

Die Praxis läuft – was nun?

Praxiserweiterung Viele Praxisinhaber sind nach Praxisgründung irgendwann mit der Entscheidung konfrontiert, ob sie expandieren und Personal einstellen möchten oder nicht. Der Markt dazu ist da, denn die Wartezeiten für Therapieplätze explodieren. Mit einer Erweiterung ergeben sich jedoch Herausforderungen, und es kommt zu einer Veränderung im eigenen Rollenprofil.

Dieser Artikel ist die Fortsetzung des Beitrags „Selbstständigkeit: Vom Therapeuten zum Unternehmer“ aus ergopraxis 11-12/21.

Lernziele

- Sie sind sich des Rollenwechsels bewusst, den Sie durchlaufen, wenn Sie eine Führungsposition einnehmen.
- Ihnen sind die Punkte bekannt, die man bei der Einstellung eines neuen Mitarbeiters beachten sollte.



Chef wird man ziemlich leicht, denn ein Arbeitsvertrag ist schnell unterschrieben.

Allerdings geht mit dem Einstellen von Personal eine hohe Führungsverantwortung einher, die auch die Entwicklung der eigenen Person maßgeblich fordert. So ist zwar durch die Einstellung von Therapeuten der Team-austausch wieder gegeben und das Gefühl des „Einzelkämpfers“ schwindet, allerdings ist vielen Unternehmern nicht bewusst, dass ihre Stellung im Team nicht mehr die gleiche ist wie in der Angestelltenposition.

Rollenveränderung zur Führungsperson → Durch diese Rollen-transformation (☞ ABB. 1, S. 28) entstehen oft viele Rollenkonflikte, da man die Ebene zwischen Teamkollege und Führungsperson je nach Situation und anstehender Entscheidung bewusst wechseln muss. Als Chef sollte man schnell lernen, dass man nicht „Everybody's Darling“ sein kann, denn die Aufgabe besteht darin, das große Ganze zu sehen und Entscheidungen mit einer entsprechenden unternehmerischen Weitsicht zu treffen. Das heißt, dass man als Chef Verantwortung gegenüber allen hat (dem Unternehmen, allen Mitarbeitern, Partnern im Außen) und man manchmal schwierige Entscheidungen treffen muss, wenn das Unternehmen oder das Teamklima gefährdet ist.

So kann es zum Beispiel sein, dass es nötig wird, das Negativverhalten eines Angestellten zu sanktionieren, da sonst die Arbeitsmoral des ganzen Teams dadurch beeinträchtigt wird. Der Austausch mit Praxisinhabern zeigt, dass sich viele jedoch häufig nicht trauen, konsequente Entscheidungen zu treffen, weil sie in einen inneren Rollenkonflikt geraten – vor allem, wenn sie sich auf persönlicher Ebene mit ihren Angestellten gut verstehen. Fehlt jedoch eine klare, unterstützende Führung, entwickeln sich meist weitere Konflikte.

Zudem ist es wichtig, sich im Vorfeld Gedanken darüber zu machen, welche Aufgaben und Verantwortungsbereiche man durch die Teamerweiterung abgeben möchte. Als Chef sollte einem klar sein, dass andere die Dinge nie exakt so machen, wie man es selbst tun würde. Es ist wichtig, einerseits klare Regeln zu definieren, andererseits dem Team aber auch genug Freiräume zur Mit-

entscheidung und Selbstgestaltung zu lassen. Denn Mikromanagement birgt die Gefahr, dass sich Mitarbeiter durch die Überkontrolle und das fehlende Vertrauen nicht ausreichend entfalten können, wodurch ebenfalls Konflikte in der Zusammenarbeit entstehen (☞ DEFINITION).

Um diesen Konflikten vorzubeugen oder sie aufzuarbeiten und in eine klare Entscheidungsrolle zu finden, ist es sinnvoll, sich als Praxisinhaber zum Beispiel durch einen Coach begleiten zu lassen und so mit der Zeit eine gute Führungskompetenz zu entwickeln. „Wenn Sie jedoch beginnen, sich selbst zu verändern, bauen Sie – für alle sichtbar – Erfahrungskompetenz auf. Wenn Sie klare innere Bilder für sich entwickelt und Ihr Ego dem anstehenden Veränderungsprozess untergeordnet haben, wird Ihr Handeln auch nach außen authentisch wirken. Sie erhalten dann etwas, was essenziell (...) ist: die wohlwollende Aufmerksamkeit und das echte Interesse Ihrer Belegschaft“ [2]. In Zeiten des Fachkräftemangels ist dies von noch größerer Bedeutung. Denn Geld allein ist nur ein kurzfristiger Motivator und bindet langfristig keine Mitarbeiter.

Neue Rollen → Bevor man sich dazu entscheidet, Personal einzustellen, gilt es sich bewusst zu machen und sich im Vorfeld damit auseinanderzusetzen, welche neuen Aufgabengebiete und damit einhergehenden Rollen auf einen zukommen (☞ ABB. 2, S. 31).



Man verlässt keine schlechten Jobs, sondern schlechte Führungskräfte.

Welche Erwartungen und Anforderungen kommen mit den einzelnen Rollen auf mich zu? Kann ich zu jeder Rolle „ja“ sagen (Role-taking) – und will ich das überhaupt? Bringe ich die notwendigen Voraussetzungen mit, um die entsprechenden Rollenanforderungen zu erfüllen? Welche Kompetenzen benötige ich, um die einzelnen Rollen auszufüllen? Welche sind schon vorhanden, welche muss ich dazulernen, für welche Bereiche benötige ich Unterstützung (Rolemaking) [4]?

Ergänzend kommt hier hinzu, dass man die bisherigen Rollen und Aufgaben seit Praxisgründung überprüft. Welche Aufgaben

Definition

Mikromanagement

„Mikromanagement ist ein Führungsverhalten, das von sehr starker Detailorientierung und fehlendem Vertrauen geprägt ist. Solche Führungskräfte haben ein großes Bedürfnis nach Kontrolle: Sie wollen möglichst in allen Aufgaben beteiligt sein und über jedes Detail Bescheid wissen. Das führt dazu, dass sie ihre Mitarbeitenden ständig kontrollieren, viele Abstimmungsschleifen fordern und Arbeitsschritte überwachen“ [1].



ABB. 1 Die Grafik zeigt die Rollentransformation von einem gleichwertigen Teammitglied eines Therapeutenteams zu der Stellung als Führungsperson und Therapeut/Kollege.

kann und will ich abgeben? Was kann ich selbst tun, muss ich aber nicht? Welche Dinge sollte ich unbedingt selbst erledigen? Wo sollte ich noch weitere Kompetenzen erlangen oder wer kann diese Aufgabe besser erfüllen als ich? Denn neben der fachlich-therapeutischen Unterstützung kann sich auch die Überlegung zur Anstellung einer Sekretärin aus diesen Fragen ergeben.

Als Unternehmer muss einem bewusst sein, dass es mit der Einstellung eines Mitarbeiters allein nicht getan ist, sondern dass ein Team stetig geführt und gefördert werden muss, damit sich jeder Einzelne, aber auch das Team im Gesamten weiterentwickeln kann. Die Qualität des Teams wirkt sich nicht nur auf das Arbeitsklima und die Behandlungsqualität aus, sondern hat auch eine starke Außenwirkung, die sich nicht zuletzt auch in wirtschaftlichem Erfolg ausdrückt. Bei der aktuellen Marktsituation wird einem schnell klar, warum die Auseinandersetzung mit der eigenen Führungsrolle und die Entscheidung, diese einzunehmen und auszufüllen, so elementar wichtig ist.

”
Führungskräfte müssen von der Verantwortung für die Aufgabe zur Verantwortung für die Menschen übergehen, die für die Aufgabe verantwortlich sind.
 (Simon Sinek)

Aktuelle Marktsituation → Im Durchschnitt wartet ein Kassenspatient mittlerweile 24 Wochen auf einen Psychotherapieplatz. Im Vergleich zu 2019 ist die Wartezeit um 41 Prozent gestiegen. Die Coronapandemie verschärft den Mangel an Behandlungsplätzen [5, 6]. Laut einer Umfrage des Psychotherapieverbandes hatten zu Beginn des Jahres 2021 ca. 40 Prozent mehr Erwachsene und 60 Prozent mehr Kinder und Jugendliche Therapiebedarf im Vergleich zu Anfang 2020 [7].

Für die Ergotherapie lassen sich ähnliche Zahlen in der Praxis beobachten; nahezu alle Kollegen berichten ein entsprechendes Bild [8]. In manchen Ergotherapiepraxen in Deutschland hat sich die Wartezeit für einen Therapieplatz im Vergleich zum Vorjahr sogar mehr als verdoppelt.

Der hohen Nachfrage von Seiten der Klienten steht eine schwierige Personalsituation gegenüber. Gemäß einer Umfrage des Deutschen Verbands Ergotherapie (DVE) Anfang Juli 2021 konnten 34 Prozent der Praxen in den letzten sechs Monaten eine freie Stelle nicht wieder besetzen [8]. Noch deutlicher lässt sich der Fachkräftemangel daran erkennen, dass seit Anfang 2020 30 Prozent der Praxen Stellen auf Dauer abbauen mussten, weil sie sie nicht nachbesetzen konnten [8].

Um eine wettbewerbsfähige Stelle zu schaffen, sind deshalb – neben der Auseinandersetzung mit der eigenen Führungsqualität – auch eine gute Kalkulation und Vorbereitung erforderlich.

Der Weg zum neuen Mitarbeiter

Lohnkalkulation

Prinzipiell sollte das erhöhte Arbeitsaufkommen, das einen neuen Mitarbeiter möglich macht, über einen Zeitraum von ca. vier bis sechs Monaten hinweg bestehen, bevor man eine neue Stelle schafft. Als Chef hat man die Verantwortung, entsprechendes Arbeitsvolumen für den Mitarbeiter zu beschaffen. Ist dies nicht möglich, muss man ihn trotzdem bezahlen. Im Zweifel ist es sinnvoll, eine Stelle mit geringerer Stundenanzahl anzusetzen, um sie in jedem Fall voll auszulasten, und bei entsprechendem Bedarf die Stundenanzahl dann nachträglich anzupassen.

Es ist kein Geheimnis, dass die ambulanten Praxen mit den Lohn-tarifen im öffentlichen Dienst (TVÖD) konkurrieren und es aufgrund der gegebenen Preisstrukturen deutliche Unterschiede gibt [9].

Umso wichtiger ist es, für die eigene Praxis ein transparentes und fundiert kalkuliertes Lohnsystem zu entwickeln, um den Mitarbeitern attraktive Löhne bieten zu können. Hierzu gibt es zwei Ansätze:

1. Was ist ein konkurrenzfähiges Gehalt am Markt?

Hier gilt es Vergleichswerte einzuholen (zum Beispiel TVÖD, Arbeitsagentur, Stellenbörsen), anhand derer entsprechende Werte für die eigene Lohnstruktur angelehnt werden können (Einstiegsgehalt, Lohnstufen, Urlaub, Lohnzusatzleistungen).

2. Welches Gehalt für einen Mitarbeiter kann ich mir leisten?

Hierbei müssen folgende Faktoren in der Berechnungsgrundlage berücksichtigt werden:

- eigene Fixkosten (zum Beispiel Miete und Nebenkosten) und variable Kosten (etwa Material oder Fahrtkosten) [10]
- Verdienst pro Behandlungseinheit (auf 60 Minuten Behandlung umgerechnet)
- max. Behandlungseinheiten eines Mitarbeiters pro Woche
- bezahlte Arbeitszeit neben der Behandlungseinheit (Vor-/Nachbereitung, Berichte, Team, Fahrtkosten etc.)
- Urlaub, Krankheit, Fortbildungen (diese müssen bezahlt werden, auch wenn der Mitarbeiter in dieser Zeit keinen Umsatz erwirtschaftet)

Als Unternehmer muss einem zudem bewusst sein, dass das Arbeitgeber-Brutto immer höher ist als das Arbeitnehmer-Brutto, denn der Anteil der Sozialabgaben muss stets mitberücksichtigt werden. Sollte man in der Berechnung feststellen, dass man sich ein am Markt übliches Gehalt für einen Mitarbeiter nicht leisten kann, ist

es wenig ratsam, das Gehalt nach unten zu korrigieren, da man damit nicht konkurrenzfähig ist. Stattdessen ist es empfehlenswert, einerseits die eigene Kostenstruktur auf Einsparpotenziale hin zu analysieren und andererseits die Preisstruktur ggf. an die aktuellen wirtschaftlichen Gegebenheiten anzugleichen.

Besitzt man selbst nicht das entsprechende Know-how, um mit den wirtschaftlichen Zahlen zu kalkulieren, empfiehlt es sich, zum Beispiel einen Unternehmensberater mit Spezifizierung auf Praxen hinzuzuziehen. Fehler in der Lohnkalkulation lassen sich nach Vertragsunterschrift nicht unmittelbar korrigieren. Und Fehler in der Preis- und Lohnkalkulation wirken sich meist langfristig negativ auf die persönliche wirtschaftliche Situation aus.

Räumliche Vorbereitung

Zulassungsvorschriften prüfen: Raumhöhe 2,50 Meter, pro gleichzeitig tätiger Fachkraft ist ein Therapieraum à 12 Quadratmeter (Ergotherapie) erforderlich. Werden durch die Einstellung eines Mitarbeiters die Zulassungsvorschriften verletzt, kann dies zur Erlöschung der Zulassung führen [11].

Rechtliche und vertragliche Vorbereitung

- Grundarbeitsvertrag von einem Rechtsanwalt mit Spezifizierung Arbeitsrecht ausarbeiten lassen
- Kenntnisse über Gesetze, die Einfluss auf Arbeitsgestaltung haben, wie die Planung der Arbeitszeiten (zum Beispiel Arbeitszeitgesetz, Arbeits-, Kündigungs- und Mutterschutzgesetz, Gleichbehandlungs- und Bundesurlaubsgesetz [12]) und die sich daraus ergebende Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, beispielsweise kranke Mitarbeiter nach Hause zu schicken
- fehlerhafte Arbeitsverträge mit rechtlichen Fallstricken vermeiden (bergen hohes Risiko)
- Rechte und Pflichten aus Verträgen und Gesetzen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer kennen, jede unternehmerische Entscheidung muss damit vereinbar sein
- entsprechende rechtliche Beratung im Vorfeld, damit lassen sich unnötige Abenteuer vermeiden (Facebook ist nicht das Mittel der Wahl!)

Organisatorische Vorbereitung

- Überblick über die eigenen Organisationsprozesse der Praxis: In welche Abläufe ist der Mitarbeiter zukünftig eingebunden? Welche Abläufe sind „reine Chefsache“? Welche Abläufe müssen mit Erweiterung des Teams umstrukturiert werden? Welche Prozesse sollten neu geschaffen werden? Wer hat welche Verantwortungsbereiche?
 - Prozesshandbuch entwickeln, um Einarbeitung neuer Mitarbeiter zu erleichtern, zu strukturieren und zu standardisieren. Die Zukunftstauglichkeit ist dadurch auch immer wieder überprüfbar [13].
 - Einarbeitungsplan aufstellen, damit alle wichtigen Kenntnisse zeitlich strukturiert vermittelt werden
- Dieses Vorgehen unterstützt zudem die Qualitätssicherung, da beispielsweise auch die korrekte Preiskommunikation bei Privatpatienten sichergestellt wird.

In diesem Zuge sollte man sich als Praxisinhaber auch Gedanken dazu machen, wie man die therapeutische Qualität seiner Mitarbeiter sicherstellt beziehungsweise weiter ausbaut (Fortbildungen, Assessmentanwendung, Klientenbefragung etc.).

Technische Vorbereitung

- Sind ausreichend PCs für die erhöhte Mitarbeiteranzahl vorhanden?
- Werden eine Softwareanpassung oder weitere Lizenzen benötigt (die Praxissoftware könnte nur für eine bestimmte Mitarbeiteranzahl zugelassen sein)?
- Sind die Zugänge so geregelt, dass die Mitarbeiter nur Zugriff auf für sie relevante Daten haben (Datenschutz)?
- Ist das Datensicherungskonzept so ausgelegt, dass versehentlich gelöschte Daten aus dem Backup wiederhergestellt werden könnten?

Wenn diese Punkte in der Vorbereitung getroffen sind, steht der Einstellung eines neuen Mitarbeiters nichts mehr im Wege. Die Stelle kann mit einer aussagekräftigen Stellenanzeige über die entsprechenden Kanäle beworben werden. Dabei ist es wichtig, darauf zu achten, über welche Kanäle die Zielgruppe nach neuen Stellen sucht. Gerade junge Menschen informieren sich verstärkt über Social Media, weshalb gerade dort eine ansprechende Präsenz des eigenen Unternehmensprofils und der Stellenausschreibung unabdingbar ist.

Kalkulation und Rentabilität → Durch den besonderen Abrechnungs- und Zahlungsprozess bei Heilmittelerbringern sollte daran



gedacht werden, dass auch ein neuer Mitarbeiter bis zu fünf Monate vorfinanziert werden muss, bis das Geld für die geleistete Arbeit eingegangen ist (Behandlungszeit + Abrechnungszeit + Zahlungsziel der Krankenkassen) [10].

Hinzu kommt, dass es rechtlich nicht möglich ist, das unternehmerische Risiko auf den Arbeitnehmer abzuwälzen. Das heißt, dass Therapieausfälle dem Arbeitnehmer trotzdem vergütet werden müssen, auch wenn in dieser Zeit kein Umsatz generiert wird. Alternativ können jedoch andere bezahlte Arbeitsleistungen in diese Lücken gelegt werden (wie Berichteschreiben).

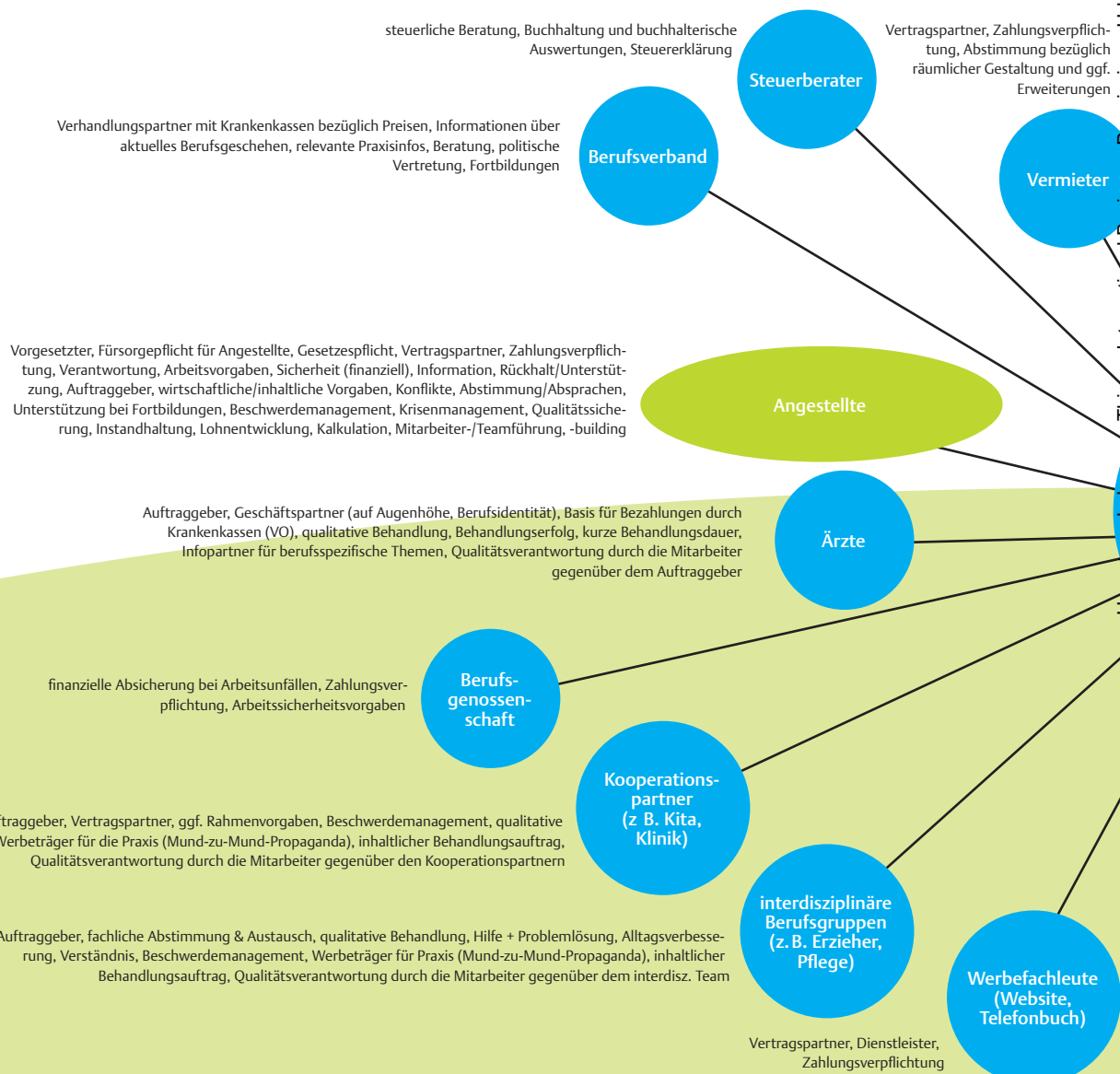
Gerade im Hinblick auf die gedeckelte Preiskalkulation (Rahmenverträge mit den gesetzlichen Krankenkassen) und die dadurch beeinflussten Lohnstrukturen ist es als Unternehmer mit Angestellten

von enormer Bedeutung, Entscheidungen fundiert zu kalkulieren. Dabei gibt es zwei Leitfragen:

→ Was habe ich von der Entscheidung/Investition? (Stärken-Schwächen-Risiken-Chancen-Analyse (SWOT))

→ Ab wann lohnt es sich? (Break-Even-Point, Rentabilität)

Zur Verdeutlichung ein Beispiel: Habe ich als Praxisinhaber den Plan, meine Räume zu erweitern, weil das Patientenaufkommen so hoch ist, muss ich gleichzeitig das Risiko des Fachkräftemangels mit einkalkulieren. Das heißt: Trotz der vielen Klienten am Markt (Chance) kann die Entscheidung gegen eine Praxisvergrößerung ausfallen, da die eigene Schwäche (zu wenig Personal) neben der eigenen Stärke (sehr attraktiver Arbeitsplatz) auf das große Risiko am Arbeitsmarkt trifft (Fachkräftemangel). Die eigene Stärke kann



das Risiko jedoch nicht sicher ausgleichen und somit wäre eine entsprechende Investition, also Erweiterung, sehr risikoreich. Die Gefahr besteht, dass der Break-Even-Point nicht erreicht werden kann, da ich höhere Mietausgaben durch die Raumerweiterung habe, aber kein Personal einstellen kann, das mehr Einnahmen erwirtschaftet, um diese Kosten abzudecken.

Zudem ist es wichtig, seine Preisgestaltung immer im Hinblick auf die aktuellen wirtschaftlichen Gegebenheiten zu überprüfen und ggf. anzupassen. Unternehmertum ist weder ein Glücksspiel noch sollte es nach dem Motto „Es wird schon gutgehen“ laufen. Als Chef trägt man nicht nur die Verantwortung für sich selbst, sondern auch für die Existenzen der Mitarbeiter und ggf. Geschäftspartner.

Break-Even-Point

Definition

Der Break-Even-Point ist der Punkt, an dem der Gewinn durch die Investition die Investitionssumme übersteigt und sich eine Investition rechnet [14].

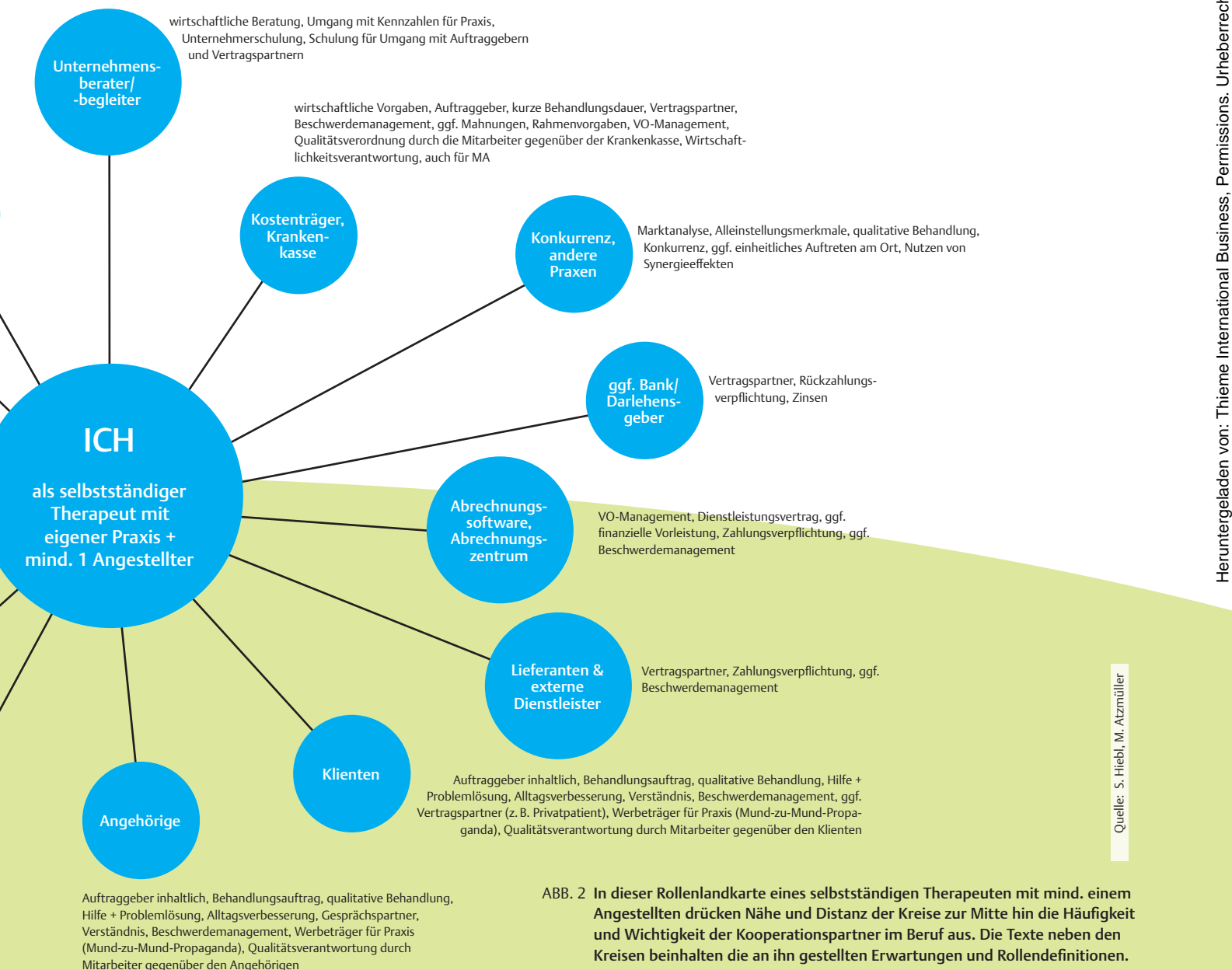


ABB. 2 In dieser Rollenlandkarte eines selbstständigen Therapeuten mit mind. einem Angestellten drücken Nähe und Distanz der Kreise zur Mitte hin die Häufigkeit und Wichtigkeit der Kooperationspartner im Beruf aus. Die Texte neben den Kreisen beinhalten die an ihn gestellten Erwartungen und Rollendefinitionen.

Quelle: S. Hiebl, M. Atzmüller

Was gerne vergessen wird, aber von Bedeutung ist

Netzwerkpflege

Als Arbeitgeber ist man in der Verantwortung, für seine Mitarbeiter ausreichend Arbeit zu generieren. Auch wenn die Anmeldezahlen in der Gesundheitsbranche explodieren, sollte man seinen Unternehmenserfolg nicht allein auf dieser Tatsache aufbauen. Für eine nachhaltige Auslastung der Praxis ist eine gute Netzwerkpflege durch die Praxisleitung von großer Bedeutung. Dazu gehört:

- aktive Pflege der Arztkontakte, etwa Rundbriefe mit aktuellen Informationen über die Praxis, Promotionstermine zur Bekanntmachung der eigenen Qualität, proaktive Informationsweiterleitung (neue Verordnungsmuster, Heilmittelrichtlinie)
- Aufbau von Kooperationen, zum Beispiel mit Kindergärten, Heilpädagogischen Tagesstätten, Kliniken
- Mitarbeiter aktiv dazu anhalten, interdisziplinär zu arbeiten, beispielsweise fallbezogener Austausch mit Kindergärten, Schulen, anderen Therapeuten, Ärzten, um die Qualität der eigenen Arbeit transparent zu machen

Management der Verantwortungsbereiche

Als Praxisinhaber muss man nicht alles selbst tun – aber man sollte wissen, wer für was im Unternehmen zuständig ist, und die verschiedenen Verantwortungsbereiche entsprechend koordinieren, um einen reibungslosen Praxisablauf zu gewährleisten (DEFINITION, S. 27). Das Erkennen der Fähigkeiten und das Vertrauen in die einzelnen Mitarbeiter sowie das Schaffen von Arbeitsbereichen, in denen sie ihr Potenzial entfalten können, gehören in den Verantwortungsbereich eines Unternehmers [2]. Die dadurch entstehende Zufriedenheit bei Mitarbeitern bindet sie zudem langfristiger an das Unternehmen als allein finanzielle Anreize.

Qualitätssicherung

Mit Gründung des eigenen Unternehmens hat man eine bestimmte Vision, die auch an bestimmte Qualitätsstandards gekoppelt ist. Sobald man Mitarbeiter einstellt, ist es wichtig, sicherzustellen, dass dieser Qualitätsstandard von allen mitgetragen und eingehalten wird. Dazu ist es notwendig, Prozesse und Mechanismen einzuführen, die den Qualitätsanspruch transparent machen, und die Mitarbeiter aktiv in die Entwicklung der Unternehmensqualität einbinden. Folgende Tools dienen der Qualitätssicherung:

- Klientenfragebögen (differenzierte Abfrage zur Behandlungszufriedenheit) und Auswertung der Ergebnisse
- Bewertungsmanagement (Google, Kununu etc.): prüfen und auswerten
- regelmäßige Mitarbeitergespräche (formell und informell) und klare Zielvereinbarungen
- Intervention und Supervision [15]
- Unterstützung zu evidenzbasiertem Arbeiten [16]
- regelmäßige Teamsitzungen

→ Qualitätsmanagement (QM) [17]

→ Unterstützung von Fort- und Weiterbildungen (inhouse, extern) Diese Arbeitszeit des Unternehmers erwirtschaftet zwar keinen direkten Gewinn, sie trägt aber nachhaltig dazu bei, langfristig Gewinne zu erzielen. Die hohe Qualität und Professionalität, die durch diese Aspekte gewährleistet und kommuniziert werden, führen zu einer positiven Außenwahrnehmung und dadurch zu einer höheren Nachfrage. Im Arbeitsalltag ist man als Unternehmer schnell geneigt, diese Punkte hintanzustellen – gerade in Zeiten von sehr hohem Klientenaufkommen. Die Zeitinvestition in diese Tätigkeiten ist jedoch ein elementarer Bestandteil einer nachhaltigen Unternehmensführung.



Eine Expansion muss fundiert kalkuliert und vorbereitet werden.

Mit eigener Rolle auseinandersetzen

→ Im Gesundheitsbereich ist die Marktnachfrage hoch und daher eine Expansion des eigenen

Unternehmens gut möglich. Durch die schwierige Mitarbeitersituation am Markt muss diese jedoch fundiert kalkuliert und vorbereitet werden. Denn durch eine Praxiserweiterung steigen auch die Fixkosten, die durch entsprechende Einnahmen gedeckt werden müssen. Vor allem sind jedoch die Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle als Führungskraft sowie die Zeitinvestition in Netzwerkpflege, Management der Verantwortungsbereiche und Qualitätssicherung unabdingbar, um das Vorhaben „Unternehmer mit Angestellten“ erfolgreich umzusetzen und die Potenziale aller Mitarbeiter optimal auszuschöpfen.

Sara Hiebl, Michael Atzmüller

Literaturverzeichnis

www.thieme-connect.de/products/ergopraxis > „Ausgabe 2/22“

Autor*innen



Sara Hiebl (Jahrgang 1984) ist seit 2008 Ergotherapeutin. Sie hat seit 2010 eine Praxis für Pädiatrie und Neurologie in Gilching. Zudem ist sie Mitautorin des Gruppenkonzeptes „Ich bin stark!“ sowie des „Du+Ich-Konzepts“ und Autorin verschiedener Fachartikel. Mit Dr. Florian Wiedemann hat sie

die Weiterbildung „Coaching in Gesundheitsberufen“ gegründet. Sie ist als Referentin zu den Themen „Du+Ich-Konzept“, „Ich bin stark!“, Elterncoaching, Coaching in Gesundheitsberufen, professionelle Praxisführung und Autismus tätig. Mehr Infos: www.coaching-gesundheitsberufe.de

Michael Atzmüller (Jahrgang 1982) ist Unternehmensbegleiter und Wirtschaftsfachwirt sowie Gründer der „Atzmüller Unternehmensbegleitung“. Er weist 15 Jahre an eigener Führungserfahrung in internationalen Konzernen auf. Seit 2010 ist er als Unternehmensbegleiter und -berater von therapeutischen Praxen tätig. Verbandsmitglieder erhalten hierbei 20 Prozent Rabatt auf Beratungsdienstleistungen. Kontakt: mail@atzmueller-ub.de Gemeinsam halten Sara Hiebl und Michael Atzmüller Vorträge zu professioneller Unternehmensführung. Aktuelle Termine sind unter www.atzmueller-ub.de/veranstaltungen zu finden.