

# praxisprofi

Unternehmerisches Know-how praxisnah umsetzen

[www.thieme.de/ergoonline](http://www.thieme.de/ergoonline)  
[www.thieme.de/physioonline](http://www.thieme.de/physioonline)

praxisprofi ist Supplement der Zeitschriften  
physiopraxis und ergopraxis und im Rahmen des  
Abonnements dieser Zeitschriften zu beziehen.

**Adresse**

Georg Thieme Verlag KG  
Rüdigerstraße 14, 70469 Stuttgart  
praxisprofi  
Tel.: 07 11/89 31-0; Fax: 07 11/89 31-871  
E-Mail: [praxisprofi@thieme.de](mailto:praxisprofi@thieme.de)

**Fragen zum Abonnement**

Georg Thieme Verlag KG  
KundenServiceCenter Zeitschriften  
Rüdigerstr. 14, 70469 Stuttgart  
Tel.: 07 11/89 31-321, Fax: 07 11/89 31-422  
E-Mail: [aboservice@thieme.de](mailto:aboservice@thieme.de)

# Erfolgsfaktor Persönlichkeit

**Durch Förderung der eigenen Stärken zu nachhaltigem Erfolg** Es gibt viele Faktoren, die eine erfolgreiche von einer nur mäßig erfolgreichen Therapiepraxis unterscheiden. Doch bevor Sie den Standort wechseln, die Praxiswände neu streichen oder die Öffnungszeiten ausweiten, bedenken Sie: Das größte Potenzial steckt in Ihnen!

► Warum entscheiden sich Patienten, die Leistung eines ganz bestimmten Therapeuten bzw. die einer ganz bestimmten Praxis immer wieder in Anspruch zu nehmen? Warum zahlen Patienten eine therapeutische Maßnahme ohne Zaudern aus eigener Tasche und das auch gern über längere Zeit? Warum empfehlen sie den einen Therapeuten mit Begeisterung weiter und vergessen andere, bei denen das Therapieergebnis doch auch gut war?

Ohne Zweifel hat nachhaltiger Praxiserfolg zumeist mehrere Ursachen: gute Organisation, breites Therapieangebot, sorgfältige Therapieplanung und -durchführung, individuelle Patientenorientierung sowie diverse Serviceleistungen der Praxis. Neben all diesen Faktoren spielt die Persönlichkeit von Praxisinhabern und Mitarbeitern eine häufig unterschätzte Rolle. Auch die Persönlichkeit der Teammitglieder verdient nicht nur Beachtung, sondern ebenso gezielte Förderung und Entwicklung. So zeigen sowohl verschiedene Befunde aus der Persönlichkeitsforschung als auch Ergebnisse von Studien zur Teamentwicklung, dass Menschen vor allem dort Spitzenleistungen erbringen, wo sie entsprechend ihrer persönlichen Neigungen und Leidenschaften arbeiten können und auch gefördert werden.

## Die eigene Persönlichkeit als Wirkfaktor in der Therapie und als Marketingmittel

Wir verkaufen als Physiotherapeuten nicht irgendein Produkt, das beliebig ausgetauscht werden kann oder bei Nichtgefallen oder Unbrauchbarkeit im

Müll landet. Wir arbeiten mit Menschen und geben als Therapeuten eine Gesundheitsdienstleistung ab, die nur wirksam ist, wenn das Vertrauen zwischen Therapeut und Patient gewährleistet ist.

### Zu den Wirkfaktoren einer guten Therapie gehört die Persönlichkeit des Therapeuten.

Wir sollten die Entwicklung dieser Persönlichkeit nicht dem Zufall überlassen.

Durch gezielte Förderung setzen wir wichtige Wachstumsimpulse für uns selbst, für Mitarbeiter und auch für unser Berufsfeld. So zeigen verschiedene Studien, dass die Wirksamkeit einer Therapie in weiten Teilen durch die Kommunikationskompetenz des Therapeuten mitbestimmt wird. Diese wiederum stellt einen wesentlichen Aspekt der Gesamtpersönlichkeit dar.

### Die eigene Unternehmerpersönlichkeit entdecken und entwickeln

Idealerweise steht vor der Analyse der Mitarbeiter die kritische Selbstreflexion des Praxisinhabers: Was sind meine persönlichen Zielvorstellungen innerhalb der Praxis und inwiefern decken sich meine Unternehmensziele mit meinen persönlichen Vorlieben und Werten? Sind Sie ein extrovertierter Mensch und lieben es, im Kontakt mit anderen Ihre Ideen zu entwickeln und zu kommunizieren? Gleichzeitig verbringen Sie aber Stunden am Schreibtisch mit Verwaltungsarbeiten und Abrechnung? Oder

### ▼ PERSÖNLICHE FÄHIGKEITEN ALS WIRKFAKTOREN IN PATIENTENGEWINNUNG UND -BINDUNG

- aktives Zuhören
- Körpersprache
- verbale Kommunikation
- Vermittlung von Gelassenheit und Ruhe
- Vermittlung von Engagement und Aktivität
- Empathie: sich in die Gefühlswelt des Gegenübers versetzen und an seine „Innenwelt“ anknüpfen
- Motivationsfähigkeit
- positive Grundeinstellung

Sie sind ein Mensch, der gern Neues entwickelt, aber Sie stehen den ganzen Tag an der Behandlungsbank, weil der Terminplan nichts anderes zulässt? Stimmen Ihre Neigungen mit Ihrer täglichen Arbeit überein? Als Unternehmer haben Sie die Möglichkeit, Ihre Unternehmensziele auf Ihre Person abzustimmen – und das sollten Sie nutzen.

Erfolg kann bedeuten, eine möglichst große Praxis mit hohem Umsatz und gutem finanziellen Gewinn zu führen, es kann aber auch bedeuten, eine kleine Praxis zu leiten, mit ausgesuchtem Klientel, hoher Spezialisierung und viel zeitlichem Spielraum für Familie und Privatleben.

Überlassen Sie Ihr Unternehmensziel nicht dem Zufall! Klären Sie frühzeitig, wie Ihr Berufsleben idealerweise aussehen sollte, damit es an Ihre Person und Ihre persönliche Situation optimal angepasst ist.

Wie wollen Sie als Persönlichkeit innerhalb und außerhalb der Praxis wahrgenommen werden? Wie möchten Sie Ihr ganz persönliches Profil ausgestalten? Wo liegen Ihre ganz speziellen Stärken?

Je nachdem, wie Sie sich selbst hauptsächlich definieren, so werden Sie auch von anderen wahrgenommen und behandelt, beispielsweise als einfühlsamer Therapeut, als souveräner Experte, als zuverlässiger Kollege, als besonnener Berater oder als starke Führungspersönlichkeit in der Praxis.

### **Neue Tätigkeitsfelder brauchen starke Persönlichkeiten**

Ebenso gilt es bei der Erweiterung der Handlungsfelder persönliche Grundeigenschaften zu erkennen, zu entwickeln und gezielt zu nutzen.

So kann beispielsweise zukünftig die Beratungsleistung von Physiotherapeuten eine eigenständige und gut honorierte Leistung im Angebotsspektrum werden. Obwohl längst bekannt ist, dass es einen großen Bedarf an Beratung im Kontext Gesundheit, Bewegung und Prävention gibt, wird dieses Handlungsfeld von Physiotherapeuten bisher leider kaum besetzt.

Gerade wer sich im Beratungsbereich spezialisiert, hat durch die Wahl einer guten Qualifizierungsmaßnahme die Möglichkeit, neben den fachlichen Aspekten vor allem an der eigenen Persönlichkeit zu arbeiten und das eigene Profil zu schärfen. Durch intensive Auseinandersetzung mit pädagogischen und psychologischen Inhalten lernen Therapeuten ihre Patienten/Klienten, aber auch ihre Kollegen und sich selbst besser zu erkennen und zu führen.

Gerade für ältere und erfahrene Kollegen, die Alternativen zur Arbeit „an der Bank“ suchen und die gern mit Klienten im Gespräch arbeiten, kann die Entwicklung von Beratungskompetenzen ein neue berufliche und persönliche Perspektive bieten. Speziell die Beratungstätigkeit eignet sich für Therapeuten mit langjähriger Berufs- und Lebenserfahrung, da die Glaubwürdigkeit in ihre Kompetenz mit zunehmendem Alter deutlich steigt.

Diese Thematik im Bereich Weiterbildung ist für solche Kollegen geeignet, die ihre Handlungsfelder erweitern und/oder die eigene persönliche Entwicklung oder die ihres Teams vorantreiben möchten. Ebenso gilt es, bei der Erweiterung der Handlungsfelder persönliche Grundeigenschaften zu erkennen, zu entwickeln und gezielt zu nutzen.

### **Unterschiedliche Persönlichkeitstypen und persönliche Präferenzen im Team erkennen**

Ist das Unternehmensziel in Anpassung an den Praxisinhaber klar definiert, können Sie Personalentscheidungen viel leichter und erfolversprechender treffen.

Sie möchten beispielsweise Ihre Präventionsangebote für Firmen in den nächsten fünf Jahren so ausbauen, dass die Einnahmen daraus ein zuverlässiges zweites Standbein zur Therapie darstellen. Sie wissen, dass Sie und Ihre Mitarbeiter neben der therapeutischen bzw. ergonomischen Kompetenz Gruppen leiten müssen und/oder Vorträge halten sollten. Neben der fachlichen Kompetenz gilt es hier Mitarbeiter auszuwählen, die es von ihrer persönlichen Veranlagung her lieben, in der Öffentlichkeit zu stehen, gern vor größeren Gruppen sprechen und eher extrovertiert sind. Allerdings wird allein die Neigung nicht ausreichen, um den Erfolg zu garantieren. Gerade hier sollten spezifische Fördermaßnahmen ansetzen, die es dem Mitarbeiter ermöglichen, seine guten persönlichen Grundanlagen weiter zu entwickeln, wie z. B. Verkaufstraining, Vortragsgestaltung, Methodik und Didaktik zum Leiten von Gruppen.

Die Kommunikationsfähigkeit kann die entscheidende Fähigkeit sein, um Patienten zu gewinnen und auch langfristig an Ihre Praxis zu binden. Wenn Physiotherapeuten lernen professionell zu kommunizieren, entsteht für den Praxisinhaber ein entscheidender Wettbewerbsvorsprung – das zeigen viele Erfahrungen mit Kollegen, die ihre Teams regelmäßig schulen, besser zuzuhören, besser zu argumentieren und sich besser zu verkaufen.

Zu solchen Fortbildungen sollte der Praxisinhaber vor allem diejenigen Kollegen schicken, die schon über gute kommunikative Kompetenzen verfügen – und nicht die, die damit eher Mühe haben. Denn Letztere werden durch Training eher nur mittelmäßig, schon gute Mitarbeiter aber werden herausragend. Das Prinzip lautet: Stärken Sie die Stärken und schwächen Sie die Schwächen.

Jeder kann sein persönliches Profil schärfen, indem er sich mit den vier unten genannten Entwicklungsfeldern beschäftigt und darin weiterbildet. Letztendlich macht die Vervollkommnung dieser Bereiche das aus, was als „Charisma“ an Menschen wahrgenommen wird. Charisma ist bis zu einem gewissen Punkt erlernbar. Auch Begeisterung, Leidenschaft und das Gefühl, die Thematik richtig gut zu beherrschen, tragen dazu bei. Selbst diejenigen, die gute Anlagen für eine charismatische Ausstrahlung in sich tragen, müssen es trainieren, damit es sich weiter entfalten kann.

Ein Praxisbeispiel: Ein Patient beschwert sich heftig über einen Mitarbeiter vor anderen Patienten. Sie hören dieses Gespräch im Wartezimmer zufällig mit. Sie möchten einerseits den Patienten beruhigen, andererseits sich aber auch loyal zum Mitarbeiter verhalten. Eine charismatische Ausstrahlung zeigt sich auf vier beobachtbaren Ebenen:

#### **► Analytische Intelligenz**

1. Interesse zeigen,
2. zuhören,
3. das Gehörte zusammenfassen,
4. Verständnis äußern (aber nur, wenn wirklich vorhanden),
5. Lösung anbieten.

#### **► Verbale Kompetenz**

Sie formulieren in einfachen kurzen prägnanten Sätzen, etwa „Ihre Aussagen interessieren mich ...“, „Kommen Sie bitte mit mir und erläutern Sie mir das genau ...“, „Wenn ich Sie richtig verstehe, meinen Sie, dass ...“, „Ich werde die Angelegenheit in Ihrem Sinne regeln ...“, „Sie können sich auf mich verlassen ...“. Sie können dabei Gesprächspausen aushalten und reden nicht ständig selbst.

### ► Emotionale Kompetenz

Bitten Sie den Patienten in einen ruhigen Raum, hören Sie ohne Unterbrechung einige Minuten zu. Versuchen Sie zu verstehen und sich in die Person des Patienten einzufühlen. Geben Sie das Gehörte in Ihren Worten wieder, um sicher zu sein, dass Sie ihn richtig verstanden haben. Zeigen Sie Verständnis für seine Belange. Erfragen Sie seine konkreten Wünsche und seine Lösungsvorschläge. Gewinnen Sie sein Vertrauen, in dem Sie sich für die Mitteilung des Patienten bedanken und ihm zusichern, sich um den Vorgang zu kümmern.

### ► Körpersprache

Ihre Gesten begleiten und unterstreichen Ihre Worte. Sie halten guten Blickkontakt. Zeigen Sie Verständnis durch Kopfnicken oder mimische Signale. Ihre Sitzhaltung ist offen und zugewandt. Sie führen das Gespräch entspannt sitzend auf bequemen Stühlen. Ihre Stimme hat eine gute Intonation und eine angenehme Modulation.

### Ein Reflexionstag mit dem Team fördert Ihre Stärken und stärkt Ihr Team

Persönliche Entwicklung und Selbstreflexion lässt sich nicht verordnen. Hier handelt es sich nicht um ein „Techniktraining“, sondern um einen Entwicklungsprozess, der innere Einstellungen und auch Grundhaltungen verändert.

Folgende Vorgehensweise hat sich als Teammaßnahme in vielen Praxen bewährt: Sie gestalten einen Workshop unter Anleitung eines erfahrenen Moderators. Meist reichen ein bis zwei Tage aus, in denen Sie Ihre Praxis gemeinsam mit Ihrem Team analysieren:

- Wo liegen unsere jeweiligen persönlichen Stärken?
- Mit welchen Stärken können wir uns besonders identifizieren und wie können wir eventuell schon vorhandene Stärken noch mehr ausbauen?
- Wie kommunizieren wir mit Patienten in schwierigen Situationen?
- Wie verkaufen wir uns und unsere Dienstleistung?

### ▼ DIE BESTEN HANDWERKSZEUGE IN DER PERSÖNLICHKEITS- UND PERSONALENTWICKLUNG

- Selbst- und Zeitmanagement: Wie organisiere ich mich am besten entsprechend meiner Persönlichkeit? Welche Fortbildungen passen am besten zu mir? Wo sind meine „Erfolgfelder“?
  - Einzelcoaching für den Praxisinhaber: Wo stehe ich und wo will ich hin?
  - Teamcoaching: Was zeichnet uns als Team aus – wie können wir uns gemeinsam weiterentwickeln? Wer hat welche Funktion und Rolle im Team?
  - Kommunikation: Wie überzeugen wir im Gespräch?
  - Charisma entwickeln
  - Mitarbeitergespräche zielorientiert führen
  - Reflexionstage zur Teamarbeit, Organisationsstruktur, Praxisphilosophie entwickeln, Unternehmenszielvereinbarung
- Dabei geht es nicht um „anders sein um jeden Preis“, sondern darum, Ihre individuelle Nische zu finden, in der Sie sich wohlfühlen, die Sie und Ihr Team in Ihrem Denken, Fühlen und Handeln repräsentiert: ein individuelles Praxisprofil, das Sie auch als Person beziehungsweise als Team charakterisiert. Damit sichern Sie sich einen deutlichen Wettbewerbsvorteil der „Extraklasse“.

- Welchem der vier oben genannten Aspekte der persönlichen Ausstrahlung möchten wir besondere Aufmerksamkeit schenken?

Eine „Nebenwirkung“ eines solchen Workshops ist in der Regel, dass im Team neben der Entwicklung neuer Ideen und der Stärkung von persönlichen Kompetenzen auch das Selbstvertrauen der Kollegen gefördert und das Team motiviert wird, die vorhandenen Stärken noch weiter zu entwickeln.

Statt also in Therapie, Prävention, Organisation und Praxisgestaltung dem „Mainstream“ hinterher zu laufen, könnten Sie sich auf die persönliche Weiterentwicklung Ihrer Kollegen und auch Ihre eigene konzentrieren.

Nutzen Sie die typischen Handwerkszeuge der Persönlichkeitsentwicklung, wie das in anderen Branchen längst selbstverständlich ist: Einzel- und Teamcoaching, Kommunikationstraining, Selbst- und Zeitmanagement.



Cornelia Schneider ist Psychologin, Physiotherapeutin und Systemischer Coach. Sie arbeitet in ihrer eigenen Praxis in Homburg und in der betrieblichen Gesundheitsförderung ([www.ggw-homburg.de](http://www.ggw-homburg.de)). Darüber hinaus berät sie Praxen zu den Themen Kommunikation, Marketing und Teamentwicklung. Sie ist zertifizierte TMS-Trainerin. E-Mail: [cornelia.schneider@ggw-homburg.de](mailto:cornelia.schneider@ggw-homburg.de)