



## CHANGEMANAGEMENT

## Emotionale Businesskompetenz – Ist Ihre Praxis bereit zur Veränderung?

von Monika Paersch, Unternehmens- und Praxisberaterin, Hilchenbach

Die einen lieben Veränderungen und die anderen hassen sie. Die einen werden beflügelt und starten mit Vorfreude in den Turbogang und andere erstarren wie ein Kaninchen vor der Schlange. Doch so wie sich die Praxen nach außen zeigen, so ziehen sie auch die Patienten an, die dazu passen. Wie wollen Sie gesehen werden? „So wie schon immer“? Oder wollen Sie innovativ, modern, erfahren und kompetent wirken? |

### Never change a running system?

Sie kennen den Zahnarzt in Ihrer Nähe, der Veränderungen liebt, der immer wieder neue Behandlungsmethoden anbietet, der das Praxisambiente alle paar Jahre neu gestaltet, der in den sozialen Medien mit immer wieder neuen Ideen auf sich aufmerksam macht. Und Sie kennen die Praxen, die bei Altbewährtem bleiben und deren Rezeption in schickem Braun in Buche oder Mahagoni daherkommt. Es ist doch noch nichts dran und sie sieht wie neu aus. Die Behandlungsstühle werden vom Depot immer wieder repariert, weil man so daran hängt und die Mitarbeiterinnen sind mit der Praxis eng verbunden. Das Team ist vielleicht auch in die Jahre gekommen und stets treu verbunden. Das Credo heißt: „Das hat schon immer gut funktioniert, wir bleiben dabei!“ oder „Never change a running system“.

Veränderungen machen etwas mit uns, gerade auch mit denen, die Verantwortung für andere tragen – und das sind sowohl Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als auch Ihre Patientinnen und Patienten. Oft sind solche Veränderungen und Neuerungen ungewollt und nicht angestrebt. Die Praxisführung ist zugleich Kampf und Beziehung. Die große Kunst ist es zu lernen, die Kämpfe als Herausforderungen anzunehmen und sie wie das Lebensspiel zu betrachten, dann wird Praxisführung leichter und eben zum Spiel.

### Sagen Sie „Ja“ zur Veränderung!

Stellen Sie sich zunächst die Frage, ob Sie sich und Ihre Praxis verändern möchten. Die Reaktionen werden sehr unterschiedlich ausfallen.

- Wenn es ein „Ich muss ja“ als Antwort ist, dann wird es irgendwann zum „Ich funktioniere nur noch“.
- Ist es ein ausweichendes „Ich weiß es nicht“ oder „Ich versuche es mal“, hält man sich einen Plan B bereit, eine Möglichkeit, schnell und einfach wieder in das gewohnte Fahrwasser zurückzukehren. Es kann auch ein Zeichen dafür sein, dass man Verantwortung meiden will. Hier besteht die Gefahr, dass Sie zum Spielball äußerer Umstände werden. Das führt dazu, dass Sie Ihre Praxis irgendwann lustlos (bis hin zur Verbitterung) führen.

Praxisführung ist zugleich Kampf und Beziehung

Ein Plan B in der Hinterhand verleitet zur Rückkehr in gewohnte Gefilde

- Ein „Ja, ich will mich verändern“ ist der erste Schritt zu neuen Chancen. Es macht neugierig auf alles, was möglich ist. Wollten Sie schon immer mal selbst digital scannen, Ihre Kronen selbst herstellen oder Implantate setzen, schwierige 8er entfernen oder eine Zahnärztin einstellen, eine Zweitpraxis aufmachen, ein ZMVZ gründen etc.?

Entscheiden Sie sich, drei Dinge zu tun, Ihren Wünschen für die Praxis auf die Spur zu kommen. Scheuen Sie dabei nicht die Herausforderung und lösen Sie die Blockaden. Übernehmen Sie Verantwortung und lassen Sie die Fragen, die es auslöst, zu. Wichtig ist, dass Sie dabei nicht jeden Trend und Schlenker mitmachen, den Sie beim Kollegen sehen oder den Ihnen Ihr Depotmitarbeiter anbietet. Aber positionieren Sie sich bewusst und entscheiden Sie sich für ein Projekt, das für Sie persönlich gerade jetzt wichtig ist. Und, ganz wichtig: Lassen Sie sich die notwendige Zeit dazu.

### Akzeptieren Sie, nicht alles verändern zu können

Nachdem Sie ein „Ja“ zur Veränderung gefunden haben, kommt hier die Warnung vor einer überzogenen Selbstoptimierung. Manche Praxisberater oder Referenten vermitteln den Eindruck, dass Sie alles erreichen können. Sie müssten es nur wirklich wollen und dann auch mit Scheuklappen durchziehen. Es soll besser sein, schneller, erfolgreicher. Sie beginnen, sich mit anderen Praxen zu vergleichen und lassen sich anstecken von der Euphorie. Eintauchend in eine solche Entwicklung machen Sie sich zum Sklaven Ihrer Angst, nicht mithalten zu können, nicht gut genug zu sein, etwas zu verpassen, nicht die optimale Entscheidung getroffen zu haben. Dieses Streben nach dem Besonderen, nach dem Besten, hält dem Alltagsgeschehen in der Praxis nicht stand. Sie fühlen sich dann oft nur ruhelos und überfordert.

Wirken Sie diesem Optimierungswahn mit einem Gegentrend entgegen! Akzeptieren Sie die Bereiche, die Sie nicht ändern können. Werden Sie sich Ihrer Grenzen bewusst! Lehnen Sie sich ab und zu zurück, gönnen Sie sich Pausen und Entschleunigung.

### Veränderungen in der Praxis umsetzen

Veränderungsprozesse sind oft eine komplexe und schwierige Angelegenheit. Das gilt für Sie als Praxisinhaberin oder Praxisinhaber genauso wie für Ihre Mitarbeiter und Ihre Patienten. Es geht nur Schritt für Schritt.

1. **Sie können nur verändern, was Sie annehmen.** Solange Sie keine intrinsische Motivation dazu haben, hat jedes extrinsische Bemühen kaum einen Sinn.

#### ■ Beispiel

Ihr Steuerberater bittet Sie, Ihnen Ihre Buchhaltungsunterlagen zeitnah zu geben, um eine BWA zu erstellen. Diese Tätigkeit ist aber nicht gerade Ihr Lieblingshobby und somit werden Sie es in der Priorität eher weiter hinten ansiedeln. Wenn Sie aber mithilfe der BWA einen Kredit beantragen wollen, weil Sie einen neuen Behandlungsstuhl kaufen möchten, dann ist die Motivation sehr hoch, es zu erledigen. Sie haben dann einen Nutzen daraus.

Veränderung ja,  
aber nicht mit der  
Brechstange!

Verlangen Sie nicht  
zu viel von sich und  
vor allem nicht in zu  
kurzer Zeit!

## 2. Veränderung geschieht immer schrittweise und braucht Zeit.

### ■ Beispiel

Sie möchten Ihre Praxisabläufe optimieren und wollen ab sofort ein Konzept für die Behandlung etablieren. Dazu gehören klar definierte Abläufe, Leistungsketten in der Abrechnung und eine lückenlose Dokumentation in Ihrer Software. Eine solche Umstellung ist komplex, will gut durchdacht werden und braucht Zeit.

## 3. Disziplin und Anstrengung sind notwendig, ebenso ein langer Atem und ein couragiertes Anpacken.

### ■ Beispiel

Sie haben eine Auszubildende im ersten Lehrjahr und sehen in ihr das Potenzial für eine gute Mitarbeiterin.

## 4. Sie brauchen einen Spiegel.

### ■ Beispiel

Meistens treffen Sie Ihre Entscheidungen selbst und alleine, schließlich sind Sie die Chefin / der Chef. Eine Beratung, ein Partner an Ihrer Seite, mit dem Sie sich austauschen, kann Inputs und neue Ideen liefern. Suchen Sie sich einen Coach oder einen Kollegen, mit dem Sie offen über Ihre Praxisbelange sprechen können.

## 5. Veränderung braucht Offenheit und Mut.

### ■ Beispiel

Sie nehmen an einem Curriculum teil und im praktischen Teil beobachten die weiteren Teilnehmer des Kurses Sie bei Ihren Übungen. Nur, wenn Sie hier mutig agieren und sich trauen, aus der Komfortzone herauszukommen, können Sie das neu Erlernte in der Praxis ab dem nächsten Tag umsetzen.

## 6. Veränderung braucht Ruhe und Gelassenheit.

### ■ Beispiel

Ihre Mitarbeiterinnen streiten sich zum wiederholten Mal wegen des Notdienstes. Keine möchte am Wochenende nachts in die Praxis fahren, obwohl es seit Jahren eine klare Regelung hierzu gibt. Bis jetzt haben Sie deswegen einfach eine Person festgelegt. Eine neue Variante könnte sein, Ruhe zu bewahren und abzuwarten, bis das Team es selbst geklärt hat. Manchmal benötigt es nur den nötigen Abstand, die Pause oder das Luftholen.

## 7. Gemeinsame Lösungen finden.

### ■ Beispiel

In der Praxis kommt es regelmäßig vor, dass Behandlungszeiten überzogen werden und daher die Patienten lange Wartezeiten haben. In der Teambesprechung eine Lösung zu finden, wie man sich hier ermahnt und auf Verzögerungen hinweist, entspannt den gesamten Praxisablauf.

**Fazit |** Veränderungen fordern uns heraus – und jede Entscheidung hat ihren Preis ... Doch was wäre, wenn der Preis eine „erfolgreiche Praxis“ ist?!