



Ute Wagner, die Unternehmer-Therapeutin

Wirtschaftliche Logopädie – ein Widerspruch?



Ute Wagner, Kauffrau und Logopädin, ist in Dresden mit zwei Praxen seit 2003 selbstständig. Die Geburt einer gehörlosen Tochter hat ihr Leben verändert: Sie kämpft für die Menschen, therapeutische Qualität und Erfolge, aber auch für eine wirtschaftlich-unternehmerische Sicht und Entlohnung in den Therapieberufen und ist einigen mit ihrer UThE Mentoring Akademie aus entsprechenden Pressemitteilungen bekannt. Anne Wiehage (aw) sprach mit Ute Wagner (UW) über ihre Motive, schwindende Gewinne und sinkende Wettbewerbsfähigkeit, Abhängigkeiten, Zielsetzungen und die aktuellen Kassenverhandlungen.

aw | Vor Ihrer Arbeit als Logopädin haben Sie eine kaufmännische Ausbildung abgeschlossen, ohne Zweifel auch eine wichtige Grundlage für einen therapeutischen Beruf, aber unüblich und mit gänzlich anderen Interessenschwerpunkten. Wie kam es dazu?

UW | Ursprünglich erlernte ich in der damaligen DDR den Beruf einer Elektronikfacharbeiterin. Mit der Wiedervereinigung wurden Betriebe geschlossen, so auch mein damaliger. Für meinen Beruf gab es keinen Bedarf mehr, ich war zu einer Umschulung gezwungen, absolvierte eine kaufmännische Ausbildung und arbeitete zehn Jahre in einer Steuerkanzlei.

aw | Was führte dazu, dass Sie Ihr Leben dann noch einmal anders ausgerichtet haben?

UW | 1989 wurde meine zweite Tochter geboren, sie ist gehörlos. Mein Ziel war

es, ihr Hören und Sprechen beizubringen. Darin sah ich die einzige Möglichkeit, ihr eine Perspektive für ihr Leben zu geben und uns als Familie eine Chance, miteinander entspannt zu kommunizieren. Die „sogenannten“ Fachleute hingegen waren der Meinung, dass sie nie normal sprechen lernt, nie eine normale Schule besuchen wird und nie einen normalen Beruf erlernen kann. Man traute mir jedoch noch zu, für mein Kind Pflegegeld zu beantragen.

aw | Das klingt nicht nach der Unterstützung, die eigentlich sein sollte. Doch daraus haben Sie scheinbar die Kraft für ein großes ABER gezogen.

UW | Ja, denn dieser Weg war nicht meiner. Mein Ziel war es, dass meine Tochter am Leben teilhaben wird, hören und sprechen lernt. 1998 stand ich nach zermürbenden neunjährigen Kämpfen selbst

vor dem gesundheitlichen Aus, denn Kassen schoben immer wieder einfachere und preiswertere Möglichkeiten in den Vordergrund. Finanzielle Aspekte, zum Beispiel bei der Auswahl von Therapien oder Hilfsmitteln, das Argument der sogenannten „Wirtschaftlichkeit“, wurden aufgeführt. Viele Entscheidungen ergingen im Moment, um kurzfristig zu sparen, unabhängig davon, dass die Folgen deutlich teurer gewesen wären und die Entwicklung meiner Tochter behindert würde. Therapeuten und Ärzte waren oft überfordert und unwissend. Auch Entscheider bei den Krankenkassen haben wenig Wissen über die Hintergründe der Betroffenen. Diese Erfahrungen, das Leben mit meiner Tochter, die Auswirkungen der Hörschädigung auf ihr und auf unser Leben, veränderten meine Einstellung in Bezug auf meine Werte und auf das, was mir im Leben wichtig ist, sehr stark. Es wurde mir ein großes Bedürf-

nis, einen Beitrag zu leisten, Menschen mit ihren Sorgen anzunehmen, wirklich hinzuhören und sie dort abzuholen, wo sie stehen und meine Hilfe brauchen.

aw | *Das war der Schwenk in die therapeutische Richtung?*

UW | Ja, ich beendete meine kaufmännische Laufbahn und wurde Logopädin. In meinem erst 15-jährigen Berufsleben war das nun der dritte Neustart. Meine Eltern standen mir in dieser Zeit eng zur Seite und unterstützten mich in jeder Hinsicht. So konnte ich auch diesen Weg sehr erfolgreich absolvieren.

aw | *Sie haben sich ziemlich bald nach Ihrer Ausbildung schon selbstständig gemacht?*

UW | Ich war ein Jahr in einer neurologischen Klinik angestellt und habe mich dann entschieden, meine erste eigene Praxis zu eröffnen. Der tiefe Wunsch, mit hörgeschädigten Kindern und deren Eltern zu arbeiten, brannte in mir und bestimmt bis heute meine Philosophie und den therapeutischen Schwerpunkt meiner Praxen. Denn meine Tochter ist jetzt 31 Jahre alt, hört und spricht, hat das Fachabitur bestanden und arbeitet in einem technischen Beruf.

aw | *Da haben Sie viel erreicht! Haben Eltern, die zu Ihnen in die Praxis kommen, aufgrund Ihrer persönlichen Erlebnisse eine besondere Rolle in den Therapien? Denn Sie wissen aus eigener Erfahrung, wie es ist, auf der Elternseite zu sitzen.*

UW | Sie sind in unseren Therapien fester Bestandteil und bestimmen den Erfolg der Behandlungen maßgeblich mit. Als Mutter fehlte mir immer Zeit. Sowohl für mein eigenes Leben als auch um die Entwicklung meiner Kinder zu genießen. Mit jeder Fehlentscheidung und Unwissenheit von Fachleuten lief sie mir förmlich davon. Deshalb habe ich in meinen Praxen an-

Wir erzielen Effizienz in den Behandlungen und zwar durch einheitliche Konzepte und Messbarkeit von Ergebnissen.

dere Standards eingeführt. Wir erzielen Effizienz in den Behandlungen und zwar durch einheitliche Konzepte und Messbarkeit von Ergebnissen. Wir überprüfen die Einhaltung unserer Standards und deren klare Kommunikation. Wir haben nahezu alle Bereiche digitalisiert, um maximale Zeit für unsere Patienten zu gewinnen und sie nicht in redundante oder manuelle Prozesse zu stecken. Das sind einige unserer wesentlichen Grundlagen in der therapeutischen Ausrichtung.

aw | *Inwiefern haben die Eltern eine Mitbestimmung?*

UW | Wenn ich Englisch lernen möchte und einmal pro Woche in die VHS gehe, mir aber zu Hause kaum Vokabeln anschau, was weiß ich nach einem halben Jahr? Um fokussiert Therapieinhalte in den Alltag einzubinden, gehören Eltern aktiv in die therapeutische Handlung. Sie spielen mit, setzen um, bekommen Erklärungen und Hinweise und wir erörtern, wie und wann die einzelnen Schritte zu Hause integrierbar sind. Denn jede Therapie ist nur so gut, wie sie auch umsetzbar ist, gemäß unserem Leitspruch des Konfuzius: „Erzähle es mir und ich werde vergessen. Zeige es mir und ich werde erinnern. Tu es mit mir und ich werde es können.“ Allein hier liegt ein immenser Gewinn an Zeit, Nachhaltigkeit und Effizienz.

aw | *Vielen Dank für den sehr persönlichen Einblick in Ihr Leben! Die Erfahrungen*

mit Ihrer Tochter haben Ihr Leben vorgezeichnet und geprägt. Sicherlich auch die Gründung der „UThE Mentoring Akademie“. Was möchten Sie dort weitergeben?

UW | Ein Aspekt, den ich für Therapeuten als sehr wichtig erachte, ist Effizienz und Zeitmanagement in den Therapieprozessen. Messbare Therapieergebnisse sind für Ärzte, Patienten und Angehörige schnell sichtbar und es entsteht ein Patientensog.

aw | *Hier muss ich einhaken: Zeit, Nachhaltigkeit, Effizienz. Begriffe, die in unserem Gespräch immer wieder fallen. Sie sind in Ihrem Konzept so wichtig, doch beklagen Sie in einer Pressemitteilung zum Tag der Logopädie die fehlenden Qualitätsstandards für logopädische Praxen in Deutschland. Warum gibt es keine fixen Therapiezeiträume, festgelegte Vorgehensweisen bei relativ einfachen und vergleichbaren Störungsbildern? Das würde zum einen den Wettbewerb unter den Praxen ankurbeln – etwas, was in den Therapieberufen selten öffentlich thematisiert wird – und zum anderen die Kostenstruktur und -kontrolle für die Krankenkassen deutlich transparenter machen. Warum, glauben Sie, ist hier noch nichts geschehen?*

UW | Mit dieser Frage berühren Sie einen sehr sensiblen Punkt meiner Therapeuten- und Mutterseele. Den Versuch, vergleichbare Therapiezeiträume festzulegen, erkenne ich im alten Heilmittelkatalog mit seinen definierten Regelfällen pro Indikationsschlüssel. Ich glaube, dass das System der gesetzlichen Versorgung hier einen Spielraum offenlässt und Therapeuten sich darauf verlassen, dass immer wieder Rezepte nachkommen. Es gibt keine Kontrollen und keine Vergleiche. Was in den Behandlungen geschieht, ist nicht transparent, Geheimnis einer Blackbox. Die Meinung, dass Logopädie in vielen Fällen nichts bringt, ist in der Praxis leider nicht aus der Luft gegriffen. Doch der messbare Therapieerfolg ist tatsächlich machbar und ein wesentliches Instrument, um unsere Position gegenüber den Krankenkassen zu stärken.

Um fokussiert Therapieinhalte in den Alltag einzubinden, gehören Eltern aktiv in die therapeutische Handlung.

aw | *Es gibt vermehrt den Ruf nach und auch die Umsetzung von Therapieeffizienzstudien. Aber entweder mit kleinen Stichprobenzahlen aufgrund fehlender Forschungsgelder oder aber mit dem Hinweis versehen, man könne wenig Fälle finden, die wirklich deckungsgleich in der Entwicklung verlaufen und damit vergleichbar sind. Was ist in Ihren Augen der Weg aus diesem Dilemma?*

Der messbare Therapieerfolg ist tatsächlich machbar und ein wesentliches Instrument, um unsere Position gegenüber den Krankenkassen zu stärken.

UW | Ich stelle meine Unternehmen gern für eine „Praxis-Studie“ zur Verfügung! Wir haben gemeinsam einheitliche Standards fixiert. So wird zum Beispiel jedes Kind mit dem Indikationsschlüssel SP1 nach einem festgelegten Prozedere diagnostiziert. Dann wird der Therapieplan erstellt, für den es ein einheitliches Vorgehen sowie festgelegte Zeiträume für einzelne Behandlungsintervalle pro Störungsbild gibt. So schaffe ich Messbarkeit und kann eingreifen, wenn Abweichungen auftreten. Natürlich kommen manche Kinder mit einer simplen Aussprachestörung und andere mit mehreren Schwierigkeiten. Trotzdem bleibt die Behandlung eines Problems messbar und überschaubar. Allein das einheitliche Vorgehen innerhalb einer Praxis wäre ein großer Fortschritt. Wenn dort jeder einzelne Therapeut seine eigenen Ideen umsetzt, gestaltet sich Messbarkeit schwierig. Bei uns ist es ein Qualitätsmerkmal, dass wir nach einheitlichen Standards behandeln und therapeutenunabhängig die gleichen Ergebnisse erzielen. Wird jemand krank, dann geht die Vertretung nicht völlig anders vor, sondern knüpft

nahtlos an der vorhergehenden Behandlung an. Zeitaufwendige Übergaben, zum Beispiel bei Urlaub, bleiben aus, weil wir einheitlich therapieren. Wenn das in einer Praxis geht, warum nicht in größerem Rahmen? Ich bin sicher, es gibt dafür Wege.

aw | *Nun haben wir ja bereits in der Ausbildung unterschiedlichste Bedingungen, zum einen die Fachschulausbildung, zum anderen die universitäre Qualifikation. Dazu die Ursprünge der Ausbildungseinrichtungen: auf der einen Seite medizinischen Hochschulen angegliedert, auf der anderen eher pädagogischen. Und dazwischen auch noch die unterschiedlichen therapeutischen Schulen. Da würden Effizienzstudien eine deutliche Sprache sprechen!*

UW | Ja. Ich glaube auch, dass die Schulen für Logopädie sowie die universitären Studiengänge sehr unterschiedliche und zum Teil noch stark veraltete Methoden lehren. Meine Intention zum Nachweis von Ergebnissen habe ich mehrfach öffentlich angesprochen und bin, bis auf wenige Ausnahmen, auf massive Ablehnung durch Logopäden gestoßen. Aber für Patienten bedeutet ein solches Vorgehen nicht nur mehr Gewissheit, dass sie ihre Ziele erreichen, sondern ebenso gewonnene reale Lebenszeit. Die Qualität der logopädischen Arbeit wäre nachweisbar oder zumindest belegbarer und eine kleine Berufsgruppe wie die unsere hätte eine deutlich bessere Lobby – beispielsweise gegenüber den Krankenkassen.

aw | *Woher, glauben Sie, kommt diese massive Ablehnung vonseiten der Logopädinnen und Logopäden?*

UW | Das frage ich mich auch. In meinen Praxen stehen die Patienten im Vordergrund. Unsere Aufgabe ist es, sie von uns unabhängig zu machen. Dieses Selbstverständnis übertrage ich aus meiner eigenen Situation in meine Arbeit. Ich habe als Mutter erwartet, dass ich ernst genommen werde. Es geht nicht um den

Therapeuten in seiner großartigen Bedeutung für den Patienten, genauso wie es nicht um mich als Mutter ging. Sondern es geht darum, dass der Patient Hilfe braucht und er mit der Situation leben muss, nicht der Therapeut und auch das Umfeld des Patienten nur bedingt. Vielleicht sollten sich Therapeuten an dieser Stelle weniger wichtig nehmen.

aw | *Zurück zur Ausgangsfrage, was Sie in der Mentoring Akademie weitergeben möchten?*

UW | Therapiepraxen stehen immer wieder im Licht der scheinbaren Unwirtschaftlichkeit. Es herrscht der Glaubenssatz, Therapie und Geschäft seien kaum so miteinander zu verbinden, um darauf eine Basis für die eigenen Lebensziele zu gründen. Häufig suchen die Praxisinhaber die Ursachen im Außen, zum Beispiel in der mangelnden Vergütung durch Krankenkassen. Dabei stelle ich immer wieder fest, dass viele keine Idee davon haben, wie sie ihre Praxen wirtschaftlich, erfolgreich und sicher führen könnten. Sie verstehen die eigenen Zahlen oft nicht und erkennen auch nicht, was diese ihnen sagen. Was zieht es nach sich, wenn ich in Systeme und Strukturen investiere, die den organisatorischen Alltag erleichtern und die Verbindung zwischen Therapie und Managementprozessen stabil gewährleisten? Finanzwissen allgemein und der Umgang mit Geld wird schon in Schule und Elternhaus als elementare Basis unterschätzt und nicht gelehrt. Ich entwickle mit meinen Kunden ein individuelles Konzept, mit dem sie auch im Rahmen der gesetzlichen Krankenversicherungen wirtschaftlich stabil aufgestellt sind und ihre persönlichen Ziele einbeziehen und verwirklichen können.

aw | *Und dennoch hat ja die Vergütung der Krankenkassen einen Einfluss, von dem die Praxen nicht unerheblich abhängig sind.*

UW | Therapeuten bezeichnen sich häufig als Opfer der Krankenkassen und

Allein das einheitliche Vorgehen innerhalb einer Praxis wäre ein großer Fortschritt.

deren schlechter Vergütung. Mehrere Praxisinhaber, so auch ich, zahlen nach eigenen Aussagen ein Bruttogehalt von circa 3.000 Euro monatlich für einen Vollzeitjob. Ja, wir nehmen keine Millionen ein, aber wir können durchaus gut davon leben. Ich erlebe in meinen Recherchen und Umfragen häufig, dass sie auf „Was ist deine Frage zum Thema Zahlen?“ keine Antwort wissen und ihnen der grundsätzliche Plan fehlt, um was es geht. 70 Prozent der von mir befragten Praxisinhaber zahlen angeblich zu viele Steuern, erarbeiten kaum Geld, haben keine Mittel für Rente und Vorsorge und keine Zeit. Das passt aber nicht zusammen, weil wir erst Steuern zahlen, wenn wir wirklich Geld verdienen. Ich wünsche mir, dass Therapeuten anfangen zu denken, ihre eigenen Ressourcen nutzen und Eigenverantwortung für ihr Unternehmen übernehmen. Es stimmt mich wütend, in der Mehrheit die Anklage zu hören, die Kassen seien schuld. Ich kann nicht immer nur andere für mein Leben verantwortlich machen.

aw | *Das sind harte, aber wahre Worte. In meinen Augen sind das trotzdem zwei unterschiedliche Argumentationsstränge. Zum einen geht es darum, ob der aktuelle Kassensatz angemessen ist, denn er bildet den Rahmenvertrag für die therapeutische Leistungserbringung. Würden Sie dem zustimmen oder halten Sie die Verhandlungen für nicht notwendig?*

UW | Ich stimme Ihnen zu, dass die Argumentation hier in verschiedene Richtungen verläuft. Ich selbst möchte dazu keine allgemeingültige pauschale Meinung abgeben. Gestatten Sie mir dazu ein paar persönliche Worte. Als Mutter einer gehörlosen Tochter habe ich Jahrzehnte um Leistungen der Krankenkassen gekämpft. Der Standardsatz in den Ablehnungsschreiben war: „Die Leistung muss ausreichend sein, wirtschaftlich und darf das Maß des Notwendigen nicht überschreiten.“ Für mich bedeutete das ein Leben zwischen Anträgen, Einsprüchen, Klagen und Kampf um Behandlungen, damit meine Tochter hören und sprechen lernt. Mit 32 Jahren war ich so erschöpft und krank, dass ich die Wahl zwischen

Verlassen wir den Pfad des bittstellenden Heilmittelerbringers und gehen weiter als selbstbestimmte Unternehmer!

einer EU-Rente und massiver therapeutischer Hilfe zur eventuellen Gesundung hatte. Vor diesem Hintergrund bin ich unbedingt der Meinung, dass im System der gesetzlichen Versorgung durch die Krankenkassen dringend Verhandlungen und Veränderungen notwendig sind. Allerdings bedarf es auch der Festlegung von Standards in den Verträgen, die von Leistungserbringern einzuhalten sind. Wir erbringen in meinen Praxen fast ausschließlich Leistungen für GKV-Patienten. Unsere Erfolge sind sehr gut und auch wirtschaftlich habe ich alles im Griff. Angemessene Gehälter, Rücklagen sind gegeben. Mehr geht natürlich immer und mitunter wägen wir Entscheidungen auch eher im wirtschaftlichen Sinne ab als nach rein medizinischen Sachverhalten.

aw | *Zum anderen geht es darum, dass man bei der Suche nach Gründen vor allem bei sich bleiben, das Leben auch wirtschaftlich in die Hand nehmen muss. Hier kommen häufig private Zusatzleistungen ins Spiel. Raten Sie dazu?*

UW | Ich empfehle das nicht grundsätzlich. Aus meiner persönlichen Erfahrung weiß ich, wie schwer es ist, regelmäßig zur Kasse gebeten zu werden, weil die GKV einen Stopp aufgrund der wirtschaftlichen Grenzen verhängt. Bevor ich aber Hilfe unterlasse oder mich selbst ins wirtschaftliche Aus katapultiere, schließe ich private Zusatzleistungen nicht aus.

aw | *Ich danke Ihnen sehr für dieses offene, in Teilen streitbare und sehr persönliche Gespräch. Ein Einblick in Ihr Leben, der deutlich zeigt, wofür es sich zu kämpfen lohnt, aber dass es viel Kraft erfordert, für Dinge einzutreten. Doch, dass daraus Stärke und Mut resultieren können, auch Unangenehmes auszusprechen und anzupacken. Gibt es etwas, das Sie zum Abschluss den*

Therapeutinnen und Therapeuten mit auf den Weg geben möchten?

UW | Ich wünsche mir, dass Therapeuten ihren Wert erkennen und sich selbst mit ihren Bedürfnissen annehmen, sich auch einmal in den Vordergrund stellen und Nein sagen lernen. Wir sind wichtig in unserem Gesundheitssystem und dürfen entsprechend für unsere Ziele und für ein eigenes erfülltes Leben mit sicherem Einkommen eintreten. Sofern die gesetzliche Krankenversicherung hier ihren Anteil für Vertragspartner nicht erfüllt, kämpfen wir bitte für uns und nicht gegen die Kassen. Auch damit können wir umgehen lernen und die Gegebenheiten für uns und unsere Patienten nutzen. Verlassen wir den Pfad des bittstellenden Heilmittelerbringers und gehen weiter als selbstbestimmte Unternehmer! Viele Wege führen nach Rom und ich finde mit meinen Mentees immer wieder neue.

aw | *Neue Wege aus dem Hamsterrad, wie Sie ja auch in einer Pressemitteilung Ende 2020 verkündeten. Ihre Praxisführung ist Vorbild für viele Kolleginnen und Kollegen. In Ihrem Programm „Unternehmen Logopädie“ haben Sie Ihre jahrelangen Erfahrungen zusammengefasst und die UThe-Methode entwickelt. Mittels individueller Beratung vermitteln Sie diese in Ihrer Akademie. Sicherlich auch ein lukrativer Erfolgsweg.*

UW | Sinkende Schülerzahlen, akuter Fachkräftemangel sowie Abwanderungen aus den Therapieberufen kennzeichnen die derzeitige Situation. Mein Ziel ist es unbedingt, diesem Trend, der schlecht ist für die Therapierenden sowie für die therapeutische Grundversorgung der Gesellschaft, wirksam und helfend zu begegnen. Wir brauchen Therapeuten und Wege in die Lukrativität des Berufes. Das Inkrafttreten des neuen Rahmenvertrags mit all seinen Bestandteilen ist leider ein weiterer Schritt, dem entgegenzuwirken. Erfolgswege für Therapeuten sind darin nicht zu erkennen. Der Weg ist noch weit. Aber ich bin sicher, es lohnt sich – für jede einzelne Praxis und für jeden einzelnen Patienten. Ich stehe dafür bereit, meinen Beitrag dazu zu leisten!