Die Notwendigkeit des neuen Führens in der Physiotherapie

Autor(en): **Mäder, Cornelia**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Physiotherapie = Fisioterapia**

Band (Jahr): **32 (1996)**

Heft 4

PDF erstellt am: **29.04.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-929094

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Die Notwendigkeit des neuen Führens in der Physiotherapie

Cornelia Mäder, Basel, in Zusammenarbeit mit Hans Ruijs, Zürich

Im Rahmen des SPV-Ausbildungsgangs zur Physiotherapie-FachlehrerIn fand Ende Oktober ein 5tägiges Kursmodul «Soziale Beziehungen / Führen / Begleiten» unter der Leitung von Hans Ruijs, Entwicklungsberater mit jahrelanger Erfahrung im Management-Bereich, statt. Teilgenommen haben 14 PhysiotherapeutInnen.
Da unterrichten auch immer «führen» und «begleiten» heisst, da wir in unserem Beruf ebenso unsere PatientInnen «führen» und «begleiten», da soziale Beziehungen in jeder Form der Ausübung unseres Berufes zentral sind, ist der Transfer des Kursinhaltes in sehr viele Bereiche möglich und könnte somit von Interesse für viele KollegInnen sein. Die geplanten vier bis fünf in diesem Rahmen erscheinenden Artikel werden sich mit folgenden Inhalten beschäftigen:

1. Verändertes Führungsverständnis
2. Erfassen von gruppendynamischen Prozessen
3. Üben und anwenden von Management-Techniken und Führungsinstrumenten
4. Kundenorientierung in der Physiotherapie

VERÄNDERTES FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS

Im Gesundheitswesen finden im Bereich des Führungsverständnisses Umwälzungen statt, die sich an privatwirtschaftlichen Erkenntnissen orientieren. Um ein Unternehmen, sei das eine Privatpraxis, ein an ein Spital angegliedertes Physiotherapie-Institut, eine Physiotherapieschule oder eine Schulklasse, in einer immer komplexer und turbulenter werdenden Umwelt erfolgreich und überlebensfähig zu halten, muss ein Umdenken zwangsläufig stattfinden. So werden auch in den staatlichen Spitälern traditionelle, vielstöckige, hierarchische Strukturen zunehmend ersetzt durch flache, dezentrale und unbürokratische Strukturen. Interdisziplinarität und Vernetzungen nehmen zu. Immer mehr Mitarbeitende und Teams arbeiten autonomer, was eine Erweiterung der Kompetenzen und eine Zunahme an Verantwortung bedeutet. Dies hat aber zur Folge, dass die zentrale Kontrollierbarkeit stark abnimmt und die traditionellen Disziplinierungsmöglichkeiten stark hinterfragt werden müssen. Die erfolgreiche Zusammenarbeit in sich ändernden, flexiblen Strukturen bedingt eine neue Qualität der Führung.

Moderne Führungsqualitäten

Es findet eine Verschiebung von der rein fachlichen Kompetenz als Führungsqualifikation hin zur sozialen Kompetenz statt. Künftig werden Führungskräfte gebraucht, die im Team (in der Schulklasse) sowohl über fachliche Führung als auch über Personalführung engagiert qualitative Veränderungen herbeiführen. Sie müssen sich durch ernsthafte Selbstreflexion und ständiges Lernen selbst weiterentwickeln. Einige wichtige Kriterien, die sie erfüllen müssen, sind:

- ein gelebtes Vorbild sein
- über genügend Persönlichkeit verfügen, um starke MitarbeiterInnen im Team zu fördern
- die Aufgabe in den Vordergrund zu stellen und nicht sich selbst
- mit den MitarbeiterInnen konkrete Ziele vereinbaren
- zukunftsorientiert handeln, ergebnis- und marktorientiert arbeiten
- ein hohes Mass an Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit aufweisen
- ein Klima schaffen, das es erlaubt, die MitarbeiterInnen zu begeistern und ihnen Spass an der Arbeit zu vermitteln

All diese Kriterien hat uns Hans Ruijs während des Kurses vorgelebt, so dass sie uns praktisch in Fleisch und Blut übergegangen sind. Die Arbeit in den fünf Tagen war engagiert und kreativ.

Flexibles Führungsverhalten

Führung soll flexibel gehandhabt und den jeweiligen Entwicklungsstufen der MitarbeiterInnen angepasst werden. Kommt eine MitarbeiterIn z.B. neu in einen Betrieb, können wir davon ausgehen, dass ein hohes Mass an Engagement (Neugier, Interesse, Arbeitslust und -kraft), aber wenig Kompetenz (Kenntnis des Betriebs, evtl. spezifische Fachkenntnisse) mitgebracht wird.
Zu dieser Entwicklungsstufe passt ein *dirigierender Führungsstil,* d.h. den MitarbeiterInnen wird klar mitgeteilt, was, wie, wo und wann zu tun ist. Anschliessend wird die Arbeit gewissenhaft überprüft. Werden in dieser Phase keine klaren Anweisungen gegeben, verpufft das Engagement, da es nirgends konkret eingesetzt werden kann. Bleibt die Führungskraft jedoch beim dirigierenden Führungsstil, wenn die Mitarbeiterin bereits über eine hohe Kompetenz verfügt, wird ihr Engagement schwinden, da sie sich unnötigerweise bevormundet fühlt.

Eine gute Führungskraft weiss die folgenden Führungsstile situativ angepasst einzusetzen:

- *Dirigierendes Verhalten:* siehe oben
- *Trainierendes Verhalten:* Die Führungskraft lenkt und überwacht auch weiterhin gewissenhaft die Durchführung der Aufgaben, bespricht aber die Entscheidungen mit den MitarbeiterInnen und bittet um Vorschläge. Dieser Stil könnte nach einer ersten Einarbeitungszeit angewandt werden, wenn schon eine gewisse Kompetenz voraussetz- und erkennbar ist.
- *Sekundierendes Verhalten:* Die Führungskraft fördert und unterstützt die MitarbeiterInnen bei ihren Aufgaben und teilt die Verantwortung für die zu fällenden Entscheide mit ihnen. Dieses Verhalten eignet sich besonders für Situationen, in denen die Kompetenz der MitarbeiterInnen bereits beträchtlich ist, das Engagement jedoch schwankend. Arbeits- oder auch Schulmüdigkeit kann durch Mitverantwortung aufgefangen werden, da Mitverantwortung immer Mitbestimmung bedeutet und umgekehrt und somit die Motivation fördert.
- *Delegierendes Verhalten:* Die Führungskraft überträgt den MitarbeiterInnen die Verantwortung für Entscheidungen und Problemlösestrategien. Das delegierende Verhalten wird uns beim Thema 3, «Managementtechniken und Führungsinstrumente» noch eingehender beschäftigen.

Literatur

BIRKENBIHL, M.: Chefbrevier. MVG-Verlag. Blanchard & Zigarmi: Der Minuten Manager. Rowohlt-Verlag.
GLASL, F. und LIEVEGOED, B.: Dynamische Unternehmensentwicklung. Verlag Freies Geistesleben.
GORDON, T.: Manager-Konferenz. Heyne-Verlag.
SCHMIDBERGER, S.: Die Führungskraft der Zukunft. MVG-Verlag.