

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. Im ersten Teil dieses Artikels im Prophylaxe Journal 4/2020 standen verschiedene Widerstandsformen und klassische Hürden, an denen Projekte im Praxisalltag scheitern, im Fokus. Im zweiten Teil werden Wege aufgezeigt, wie man als Praxisinhaber das Team und einzelne Mitarbeiter auf die Veränderungen einstimmt und mit ihnen gemeinsam Veränderungen positiv beendet.



© Visual Generation – stock.adobe.com

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

## Teil 2: Die Betroffenen ins Boot holen

Gudrun Mentel

### Die Widerstände akzeptieren

Die wichtigste Erkenntnis für den Praxisinhaber ist zugleich auch die schwerste: Widerstände gehören zu Veränderungen einfach dazu. Egal, ob das Personal Nachfragen stellt, Zweifel anbringt, die Mitarbeit verweigert oder in offenen Widerstand geht – Widerstände können in unterschiedlichen Formen und zu unterschiedlichen Zeiten auftreten. Es ist immer ein Ausdruck dessen, dass die Betroffenen Zweifel haben, was von ihnen genau erwartet wird und/oder ihnen Mut fehlt, das Neue anzunehmen. Das Alte und Vertraute ist ihnen näher als das Neue. Manchmal stecken auch negative Erfahrungen dahinter. Insbesondere, wenn viele Veränderungen parallel oder zeitversetzt angestoßen werden und diese Projekte nicht mit dem angestrebten Ziel beendet wurden. Emotional sind dann die Mit-

arbeiter noch im Projekt A, während die Praxisleitung bereits bei Projekt C ist.

### Die Botschaft hinter den Widerständen verstehen

Wenn Mitarbeiter ihre Zweifel äußern (z. B. an der Machbarkeit des Zeitplans), so sieht das die Praxisleitung vielleicht als Widerstand – für den betroffenen Mitarbeiter ist es aber auch eine Form des Mitdenkens, der aktiven Auseinandersetzung mit dem Projekt. Ein anderer Mitarbeiter, der vielleicht besonders emotional z. B. auf die Einführung einer neuen Software reagiert, hat vielleicht schlicht Angst, mit den damit einhergehenden Anforderungen kognitiv nicht mithalten zu können. Die Frage „War denn früher alles schlecht, was ich gemacht habe?“ drückt den inneren Zwiespalt des Mitarbeiters aus: Emotional befindet er sich in der Vergan-

genheit, bei den vertrauten Abläufen, und braucht Unterstützung, um davon Abschied zu nehmen. Hier hilft der Anspruch, hinter den Worten die Botschaft zu hören und verstehen zu wollen.

### Das Projekt mit den Betroffenen planen

Ob bei der Einführung einer neuen Praxissoftware, neuer Behandlungstechniken in der Prophylaxe oder der Umgestaltung von Praxisabläufen – der Erfolg eines solchen Projekts kann maßgeblich dadurch gestärkt werden, wenn Mitarbeiter aus dem Team von Anfang an in die Planung miteinbezogen werden. Im ersten Schritt müssen das nicht unbedingt alle Mitarbeiter sein. Sinnvoll ist es vielmehr, die damit vertrauten Angestellten (z. B. Rezeption, Prophylaxe, Assistenz) einzuschließen. Mit ihnen



können die Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT-Analyse) des Projekts besprochen werden. Durch einen aktiven Austausch mit den betroffenen Mitarbeitern erfährt man als Praxisleitung viel über die Machbarkeit und die Sicht der Betroffenen. Diese wiederum fühlen sich ernst genommen, wenn sie um ihre Einschätzung gefragt und um Zusammenarbeit gebeten werden. Die Projektleitung ist geboren und der Praxisinhaber hat einen starken Partner an seiner Seite.

### Realistische Projektpläne aufsetzen und aktualisieren

Projekte dieser Art scheitern oft daran, dass es a) keinen oder b) einen unrealistischen oder c) einen Projektplan gibt, der nicht aktualisiert wird. Ein solcher Projektplan ist dann hilfreich, wenn er alle anfallenden Tätigkeiten exakt und möglichst detailliert enthält. Im zweiten Schritt werden realistische Zeitfenster für die einzelnen Tätigkeiten eingeplant. Dabei macht es Sinn, Umstände wie Urlaube, Fortbildungen und schlicht die notwendigen Zeitfenster im Praxisalltag zu berücksichtigen. Auch die notwendigen Kompetenzen der Mitarbeiter für die einzelnen Tätigkeiten werden idealerweise bereits hier berücksichtigt. Ein Plan ist nur so gut, wie er auch gelebt wird. Daher sollte er für alle sichtbar aushängen und zu bestimmten Zeitabschnitten (z. B. Teambesprechung) aktualisiert werden.

### Die Schwarmintelligenz des Teams nutzen

Jedes Teammitglied hat unterschiedliche Stärken, Kompetenzen und Vorlieben. Diese unterschiedlichen Fähigkeiten können wunderbar für solche Projekte genutzt werden. So kann die technikaffine Auszubildende für die Aufarbeitung der digitalen Inhalte gewonnen werden, der berufserfahrene Mitarbeiter kann den Ablauf kritisch auf eventuelle Stolpersteine überprüfen. Die ruhige und introvertierte Angestellte ist vielleicht die ideale Projektteilnehmerin, wenn es um die Überwachung des Projektplans geht. Der Praxis-

inhaber kann auf diese Weise von den Stärken aller profitieren und sich in die Rolle des Entscheiders und Managers zurückziehen.

Und die Mitarbeiter? Sie sind von der passiven in die aktive Rolle geschlüpft und freuen sich, wenn sie Verantwortung für das ganze Team übernehmen können. Sie sind dann nicht mehr Betroffene, sondern Beteiligte.

### Zeit für Gespräche nehmen

Manch ein Mitarbeiter braucht länger, um Abschied von den vertrauten Strukturen und Prozessen zu nehmen, andere brauchen viele Sachinformationen und wieder andere haben Angst, mit den Neuerungen nicht mithalten zu können. In Gesprächen mit den jeweiligen Mitarbeitern können diese Ängste

„Ein neues Projekt sollte immer erst dann begonnen werden, wenn wieder Kapazitäten dafür da sind.“

besprochen und damit ernst genommen werden. Erfahrungsgemäß steigt die Akzeptanz von Veränderungsprozessen (und damit deren Umsetzungsquoten) mit der Anzahl dieser Gespräche. Diese können vom Praxisinhaber, aber auch Projektleiter durchgeführt werden.

### Abschiede und Erfolge feiern

Sei es der Abschied von den Karteibergen oder der erste Teilerfolg des Projekts, wenn der erste digitale Patient angelegt wurde: Dies sind für das Team emotionale Meilensteine. Erfahrungsgemäß erhöht es die Akzeptanz und den Durchhaltewillen aller Teammitglieder, wenn solche Erfolge mit einem Ritual gefeiert werden. Es ist ein Innehalten im (ohne stressigen) Praxisalltag und gibt Power für die nächsten Schritte. Für die Projektleitung ist es ein hervorragendes Motivationsinstrument, auf die bisher erreichten Erfolge explizit hinzuweisen. Schließlich gibt es immer Schwierigkeiten oder Rückschritte bei solchen Projekten. Davon ist im Praxisalltag oft

genug die Rede. Auf diese Weise wird die Wahrnehmung und Stimmung des Teams geprägt. Eine kleine Feier baut auf, mobilisiert, schweißt zusammen und lenkt den Blick in die Zukunft.

### Ein abgeschlossenes Projekt ist der Beginn eines neuen

Auch wenn es dem Praxisinhaber in den Fingern juckt, ein neues Projekt sollte immer erst dann begonnen werden, wenn wieder Kapazitäten dafür da sind. Dazu gehören finanzielle Kapazitäten seitens der Praxisleitung ebenso wie emotionale und strukturelle Freiheiten bei allen Teammitgliedern. Erfahrungsgemäß lernt ein ganzes Team bei einem erfolgreichen Projekt sehr viel an Kompetenzen, Fähigkeiten, Teamstärke und Durchhaltevermögen. Diese können bei einem weiteren Projekt erfolgreich genutzt werden. Die Folge sind dann nicht nur Projekte, die erfolgreich abgeschlossen werden, sondern auch Mitarbeiter, die Lust haben, diese mitzugestalten.

### Fazit

Veränderungen gehören zu unserem Praxisalltag dazu und werden in den nächsten Jahren an Bedeutung zunehmen. Ein aktiver Umgang mit den Widerständen, die Einbeziehung der Kompetenzen aller und eine gute Projektorganisation stellen den Rahmen für erfolgreiche Projekte dar. Davon profitieren alle im Team und die Praxisleitung im Besonderen.

### Kontakt



#### Gudrun Mentel

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