

Erst Kolleg:in jetzt Chef:in – Verhaltensempfehlungen für die neue Rolle als Praxismanager:in

Glashütten, 10.6.2023

Dipl.-Psych. Ute Klarius

Inhalte

1. Vor dem Start: gute gemeinte Hinweise ohne Ende
2. Was Teams (unbewusst) von einem „Chef“ erwarten: Fakten
3. Das Programm der ersten 100 Tage
4. Einflussmöglichkeiten als Praxismanager:in
5. Zusammenfassung/ Fazit

1. Vor dem Start

TPM Bundesverband
Tiermedizinisches
Praxismanagement

Nicht jeder Hinweis ist hilfreich

Du musst Dich durchsetzen.

Du gibst jetzt die Richtung vor.

Kumpeleien sind No Go's. Da verlierst Du ganz schnell an Akzeptanz...

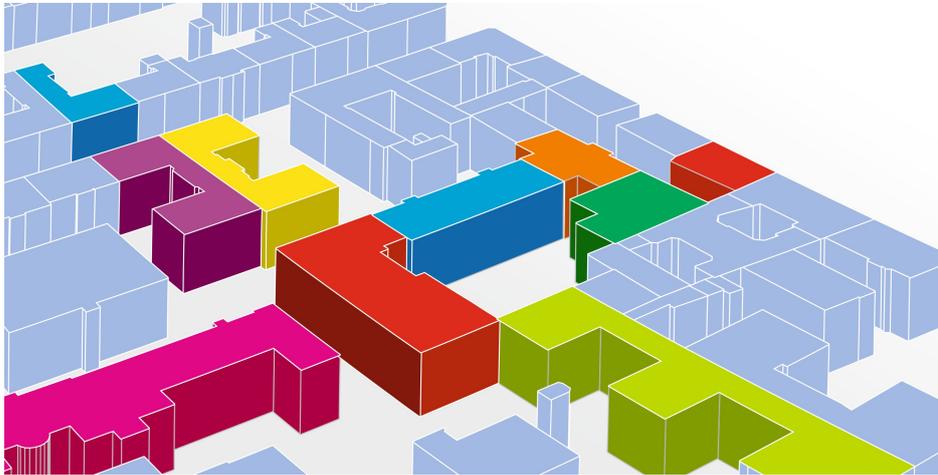
Jetzt heb bloß nicht ab.

Jeder hier kennt Dich noch als Einsteiger:in.

Mit Chef-Allüren wirst Du Dir bei uns die Zähne ausbeißen.

Wir bleiben nach wie vor Kolleg:innen.

Google und Co. - Aufmarsch von agiler Führung, Servant Leadership noch viel mehr...



Der Unterschied zwischen
Theorie und Praxis
ist in der Praxis meist größer
als in der Theorie

Ernst Ferstl

2. Was Leistungs-Teams (unbewusst) erwarten

TPM Bundesverband
Tiermedizinisches
Praxismanagement

Fakten

 klarius
PERSONALSTEUERUNG

Chef heißt arabisch „Kopf“ ...

Stammesgeschichtliches

Die Fähigkeit zur Zusammenarbeit in einer Gemeinschaft war für den homo sapiens überlebenswichtig

Die moderne Arbeitswelt

Jede Leistungsanforderung weckt den genetisch bedingten Wunsch nach Gruppenbildung und Leitung. Versuche mit sog. „gleichberechtigten autonomen Gruppen“ (z.B. Volvo) blieben ohne Erfolg.



Geführte Gruppen sind nachweislich leistungsstärker und konfliktfreier!

Wer wird als Chef akzeptiert?

Von Vorurteilen, Stereotypen und Wissenschaft

TPM Bundesverband
Tiermedizinisches
Praxismanagement

Leistungs-Teams erwarten leitungstypische Verhaltensweisen



Leitung bietet Orientierung und gibt Sicherheit!!

Wer leitungstypische
Verhaltensweisen
zeigt, wird als
Leiter:in akzeptiert.

Alter, Status,
Geschlecht, formale
Qualifikation u.a. sind
nicht entscheidend.

Welche Verhaltensweisen sind das genau?

(A.E. Fiedler Wien)

1. Informieren und Instruieren

Meetings, Gespräche, Toolnutzung, Wissensvermittlung, Weiterbildung
→ Wissen/Informationen, die das Team für einen guten Job braucht

2. Planen und Entscheiden

Einsatz- Vertretungs-, Urlaubs- und weitere Pläne; benötigte Entscheidungen
je nach Befugnisregelung selbst treffen oder herbei führen
→ Überblick/ Orientierung für das Team

3. Kontrollieren und Motivieren

Feedback will gelernt sein

Leitung bietet Orientierung und gibt Sicherheit!!
→ Spielregeln/ Wirkmechanismen kennen, lohnt sich

Glashütten, 10.6.2023

Drei Testfragen

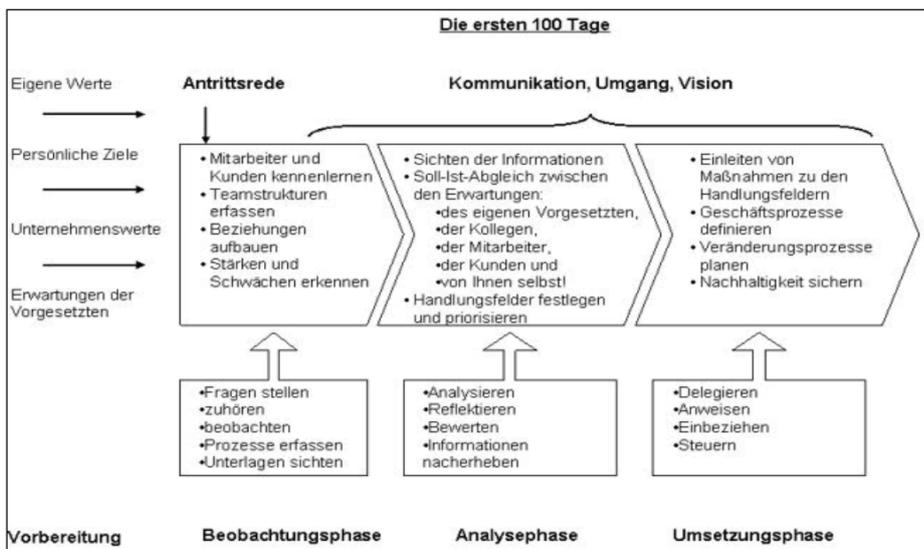
1. Wie groß ist die Gedächtnisspanne des Menschen?
2. Wie lange kann der Mensch in einem Meeting seine volle Aufmerksamkeit aufrecht erhalten?
3. Seit wann ist die hohe Relevanz von Wertschätzung/ Interesse bekannt?



3. Das Programm der ersten 100 Tage

TPM Bundesverband
Tiermedizinisches
Praxismanagement

Reminder: Die Phasen



Quelle: Hauffe Akademie online, Angelika Plett

Achtung Fallen!



TPM Bundesverband
Tiermedizinisches
Praxismanagement

Achtung Fallen



„Ich möchte von allen
gemocht werden.“



Achtung Fallen



Angst vor hohen Tieren.



Achtung Fallen



Sofort und Alles.



Empfehlung für den Start

TPM Bundesverband
Tiermedizinisches
Praxismanagement

Zuerst: *Arbeitsfähig* werden



1. Rollenbeschreibung verstehen, ggf. präzisieren, ergänzen
inkl. regelmäßiger Meetings Klären
2. Befugnisse klären (Was darf/soll ich entscheiden? selbständig – mit
Information, mit vorheriger Rücksprache, nach schriftlichem Antrag?)
3. Erwartungen des Vorgesetzten und wichtiger Schnittstellen aufnehmen:
Was ist Euch besonders wichtig in puncto Organisation, Personal, Meetings/
Influss, Planung? Aufnehmen
4. Evtl. Wissenslücken schließen Fitmachen

Dann: *leitungstypisches Verhalten zeigen*

1. Informieren und Instruieren

Meetings, Gespräche, Toolnutzung, Wissensvermittlung, Weiterbildung
→ Wissen/Informationen, die das Team für einen guten Job braucht

2. Planen und Entscheiden

Einsatz- Vertretungs-, Urlaubs- und weitere Pläne; benötigte Entscheidungen
je nach Befugnisregelung selbst treffen oder herbei führen
→ Überblick/ Orientierung für das Team

3. Kontrollieren und Motivieren

Feedback will gelernt sein

Leitung bietet Orientierung und gibt Sicherheit!!

4. Einflussmöglichkeiten als Praxismanager:in

4.1 Informieren/Instruieren: Beispiele

Einflussmöglichkeiten als Praxismanager:in

- Meetingstruktur und -ablauf (Turnus, Dauer, Inhalte, Moderation, Dokumentation)?
- Tool-Nutzung für die Informationsvermittlung?
- Organisation von Weiterbildungen/ Vorträgen?
- Mitarbeitergespräche?

...

4.2 Planen und Entscheiden: Beispiele

Unmittelbare Einflussmöglichkeiten als Praxismanager:in

- Sinnvolle, gerechte Einsatz-, Vertretungs-, Urlaubspläne ...? Genügend Puffer? Notfallpläne? Einfluss der Planungen? Tool-Nutzung
- Befugnisregelungen vorhanden und eindeutig?
- Herbeiführen und oder Nachhalten von Entscheidungen
- Klare Prioritäten?

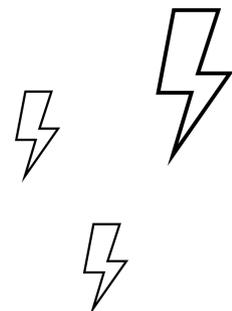
4.3 Mythos Motivation

Es würde zunächst schon reichen, *demotivierende* Verhaltensweisen zu vermeiden.

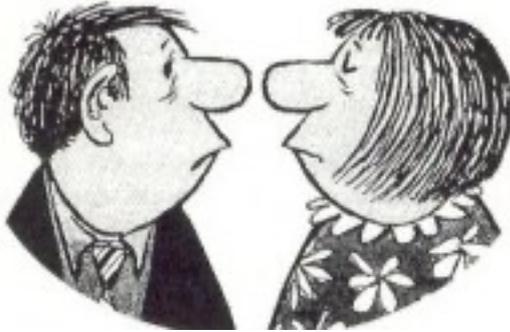
4.3 Demotivation vermeiden

Einige Klassiker

- Erwartungen wecken und später zurück rudern
- Ungleichbehandlung: Die müssen nie – die immer...
- (Zeitnahes) Feedback versprechen und dann „vergessen“
- Häufig Prioritäten und Marschroute ändern
- Keine/ undurchsichtige Entscheidungen treffen
- In schwierigen Situationen abtauchen
- Häufige, bilaterale Sonderlösungen
- Gesprächsbedarf abwimmeln: *Ihr seid hochqualifiziert, Ihr werdet doch wohl...*



4.4 Profi-Tipps für Feedback



4.4 Profi-Tipps für Feedback: Hilfreich mit WWW

- W = Wahrnehmung**
z.B. als Telko-Leiter zu spät gekommen, keine Zielformulierung, keine Moderation, keine Zusammenfassung u. Verabschiedung

- W = Mögliche Wirkung auf andere und Konsequenzen**
z.B. wirkt zu wenig ernsthaft, unvorbereitet, hat zusätzlich Zeit gekostet; Andere TN fühlen sich nicht ernst genommen

- W = Wunsch/Erwartung formulieren**
Für das nächste Mal (am xxx...) erwarte ich, dass Du als Erste da bist, das gesamte Meeting straff durch moderierst (einschließlich Begrüßung und Verabschiedung), zum Schluss das Ergebnis zusammenfasst und zügig ein Kurzprotokoll zur Verfügung stellst

Beispiel Telko-Leitung durch Azubi

4.4 Profi-Tipps für Feedback: Probleme ansprechen mit SDT

SDT bei komplexeren Fragen/ Negativ-Entwicklungen o.ä.

Symptom	<i>Du bist ja jetzt seit ... bei uns. Ich kenne Dich als Kollegin, die immer <u>==</u> gerade auch damals als wir...</i>	Drei Positiv-Aspekte ganz präzise benennen
	<i>In den letzten 14 Tagen bist Du jetzt ... mehrfach zu spät gekommen ... hast vergessen ..., was zur Folge hatte ... hast gestern in der OP einen gravierenden Fehler gemacht – nämlich ... mit der Folge ...</i>	Drei Negativ-Aspekte ganz präzise benennen
Diagnose	<i>Woran liegt das?</i>	Bei Ausweichen nochmal von vorn beginnen: ... <i>aber ich kenne Dich anders ... Du bist immer Und jetzt ... also: Woran liegst?</i>
Therapie	<i>Wie kriegen wir das hin? / Wie kriegst Du das hin? Was schlägst Du vor?</i>	Ggf. Unterstützung anbieten. Aber erst soll der GP einen Vorschlag machen. Geduld. Geduld. Nicht immer kommt man im ersten Gespräch gleich zur Lösung. Die Ursache herauszufinden, klappt aber in 90% der Fälle gleich im ersten Gespräch. Wichtig: „Verhaltensweisen der Gegnerschaft sind auch hier kontraproduktiv.“ Konsequenz weglassen. Sie sind ein No Go!!!

4.4 Profi-Tipps für Feedback: Wiederholt und konkret loben

- Unmittelbar, zeitnah loben
Unterbrecht den anderen ruhig, wenn Ihr etwas loben möchten.
- Konkrete Verhaltensweisen loben
☺ lapidares Super! Super! ☺ Toll, Frau X., dass Sie trotz Ihres knappen Zeitbudgets gestern ... Dadurch geht es XY schon viel besser. Die Halterin ist sehr glücklich.
- Nicht nur Herausragendes anerkennen
Gerade die selbstverständliche Routineleistung verdient Anerkennung
- In der Regel unter vier Augen loben
→ auch um Neid und Eifersucht zu vermeiden
- Öfter anerkennen – v.a. auch bei neuen Aufgaben
Das motiviert doppelt.

HERZLICHEN DANK!!

TPM Bundesverband
Tiermedizinisches
Praxismanagement

 klarius
PERSONALSTEUERUNG

Sie möchten das Thema "Führung" vertiefen?
**Der nächste „Campus für führende Diplomates und Kollegen“
findet vom 1.-3.9.2023 im Gut Altona statt.**

Dipl.-Psych. Ute Klarius
65549 Limburg a.d. Lahn
Krüsmannstraße 18

Tel. 06431 9719 632
Mail: info@klarius.de
Web www.klarius.de