



© panthermedia.net/66elicks

# Mitarbeiterführung – Kooperation statt autoritärer Führungsstil

Wer bloß über Positionsmacht und Gehorsam führt, verliert die Loyalität seiner Mitarbeiter. Heutzutage hat der sogenannte „Alpha-Chef“ ausgedient.

VON VIKTORIA HAUSEGGER

Der demographische Wandel in der heimischen Bevölkerung wird auch die zukünftige ökonomische Situation entscheidend prägen. Das bedeutet für alle Wirtschaftszweige – und damit auch für das Unternehmen Arztpraxis – einen Paradigmenwechsel in der Mitarbeiterführung. Im nächsten Jahrzehnt gehen viele Leistungsträger im Mittelstand in den Ruhestand. Sie zu ersetzen wird zu einem zentralen Thema, und schon ist absehbar, dass einige Unternehmen künftig ohne ausreichend qualifizierte Mitarbeiter dastehen. Zugleich rückt eine neue Generation von Arbeitnehmern nach – ebenfalls stark leistungsorientiert, aber mit einem anderen Wertesystem. Für sie ist Arbeit ein Instrument zur Existenzsicherung, sie soll befriedigend sein und Gestaltungsspielräume eröffnen.

Im Wettbewerb um die fähigsten Mitarbeiter spielt Führung die zentrale Rolle. Nicht eine ausgefeilte Personalbeschaffung wird künftig zum Engpass, sondern eine moderne Führungskultur, die auf Kooperation und Verantwortung setzt. Das stellt die aktuellen Führungsmodelle vieler mittelständischen Unternehmen in Frage. Ihre Leitbilder verweisen zwar häufig auf einen kooperativen Führungsstil, doch die Führungsrealität sieht anders aus.

**Kooperation als Erfolgsrezept** Nach wie vor erwarten Führungskräfte von den Mitarbeitern in erster Linie Gehorsam. Wessen Mitarbeiter spüren, der führt gut, so die Devise. Weil ein solches Führungsverständnis in der Vergangenheit oft erfolgreich war, fällt ein Umdenken in den Chefetagen heute oft schwer. Doch in Zeiten von umfassenden Marketingstrategien, Netzwerken, fließenden Strukturen und hierarchieentbundener Gruppen lassen sich die Grenzen zwischen Führenden und Geführten oft nicht mehr so eindeutig ziehen. Die Führungskräfte verlieren an Einfluss und den Mitarbeitern fällt eine aktivere Rolle zu: Kooperation entscheidet heute darüber, wie effektiv, flexibel, innovativ und leistungsstark ein Unternehmen in seinen Märkten agieren kann. Auch im Unternehmen Arztpraxis ist in vielen Belangen eine verstärkte Kooperation zwischen Arzt und Assistentinnen angesagt, um im Wettbewerb zu bestehen und damit den wirtschaftlichen Erfolg zu gewährleisten.

Dafür braucht die Führungskräfte die Akzeptanz ihrer Mitarbeiter, denn ihre Autorität wird von den Mitarbeitern legitimiert. Die Autorität, die der Chef genießt, entspringt zunehmend der Persönlichkeit und nicht mehr ausschließlich der Position. Die

Mitarbeiter entscheiden zunehmend selbst, ob sie einer Person das Recht einräumen, sie zu führen – mit ihrer Initiative und Loyalität.

**Mitarbeiter als Partner** Prinzipiell gilt: Den Willen zur Kooperation haben fast alle Mitarbeiter, denn sie wollen einem Team angehören. Sie sind jedoch immer weniger bereit, hierfür ihre Integrität sowie individuellen Werte, Bedürfnisse und Ziele aufzugeben. Früher mussten Menschen, um ihr Bedürfnis nach Gemeinschaft zu befriedigen, sich meist von außen vorgegebenen Werten und Regeln unterordnen – nicht nur als Arbeitnehmer. Diesen Anspruch und diese Erwartungshaltung pflegen auch heute noch viele mittelständische Unternehmenslenker – und damit auch Ärzte. Für sie ist es ein Ausdruck von Charakterstärke, wenn Mitarbeiter die eigenen Bedürfnisse den Vorgaben des Vorgesetzten oder den Zielen des Unternehmens bedingungslos unterordnen.

Diese Zeiten eines bedingungslosen Gehorsams bzw. Loyalität sind vorbei. Die Leistungsträger in der nachrückenden Generation wollen außer einem guten Einkommen Gestaltungsspielräume haben. Außerdem wollen sie Wachstum, Wertschätzung, Sicherheit und Fairness erfahren und das Gefühl haben, dass sie und das, was sie tun, eine Bedeutung haben.

Wer diese Werte auf Dauer verletzt, schadet sich vor allem selbst: Er schöpft das Potenzial der Mitarbeiter nicht aus. Die Folgen sind spürbar, jedoch nicht bilanzierbar: eine Überlastung von Führung und eine hohe Fluktuation. Denn: Die neue Generation von Arbeitnehmern ist unabhängiger und zugleich anspruchsvoller als ihre Vorgänger. Erfüllt ein Arbeitgeber oder Tätigkeitsfeld ihre Erwartungen nicht, wechselt sie zum Wettbewerber. Deshalb müssen viele mittelständische Unternehmen und damit auch Arztpraxen beim Thema Führung umdenken, gewissermaßen einen Mentalitätswechsel vollziehen. Um Talente zu binden, ist es für Führungskräfte künftig notwendig, eine vitale Kooperationsbeziehung auf Augenhöhe mit Ihren Mitarbeitern einzugehen. In modernen Unternehmen haben sogenannte Alpha-Chefs ausgedient. Doch jede Beziehung beginnt mit Vertrauen – das entsteht in einer Atmosphäre des Ernstnehmens, die sich in Achtsamkeit, Wertschätzung und echtem Interesse äußert. Dieses Vertrauen herzustellen ist Aufgabe des Unternehmers – und damit des Arztes.

**Selbstverantwortung** Dieser Führungsstil hat nichts mit Gleichmacherei zu tun. Führung wird auch künftig eine übergeordnete Verantwortung haben. Die Umsetzung von „Führung auf Augenhöhe“ wird jedoch nur gelingen, wenn das alltägliche Miteinander von einer Vertrauenskultur geprägt ist, die auf direktes Feedback und eine Leistungs differenzierung ohne Abwertung setzt. Selbstverantwortung und -führung bei den Mitarbeitern und den Führungskräften sind die Schlüssel hierzu.

Selbstführung ist nötig, weil die Führungskräfte heutzutage mehr denn je Akteure im Unternehmen sind. Ihr Verhalten hat Vorbildcharakter für die Mitarbeiter, also sollten die Chefs regelmäßig ihr Verhalten und ihre Wirkung reflektieren – und thematisieren. Sie müssen sich gedanklich sozusagen auf die Zuschauertribüne setzen und ihr Verhalten und dessen Wirkung beobachten, analysieren und hieraus die erforderlichen Schlüsse ziehen. Diese Reflexion verläuft in zwei Schritten. Den Anfang machen Fragen,

die sich der Praxisinhaber selbst stellen muss:

- Welche Werte prägen mich?
- Welche Führungskraft möchte ich sein?
- Welche Führungsstrategien wähle ich?

Im zweiten Schritt wird das eigene Erleben bewertet und eine Bilanz gezogen, unter dem Motto: Wie wirksam bin ich mit meiner bisherigen Haltung und Strategie? Diese „Selbstüberprüfung“ führt zu neuen Erfahrungen, alternativen Strategien und einem bewussteren Führungshandeln.

**Standortbestimmung** Ärzte neigen wie die meisten Führungskräfte dazu, den eigenen Anteil am Verhalten der Mitarbeiter zu negieren und kommen oft gar nicht auf die Idee, dass die Motivation und der Einsatzwille der Assistentinnen auch etwas mit ihnen zu tun haben könnte. Viele Führungskräfte sind sich der Wechselwirkung von Kommunikation nicht ausreichend bewusst. Doch genau dieses Bewusstsein ist der Schlüssel für eine Kultur der Selbstverantwortung in der Organisation und lässt ein steile Anwachsen der Kooperation und damit eines „Ziehens an einem Strang“ entstehen. Eine solche Kultur zu entwickeln ist eine nicht delegierbare Managementaufgabe.

Ausgangspunkt für den erforderlichen Kultur- und Mentalitätswechsel sollte eine selbstkritische Standortbestimmung des Praxisinhabers sein. Dazu ist es notwendig, sich dem Feedback der Mitarbeiter zu stellen. An deren Offenheit kann die Führungskraft ablesen, wie es um die Kultur in der Organisation steht. Sind die Mitarbeiter bereit, im persönlichen Gespräch auch kritisches Feedback zu geben, befindet sich die Organisation bereits auf einem guten Weg zum Aufbau einer Vertrauenskultur, der weiter begangen werden sollte. Fehlen den Mitarbeitern hierzu jedoch der Mut und das Vertrauen, dann dominiert nach wie vor die Gehorsamskultur – und das innovative Potential der Mitarbeiter bleibt ungenutzt.

## Geförderter Kompaktlehrgang „Die professionelle Assistentin“

Fr. 02.10, Sa. 03.10. und Sa. 17.10.2015, Graz  
Fr.06.11., Sa. 07.11. und Sa. 21.11.2015, Wien  
5 % SONDERBONUS FÜR VET JOURNAL-LESER

### Lehrgangsinhalte des Steiligen Kompakttrainings:

- Das Unternehmen Arztpraxis - neue Anforderungen meistern
- Kommunikation + Telefon – Visitenkarte Ihrer Ordination
- Der erfolgreiche Umgang mit schwierigen Patienten
- Zeit und Persönlichkeit – typgerechtes Selbstmanagement im Alltag
- Souveränes Auftreten – beeindruckend mit Patienten umgehen

**Kosten ohne Förderung + Rabatt: 895 €/TeilnehmerIn**

**Achtung: begrenzte Teilnehmer-Zahl**

### Unverbindliche Informationen und/oder Anmeldung:

Tel: + 43 (0) 664 - 460 16 35

Viktoria Hausegger, mehr.wert für ärzte und apotheker, Wien

© mehr.wert.marketing



### Viktoria Hausegger

ist spezialisiert auf die Marketing- und Managementberatung von Ärzten und Apothekern. Mit ihrer Agentur „mehr.wert. für ärzte und apotheker“ entwickelt sie wirkungsvolle Konzepte und Strategien. Web: [www.mehrwertmarketing.at](http://www.mehrwertmarketing.at)