

physio**praxis**

Die Fachzeitschrift für Physiotherapie

Leseprobe
aus physiopraxis 6/06

Gut beraten
**Coaching, Training
und Beratung**

physiopraxis ist eine unabhängige Zeitschrift und erscheint im Georg Thieme Verlag.

Adresse

Georg Thieme Verlag KG, Redaktion physiopraxis,
Rüdigerstraße 14, 70469 Stuttgart,
Tel.: 07 11/89 31-0, Fax: 07 11/89 31-871,
E-Mail: physiopraxis@thieme.de, www.thieme.de/physioonline

Fragen zum Abonnement

Georg Thieme Verlag KG, KundenServiceCenter Zeitschriften,
Rüdigerstr. 14, 70469 Stuttgart,
Tel.: 07 11/89 31-321, Fax: 07 11/89 31-901,
E-Mail: aboservice@thieme.de



www.thieme.de/physioonline

Coaching, Training und Beratung für Therapeuten

Gut beraten

Der wirtschaftliche Erfolg einer Physiotherapiepraxis hängt von mehr ab als von guter und erfolgreicher Physiotherapie. Lesen Sie in diesem Artikel, was Beratung, Training oder Coaching Physiotherapeuten bringen kann, und lernen Sie die Unterschiede dieser Weiterbildungsformen kennen.

Was bedeutet Erfolg im Beruf? Zufriedenheit bei der Arbeit, das Gefühl, sinnvolle und effektive Arbeit zu tun, angemessen für geleistete Arbeit bezahlt zu werden, Anerkennung für erbrachte Leistung ...? Diese Frage stellen sich Physiotherapeuten oft erst nach vielen Berufsjahren. Die Antworten sind häufig komplex und in jedem Fall individuell. Erst wenn man das, was man unter Erfolg versteht, als Ziel formuliert, kann man geeignete Handlungsinstrumente aussuchen, mit deren Hilfe dieser Erfolg erreicht werden kann. Für viele Therapeuten ist es eine bittere Nachricht, dass Untersuchungen zeigen, dass nur 15% des wirtschaftlichen Erfolgs einer Praxis auf fachlichem Wissen basiert. Denn wie entwickeln Physiotherapeuten die übrigen 85%, wenn Fachfortbildungen alleine nicht den gewünschten Erfolg garantieren? Es gilt Fähigkeiten zu fördern, die sich jenseits des Fachwissens befinden, zum Beispiel Kommunikations- und Organisationsfähigkeit. Immer mehr Therapeuten gehen daher den Weg, der in Industrie und Verwaltung seit Jahren selbstverständlich ist, und besuchen Weiterbildungen: Sie lassen sich beraten oder coachen und trainieren ihre nichtfachspezifischen Fähigkeiten.

Beratung hilft bei Problemen einer Praxis ▶ Der Inhalt einer (Unternehmens-)Beratung ist klar umrissen: Es geht um die individuelle Vermittlung von Fakten, die berufspolitische, organisatorische, finanztechnische und betriebswirtschaftliche Aspekte beinhalten können. Eine Beratung ist stark an Strukturen und Funktionen gebunden (zum Beispiel an die einer Physiotherapiepraxis) und nicht an die Person, die beraten wird. So informiert beispielsweise ein Berater einen Therapeuten, der sich

selbstständig machen will, über Themen wie Standortanalyse, Marktentwicklung, sinnvolle Investitionen, Marketingmöglichkeiten oder über die aktuelle Gesundheitspolitik. Beratung ist immer dann sinnvoll, wenn ein konkretes Problem vorliegt, das mit der Wirtschaftlichkeit und Zukunftssicherung einer Praxis zusammenhängt. Das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) fördert sogar eine professionelle Unternehmensberatung für Physiotherapiepraxen. Den Antrag können Praxisinhaber direkt beim BAFA einreichen (👁 Adressen).

Beim Coaching Strategie zur Problemlösung erarbeiten ▶ Im Gegensatz zur Beratung steht beim Coaching die Person im Mittelpunkt. Der Coach arbeitet mit seinem Klienten entlang der Nahtstelle der Person und deren Funktion im Unternehmen. Er sollte sich mit der Dynamik zwischenmenschlicher Beziehungen auskennen und zudem wissen, wie physiotherapeutische Organisationen funktionieren. Ein Coach integriert persönliche Aspekte des Klienten genauso in seine Arbeit wie organisatorische. Im Gegensatz zu einem Berater gibt ein Coach keine Ratschläge, sondern erarbeitet gemeinsam mit dem Klienten persönliche Strategien, die nicht auf andere Personen übertragbar sind. Ein guter Coach stellt mehr Fragen, als dass er Antworten gibt und hilft so dem Klienten, die eigenen Handlungsmuster besser zu verstehen und diese selbstständig und nachhaltig zu verändern. Coaching ist Hilfe zur Selbsthilfe, um Leistungen zu verbessern und die dahinter stehenden Prozesse zu klären (👁 Kasten 1).

Training: Übung macht den Meister ▶ In einem Coaching oder bei einer Beratung können Probleme aufgedeckt werden, die man mit Hilfe eines Trainings beseitigen kann. Training ist immer dann notwendig, wenn ein neues Verhaltensmuster integriert werden soll. Dies ist nicht nur im Sport so, sondern bezieht sich auf alle neuen Verhaltensweisen, die man lernen und beibehalten möchte. Trainieren kann der Physiotherapeut beispielsweise seine Kommunikation mit Patienten, Kunden und Ärzten, eine Moderationstechnik für Teambesprechungen oder sein persönliches Auftreten im Bewerbungsgespräch. In der Regel koppelt ein Trainer das Verhaltenstraining mit Wissensvermittlung zum Thema. Das Hauptaugenmerk liegt jedoch in der Einübung des gewünschten Verhaltens. In Form von Rollenspielen oder per

Adressen



Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle

Frankfurter Straße 29–35
65760 Eschborn

Tel.: 061 96/908-570

Fax: 061 96/908-800

E-Mail: foerderung@bafa.bund.de

www.bafa.de

- › Sozialwissenschaftliches Studium entweder der Psychologie, Pädagogik oder eines benachbarten Fachs
- › Zusatzqualifikation als Coach an einer anerkannten Ausbildungseinrichtung
- › Feldkompetenz und Erfahrung in der Physiotherapie (Der Coach sollte sich mit den Rahmenbedingungen der Physiotherapie auskennen.)

Einen geeigneten Berater, Trainer oder Coach, der Erfahrung in der Physiotherapie hat, findet man zum Beispiel über den Berufsverband. Und auch im Internet gibt es eine Vielzahl von Adressen. Die Angebote lassen sich allerdings häufig schwer in ihrer Qualität beurteilen. Hilfreich ist es daher, sich Referenzen von Kollegen angeben zu lassen.

Video-Feedback lernen die Teilnehmer eines Trainings, ihre eigenen Stärken zu stärken und ihre Schwächen zu beheben. Beispielsweise erfährt ein Praxisinhaber, was für eine gute Marketingmaßnahme Vorträge sein können. Im Training lernt er, wie er werbewirksame Vorträge hält und übt diese ein.

Fallbeispiel Beratung ▶ Eine Praxisgemeinschaft dreier Physiotherapeutinnen hat unterschiedliche Behandlungsschwerpunkte gesetzt. Jede der Kolleginnen hat sich in einem physiotherapeutischen Teilbereich besonders qualifiziert. Die Praxis ist ausgelastet, aber die Therapeutinnen möchten sich und ihre Leistungen in Zukunft besser in der Öffentlichkeit präsentieren. Ziel ist es, ihr Image zu verbessern, Ärzte über ihre therapeutischen Möglichkeiten besser zu informieren und Selbstzahler zu gewinnen.

Bisher haben die Therapeutinnen unsystematisch und wenig effektiv Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt. Sie wünschen sich nun ein ganzheitliches Marketingkonzept, das genau auf ihre therapeutischen Leistungen und präventiven Angebote zugeschnitten ist und das den Besonderheiten ihrer Praxis gerecht wird. Sie wenden sich daher an eine Unternehmensberatung, bei der sie erfahren, welche Marketingmittel in der Physiotherapie sinnvoll und zulässig sind. Außerdem wird klar, wie sie diese Mittel gestalten müssen, damit sie nachhaltig wirkungsvoll sind, und wer ihnen bei der Umsetzung der Maßnahmen helfen kann – und natürlich auch, was das alles kosten wird. Der Berater begleitet im Hintergrund den Umsetzungsprozess. Er könnte dafür aber auch andere Institutionen empfehlen, wie beispielsweise eine Werbeagentur, die das Vorgehen unterstützen.

Fallbeispiel Training ▶ Herr H., Inhaber einer Physiotherapiepraxis mit neun Mitarbeitern, möchte seine Präventions- und Wellnessangebote vermehrt vermarkten. Er will sich über Selbstzahler künftig ein weiteres finanzielles Standbein erschließen, um seine Existenz langfristig zu sichern und um die Arbeitsplätze seiner Angestellten zu schützen. Im Gespräch mit seinen Patienten kann er immer wieder Teilnehmer für seine neuen Angebote gewinnen. Damit sich die angebotenen Kurse und Einzelmaßnahmen rechnen, benötigt er aber deutlich mehr Teilnehmer, als er alleine akquirieren kann. Er bittet daher seine Mitarbeiter, ihn

zu unterstützen und neue Kunden anzuwerben. Obwohl er sie mehrfach dazu aufgefordert hat und ihnen Informationen über Sinn und Nutzen dieser Selbstzahlerangebote vermittelt hat, kann Herr H. keinen messbaren Erfolg beim Verkauf der neuen Leistungen verzeichnen.

In einem Teamgespräch stellt sich heraus, dass die Mitarbeiter zwar bereit sind, Kunden zu akquirieren, ihnen aber das Handwerkszeug dafür fehlt: Sie wissen nicht, wie sie ein solches Gespräch beginnen sollen, wie sie es aufbauen und in welcher Art sie die „Produkte“ anbieten können. Gleichzeitig fürchten sie, ihre „therapeutische Seriosität“ zu verlieren, wenn sie Wellness- und Präventionsmaßnahmen anpreisen. Damit seine Mitarbeiter ihre Hemmschwellen überwinden, engagiert Herr H. einen Kommunikationstrainer. In einem Training lernen seine Mitarbeiter, dass Therapie, Beratung und Verkauf sich ergänzende Maßnahmen sein können, die miteinander gekoppelt dem Patienten für seine Gesundheit nützlich sind. Die Mitarbeiter üben Kommunikationsstrategien und erfahren dabei, dass die Überzeugungskraft, die sie im Verkauf einsetzen, auch im therapeutischen Prozess hilfreich sein kann. Durch wiederholtes Üben werden die Therapeuten noch souveräner im Umgang mit Menschen. Das kann zum einen die Compliance der Patienten verbessern und zum anderen die Motivation des Kunden stärken, Privatangebote der Praxis wahrzunehmen. Herr H. ist zufrieden: Das Training hat dazu geführt, dass mehr Patienten seine Selbstzahlerangebote nutzen.

Fallbeispiel Coaching ▶ Der Chefarzt einer Klinik beauftragt einen Trainer, neben dem ärztlichen Personal auch seine leitende Physiotherapeutin Frau B. zu trainieren. Sie klagt über die mangelnde Motivation ihrer Kollegen und immer wiederkehrende Konflikte im Team. Im Erstgespräch mit dem Trainer äußert sie den Wunsch, ein Training mit den Kollegen durchzuführen, da diese die Quelle der Konflikte seien. Im Verlauf des Gesprächs merkt Frau B. jedoch, dass das Problem bei ihr selbst liegt. Sie erkennt, dass sie sich zwischen ihren verschiedenen Rollen – mal Therapeutin, mal Kollegin, sogar manchmal Freundin und ab und zu Chefin – schlecht abgrenzen kann und so ihrer Aufgabe als Teamleiterin nur zum Teil gerecht wird. „Die Patientenbehandlung steht im Mittelpunkt meiner Arbeit, und Teammanagement



Individuelle Beratung hilft Physiotherapiepraxen, Probleme zu lösen und neue Ziele zu definieren.



Foto: C. Schneider

Kosten

Kasten 2

Training

Training kann in Gruppen durchgeführt werden und ist somit kostengünstiger als Beratung und Coaching. Im Durchschnitt kostet ein Trainingstag in einer Gruppe mit zirka zwölf Personen zwischen 220 und 350 Euro pro Person. Die Angebote der Berufsverbände sind in der Regel günstiger als die auf dem freien Markt.

Beratung und Coaching

Beides sind Individualleistungen und werden entweder nach Stunden (zwischen 100 und 160 Euro) oder nach Tagessätzen (zwischen 900 und 1.500 Euro) abgerechnet.

physiobonus



Seminargutschein und Buch zum Vertiefen

Ein Gewinner kann sich über einen Gutschein im Wert von 150 Euro freuen. Der Gutschein lässt sich anrechnen auf ein Seminar, ein Coaching oder eine Beratung bei Cornelia Schneider (www.cornelia-schneider.de). Außerdem gibt es dreimal das Buch „Stark im Beruf – erfolgreich im Leben“ aus dem Rowohlt Verlag zu gewinnen. Stichworte sind „Gutschein“ und „Stark“. Einsendeschluss ist der 27. Juli 2006.



findet nur dann statt, wenn es sich gerade mal ergibt oder wenn die Konflikte so groß sind, dass einfach etwas passieren muss“, berichtet Frau B. Aufgrund dieser Erkenntnis beschließt sie mit dem Trainer, sich coachen zu lassen.

Während des Coaching-Prozesses gelingt Frau B. eine klare Rollendefinition. Durch die Reflexion ihres bisherigen Verhaltens versteht sie, dass ihre nicht geklärte Rolle und ihr daraus resultierendes Verhalten Teamkonflikte begünstigt. Sie verabschiedet sich – wenn auch schweren Herzens – von der Vorstellung, für alle 25 Mitarbeiter die nette Kollegin und für die Patienten die immer erreichbare Therapeutin sein zu wollen. Im Hilfe ihres Coachs lernt sie die Interessen und Bedürfnisse des Verwaltungschefs, die des Chefarztes, die der Kollegen und letztlich auch die eigenen besser kennen und angemessen mit ihnen umzugehen. Durch strukturierte Mitarbeiterjahresgespräche und regelmäßige,

gut vorbereitete Teambesprechungen vermittelt Frau B. für alle Mitarbeiter gültige Standards hinsichtlich Organisation und Therapie (zum Beispiel zur Dokumentation der Patientenbehandlungen oder zu den Bekleidungsregeln). Nach anfänglichem Widerstand akzeptieren ihre Mitarbeiter diese und setzen sie in die Praxis um.

Für Frau B. wird die Erkenntnis „Mein Hauptjob ist die Leitung des Teams und mein Nebenjob ist die Therapie am Patienten“, ein Schlüsselsatz, mit dem sie sich die Neuordnung ihrer Aufgaben bewusst macht. Seitdem Frau B. ihre Rolle neu definiert hat und entsprechend handelt, kann sie ihr Team besser führen, Konflikte vermeiden oder diese lösen. All dies führt dazu, dass ihre Mitarbeiter mit mehr Motivation die Arbeit angehen.

Seitdem Frau B. ihre Rolle neu definiert hat und entsprechend handelt, kann sie ihr Team besser führen, Konflikte vermeiden oder diese lösen. All dies führt dazu, dass ihre Mitarbeiter mit mehr Motivation die Arbeit angehen.

Günstig: Coach, Trainer und Berater in einer Person ▶ Wie bei Frau B. kann sich manchmal während eines Entwicklungsprozesses ergeben, dass zwischen den drei Formen der Weiterbildung gewechselt werden muss, um optimale Ergebnisse zu erzielen. Dann ist es vorteilhaft, wenn Coach, Trainer und Berater

in einer Person zu finden ist. Falls das nicht der Fall ist, ist das allerdings selten ein Problem: In der Regel hat jeder professionelle Berater, Coach oder Trainer ein Netzwerk von Kollegen, die in gutem Austausch miteinander stehen. Dieses ermöglicht Physiotherapeuten einen möglichst zeitnahen, fließenden Übergang von einer in eine andere Weiterbildungsform.

Mit Fachfortbildungen koppeln ▶ Und die Kosten? Auf den ersten Blick ist es häufig kostenintensiver, ein Coaching, eine Beratung oder ein Training in Anspruch zu nehmen, als eine physiotherapeutische Fachfortbildung zu absolvieren (👁️ Kasten 2). Und Fachfortbildungen sind und bleiben weiterhin unverzichtbar. Doch ergänzt man sie mit den vorgestellten Weiterbildungsmethoden, können Physiotherapeuten den Erfolg ihrer Arbeit weiter steigern. So wie Sybille Hänel und Doris Schettler: Die Inhaberinnen einer Kinderphysiotherapiepraxis in Preetz haben sich beraten lassen und ein Training absolviert. „Den Kontakt zu unserer Beraterin bekamen wir über unseren Landesverband Hamburg/Schleswig-Holstein. Die Kombination aus individueller Beratung und Training hat uns motiviert und uns in die Lage versetzt, ungewöhnliche Wege im Marketing zu gehen. Gleichzeitig hat uns das damit verbundene Training viel Sicherheit in der Umsetzung der Maßnahmen gegeben. So haben wir interessante Werbematerialien entwickelt und ein physiotherapeutisches Event durchgeführt, das großes Aufsehen erregte. Das hat uns nicht nur viel öffentliches Interesse und Anerkennung gebracht, sondern uns auch persönlich gestärkt. In der Folge sind schon nach kurzer Zeit Kooperationen mit Einrichtungen und Institutionen aus unserer Region konkret geworden. Die finanzielle Förderung dieser Maßnahmen durch die BAFA war dann noch das Sahnehäubchen obendrauf“, berichten die beiden von ihrem Erfolg, den ihnen die Beratung beschert hat.

Cornelia Schneider

50



Foto: privat

Sybille Hänel und Doris Schettler haben sich beraten lassen und dadurch neue Marketingwege für ihre Praxis entdeckt.



Cornelia Schneider ist Psychologin, Physiotherapeutin und arbeitet als Trainerin, Beraterin und Coach. Sie leitet eine Praxis für Physiotherapie und ist geschäftsführende Gesellschafterin der GGW (Betriebliches Gesundheitsmanagement) in Hamburg/Saar. Fragen beantwortet die Autorin gerne per E-Mail: cornelia.schneider@ggw-homburg.de