Zeitschrift: Physiotherapie = Fisioterapia
Herausgeber: Schweizerischer Physiotherapeuten-Verband
Band: 32 (1996)
Heft: 6

Artikel: Die Notwendigkeit des neuen Führens in der Physiotherapie (3. Teil)
Autor: Mäder, Cornelia
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-929107

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: 06.12.2025

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

Die Notwendigkeit des neuen Führens in der Physiotherapie

(3. Teil)

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

Während in den ersten beiden Beiträgen das veränderte Führungsverständnis («Physiotherapie» 4/96) und Aspekte der Gruppendynamik («Physiotherapie» 5/96) thematisiert wurden, kommen im vorliegenden 3. Artikel vor allem Managementtechniken und Führungsinstrumente und deren Anwendung zur Sprache.

EINLEITUNG

Das bei uns mittlerweile gebräuchliche Wort «managen» ist abgeleitet von dem englischen Verb «to manage», was soviel bedeutet wie «handhaben, bewerkstelligen, deichseln; leiten, führen». Führen oder eben managen beinhaltet – und fordert daher auch die entsprechenden Fähigkeiten – Aufgaben wie Ziele setzen, planen, organisieren, Arbeiten verteilen, koordinieren und motivieren. Im Folgenden werden einige wichtige Führungsinstrumente, die zum Teil ineinander übergehen und sich oft gegenseitig bedingen, behandelt. Ausserdem soll die moderne Führungshaltung des Coaching und die veränderte Rolle der AusbilderIn am Arbeitsplatz kurz beschrieben werden.

WICHTIGE FÜHRUNGSINSTRUMENTE

A) Zielvereinbarungen

Um Arbeiten optimal verteilen und koordinieren zu können, müssen von der Führungskraft/den Führungskräften kurz-, mittel und langfristige Unternehmensziele gesetzt werden. Inwiefern dabei bereits Vorschläge/Beiträge von MitarbeiterInnen einfliessen, ist abhängig von der Komplexität des Unternehmens und dem Kenntnisstand der entsprechenden MitarbeiterIn. Grundsätzlich ist diese Möglichkeit im Rahmen einer umfassenden Feedbackkultur jedoch gegeben (vgl. weiter unten).

Anschliessend an die erste Planungsphase müssen mit den einzelnen MitarbeiterInnen, bzw. mit dem Team oder der Schulklasse konkrete Zielvereinbarungen getroffen werden. Dabei sollen die Ziele realistisch und somit erreichbar und überprüfbar sein. Die Zielvereinbarungen müssen unmissverständlich formuliert und der dazugehörige Verantwortungsbereich klar umgrenzt werden. Die MitarbeiterIn ist ausserdem dazu berechtigt zu wissen, wie ihre Leistung gemessen wird und was als gute Arbeit gilt. Für die Prüfungen während der Physiotherapieausbildung ist dieser Punkt ebenfalls sehr wichtig. Ihm kann insofern Rechnung getragen werden, indem der SchülerIn im voraus die Kriterien bekanntgegeben werden, nach denen ihre Leistung während einer bestimmten Prüfung bewertet wird.

B) Delegieren

Delegieren heisst, Aufgaben und Kompetenzen mit entsprechender Verantwortung einer MitarbeiterIn zur selbständigen Bearbeitung übertragen. Durch sinnvolles Delegieren kann die Effektivität eines Teams enorm gesteigert werden. Einerseits ist die Führungskraft dadurch in der Lage, sich den wesentlichen Führungsaufgaben zu widmen (Ziele setzen, planen, koordinieren usw., vgl. oben), andererseits kann die Arbeit der einzelnen MitarbeiterIn dadurch vielseitiger und interessanter gestaltet werden. Wenn die MitarbeiterIn so die Gelegenheit bekommt, sich zu entfalten und zu bewähren, fördert das wiederum ihre Motivation und Eigeninitiative. Die Führungskraft wird dadurch zusätzlich über fähige StellvertreterInnen und geeigneten Nachwuchs für Führungsfunktionen verfügen. Natürlich müssen dabei die delegierten Aufgaben den individuellen Fähigkeiten der MitarbeiterIn entsprechen.

Delegieren heisst also für die Führungskraft:

- eine Aufgabenstellung überblicken
- geeignete MitarbeiterInnen auswählen
- klare Ziele vereinbaren
- eindeutig begrenzte Aufgaben übertragen
- das Umfeld informieren
- benötigte Ressourcen zur Verfügung stellen (Informationen, Zeit, Infrastruktur usw.)
- Ergebnisse zum vereinbarten Zeitpunkt überprüfen
- Feedback geben

Für die MitarbeiterIn bedeutet delegieren:

- das Vertrauen der Führungskraft im Hinblick auf eine konkrete Aufgabe haben
- eine Chance zur Verwirklichung eigener Vorstellungen haben
- im Sinne der Zielerreichung selbständig handeln können und für entstehende Ergebnisse verantwortlich sein
- bei eventueller Überforderung rechtzeitig, d.h. deutlich *vor* dem vereinbarten Zeitpunkt Rückmeldung geben
- Feedback annehmen können

Meistens ist es angebracht, delegierte Aufgaben und Kompetenzen schrittweise zu erweitern. Delegiert werden soll immer direkt, d.h. ohne Mittelperson. Der betreffenden MitarbeiterIn muss im Bedarfsfall Unterstützung zugesichert werden. Ganz wichtig beim Delegieren ist die Unterscheidung zwischen der *Handlungsverantwortung,* die an die MitarbeiterIn übertragen wird und der *Führungsverantwortung,* die bei der Führungskraft bleibt.

C) Feedbackkultur

Jede Form von partnerschaftlicher Zusammenarbeit bedingt eine umfassende Feedbackkultur. Diese kann einerseits in einen klar determinierten Rahmen eingebettet sein (z.B. jährliches MitarbeiterInnengespräch) und sich andererseits situationsspezifisch ergeben (z.B. nach Delegation von Aufgaben oder nach Abschluss eines Unterrichtsfaches). Feedback kann in mündlicher oder schriftlicher Form stattfinden. Wichtiger als die Form ist die Regelmässigkeit des gegenseitigen Einholens von Feedback, da nur so die kontinuierliche Anpassung der Massnahmen zur gemeinsamen Zielerreichung gewährleistet werden kann.

ORIGINAL MEDAX

Von uns entwickelt und seit vielen Jahren bewährt.

Machen Sie **keine Experimente mit** irgendwelchen **Kopien!**

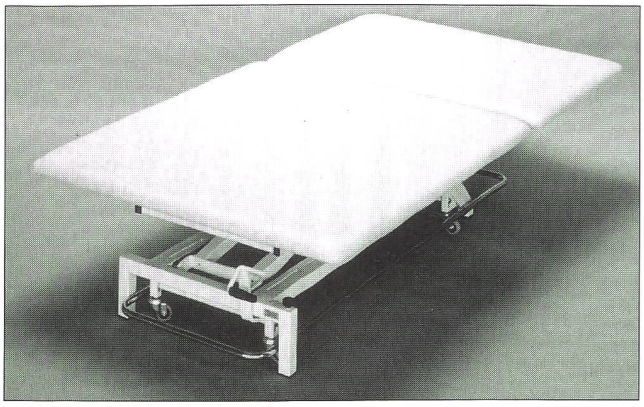
Unser Fabrikationsprogramm:

- 2-/3-/4-/6teilige Liegen
- Extensionsliegen
- Bobath-Liegen
- Manualtherapie-Liegen
- Kombi-Liegen mit Gynäkologieteil
- CLEWA-Kofferliegen (Import)

Behandlungsliege MEDAX P 40 A

- Elektrische Höhenverstellung von 44 bis 104 cm mit praktischer Fuss-Schaltstange
- Rückenstütze und Knieflexion mit bequemen Hubhilfen stufenlos verstellbar
- Fahrwerk (Lenkrollen) mit Fusspedal in jeder Position der Höhenverstellung ausfahrbar
- Sehr stabiles Schweizer Fabrikat
- SEV-geprüft
- 2 Jahre Garantie

BOBATH-Liege MEDAX 1- oder 2teilig



❑ Senden Sie uns bitte eine Dokumentation.
❑ Bitte rufen Sie uns an.

Name: _____
Strasse: _____
PLZ/Ort: _____
Tel.: _____

PH-03/94

MEDAX AG
MEDIZINTECHNIK

Schneckelerstrasse 20
CH-4414 Füllinsdorf BL
Tel. 061-901 44 04
Fax 061-901 47 78

KE-Medical

Ihr Laserspezialist

UNI-LASER: Der Praxislaser

für rasche, komplette therap. Behandlung

Sonden: 40-70-140-300-400 mW

*** Schmerzlindernd**
*** Entzündungshemmend**
*** Durchblutungsverbessernd**
*** Immunsystemstärkend**
*** Wundheilend (Biostimulation)**

- Beratung nur durch dipl. Physiotherapeuten
- Demonstration – Beratung – Probestellung – Handbücher – Literatur

Nächster Laserkurs: 26. Okt. 1996, Univ. ZH; Anmeldung bei:

KE-Medical, Sempacherstrasse 71,
8032 Zürich, Tel. 01-381 87 86

Hier könnte Ihr Inserat stehen.

Kur- und Ferienhaus **Ländli**

CH-6315 Oberägeri Tel. 042-72 91 11 Fax 042-72 92 21

Ärztlich geleitetes Kurhaus
Krankenschwestern, Physiotherapeuten

Alle Krankenkassen

Hallenbad (28°C und 33°C), Massagen, Physiotherapie
Hydrotherapie, Fango, Wickel

Eigener Badestrand, Luftbäder, Wanderungen

Alle Diäten möglich, Vollwertkost

Kur- und Ferienhaus Ländli am Ägerisee · CH-6315 Oberägeri
Telefon 041 - 754 91 11 · Telefax 041 - 754 92 21

PH-03/95

D) Lenkungsgruppe

Die sogenannte Lenkungsgruppe ist ein zeitlich begrenztes, nicht-hierarchisches Verbindungsorgan zwischen der Führungskraft und den MitarbeiterInnen bzw. dem Team oder der Schulklasse und sichert regelmässiges Feedback.

In unserem FachlehrerInnen-Seminar (Oktober 1995) stellten sich vier TeilnehmerInnen zur Verfügung, die besonders intensiv mit Hans Ruijs zusammenarbeiteten und gewisse Extraaufgaben übernahmen. Diese sogenannte Lenkungsgruppe funktionierte auch als «Stimmungsbarometer», da abends jeweils der vergangene Seminartag mit dem Kursleiter nachbesprochen sowie der geplante Ablauf des folgenden Tages vorbesprochen wurde. Dabei konnten Bedürfnisse geäussert und Missverständnisse geklärt werden.

In einer Schulklasse oder einem Team kann eine Lenkungsgruppe in abgewandelter Form eingesetzt werden. Das Mitwirken in einer Lenkungsgruppe bedingt einen Mehraufwand an Zeit, andererseits ein Teilhaben an Verantwortung, die sonst alleinig bei der Führungskraft liegt. Für den Unterricht können die SchülerInnen somit konkrete Änderungsvorschläge einbringen, und die Lehrkraft kann die Qualität der gewählten Unterrichtsformen laufend überprüfen.

E) Vorbildfunktion

Eines der wichtigsten und effektivsten Führungsinstrumente ist und bleibt die Vorbildfunktion, da sich «Lippenbekenntnisse» einer Führungsperson auf die Dauer demotivierend und kontraproduktiv auswirken. Zu dieser Vorbildfunktion gehört der Mut, sich selbst in Frage zu stellen und zu akzeptieren, dass wir *alle* uns in einem ständigen Lernprozess befinden.

Im Seminar erlebten wir das u.a. durch sogenannte «outdoor»-Aktivitäten, Führungssituationen auf körperlicher Ebene in der Natur. Dabei wurde, einerseits in der Rolle der FührerIn, andererseits in der Rolle der Geführten – zum Teil mit verbundenen Augen – unser eigenes Verhalten deutlich sicht- und spürbar und bot Anlass zu Reflektionen. Die somit gewonnenen Erkenntnisse lassen sich vielfach auf das «geistige» Führen übertragen.

COACHING

Das Fördern von selbständigem Denken und Handeln, die grösstmögliche Delegation von Kompetenzen, das Einbeziehen der MitarbeiterInnen in Entscheidungsfindung und Planung als Führungsstil wird auch als Coaching bezeichnet. Dabei ist die Führungskraft nicht mehr nur Kontrollorgan und AuftraggeberIn, sondern sie unterstützt und fördert die MitarbeiterIn in ihrer Entwicklung auf der Ebene der fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenz. Coaching als Führungsstil findet zunehmend auch in der Physiotherapieausbildung ihren Niederschlag. Sobald es das Basiswissen zulässt, werden den SchülerInnen Aufgabenstellungen zum selbständigen Durchdenken und Ausführen übergeben. Fehler werden dabei zugelassen und die SchülerIn ermuntert, diese selbst zu erkennen und zu korrigieren. Die Lehrkraft bleibt dabei wo immer möglich im Hintergrund, steht für Rückfragen zur Verfügung und wartet ab, ob und wann sie wirklich eingreifen muss. Eigene Erfahrungen und Lösungen werden zugelassen, wenn die Grundprinzipien der Durchführung berücksichtigt werden und die Zielerreichung gewährleistet ist.

HINWEIS

Im Anschluss an diese Artikelreihe werden TeilnehmerInnen des FachlehrerInnenausbildungsganges die Gelegenheit haben, in einem weiteren Beitrag von der praktischen Umsetzung und den Erfahrungen mit den Seminarinhalten in ihrem Arbeitsalltag zu berichten.

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.
LANGMAACK, B. & BRAUNE-KRICKAU, M.: Wie die Gruppe laufen lernt, Beltz-Verlag, 1995.
SCHMIDBERGER, S.: Die Führungskraft der Zukunft. MVG-Verlag.

Muskeldehnung
warum und wie?
Olaf Evjenth 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!*

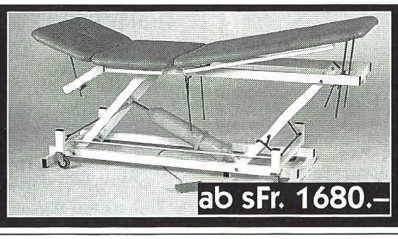
BÜCK DICH NICHT!
Ärztliche Anleitung für die richtige Haltung und Bewegung der Wirbelsäule.
Dr. Peter Schleuter

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-02/95

RehaTechnik
• Massage und Therapieliegen
• Schlingentische und Zubehör



ab sFr. 1680.–
LEHRINSTITUT RADLOFF
CH- 9405 Wienacht-Bodensee
Telefon 071-91 31 90
Telefax 071-91 61 10