

Neben der Gründung einer eigenen Praxis ist die Übernahme einer bestehenden eine attraktive Möglichkeit zur Existenzgründung. Man übernimmt einen bestehenden Patientenstamm, ein eingespieltes Team, gefestigte Abläufe und einen überschaubaren Bestand an Geräten und Material. Im Grunde wechselt nur der Übernehmer, und zudem sind die Investitionen deutlich geringer als bei einer Neugründung. Eigentlich ein Selbstläufer – oder nicht?

© REDPIXEL – stock.adobe.com

# Strategien für ein erfolgreiches WIR

## Übernahme eines bestehenden Teams

Gudrun Mentel

Erfahrungen zeigen, dass die Übernahme einer Praxis durch einen neuen Inhaber ein großes Potenzial an Unruhen und Enttäuschungen bei allen Beteiligten und damit auch an finanziellen Verlusten für den Übernehmer bergen. In vielen Fällen gehen nach kurzer Zeit Leistungsträger von sich aus, nach einem positiven Start macht sich Dienst nach Vorschrift breit und Patienten werden durch stagnierende Abläufe abgeschreckt. In diesem Artikel werden Hintergründe für solche Entwicklungen aufgezeigt und Lösungsmöglichkeiten skizziert.

### Bedürfnis nach Kontrolle

Für die Mitarbeiter beginnt eine Übernahme nicht erst dann, wenn der neue Inhaber den Übernahmevertrag unterschreibt und vor das Team tritt. Aus Sicht des neuen Leiters beginnt dann

diese Zeit, aber aus Sicht der Mitarbeiter ist es bereits die zweite Phase. Sobald der bisherige Inhaber Andeutungen macht, dass er möglicherweise überlegt, die Praxis an einen anderen zu übergeben, nehmen alle im Team diese Andeutungen mit besonderer Aufmerksamkeit wahr – das ist sozusagen Phase eins.

Möglicherweise besuchen mehrere potenzielle Inhaber hintereinander die Praxis oder einer der angestellten Zahnärzte überlegt mit dem jetzigen Inhaber zusammen, ob er die Praxis übernimmt. Auch wenn diese Gespräche hinter geschlossenen Türen ablaufen, sie werden von allen im Team wahrgenommen. Der Tipp für den Beginn: Alle, die an dem Übernahmeprozesse beteiligt sind, sollten das Team immer auf dem Laufenden halten. Ob ein Informationsgespräch stattfindet, ein Austausch oder Vertrag über den Wechsel ver-

handelt wird, es ist wichtig, dass alle im Team wissen, was mit ihnen selbst passiert. Mitarbeiter brauchen besonders zu Beginn das Gefühl, sie sind informiert und haben damit die Kontrolle über ihr Leben. Panik, Ablehnung, Widerstand – oft auch gegen „vernünftige“ Entscheidungen – entstehen meist aus einem Gefühl des Kontrollverlusts heraus. Das macht Angst, unsicher, hilflos, weil man nicht selbst etwas aktiv bestimmen kann. Proaktive Informationen durch die Praxisleitung über den Verhandlungsstand und auch über das, was noch unklar ist, schaffen die besten Voraussetzungen für ein erstes WIR-Gefühl bei allen im Team.

### Bedürfnis nach Klarheit

Es ist egal, ob der eigene Arbeitsvertrag geändert oder eine neue Arbeitszeiterfassung eingeführt wird: immer



stehen Veränderungen für die betreffenden Mitarbeiter oder das Team als Ganzes an. Oft fällt es den Praxisinhabern schwer, auch schwierige Themen anzusprechen, aus Angst, die Mitarbeiter könnten unangenehme Dinge fragen oder man selbst findet nicht die richtigen Worte. Aufschieben oder Halbwahrheiten sind jedoch die falsche Strategie. Erfahrungsgemäß sind klare Worte und viel Zeit (auch bei Einzelgesprächen) das Wichtigste in dieser Phase. Manchmal brauchen Mitarbeiter auch selbst etwas Zeit, um Dinge für sich zu verarbeiten, ein eigenes Gefühl für die Situation zu entwickeln oder um für sich neue Lösungen zu finden. Klare Worte, häufigere Gespräche und Zuhören sind der Nährboden für ein Vertrauen, auf dem ein WIR entstehen kann.

### Bedürfnis nach Übersichtlichkeit

Für den Übernehmer sind es viele kleine Baustellen, die sinnvoll und wichtig sind und schnell gemacht werden müssen: eine neue Praxissoftware vereinfacht die Abrechnung, auf den digitalen Röntgenbildern kann man mehr erkennen und eine Website mit Fotos vom Team ist heutzutage Standard. Aus Sicht der Praxisleitung machen all diese Projekte Sinn und die Argumente stimmen (für sich selbst betrachtet) alle. Und aus Sicht der Mitarbeiter? Nicht jedes Team freut sich über so viel Neuerungen. Erfahrungsgemäß geht es zunächst mit großer Freude bei solchen Projekten mit, aber nach einiger Zeit wächst der Unmut. Einzelne Projekte werden nicht zu Ende umgesetzt, einzelne Mitarbeiter verlassen die Praxis, andere machen – nach anfänglicher Energie – Dienst nach Vorschrift. Was ist passiert? Die Gründe sind vielfältig: Die einen fühlen sich überfahren mit zu vielen Projekten oder mit Ansprüchen, denen sie sich nicht gewachsen fühlen. Andere sind genervt, weil es zu langsam vorangeht. Kurz: Es fehlt an Übersichtlichkeit und Struktur seitens der Praxisleitung. Idealerweise macht der neue Praxisinhaber zu Beginn der Übernahme einen Workshop mit sei-

nem Team, stellt die geplanten Projekte vor, und man überlegt gemeinsam, wer was wann und wie umsetzt. Erst wenn ein Projekt beendet ist, beginnt man mit einem neuen. Mitarbeiter können sich dort einbringen, wo ihre Stärken sind (z. B. werden die technikaffinen Auszubildenden und Youngsters von den berufserfahrenen Fachkräften bei der Einführung der Software begleitet). Interne Schulungen zu den Neuerungen sind das A und O.

### Fazit

Die Übernahme der Praxis bzw. der Wechsel des Inhabers ist für alle Beteiligten eine aufregende und herausfordernde Zeit. Schnell werden Stolpersteine und Hürden entdeckt. Klappt es z. B. beim ersten Mal nicht mit der neuen Software, so sollten im QM-Handbuch Screenshots hinterlegt sein, ein Musterpatient dient zum Üben oder eine erfahrene Kollegin stellt sich als „Lehrkraft“ für die Auszubildenden zur Verfügung. Eine übersichtliche Abwicklung der Projekte, Einbeziehung aller Mitarbeiter und deren sorgfältige Schulung – das WIR-Gefühl in der neuen Praxis beginnt in dieser Zeit.

### Kontakt



#### Gudrun Mentel

Beratung für Mitarbeiterführung + Kommunikation  
Ökonomin f. Personalmanagement  
International Business Coach (IHK)  
Tanusstraße 24  
65824 Schwalbach am Taunus  
mentel@gudrun-mentel.de



## Itis-Protect®

Zum Diätmanagement  
bei Parodontitis

# Wirkt bei beginnender und chronischer Parodontitis

## 60 % entzündungsfrei in 4 Monaten

Studien-  
geprüft!



- ✓ unterstützt ein gesundes Mikrobiom
- ✓ trägt zur Regeneration von Gewebe bei
- ✓ stabilisiert das Immunsystem

Lebensmittel für besondere medizinische Zwecke (bilanzierte Diät).  
Nicht zur Verwendung als einzige Nahrungsquelle geeignet.  
Nur unter ärztlicher Aufsicht verwenden.

Mehr Informationen erhalten Sie unter  
[itis-protect.de](https://www.itis-protect.de)



IT-PI 2020

oder über:  
[hypo-a.de/infos](https://www.hypo-a.de/infos)  
Fax:  
**+49 (0)451 30 41 79**

Praxisstempel: