

Sie wollen mit Ihrer Praxis Das sollten Sie unbedingt

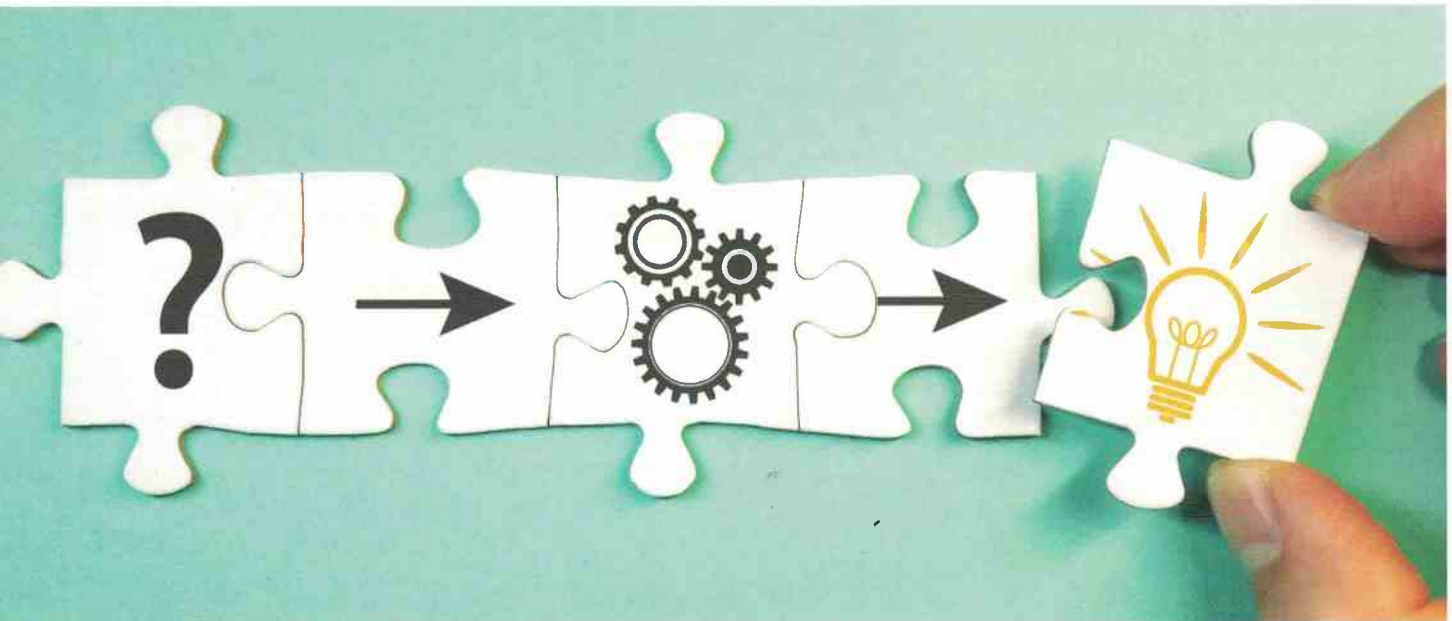


Foto: iStock.com/ChristianHorz

Sie haben Ihre Praxis vor ein paar Jahren erfolgreich gegründet, von einem Kollegen / einer Kollegin gekauft oder innerhalb der Familie übernommen. Sie haben schon ein paar Jahre als PraxisinhaberIn auf dem Buckel. Alles ist gut gelaufen und Ihre Praxis hat sich finanziell und organisatorisch sehr gut entwickelt. So gut sogar, dass Sie sich überlegen, was die nächsten Wachstumsschritte sein könnten.

Sie haben mehrere Möglichkeiten: Sie können, wenn die räumlichen Voraussetzungen vorhanden sind, Ihre Praxis räumlich vergrößern oder an einen neuen Standort innerhalb Ihres Einzugsgebietes wechseln, der mehr Platz für zusätzliche Angebote und Mitarbeiter bietet. Weitere Wachstumsmöglichkeiten bestehen darin, die Praxis eines Kollegen oder einer Kollegin zu kaufen oder eine weitere Praxis von Grund auf neu zu eröffnen. Wie immer Sie sich entscheiden, es gibt eine Regel Nr. 1, die Sie bei Ihrem Wachstumsprojekt unbedingt beachten sollten. Sie lautet: „Praxiswachstum braucht Veränderung“.

Mehr Arbeit „an“ als „in“ Ihrem Unternehmen

So einfach die Regel „Praxiswachstum braucht Veränderung!“ auch klingt: Sie wird leider sehr oft nicht beachtet. Das ist der Hauptgrund, weshalb die meisten Praxiswachstums-Projekte wirtschaftlich nicht erfolgreich sind oder langfristig sogar scheitern. Wenn Sie in Ihrer Rolle als PraxisinhaberIn in Ih-

rem kleinen, überschaubaren Team stets über alles informiert sind, mit jeder Kleinigkeit im Tagesgeschäft beschäftigt sind, die persönliche Kontrolle über die Abrechnungen haben, jedes Mitarbeitergespräch selbst führen und im Umfang einer Vollzeitstelle als TherapeutIn tätig sind, dann fehlen Ihnen die Voraussetzungen, um über einen bestimmten Punkt hinaus mit Ihrer Praxis erfolgreich wachsen zu können.

Die meisten Praxisinhaber sind zu sehr mit allen möglichen wichtigen Aufgaben im Tagesgeschäft beschäftigt, als dass sie sich intensiv mit dem gezielten Wachstum ihrer Praxis beschäftigen könnten. Sie arbeiten mehr „in“ als „an“ ihrem Unternehmen. Eine Menge persönlicher Veränderungsarbeit wartet auf Sie, wenn Sie weiterkommen möchten.

Sie müssen für ein erfolgreiches Praxiswachstum aber nicht nur Ihre eigene Arbeitsweise und Arbeitsinhalte verändern, sondern auch die notwendigen Veränderungsprozesse im Bereich Verwaltung, Mitarbeiter, Organisationsaufbau und Angebotsstruktur steuern.

Persönliche Veränderungen sind notwendig

Um Ihre Praxis auf Wachstumskurs zu bringen ist es zunächst notwendig, dass Sie sich selbst in Ihrer Rollenwahrnehmung und bei Ihrer täglichen Arbeit verändern. Das geht nur, indem Sie Schritt für Schritt Ihre Arbeiten im Tagesgeschäft an Ihre MitarbeiterInnen verantwortlich delegieren. Allerdings sind die meisten Praxisinhaber davon überzeugt – und Sie beweisen das überwiegend auch täglich in der Praxis –, dass sie das, was sie im Tagesgeschäft erledigen, ziemlich gut kön-

wachsen? beachten!

nen. Umso schwerer fällt es ihnen, ihre gewohnten Aufgaben weitestgehend abzugeben und die eigene Arbeitsweise grundsätzlich zu verändern. Außerdem hat die Delegation von Aufgaben, die insbesondere direkt oder indirekt den finanziellen Bereich betreffen, mit einem gefühlten Kontrollverlust zu tun. All das ist eine große Herausforderung für Sie, wenn Sie die Veränderungen angehen möchten, die bei Ihnen persönlich notwendig sind, um Ihr Praxiswachstum in Gang zu setzen. Wenn Sie bei Ihren ersten Wachstumsüberlegungen merken, dass Sie das nicht möchten, sollten Sie noch einmal darüber nachdenken, ob es für Sie überhaupt sinnvoll ist, ein weiteres Praxiswachstum anzustreben. Vielleicht ist es besser, Ihre Praxis so weiter laufen zu lassen wie bisher und mit dem zufrieden zu sein, was Sie bisher erreicht haben. Das ist keine Schande sondern zeugt von kluger unternehmerischer Abwägungs- und Entscheidungsfähigkeit.

Rechtzeitig Veränderungen in Angriff nehmen

Wenn Sie nach den oben gemachten Überlegungen dazu bereit sind, die notwendigen Änderungen, die ein Praxiswachstum mit sich bringt, in Kauf zu nehmen, dann sind nicht nur Veränderungen Ihrer persönlichen Arbeitsweise notwendig, sondern auch Veränderungen an Ihrem Unternehmenssystem Physiotherapiepraxis. Das hat zunächst einmal damit zu tun, dass Sie sich aus vielen Bereichen des Tagesgeschäfts vollständig oder teilweise zurückziehen sollten und die Organisationsstruktur deswegen verändert werden muss. Idealerweise geschieht das schon weit vor dem geplanten Wachstumsschritt.

Achtung: Denkfallen

Es gibt einige Denkfallen, in die wachstumswillige Praxisinhaber immer wieder stolpern. Beispielsweise gehen immer wieder Praxisinhaber davon aus, dass es mit der gleichen Organisationsstruktur weiter gehen kann wie bisher, wenn Sie eine zweite Praxis planen. Dabei ist es etwas völlig anderes, wenn Sie als Unternehmer zwei oder mehrere Praxis-Standorte führen, als wenn Sie nur für eine Praxis verantwortlich sind, in der Sie zudem noch täglich umfangreiche persönliche Präsenz zeigen können.

Oftmals sind die therapeutische Strahlkraft sowie die intensive und persönliche Präsenz des Inhabers oder der Inhaberin den Mitarbeitern, Patienten und Ärzten gegenüber ein zentraler Erfolgsfaktor bei einer Physiotherapiepraxis. Wenn Sie beim Aufbau einer zweiten Praxis davon ausgehen, dass Sie mit dieser Intensität an beiden Standorten präsent und prägend sein können, begehen Sie einen logischen Fehler. Mit zwei Standorten steht Ihnen aus mathematischen Gründen nur noch die Hälfte Ihrer Zeit und Energie für Ihre Aufgaben an jedem Standort zur Verfügung. Folge: Am Praxisstammsitz sinkt Ihre persönliche Präsenz. Gleichzeitig verringert sich Ihr Einfluss auf das Tagesgeschäft. Am neuen Standort können Sie nicht mit der gleichen



Foto: iStock.com/www.fotogestoeber.de

persönlichen Power am Unternehmensaufbau arbeiten, wie beim Aufbau Ihres ersten Unternehmens.

Lösung: Vor einem Wachstumsschritt mit einer zweiten Praxis sollten vorher schon wesentliche Veränderungen in Ihrer Praxisorganisation stattfinden. Sie sollten das Tagesgeschäft idealerweise komplett auf Ihr Team übertragen. Installieren Sie eine mittlere Führungsebene für die Therapie, die Verwaltung und den Service. Das ist die Grundvoraussetzung dafür, dass Sie genügend Zeit und Energie für das Vorantreiben Ihres Wachstumsschritts zur Verfügung haben. Entsprechend sollte auch Ihr zweiter Standort immer unabhängig von Ihnen geplant werden. Sorgen Sie dafür, dass er komplett von den angestellten Mitarbeitern im Tagesgeschäft geführt wird.


Ebenfalls ist ein Praxiswachstum oftmals mit der Erweiterung der Angebotsstruktur verbunden. Wenn Rehasport, gesundheitsorientiertes Gerätetraining, selbstgezahlte Therapien, Präventionskurse oder andere Angebote dazu kommen, müssen auch MitarbeiterInnen lernen, über den Tellerrand ihres Bereiches hinaus zu denken und dazulernen.

In diesem Sinne bedeutet die Einleitung von Wachstumsschritten für alle Mitarbeiter Ihrer Praxis ebenfalls Veränderungen. Diese Veränderungen im Führungsprozess zu initiieren und zu begleiten ist wiederum eine große Herausforderung für Sie und Ihre Führungskräfte, die Ihre Wachstumsziele auf der operativen Ebene umsetzen müssen. In jedem Fall ist es sinnvoll, dass Sie sich und Ihr Führungsteam auf diese besonderen Herausforderungen vorbereiten.

Veränderung zum/zur UnternehmerIn

Um die oben beschriebene Dynamik bewältigen zu können und Ihre Physiotherapiepraxis auf Wachstumskurs zu bringen, ist es wichtig, dass Sie Ihre Unternehmerrolle komplett annehmen. Richten Sie Ihre tägliche Arbeit daran aus, überwiegend „an Ihrer Praxis“ zu arbeiten und nicht „in Ihrer Praxis“. Das ist für die meisten Praxisinhaber sehr ungewohnt. Es bedeutet

auch für Sie vermutlich eine harte Umstellung der täglichen Arbeit. Delegieren Sie zunehmend die Therapeutenaufgaben und Tagesgeschäftsaufgaben an Ihre MitarbeiterInnen oder stellen Sie MitarbeiterInnen extra dafür ein. Die dabei anfallenden Kostensteigerungen gehören genauso zu den Investitionen für Ihre Wachstumsschritte, wie Ihre Investitionen in einen Kaufpreis oder die Eröffnung eines weiteren Praxisstandortes. Sie müssen deswegen so genau wie möglich in die Finanzplanung für Ihr Praxiswachstum aufgenommen werden.

Die bewusste Entscheidung für ein Praxiswachstum, egal in welche Richtung, bedeutet auch eine Entscheidung für eine größtenteils unternehmerische Arbeitsweise Ihrerseits. Deswegen sollten Sie unbedingt die Voraussetzungen schaffen, Ihre Konzentration hauptsächlich auf die Umsetzung Ihres Praxiswachstums und die damit verbundenen Entscheidungsfindungen, Informationsaufnahmen, Gespräche, Verhandlungen, Kalkulationen, Ideen und Führungsanforderungen fokussiert zu können. Wenn Sie es schaffen, die Veränderung Ihrer Rolle von der Fachkraft und ManagerIn hin zum/zur UnternehmerIn zu bewältigen, dann haben Sie die Regel Nr. 1 für Ihr Praxiswachstum eingehalten und die besten Voraussetzungen für ein gesundes Wachstum Ihrer Physiotherapiepraxis geschaffen. 



Zur Person:

Ralf Jentzen

ist Sportwissenschaftler, seit 1999 Inhaber der Unternehmensberatung für Physiotherapiepraxen, Coactiv Consulting – Ralf Jentzen, Internationaler Gastdozent an der Zuyd University of Applied Science Heerlen (NL) im Studiengang Physiotherapie, Betriebswirtschaftlicher Beirat des VDB-PHYSIOTHERAPIEVERBANDES, und Referent für betriebswirtschaftliche Themen auf den Branchenmessen MEDICA, TheraPro, therapie Leipzig, FIBO und Gutachter und Experte für Gründungskonzepte und Wachstumskonzepte von Gesundheitsdienstleistungsunternehmen der IHK Aachen. Er hat in den letzten 17 Jahren über 600 Beratungs-Projekte in der Physiotherapie erfolgreich durchgeführt und unzählige Seminare zu betriebswirtschaftlichen Themen gehalten.

Sein Wohnort und Unternehmensstandort ist Alsdorf bei Aachen.

Kontakt: www.coactiv.de

Corona: Unterstützung der BGW für Versicherte in Krisensituationen

Ob in der Notaufnahme, am Pflegebett, in der Arztpraxis oder in anderen beruflichen Zusammenhängen: Die Corona-Krise fordert Führungskräfte und Beschäftigte extrem. Seit Beginn der Pandemie unterstützt die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) ihre Versicherten durch unbürokratische Hilfsangebote.

Telefonische Krisenberatung: zeitnah und ortsunabhängig

Fordernd sind Tätigkeiten im Gesundheitsdienst und der Wohlfahrtspflege immer. Doch die Corona-Pandemie setzt die Beschäftigten zusätzlich unter Druck. Allen BGW-Versicherten, die durch die aktuellen Bedingungen am Arbeitsplatz in eine psychische Krisensituation kommen, bietet die BGW eine telefonische Krisenberatung an.

Unbürokratisch und kostenlos können sie bis zu fünf Termine telefonischer Einzelberatung durch erfahrene Psychotherapeutinnen und -therapeuten à 50 Minuten in Anspruch nehmen. Die telefonische Krisenberatung ist ein Angebot zur Frühintervention. Beschäftigte können sich direkt an die BGW wenden – und zwar rechtzeitig und nicht erst dann, wenn gar nichts mehr geht. Infos und Anmeldemöglichkeiten gibt es unter www.bgw-online.de/telefon-krisenberatung.

Belastungsgrenzen nicht ignorieren

Längere Einsatzzeiten, ein hohes Arbeitspensum und der nahe Kontakt mit teilweise schwer Erkrankten und ihren Angehörigen erhöhen die Arbeitsbelastung während der andauernden Pandemie. Gleichzeitig ist die Sorge vor der eigenen Ansteckung oder Erkrankung groß. Belastend ist auch der lange andauernde Ausnahmezustand ohne die Aussicht auf eine Pause.

Häufig "funktionieren" Menschen, die unter einem solchen Druck arbeiten, im Job sehr gut und ignorieren dabei ihre


persönlichen Belastungsgrenzen. Aber woran merkt man, dass man überlastet ist und was kann man dagegen tun? Dafür gibt die BGW Tipps unter www.bgw-online.de/krisenmodus.

Unterstützung für Führungskräfte

Eine besondere Verantwortung tragen in der aktuellen Ausnahmesituation Führungskräfte und Personen in Verantwortung. Sie wollen einerseits selbst handlungsfähig bleiben, andererseits ihre Mitarbeitenden unterstützen. Ihnen bietet die BGW Krisen-Coaching per Video oder Telefon an.

Führungskräfte können bis zu fünf kostenfreie Coaching-Einheiten per Telefon oder Video aktiv nutzen, um ihre psychische Gesundheit gezielt zu stärken und zu erhalten. Die Coachings führen erfahrene Coaches durch, die langjährig mit der BGW zusammenarbeiten und über gute Branchenkenntnisse verfügen. Mehr dazu unter www.bgw-online.de/krisen-coaching.

Informationen online und per Hotline

Für Fragen von Mitgliedsbetrieben und Versicherten hat die BGW darüber hinaus eine Hotline eingerichtet. Über die Telefonnummer (040) 202 07 - 18 80 gibt sie Auskunft zu Fragen zur Prävention oder zum Versicherungsschutz rund um das neuartige Virus: montags bis donnerstags von 7.30 bis 16 Uhr und freitags von 7.30 bis 14.30 Uhr. 

Die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) ist die gesetzliche Unfallversicherung für nicht staatliche Einrichtungen im Gesundheitsdienst und in der Wohlfahrtspflege. Sie ist für über 8,5 Millionen Versicherte in mehr als 645.000 Unternehmen zuständig. Die BGW unterstützt ihre Mitgliedsbetriebe beim Arbeitsschutz und beim betrieblichen Gesundheitsschutz. Nach einem Arbeitsunfall oder Wegeunfall sowie bei einer Berufskrankheit gewährleistet sie optimale medizinische Behandlung und sorgt dafür, dass ihre Versicherten wieder am beruflichen und gesellschaftlichen Leben teilhaben können.