



GESUCHT



„Verantwortungsbereitschaft
und ein guter Umgang mit Menschen –
das sind die Voraussetzungen.“

Ein Praxisnetz mit (Nachfolge-)Zukunft

Auch für Unternehmen, die personenbezogene Dienstleistungen wie Physiotherapie anbieten, steht irgendwann die Praxisnachfolge an – eine neue Chefin, ein neuer Chef muss her. Die Patientinnen und Patienten bekommen es im wahrsten Sinne des Wortes „hautnah“ mit, wenn sich durch eine neue Inhaberin oder einen neuen Inhaber Änderungen in der Praxiskultur oder -organisation auf die Mitarbeitenden auswirken. Das muss aber nicht so sein, denn es gibt Alternativen zum Verkauf der Praxis an eine fremde Person oder an eine Unternehmensgruppe im Franchise- und Lizenzsystem. Christoph Biele, Initiator des Praxisnetzes Biele, hat die Nachfolgelösung – auch wenn sie aktuell noch gar nicht ansteht – vorausschauend und positiv im Sinne der Weiterführung seines Netzwerks gestaltet.

1995 eröffnete Christoph Biele als Physiotherapeut, seit 2010 auch mit akademischer Ausbildung, seine erste Krankengymnastik-Praxis im Alleingang. Hieraus entwickelte er das Praxisnetz Biele in Herne, Recklinghausen und Bochum (Nordrhein-Westfalen) mit heute insgesamt sieben Standorten, der Fortbildungseinrichtung „Fobi im Pott“ und einem Team von mittlerweile mehr als 100 Beschäftigten. Christoph Biele und sein Team engagieren sich gemeinsam mit Hochschulen und Berufsfachschulen in der Ausbildung und setzen gemeinsam mit dem mibeg-Institut neue Maßstäbe für die Integration von Physiotherapeuten aus der EU und aus Nicht-EU-Ländern, die in der unternehmenseigenen Fortbildungseinrichtung die erforderlichen Qualifikationen für die staatliche Anerkennung erhalten. Das eigene Praxisnetz eröffnet ihm und seinen Mitgesellschaftern in den einzelnen Praxen den sowohl fachlichen als auch unternehmerischen Austausch, dessen motivierende Impulse sich auch auf die Teams auswirken. Wir haben Herrn Biele gefragt, warum die Arbeit im Netzwerk besser für alle Beteiligten ist als in herkömmlichen Unternehmensverbänden, wie zum Beispiel einer Holding, und welche Potenziale das Netzwerk birgt, wenn die Praxisnachfolge ansteht.

Herr Biele, wie entdecken Sie unternehmerisches Potenzial und unternehmerische Motivation bei Ihren Physiotherapeutinnen und Physiotherapeuten im Praxisalltag?

Ich gehe davon aus: Menschen verändern sich. Es kommt vor, dass eine anfangs beruflich sehr engagierte Person irgendwann andere Prioritäten für sich setzt. Genauso passiert es, dass sich ein Engagement im Praxisalltag erst allmählich entwickelt. In Ordnung ist es auch, wenn je-

mand zuverlässig gute Therapie erbringt, aber sich nicht verändert und zufrieden damit ist, wie er oder sie sich eingerichtet hat. In physiotherapeutischen Praxen sind in der Regel die hierarchischen Strukturen nicht als Pyramide aufgebaut, sondern sehr flach gehalten. Wenn man sich im Praxisalltag länger kennt, etwa fünf bis zehn Jahre, dann hat man eine ziemlich sichere Einschätzung davon, wie eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter mit der eigenen Arbeit umgeht, sich im Kollegenkreis verhält und man merkt auch, wenn sich die Person unternehmerisch stärker einbringen möchte. Es können kleine Dinge sein, die zählen, beispielsweise in den Praxisräumen Dinge in die Hand nehmen, die gerade am richtigen Ort fehlen. Lösungsvorschläge für den Praxisablauf sind ein wichtiges Signal dafür, dass jemand mitdenkt und an Verbesserungen für alle interessiert ist. Verantwortungsbereitschaft ist grundsätzlich bedeutungsvoll in unserem Berufsfeld.

Welche Schritte unternehmen Sie, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter zu einem Mitgesellschafter werden könnte?

Verantwortungsbereitschaft und ein guter Umgang mit Menschen – das sind die Voraussetzungen. Wenn beides dauerhaft zusammenkommt, dann sprechen ich oder meine Mitgesellschafter mit diesen engagierten Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern, ob sie sich auch mehr formale Verantwortung vorstellen können. Der Impuls geht durchaus auch von den Beschäftigten selbst aus, das ist egal. In jeder der fünf Gesellschaften im Praxisnetz Biele sind mehrere Gesellschafter mit Anteilen vertreten und in keiner hat jemand Mehrheitsanteile, bewusst auch ich nicht. Bei der Verantwortung geht es also um das „Mit“, von daher ist der wertschätzende Umgang

miteinander bei uns so wichtig. Als Berufsanfängerin oder -anfänger kommen wenige zu uns, um direkt Karriere zu machen, wichtiger ist ihnen beispielsweise, mehr Zeit in dieser Lebensphase für sich zu haben. Die vielen Menschen aus unterschiedlichen Ländern, für die wir uns im Netzwerk engagieren, haben meist andere Prioritäten. Sie schätzen die Möglichkeit, mit unserer Unterstützung die staatliche Anerkennung zu erhalten, weil in anderen Ländern, auch in Europa, die medizinischen Verfahren unterschiedlich sind. Sie kommen aber auch aus verschiedenen kulturellen Prägungen, kennen andere Kommunikationsgepflogenheiten und sind daher sehr aufmerksam, wenn es um die Unterschiede geht. Wir nehmen bei Physiotherapeutinnen und -therapeuten aus dem Ausland viel Engagement und einen guten, acht-samen Umgang wahr. Auch der Verdienst hat für sie einen hohen Stellenwert. Das bereichert auch uns und wir bereiten uns gerade darauf vor, Personen aus dieser Gruppe auch mit formaler Verantwortung zu betrauen.

Wie bringen Sie in Ihrem Netzwerk den Austausch zu fachlichen und unternehmerischen Themen in Einklang?

Wir treffen uns als Gesellschafter regelmäßig und tauschen uns zu einem breiten Themenspektrum aus. Sehr wichtig ist uns das Berufsbild, die Professionalisierung der Physiotherapie mit der Zielvorstellung, dass Therapeutinnen und Therapeuten die Patientinnen und Patienten adäquat untersuchen und behandeln können. Bisher bedarf es einer ärztlichen Verordnung. Der Weg dahin führt über eine Akademisierung der Berufsausbildung. Deshalb arbeiten wir in unserem Netzwerk auch mit den fachspezifischen Hochschulen in Bochum und Osnabrück zusammen. Bei uns ist der Anteil an akademisierten Physiotherapeutinnen und -therapeuten mit rund 30 Prozent in den Praxen vergleichsweise hoch. Ich möchte aber nicht falsch verstanden werden: Auch ohne akademische Ausbildung ist die physiotherapeutische Behandlung in der Regel hervorragend und andersherum ist die akademische Ausbildung allein kein Garant dafür. Aber wenn wir über das Berufsbild in Zusammenhang mit unternehmerisch selbstständigen Praxen sprechen, dann ist die akademische Ausbildung der richtige Weg.

Auch sehr wichtig für unsere Arbeit im Praxisnetz ist das Thema Kommunikation. Es ist eben nicht so, dass jede Gesellschafterin und jeder Gesellschafter selbstständig ist im Sinne von „keiner soll reinreden“. Wir kommen mit vie-

len unterschiedlichen Ansichten und Meinungen über ein Thema zusammen, und um zu einer für alle tragfähigen Lösung zu kommen, müssen Kompromisse geschlossen werden. Wir binden auch Dozentinnen und Dozenten sowie Trainerinnen und Trainer ein, denn schlechte Kommunikation ist ein „Energieräuber“ und am Ende hat man noch nicht einmal eine Lösung für sein Thema gefunden, obwohl man sich die wichtige Zeit gerade dafür genommen hat. Im Netzwerk arbeiten wir deshalb an wertschätzender Stimmung und zugewandter Haltung aller Beteiligten untereinander.

Wenn Sie an die Zukunft denken, wie und warum wird Ihr Netzwerk die Praxisnachfolge(n) gut meistern?

Als feststand, dass unsere eigenen Kinder sich für andere Lebens- und Berufswege als das Praxisnetz Biele entscheiden würden, war für meine Frau und mich klar: Dann können es nur die „Praxiskinder“ fortführen, wenn es soweit ist. Wir haben es unter allen Gesellschaftern so geregelt, dass Anteile nicht innerhalb der Familie vererbt, sondern nur an Mitarbeitende oder an externe Physiotherapeutinnen und -therapeuten verkauft werden können. Es ist uns wichtig, dass im Erbfall nicht Personen ohne berufsfachliche Ausbildung und Kenntnis mitbestimmen können. Ich habe meine erste Praxis 1995 ganz alleine gegründet und bin heute der Überzeugung, dass eine kooperative Unternehmensorganisation als Netzwerk so wie in unserem Modell in diesem Berufsfeld sehr sinnvoll ist – zu unserer Zufriedenheit bei der Arbeit und zum Wohl der Patientinnen und Patienten.

Vielen Dank für die interessanten Einblicke, Herr Biele!



Christoph Biele ist Initiator des physiotherapeutischen Praxisnetzes Biele und der medizinischen Akademie „Fobi im Pott“. www.biele-kg.de

Das Interview führte **Stefanie Bechert**. Sie ist Mitarbeiterin im Fachbereich „Gründung“ beim RKW Kompetenzzentrum. bechert@rkw.de

