

# Aus drei mach eins

*Wie beim Praxiszusammenschluss drei Teams leichter zu einem neuen großen verschmelzen*

Michael Tute

**Immer mehr (Einzel-)Praxen schließen sich zusammen, um kosteneffizienter zu arbeiten und wettbewerbsfähig zu bleiben. Schon den beteiligten Ärzten fällt es oft schwer, einen gemeinsamen Nenner zu finden. Noch schwieriger ist es jedoch, die bisherigen Mitarbeiterinnen der einzelnen Praxen zu einem großen neuen Praxisteam zusammenzuschweißen. Professionelle Organisationsberatung kann helfen.**

Drei Gynäkologinnen hatten beschlossen, im Jahr 2010 in Schwachhausen eine Praxisgemeinschaft zu gründen. Im Wissen, dass jedes einzelne Praxisteam bisher gute Arbeit geleistet hatte, hegten sie natürlich den Wunsch, das neu zu bildende Team möge dem gewohnten Leistungsniveau in nichts nachstehen. Schon die Tatsache, dass durch den Praxiszusammenschluss mehrere Mitarbeiterinnen für ein und dieselbe Aufgabe zur Verfügung standen (z. B. drei Ersthelferinnen), stellte die Kolleginnen jedoch vor personalorganisatorische Herausforderungen.

## Wie lässt sich aus drei Teams eins machen?

Um ein sicheres Fundament für die erfolgreiche Zusammenarbeit zu legen, muss man sich frühzeitig mit dem Wie auseinandersetzen. Vor der Zusammenlegung wusste aber keiner so genau, was auf das neue Team zukommen würde. Infolge dessen

war es kaum möglich, sich Gedanken über die Umsetzung zu machen. Im Raum standen Fragen wie diese:

- Was bleibt in der Obhut der einzelnen Ärztinnen? Wo liegt Gemeinsames, wo sind Grenzen?

- Was soll im neuen Team beibehalten oder verändert werden, z. B. Unternehmenskulturen, Strukturen, Kommunikation, Außendarstellung?
- Wo sollen welche Mitarbeiterinnen einbezogen werden, wie stark und mit welchem Maß an Verantwortung?

„Uns wurde schnell klar, dass wir irgendeinen Fachmann brauchten. Aber nicht nur wegen der Mitarbeiterinnen, sondern auch, weil wir selbst bezüglich Praxisführung und Abläufen unterschiedlicher Meinung waren“, so Frau Dr. Ohlendorf, eine der beteiligten Ärztinnen.

Also holte sich die Praxis eine fachkundige Organisationsberatung, mit deren Hilfe sie eine gemeinsame Vision sowie ein gemeinsames Leitbild für den Zusammenschluss entwarf.

### Welche Gefahren birgt ein Praxiszusammenschluss?

- Neu-Patientinnen werden „ungerecht“ auf die einzelnen Ärzte verteilt.
- Es entsteht ein Konkurrenzkampf darum, welche der einstigen Praxen es „richtiger“ oder besser gemacht hat.
- Es wird versucht, Gewohnheitsrechte einzelner auf Kosten der Gemeinschaft durchzusetzen.
- Die Mitarbeitenden sind irritiert, weil sie von den einzelnen Ärzten parallel unterschiedliche Anweisungen bekommen („Diener mehrerer Herren“).
- Emotionale Aspekte des Praxiszusammenschlusses bleiben unberücksichtigt, beispielsweise werden eventuelle Ängste der Mitarbeitenden nicht ernst genommen.
- Was die einstigen Praxen durch den Zusammenschluss aufgeben, wird weder anerkannt noch wertgeschätzt.

**Abb. 1:** Die genannten Beispiele sind nur einige von vielen Gefahren, die für Teams bei Praxiszusammenschlüssen lauern. Wer nicht vorbeugt, riskiert ein ineffizientes sowie emotional belastendes Miteinander und gefährdet den Praxiserfolg.

<p><b>6. Intensivkurs Pränatal- und Geburtsmedizin</b></p> <p>6. bis 8. Februar 2012, Aachen</p> <p style="background-color: #ccc; padding: 2px;">Informationen und Online-Anmeldung</p> <p style="background-color: #ccc; padding: 2px;"><a href="http://www.geburtsmedizin-aachen.de">www.geburtsmedizin-aachen.de</a></p>	<p><b>SYLTER FORTBILDUNGSTAGE FRAUENHEILKUNDE UND GEBURTSHILFE</b></p> <p>7. bis 10. Juni 2012, Kampen/Sylt</p> <p style="background-color: #ccc; padding: 2px;">Informationen und Anmeldung</p> <p style="background-color: #ccc; padding: 2px;"><a href="http://www.gynsylt.de">www.gynsylt.de</a></p>
Wissenschaftliche Leitung: Univ.-Prof. Dr. med. Werner Rath, Aachen	
INFO: Jörg Eickeler   Beratung • Organisation • Veranstaltung   Neanderstr. 20   40233 Düsseldorf   <a href="mailto:info@eickeler.org">info@eickeler.org</a>   ☎ 0211/3033224	

Zudem tauschte man sich über Führungsgrundsätze aus, gestaltete die Aufbau- und Ablauf-Organisation verbindlich für alle Beteiligten neu und traf Vereinbarungen für die künftige Zusammenarbeit.

**Erst planen, dann umsetzen**

Die organisationspsychologische Beratung umfasste zwei Phasen: eine Planungsphase und eine Phase der Umsetzungsbegleitung.

■ **Die Planungsphase**

Die Planungsphase begann deutlich vor dem Zusammenschluss und bestand zunächst darin, mit den Ärztinnen gemeinsame Ideen hinsichtlich Zusammenarbeit und Praxisführung zu erarbeiten sowie organisatorische Aspekte, Personalbelange und Arbeitsabläufe zu konkretisieren. Parallel wurden künftige Mitarbeiteraufgaben und eine gemeinsame Unternehmenskultur entwickelt. Die Mitarbeiterinnen bekamen Gelegenheit, erste gemeinsame Arbeitserfahrungen zu sammeln, was Ansätze eines neuen Wir-Gefühls erzeugte.

■ **Die Umsetzungsphase**

Auch die Phase der Umsetzungsbegleitung begann weit vor dem ersten gemeinsamen Arbeitstag der Praxisgemeinschaft. Am Anfang stand ein Start-Workshop, an dem alle Ärztinnen und Mitarbeiterinnen teilnahmen. Darin wurden die bisherigen Ideen und Beschlüsse auf Praxistauglichkeit geprüft und bedarfsgerecht modifiziert – ohne jedoch das Gemeinsame aus den Augen zu verlieren. Ziel der weiteren Umsetzungsbegleitung war es, das Vereinbarte auf allen Ebenen (Organisation, Aufgaben, Kultur) zu etablieren.

Ein abschließender Bilanz-Workshop, der kurz vor Eröffnung der gemeinsamen Praxis auf dem Programm stand, zeigte erfreuliche Ergebnisse. Diese waren sicher auch darauf zurückzuführen, dass die Ärz-

**Welche Chancen bieten sich durch ein organisationspsychologisches Vorgehen?**

- emotionale Sicherheit geben, unter anderem durch fachkundige Unterstützung und transparentes Verfahren
- neues Führungs- und Leitbild entwickeln, mit dem sich alle Beteiligten identifizieren können
- gemeinsame Beschlüsse fassen, die für alle verbindlich und allseits überprüfbar sind
- gezielte Maßnahmen ergreifen, da Handlungsbedarf beispielsweise durch Mitarbeiterbefragungen exakt ermittelt werden kann
- gruppenspezifische Phänomene berücksichtigen und zwischenmenschlichen Belangen Raum geben
- gegenseitiges Vertrauen bilden und Ängste minimieren, etwa durch gemeinsames Arbeitserleben bereits im Vorfeld

Abb. 2: Praxen, die organisationspsychologische Aspekte ernst nehmen, erleichtern sich nicht nur das Zusammenführen der ehemaligen Einzelteams, sondern legen damit einen wichtigen Grundstein für den reibungslosen und erfolgreichen Betrieb ihrer neuen Kooperationsgemeinschaft.

tinnen frühzeitig, nämlich schon Monate vorher, mit der professionellen Organisationsplanung begonnen hatten.

Ärztinnen, resümiert: „Wir sind froh, dass wir uns Hilfe geholt haben. Das Zusammenlegen unserer Teams hat prima funktioniert.“

**Was bringt organisationspsychologische Unterstützung?**

Organisationspsychologische Unterstützung ist kein Allheilmittel gegen Schwierigkeiten, die in jedem Veränderungsprozess auftreten und für die Weiterentwicklung auch wichtig sind. Sie schafft aber beste Bedingungen dafür, dass das neue Team von Anfang an gut zusammenarbeitet. Es wird gestärkt, fasst Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit und geht motiviert an die gemeinsame Arbeit.

Meinungsverschiedenheiten und Konflikte, die es immer geben kann, sind mithilfe organisationspsychologischer Unterstützung im Vorfeld besser abschätzbar. Dadurch lässt sich Konflikten vielfach vorbeugen, in jedem Fall aber reagieren, bevor sich Fronten verhärten. Meist finden sich Lösungen, mit denen alle Beteiligten gut leben können. Frau Doktor Holthaus-Hesse, eine der



**Autor**

**Dipl.-Psychologe  
Michael Tute**

Tute Psychologische  
Organisationsberatung  
Alte Feuerwache 5 – Waller Stieg 3  
28217 Bremen  
Tel. 0421 83539-15  
Fax 0421 83539-17  
Mobil 0178 5215373  
info@michael-tute.de  
www.michael-tute.de