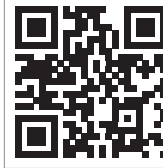


Veränderungen in Praxisabläufen stoßen immer wieder auf Widerstand bei den Betroffenen. Mal sind es laute Proteste, mal stille und leise Formen des Boykotts – Widerstand gehört zu Veränderungen einfach dazu. Warum das so ist und wie man als Praxisinhaber damit umgeht, erfahren Sie in dieser Artikelreihe. Im ersten Teil geht es um Reaktionen auf Veränderungen und warum diese meist negativ ausfallen.

Gudrun Mentel  
[Infos zur Autorin]



# Das haben wir immer so gemacht – Wege aus der Widerstandsfalle

## Teil 1: Reaktionen auf Veränderungen

Gudrun Mentel

Die Vorbereitung schien perfekt: Das vorletzte Abrechnungsquartal stand an und alle Mitarbeiter waren aus dem Urlaub zurück. Der Praxisinhaber selbst hatte eine Informationsveranstaltung zur neuen Software besucht und war begeistert von den Möglichkeiten, die das neue Verwaltungs- und

Abrechnungsprogramm bot. Er kannte es aus seiner Assistenzzeit und hatte von Kollegen viele Hinweise bekommen, was alles noch möglich war. Das Angebot der Herstellerfirma hatte zudem einen Rabatt gewährt, was sein Unternehmerherz höherschlagen ließ. Und die nächsten Neuerungen in Richtung Digitalisierung standen auch schon auf seiner Agenda – also

nichts wie ran ans Umsetzen. Für die Teambesprechung hatte er sich daher besonders vorbereitet. Er erstellte eine Präsentation mit Screenshots des Programms, einer Auflistung aller Vorteile und dem Mehrwert für den Praxisalltag. Einen ganzen Abend hatte er daran gefeilt und war sehr zufried-



den mit seinem Werk. Die Schlussfolie enthielt sogar einen detaillierten Zeitplan für die nächsten Wochen. Stolz präsentierte er seine Vorstellungen am nächsten Morgen seinem Team. Das Meeting dauerte etwas länger, aber er wollte ja schließlich auch alle Fakten auf den Tisch legen. Das Team reagierte sehr unterschiedlich. Auf die ernst gemeinte Frage „Wie findet ihr das Programm?“ kamen kaum Hurraschreie. Einige Mitarbeiter fragten nach Details in der Anwendung, was der Praxisinhaber persönlich ziemlich überflüssig fand. Andere schwiegen die ganze Zeit, und nur zwei Mitarbeiter hatten etwas zu sagen. Bei deren Fragen merkte er auch, wie Ärger in ihm hochstieg. So wurde etwa der Zeitplan kritisiert („Chef, Sie haben aber übersehen, dass ...“), Fragen nach der Umstellung gestellt („Sind Sie sicher, Chef, dass die Daten ohne Probleme importiert werden können?“) und zu guter Letzt endete das Ganze in einer Diskussion über die Sinnhaftigkeit der Software sowie Machbarkeit des Zeitplans. Der Praxisinhaber spürte seinen Ärger im Nachgang. Er hatte so viel Zeit investiert, das Praxiswohl vor Augen gehabt und erntete keine Unterstützung.

Wir ahnen schon, wie die Umstellung in den Wochen danach aussah: Der Zeitplan wurde nicht eingehalten, der Praxisinhaber verbrachte unzählige Gespräche mit allen Beteiligten und erklärte Details hundert Mal. Im Laufe der Zeit konnte er seine Ungeduld nur schwer zügeln. Was war so schwer daran, eine neue Software zu lernen?

Immer dann, wenn Strukturen oder Prozesse in Praxen geändert werden, lösen diese Veränderungen Widerstand bei den Betroffenen aus. Es ist auch egal, ob ein Außenstehender diese Veränderungen als positiv für die Mitarbeiter einschätzt (Zeitersparnis etc.) – Mitarbeiter erleben Veränderungen immer dann als Bedrohung, wenn sie vertraute Verhaltensweisen aufgeben müssen. Das löst Angst und Unbehagen aus. Angst vor dem Unbekannten, nicht mithalten zu können oder dass es diesmal wieder so chaotisch wie bei dem letzten Veränderungsprojekt wird. Damit haben wir schon die wichtigsten

Gründe genannt. Viele unserer Verhaltensweisen sind automatisiert und wir führen sie aus, ohne, dass uns bewusst ist, was wir machen.

Steht eine Veränderung an, so müssen wir plötzlich auf Dinge achten, die uns vorher so nicht bewusst waren. Nehmen wir einmal an, Sie fahren jeden Tag mit dem Auto zur Praxis. Diesmal ist es jedoch anders: Eine Baustelle wurde

„Immer dann, wenn wir vertraute Gewohnheiten aufgeben müssen, reagieren wir zunächst mit Unwohlsein, manchmal mit Angst.“

über Nacht aufgebaut und Sie müssen einen Umweg fahren. Die Strecke kennen Sie nicht und das Navi ist auch noch kaputt. Nun sind Sie gezwungen, sich auf die neue Straßenführung zu konzentrieren. Sie merken, wie Ihr Adrenalinspiegel ansteigt. Sie spüren den Druck, rechtzeitig in der Praxis anzukommen, um Himmels Willen keine unnötige Umleitung zu fahren und die 30er-Schilder auch noch zu beachten. In dieser Situation können Sie nicht auf Ihre bisherigen automatisierten Abläufe zurückgreifen. Sollten Sie nach dieser kleinen Episode etwas ermattet in der Praxis ankommen, ist das normal, denn Sie haben viel Energie aufgebracht, sich an die neuen Veränderungen anzupassen. Immer dann, wenn wir vertraute Gewohnheiten aufgeben müssen, reagieren wir zunächst mit Unwohlsein, manchmal mit Angst. Wir ahnen, welche neuen Energien wir aufbringen müssen, um die Veränderungen zu stemmen. Uns fehlen die Rituale, die automatisiert ablaufen, weil wir plötzlich auf viele neue Dinge reagieren müssen. Sind die Abläufe erst mal bekannt, so können wir sie mit einem geringeren Energieaufwand durchführen. Sollten Sie also vier Wochen den Umweg fahren müssen, dann fühlt es sich schon ganz anders an. Vermutlich sind Sie in der vierten Woche überrascht, wie anstrengend die ersten Fahrten waren.

Widerstände bei Veränderungen können auch dadurch entstehen, weil die Betroffenen bei vorhergehenden Neuerungen schlechte Erfahrungen gemacht haben. Sie haben vielleicht nicht mit dem Tempo mithalten können (wenn es um das Erlernen neuer Kompetenzen geht) oder erfahren müssen, dass häufiger ein neues Projekt begonnen und nicht zu Ende geführt wurde. Gerade bei einer Vielzahl von Veränderungen in Praxen (z. B. bei Übernahmen) ist dieses Phänomen häufig zu erleben. Mitarbeiter starten meist hoch motiviert mit dem ersten Projekt. Wenn dieses aber keinen Abschluss findet und stattdessen das zweite, dritte begonnen wird, so leidet deren Motivation sehr. Der Widerstandspegel steigt entsprechend.

#### Fazit

Widerstände bei Veränderungen können viele Ursachen haben und gehören einfach dazu. Erfahrungsgemäß können sie mit einer Reihe von einfachen Verhaltensweisen in eine proaktive Energie umgewandelt werden. Diese stellen wir Ihnen im nächsten Artikel im Prophyllaxe Journal 5/2020 vor.

#### Kontakt



#### Gudrun Mentel

Beratung für Mitarbeiterführung + Kommunikation  
Taanusstraße 24  
65824 Schwalbach am Taunus  
mentel@gudrun-mentel.de  
www.gudrun-mentel.de