den Mitarbeitern diesen Weg erleichtern.

### Information: früh, umfassend und häufig

Je früher man das Team über anstehende Veränderungen informiert, desto eher können sich die betroffenen Mitarbeiter über die konkreten Auswirkungen auf die eigene Situation rational

beschäftigen. Auch Details, die dem neuen Praxisinhaber zunächst als unwichtig erscheinen, können für die Mitarbeiter von großer Bedeutung sein. Hierzu zählen vor allem jene Dinge, die sich nicht ändern werden, und solche Aspekte, die die individuelle Situation als Arbeitnehmer betreffen. Die Diskrepanz zwischen rationalem Erkennen und emotionaler Annahme von Informationen ist in der ersten Zeit groß. Es ist daher sinnvoll, häufiger Informationen an die Betroffenen weiterzugeben. Auch wenn es für den Praxisinhaber verwunderlich erscheint, warum ein Mitarbeiter zum wiederholten Male nachfragt – dieses Informationsbedürfnis zu stillen gibt dem Betroffenen die Kraft, die anstehenden Veränderungen auch emotional zu verarbeiten.

### Kommunikation: im Team und im Einzelgespräch

In Austausch mit den betroffenen Mitarbeitern zu treten, bedeutet, sowohl über die anstehenden Veränderungen zu informieren, als auch die Wünsche und Ängste der Betroffenen offen anzusprechen. Teambesprechungen können optimal genutzt werden, indem zunächst nur wenige Punkte auf die Tagesordnung gesetzt und diese aber wiederum intensiv diskutiert werden. *Welche Veränderungen möchten Sie als Praxisinhaber umsetzen? Welche Auswirkungen auf den Praxisablauf hat dies? Welche Ideen haben die Mitarbeiter aufgrund ihrer Berufs- und Praxiserfahrung? Welche Bedenken gibt es hierzu? Welche Lösungen können alle mittragen? Was benötigen die Mitarbeiter an Unterstützung, um diese Dinge umzusetzen? Neben der Kommunikation im Team sind häufige Einzelgespräche sehr effektiv, um den Austausch mit jedem Einzelnen zu stärken. Welche Ideen hat der einzelne Mitarbeiter für seinen Arbeitsplatz? Welche Stärken zeichnen ihn aus? Was ist ihm an der Zusammenarbeit wichtig?*

### Lernen: praxisnah und erfolgreich

Ein neues Gerät, eine neue Arbeitsanweisung oder ein neues Abrechnungsprogramm: für den neuen Praxisinhaber stellen solche Änderungen gezielte Verbesserungen der Praxisabläufe, der Behandlungen oder der Arbeitsabläufe dar. Die betroffenen Mit-

arbeiter nehmen mitunter andere Aspekte dieser Änderungen war: *Wie bediene ich das Gerät und was ist, wenn es nicht funktioniert? Wie soll ich es im Praxisablauf schaffen, diese Dinge nebenher zu lernen? Was ist, wenn ich Fehler mache – wie gehen mein neuer Chef und die Kollegen damit um?* Es ist daher zielführend, zu Beginn von Veränderungen Zeitfenster im Praxisalltag für Schulungen einzuplanen. Neben dem Besuch von externen Schulungen oder Webinaren sind der Besuch von Messen oder die Einladung eines Fachmenschen in die Praxis hilfreich. Fernab vom Praxisalltag und ohne dass man einen Patienten enttäuscht mal üben zu dürfen oder Fragen zu stellen – ein enorm wichtiger Schritt, die Änderungen anzunehmen und erste Erfolge zu verzeichnen.

### Fazit

Veränderungen bei Praxisübernahmen sind notwendig und hilfreich. Indem man die Mitarbeiter frühzeitig und umfassend einbindet, kehrt schnell ein erfolgreicher Praxisalltag ein, der sich durch zufriedene Patienten, motivierte Mitarbeiter und steigende Umsätze ausdrückt.

### INFORMATION

#### Gudrun Mentel

Consultant Personalentwicklung  
Ökonomin für Personalmanagement  
prodent consult GmbH  
Goethering 56  
63067 Offenbach am Main  
Tel.: 069 80104670  
gudrun.mentel@prodent-consult.de  
www.prodent-consult.de

Infos zur Autorin



# MIRAJECT®

## VON INJEKTION BIS APPLIKATION

- ✓ Das Original seit 1967
- ✓ Über 400 Mio. schmerzfreie Injektionen schaffen Sicherheit
- ✓ Erhältlich für alle Indikationen

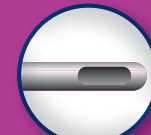
## 50 Jahre Spitzen Qualität



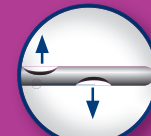
Injektion



Paste + Flüssigkeit



Paro + Endo



Endo

