

**Zeitschrift:** Physiotherapie = Fisioterapia  
**Herausgeber:** Schweizerischer Physiotherapeuten-Verband  
**Band:** 32 (1996)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Change Management! : eine Herausforderung in der Physiotherapie  
**Autor:** Nagel, Margrith  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-929112>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 02.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

**PRAXIS**

# Change Management! Eine Herausforderung in der Physiotherapie

**Margrith Nagel, freipraktizierende Physiotherapeutin und Absolventin des SPV-Kaderausbildungsganges, Uster**

Die weibliche Form gilt analog auch immer für die männliche Form.

## EINLEITUNG

Aufgrund vieler persönlicher Gespräche mit Berufskolleginnen ist mir bewusst geworden, dass bereits die Überschrift dieses Artikels für einige Physiotherapeutinnen eine Herausforderung ist. «Wir sind doch keine Unternehmerinnen oder gar Managerinnen! Die fachliche Qualifikation, die zum Erreichen des Behandlungsziels führt, genügt doch!»

Eine selbständig tätige Physiotherapeutin muss nach meiner Meinung aber nicht nur die fachlichen Anforderungen erfüllen, sondern auch über unternehmerisches Wissen verfügen. Die Physiotherapeutin als Unternehmerin trägt nicht nur eine grosse Verantwortung gegenüber ihren Patientinnen/Kundinnen, sondern auch gegenüber dem Personal und der Gesellschaft.

Ein Unternehmen, und dazu zähle ich auch eine Physiotherapiepraxis, muss *geführt* werden. Bis her genügte es vielleicht, die täglichen Praxisaktivitäten gut zu organisieren, die Behandlungen kompetent und zielorientiert durchzuführen und die administrativen Aufgaben zu bewältigen. Ein solch bescheidenes Management genügt heute und in der Zukunft sicher nicht mehr.

Change Management bedeutet eine Änderung in der Unternehmensführung – eine Reaktion auf die Veränderungen im schweizerischen Gesundheitswesen. Oder anders ausgedrückt: Unternehmerinnen müssen in der Lage sein, den gegenwärtigen und zukünftigen Wandel einzuschätzen und Massnahmen zu dessen Bewältigung einzuleiten.

## CHANGE MANAGEMENT – WESHALB?

Seit zehn Jahren führe ich eine eigene Physiotherapiepraxis mittlerer Grösse (4 bis 5 Angestellte). In den ersten Jahren konnte ich relativ bequem auf die Patientinnen warten. Dann wurde der Konkurrenzkampf immer spürbarer, da viele Physiotherapeutinnen ihre Praxis in nächster Umgebung eröffneten. (Die Zahl der Selbstständigen hat sich mit rund 2800 in den letzten Jahren fast verdreifacht, «NZZ», 29.3.1996.) Noch einiges härter wurden die Zeiten 1994, als die Restriktionen (zur Eindämmung der Physiotherapiekosten) von seiten der Kostenträger begannen.



Mit der Inkraftsetzung des neuen KVG und des teilrevidierten Tarifvertrages am 1. Januar 1996 sind die Umsätze (standortabhängig) massiv zurückgegangen, so dass die Existenz zahlreicher Physiotherapeutinnen gefährdet ist.

Da wir gesetzlich verpflichtet sind, die volkswirtschaftliche Verantwortung wahrzunehmen, ist die Herausforderung gross, betriebswirtschaftlich ein gutes Resultat zu erreichen. Darüber hinaus verlangt das neue KVG von den Leistungserbringern Qualitätssicherung. Solche Qualitätsmanagementmodelle müssen erst noch entstehen und dann effektiv umgesetzt und überprüft werden.

Diese veränderten Rahmenbedingungen zwingen die einzelnen Akteurinnen im Gesundheitsmarkt, sich neu zu positionieren.

#### **CHANGE MANAGEMENT – WIE?**

Die vorausgegangenen Erläuterungen zeigen, wie notwendig (Not-wendend) eine Änderung in der Führung unserer Betriebe ist. Innovative Physiotherapeutinnen/Unternehmerinnen sind gefragt! Die beste Quelle für Innovation bleibt der Geist des Menschen. In seinen Gedankenspielen und Visionen reifen Ideen heran und können Wirklichkeit werden. Zeit und Musse sind unabdingbare Voraussetzungen für geistige Arbeit. Wir müssen neu lernen anzuhalten, zu reflektieren und laterales (kreatives) Denken zu üben. Warum nicht in Gruppen die Ideen austauschen, um so etwas Anwendbares daraus entstehen zu lassen?

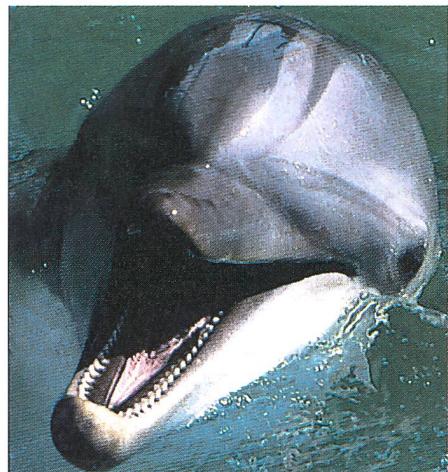
Change Management bedeutet aber auch, sich einmal umzusehen, wie es die «anderen», die Unternehmerinnen in der freien Marktwirtschaft, machen. Dort hat man schon längst erkannt, dass motivierte Mitarbeiterinnen das beste Potential einer Firma sind. Die Arbeitgeberinnen müssen ihr Personal fördern, ihm mehr Kompetenz und Mitentscheidungsmöglichkeiten einräumen.

*Das KKK-Modell für Führungs-verantwortliche – Kommandieren, Kontrollieren, Korrigieren – muss sich wandeln zu Kompetenz, Kreativität, Kommunikationsfähigkeit.*

Studien haben gezeigt, dass im neuen Führungsmodell die weiblichen Stärken zur Geltung kommen.

Marketing und PR sind nützliche Instrumente für innovative Unternehmerinnen. Einerseits geht es darum, die Kundinnenbedürfnisse (Patientinnen, Ärztinnen, allgemeine Öffentlichkeit) zu ermitteln und anderseits darum, aktiv zu werden, um das Vertrauen der Kundinnen in unser Unternehmen fortwährend zu erhöhen. Das Wissen über diese Instrumente kann man in Kaderausbildungen lernen, z.B. in den SPV-Ausbildungsgängen.

**Ein Delphin erkennt rechtzeitig das Potential einer sich abzeichnenden Veränderung und nutzt die Kraft der Welle, auf der er vorwärts kommt. Machen wir es ihm gleich!**



**Der Delphin: intelligent, lernfreudig, kommunikationsfähig, flexibel. Und der Mensch?**

Das wirtschaftliche Geschehen ist zurzeit geprägt von der Globalisierung der Märkte und den daraus resultierenden Zusammenschlüssen und Vernetzungen von Betrieben. Vielleicht könnten wir effizienter arbeiten, wenn wir freipraktizierenden Physiotherapeutinnen uns in einem bestimmten Einzugsgebiet zusammenschliessen würden, vielleicht sogar in interdisziplinären Teams? Wir könnten ein vielfältiges Therapieangebot bieten und unseren Einfluss vergrössern. Auf jeden Fall ist es ratsam, sich vermehrt gegenüber unseren Konkurrentinnen und unserem Umfeld zu öffnen. Letzteres würde z.B. heißen, der Öffentlichkeit unsere Dienste im Bereich der Prophylaxe anzubieten oder politisch aktiv zu werden (z.B. durch das Engagement in Gesundheitsbehörden, Verbänden, Institutionen usw.).

#### **SCHLUSSGEDANKEN**

Schwierigere Zeiten können eine Chance sein sich zu verändern, Neues zu erfahren, umzulenken. In der Hochkonjunktur herrschte die Tendenz zur Individualisierung, sprich zum Egoismus. In der heutigen Situation erreichen wir sicher mehr, wenn wir zusammenspannen und uns gegenseitig wertschätzen.

Ich möchte allen Mut machen, sich vermehrt zu treffen, Gedanken auszutauschen und gemeinsam Strategien zu entwickeln. Kluge Unternehmerinnen werden auch im Gesundheitswesen viel zur Qualitätssteigerung und Effizienz beitragen und damit gute PR für unseren Berufsstand leisten. Die Motivation, sich unternehmerisches Wissen anzueignen, liegt einerseits in der Existenzsicherung und anderseits in der aktiven Mitgestaltung unseres Berufsumfeldes. Somit dient unternehmerisches Wissen und gekonntes Change Management schliesslich allen.



# GYMplus

Helfen Sie Ihren Patienten, schneller gesund zu werden.

Neu! Über **700 Übungen** im Grundpaket!  
Jetzt optional erhältlich: **MTT,**  
**Hydrotherapie** und **Fitnessübungen.**

Software für Physiotherapien natürlich von  
**SOFTplus Entwicklungen GmbH**  
Unterdorf 143, 8933 Maschwanden  
Telefon: 01/768 22 23  
Telefax: 01/768 16 01

Fragen Sie nach einer Gratis-Demodiskette!

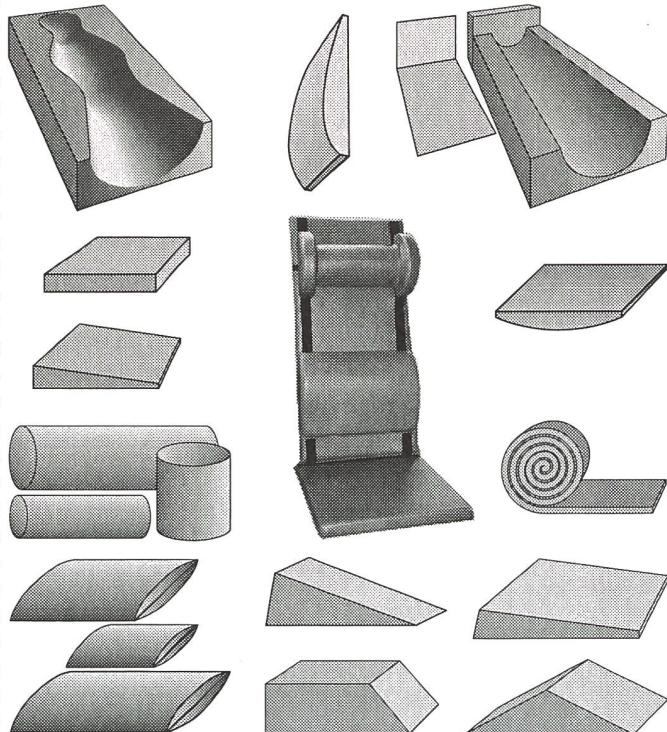


# 999.-

Administrations-Software für Physiotherapien

DNR Inter-Consulting, Hergiswil/NW  
Donat N. Reinhard 041 953 557

## Hilfsmittel für: Pflege, Medizin und Therapie



SCHAUMSTOFFE  
MOUSSES-FOAMS

CH-3510 Konolfingen  
Fax 031 791 00 77  
Telefon 031 791 23 23

**ON THE MOVE**

VISTA WELLNESS

Schon gesehen?  
Déjà vu ?

GYMNIC®

Thera-Band

Rue des Longchamps 28  
CH-2014 BOLE-NE  
Tel. (038) 41 42 52  
Fax (038) 41 42 87

Industriering 7  
CH-3250 LYSS-BE  
Tel. (032) 85 70 30  
Fax (032) 85 70 35

VISTA

Bitte senden Sie mir Ihre Unterlagen  
SVP envoyez-moi votre documentation  
mit der Broschüre "On the move" Dr. med. Bruno Bavier  
Name / nom .....  
Adresse .....  
Tel. .....

# Wer nicht inseriert – wird vergessen!

## Muskeldehnung

warum und wie?

Olaf Ejventh und Jern Hamberg

Eine erfolgreiche Behandlungsmethode bei Schmerzen und beschränkter Beweglichkeit

Teil I

Die Extremitäten. 178 Seiten mit mehr als 260 Bildern, Muskelregister und 16 Tabellen mit Schema über die bewegungshindernde Funktion verschiedener Muskeln. **SFr. 70.-**

Teil II

Die Wirbelsäule.

Im Moment nicht lieferbar!

## BÜCK DICH NICHT!

Ärztliche Anleitung für die richtige Haltung und Bewegung der Wirbelsäule.

Dr. Peter Schleuter

Broschüre mit 40 Seiten Inhalt. In dieser Broschüre wird deutlich gemacht, dass vor allem Belastungen des Alltags und banale Alltagsbewegungen in ihrer Summation zu Rückenbeschwerden führen.

Anhand von Beispielen werden falsche Bewegungen erklärt und die richtigen Bewegungen aufgezeigt. **SFr. 21.50**

Einsenden an:

Remed Verlags AG, Postfach 2017, CH-6302 Zug/CH

Senden Sie mir bitte gegen Nachnahme:

Anzahl \_\_\_\_\_ Teil I, SFr. 70.-  
(+ Verpackung und Versandspesen)

Anzahl \_\_\_\_\_ Bück dich nicht! SFr. 21.50  
(+ Verpackung und Versandspesen)

Name: \_\_\_\_\_

Strasse: \_\_\_\_\_ Nr.: \_\_\_\_\_

PLZ/Ort: \_\_\_\_\_

Land: \_\_\_\_\_ PH-0295