

Der Führungsstil und der Mensch

Der Erfolg der Personalführung liegt in der Delegation



© wavebreakmedia / Shutterstock

Der Engpass in unserem Wirtschaftssystem liegt im Faktor Mensch. Das Tempo unserer modernen Gesellschaft stellt komplett andere Anforderungen an den arbeitenden Menschen als noch vor zehn oder 20 Jahren, denn diese sind enorm gestiegen und verlangen von Mitarbeitern und Führungskräften eine hohe Kompetenz an Selbststeuerung, Komplexitätswältigung und Stressresistenz. Hinzu kommt, dass sich der Personalmarkt drastisch gewandelt hat. Früher suchten Azubis Ausbildungsstellen, heute suchen die Ausbildungsstellen Azubis. Gerade auch in der Medizin wird es immer schwerer nicht nur „gutes“ Personal zu finden, sondern es auch langfristig an den Arbeitsplatz zu binden.

Es war schon immer so, verstärkt sich aber in unserer schnelllebigen Zeit in ihrer Ausprägung um ein Vielfaches: Egal ob Chef oder Azubi - wenn der Mensch nicht funktioniert, funktioniert die Organisation nicht!

Wachsen in kritischen Situationen durch Resilienz

Es lohnt sich mit dem Thema Resilienz zu befassen. „Die resiliente Praxis zeichnet

sich durch die Fähigkeit aus vorhersehbaren und unvorhersehbaren Herausforderungen konstruktiv zu begegnen“, so eine Definition. Dahinter steht der Ansatz, dass der Anspruch von immer weiter, immer höher und immer schneller, nicht mehr der ist, um den es geht. Eine Praxis so aufzustellen, dass sie auf interne und äußere Einflüsse robust, selbstbewusst, flexibel und lösungsorientiert reagiert – das ist die Idee der Resilienz.

Egal, ob es die Schwangerschaft einer Mitarbeiterin ist oder die 50. Gesundheitsreform. Die innere Stärke der Praxis lässt sie konstruktiv mit diesen Situation umgehen. Eine resiliente Praxis hat resiliente Mitarbeiter, die so aufgestellt sind, dass sie sich mit der Praxis identifizieren, ein überdurchschnittliches Engagement zeigen und resistent werden vor den Versuchen anderer sie abzuwerben. Es ist ihre Praxis!

Was sind Sie für ein Chef?

Personalführung ist das alles entscheidende Thema. Sie können als Einzelkämpfer erfolgreich unterwegs sein. Wenn Sie funktionieren, funktioniert die Praxis. Sie können als Workaholik erfolgreich sein, wenn es Ihnen Spaß macht zwölf Stunden am Tag zu arbeiten und das die Erfüllung ist. Das muss jeder für sich selbst entscheiden. Die wirklich erfolgreichen Praxen bauen auf Teamwork, das auch den Begriff der Work-

Life-Balance berücksichtigt. Es gibt keine treffendere Aussage, wenn es um Teamwork geht, als „der Fisch stinkt vom Kopf“. Im ersten Schritt der Personalentwicklung geht es daher immer um Sie selbst. Was sind Sie für ein Chef?

Sind Sie der Autoritäre, der genau sagt, wo es lang geht? Dann haben Sie den Vorteil der alleinigen Entscheidungsgewalt und damit auch einer hohen Entscheidungsgeschwindigkeit. Sie führen Ihre Team durch klare Regeln und Anweisungen und lassen keinen Widerspruch zu. Es gibt Teams, die lassen sich durch diese Art der Führung entwickeln und kurzzeitig auf ein bestimmtes Niveau bewegen. Es wird aber ab einem gewissen Zeitpunkt eine natürliche Grenze



© wavebreakmedia / Shutterstock

erreicht, da sich die Mitarbeiter nicht oder nur sehr begrenzt einbringen können. Es gehen viele Ideen verloren, man fühlt sich nicht gehört, die Motivation sinkt und es herrscht eine zu große Distanz zwischen Ihnen und Ihrem Team. Kurzfristig kann dieser Führungsstil Erfolg haben, mittel- und langfristig wird er nur zu einem bedingten positiven Ergebnis führen.

Bevorzugen Sie den Laissez-Faire-Stil? Sie müssen großes Glück haben, wenn er funktionieren sollte, nämlich dann, wenn eine starke Persönlichkeit innerhalb des Teams die Verantwortung übernimmt. Andernfalls bestimmt das Team die Regeln und verschafft sich Freiräume, die nicht unbedingt konstruktiv genutzt werden. Auch sind dann Aussagen zu hören, wie: „Wir hätten gerne mal, dass der Chef mit der Faust auf den Tisch haut!“ oder auch „Wir reißen uns hier den Allerwertesten auf und das wird nicht registriert!“ Auch bei dem führungslosen Stil entsteht häufig Frust, da ein Engagement über das Notwendigste hinaus nicht honoriert wird.



Wenn Sie den kooperativen Führungsstil bevorzugen, Teamplayer sind, beziehen Sie Ihr Team bei der Entscheidungsfindung mit ein, suchen die offene Kommunikation und übertragen mehr Rechte sowie Verantwortung. Die Eigeninitiative wird gefördert, Kreativität freigesetzt. Durch die Verteilung der Verantwortung auf mehrere Personen wird der Ausfall eines Verantwortungsträgers besser bewältigt. Es entsteht eine Kultur des gegenseitigen Respekts. Die Aufgabe von Ihnen als Chef ist es, dafür Sorge zu tragen, dass alle „an einem Strang“ ziehen. Das Gefühl „in einem Boot“ zu sitzen und aktiv am Erfolg mitwirken zu können sorgt für eine große Motivation.

Die Schritte zu einem ganzheitlichen Praxiskonzept:

- 1. Überprüfung des Führungsverhaltens:** Die erfolgreichen Praxen zeichnen sich aus durch einen kooperativen Führungsstil, der den Mitarbeitern viel Verantwortung überträgt. Dies erfordert Vertrauen in die Kompetenz des Teams, das gerechtfertigt werden muss.
- 2. Analyse des Personal-Mix:** Sind die Mitarbeiterinnen gemäß Ihren Stärken eingesetzt? Gibt es vielleicht auch eine Mitarbeiterin, die den Anforderungen nicht gewachsen ist? Oder ist vielleicht gerade das Gegenteil der Fall? Eine Mitarbeiterin fühlt sich nicht ausgelastet.
- 3. Gezielte Personalsuche:** Im Falle von Personalbedarf entscheidet die Attraktivität des Arbeitsplatzes und das formulierte Anforderungsprofil über den Erfolg der Personalsuche.
- 4. Regelmäßige Fortbildungen:** Fortbildungen schulen nicht nur das Fachwissen sondern auch die Persönlichkeit.

Der richtige Personal-Mix macht's

Im nächsten Schritt sehen Sie sich Ihr Team an. Wie sind die Stellen besetzt? Erfüllen die Mitarbeiter die notwendigen Voraussetzungen, um die Anforderungen an die Position zu erfüllen. Sind sie vielleicht auf der falschen Position eingesetzt und können damit ihre wirklichen Stärken nicht abrufen? Hierfür ist eine ausführliche Personalanalyse notwendig, die etwas über die Stärken und Schwächen verrät. Eine immer wieder feststellbare Erkenntnis in der Praxis ist, dass die Potenziale der Mitarbeiterinnen nicht genutzt werden. Hieraus resultieren Unzufriedenheiten und eine ständige Personalfluktuations. Ein eingespieltes Praxisteam bleibt dann immer ein Wunschtraum.

Gezielte Personalsuche

Aus der Analyse kann sich die Notwendigkeit ergeben, dass Sie auf dem Personalmarkt tätig werden müssen. Um das richtige Personal zu bekommen, gilt es ein genaues Anforderungsprofil zu erstellen. Um welche Position geht es, welche Fähigkeiten sind notwendig? Brauchen Sie eine Führungs- oder eine Ergänzungskraft. Je sorgfältiger Sie sich mit dem Anforderungsprofil beschäftigen, desto größer sind die Chancen auch das richtige Personal zu finden. Und wenn der Personalmarkt leergefegt ist? Gute Mitarbeiter sind in Beschäftigungsverhältnissen. Mit dem Einzeiler

„Suche Mitarbeiterin für die Rezeption.“ wird das nicht gelingen. Gutes Personal, das in der jetzigen Praxis keine Entwicklungsmöglichkeiten mehr sieht, braucht einen Anreiz, um sich zu bewerben.

Regelmäßige Fortbildungen sind ein Muss

Investieren Sie in gezielte und regelmäßige Fortbildungen, die dafür Sorge tragen, dass Ihr Team fachlich „up to date“ ist. Mit der Zunahme von Verantwortung steigen auch die Anforderungen an die Entwicklung der Persönlichkeit. Ob die Kommunikation mit den Patienten, um die Kostengespräche an das Team zu delegieren oder aber Führungsverantwortung, die Sie an Mitarbeiterinnen übertragen. Souveränität steigt mit einem gesunden Selbstbewusstsein. Selbstbewusstsein wiederum wird gestärkt durch Sicherheit und Erfolg. Eine Kultur der persönlichen Weiterentwicklung wird dafür Sorge tragen, dass Aufgaben, die derzeit noch von Ihnen durchgeführt werden, zunehmend an das Team delegiert werden können, das dabei viel Freude haben wird und Ihnen Freude bereitet.

