

## Strukturierte Mitarbeiterentwicklung



# Ein Traineeprogramm in der Physiotherapie

**Der Fachkräftemangel ist seit Jahren ein Thema in der Branche. Lösungswege werden in der Regel in einer besseren Bezahlung der Physiotherapeuten und in der Gestaltung eines attraktiven Arbeitsumfelds gesehen. Doch wie lässt sich das umsetzen? Ein Erfahrungsbericht aus der Praxis.**

Physiotherapeutische Dienstleistungen werden in Zukunft immer mehr gebraucht. Davon kann man als Unternehmer mit großer Wahrscheinlichkeit ausgehen. Allein durch den demografischen Wandel wird der Bedarf weiter steigen. Die beiden größten Herausforderungen, denen physiotherapeutische Anbieter – also Physiotherapie-Praxen und Reha-zentren – sich zukünftig gegenübersehen, sind

adäquate Vergütungsmodelle zu erzielen und genügend Therapeuten zu finden, welche die Arbeit am Menschen durchführen.

Junge Menschen suchen bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber unter anderem eine Entwicklungsperspektive. Diese zu entwickeln ist von den beiden oben genannten Herausforderungen derjenige Punkt, der ohne politische Einflussnahme jede Einrichtung bzw. jeder Praxisinhaber allein angehen kann. Nachfolgend dazu ein paar Gedanken und mögliche Lösungsvorschläge.

### **Vergangenheit**

Wenn ich mich an die Jahre 1997 – 1999 zurück-erinnere, in denen ich den Einstieg in das Berufs-

leben eines Physiotherapeuten wagte, so waren diese Jahre, aus der damaligen Perspektive, durchweg positiv zu bewerten. Die Entscheidung für den Beruf hatte ich während meines Zivildienstes ergriffen. Ich hatte immer wieder mit den Mitarbeitern in der Physiotherapie zu tun und nach einigen Auseinandersetzungen über das Ob, Wann und Wie, mich entschieden, einen Teil oder auch mein ganzes Berufsleben in einem sozialen Beruf zu verbringen.

Nach der Ausbildung trat ich 1997 meinen ersten Job als Physiotherapeut an. Damals gab es noch eine größere Bewerberanzahl im Vergleich zu den offenen Stellen, zumindest war das mein Eindruck bei den ganzen Bewerbungsprozeduren. Man hat sich für mich interessiert, ich wurde allen Kollegen an meinem neuen Arbeitsplatz vorgestellt und fing an, Patienten zu behandeln. Die Rückmeldungen meiner Patienten waren durchaus positiv, was mich in meinem Handeln stärkte.

Meine Entwicklung in Sachen Physiotherapie nahm ich selbst in die Hand, aus Eigeninteresse, weniger aus dem Wunsch meines damaligen Arbeitgebers. Die regelmäßigen internen Fortbildungen, das einzige Element, das man einer internen Mitarbeiterentwicklungsmaßnahme zuschreiben konnte, fand ich angebracht.

Nicht im Ansatz habe ich mir Gedanken darüber gemacht, ob das alles so in Ordnung ist, wie mein Einstieg war und meine Entwicklungsmöglichkeiten aussahen. Es war alles gut so: Täglich Patienten behandeln, ab und an eine interne „Fobi“, ab und an eine externe „Fobi“, Besprechungen, zwei Abos von Fachzeitschriften. Ich kam zurecht, war der Meinung mich entsprechend zu entwickeln. Es war eine deutlich andere Zeit!

### Gegenwart

Vor über zehn Jahren habe ich mich selbstständig gemacht und immer war mir klar, dass ich nicht in einem kleinen Team arbeiten möchte. Ein großes sollte es sein.

In den ersten zwei bis drei Jahren als Praxisinhaber kopierte ich das, was ich selbst erlebt hatte bzw. was ich in anderen Einrichtungen mitbekommen hatte. Doch dann fingen wir im Team an, uns zum Thema Mitarbeiterentwicklung junger Physiothera-

peuten – jung steht hier nicht für das Alter per se, sondern jung an Berufsjahren – Gedanken zu machen.

Die Überlegungen, mit herkömmlichen Strukturen und Maßnahmen ein zukunftsfähiges Unternehmen aufzubauen, das sich dominant mit den Fähigkeiten seiner Mitarbeiter weiterentwickelt, waren schnell begraben. Nach der Ausbildung, wenn sich die Tür der Physiotherapieschule hinter einem schließt und sich die unzähligen Möglichkeiten, unter anderem auch an Fortbildungen, vor einem auftun, fällt eines sicherlich ganz schwer: Orientierung. Zudem stellt sich die Generation junger Arbeitnehmer zunehmend andere Fragen, so beispielsweise die Frage nach dem Sinn und Zweck der Arbeit.

### Entwicklungsgedanken

Wir wollten also versuchen, jungen Physiotherapeuten, die sich für uns als Arbeitgeber entschieden haben, Orientierung und Antworten auf die Fragen zu geben.

#### Folgende Fragen identifizierten wir:

- »»» Was ist der Sinn und Zweck unseres Handelns?
- »»» Welche Werte haben wir?
- »»» Was ist „wirklich“ unser Konzept und welche Kernkompetenzen muss jemand dafür erlernen und ausbauen?
- »»» Welcher dieser Kernkompetenzen lernt er inhouse/welche außer Haus?
- »»» Welches Zeitbudget veranschlagen wir, um das Notwendige zu erlernen?
- »»» Wie viel Diversität lassen wir zu?
- »»» Wie kommunizieren wir für die bestmögliche Unterstützung?
- »»» Wie viel Raum und Zeit nehmen regelmäßige Supervisionen in diesem Prozess ein?
- »»» Wie lange dauern diese Maßnahmen?
- »»» Wann ist eine fiktive Ziellinie überschritten, die einem aufzeigt, dass man alle Kompetenzen erfolgreich erlangt hat, die für einen „klinischen Experten in orthopädischer Physiotherapie“ notwendig sind?

Der Prozess, einen Maßnahmenkatalog für die strukturierte Entwicklung junger Physiotherapeuten zu erarbeiten, nahm einige Wochen in Anspruch.

## »» THERAPIE

### Erfahrungswerte

Mittlerweile haben wir nun mehrere Jahre Erfahrung in der Anwendung unseres Traineeprogrammes und haben immer wieder Teile davon adaptiert.

Über 24 Monaten entwickeln wir kontinuierlich unsere Junior-Physiotherapeuten mit folgenden Maßnahmen, in welche wir investieren bzw. diese selbst durchführen und die Mitarbeiter dafür freistellen:

- »» Manuelle Therapie Zertifikat nach Maitland
- »» Seminar „Myofasciale Triggerpunktbehandlung“
- »» KGG-Kurs
- »» Seminar „Funktionelles Training“
- »» Regelmäßige Seminare zu klinischen Mustern
- »» Regelmäßige 14-tägige Supervisionen mit Besprechungszeit
- »» 2 x jährlich Clinical Placement, in denen Trainees aus mehreren Standorten gemeinsam Patienten behandeln
- »» Regelmäßige Entwicklungsgespräche

Mit der kontinuierlichen Anwendung ergeben sich positive Effekte. So werden in den Bereichen Manuelle Therapie und Training dieselben Grundkompetenzen erworben. Da alle die „gleiche“ Sprache sprechen, verbessert sich die interne Kommunikation und schafft gleichzeitig die Basis dafür, dass die Therapeuten sich über ein Patientenproblem einfacher austauschen.

Auch im Training werden die Kunden von allen identisch angeleitet, es gibt keine Verwirrungen mehr. So sind die Clinical Placements gut vergleichbar und parallel gibt es die Möglichkeit, von anderen zu lernen.

Weitere Vorteile sind darin zu sehen, dass eine fachliche Arbeitsbasis geschaffen wird, die Patientenübergaben dadurch einfacher gelingen und das einheitliche Vorgehen positive Patientenrückmeldungen hervorruft. Das stärkt wiederum das Selbstvertrauen und birgt für alle Beteiligten – Trainees, Supervisoren wie Seminarleiter – Wachstumsmöglichkeiten.



### Zukunft

Ja, ich bin zufrieden mit dem momentanen Konzept. Es erscheint mir stimmig und die Rückmeldung der Trainees und derer, die das Programm schon durchliefen, ist durchweg positiv. Mittlerweile wird das Traineeprogramm an fast allen elf Körperwerk Standorten durchgeführt.

Um die Zukunft weiter so gut als möglich zu gestalten, sollte die immer geringer werdende Anzahl der Ressource Mensch mit sehr guten Konzepten entwickelt und begleitet werden.

Damit entwickeln sich im positiven Sinne Dienstleistungen und Unternehmen. Dies geschieht unweigerlich!

Mein Tipp an alle Praxisinhaber und Personalverantwortliche: Machen Sie sich Gedanken und fördern Sie die Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter, sonst findet ein anderer eine Lösung für ein Problem, das Sie möglicherweise noch nicht sehen.

#### Autor

Armin Brucker ist Physiotherapeut/OMT und Inhaber von Körperwerk, Einrichtungen für Training & Physiotherapie in Freiburg, Emmendingen und Waldkirch, Baden-Württemberg. Er ist Mitentwickler der Software „Trainingswerk“. Webseite: [www.koerperwerk.com](http://www.koerperwerk.com) E-Mail: [armin.brucker@koerperwerk.com](mailto:armin.brucker@koerperwerk.com)

