



Foto: Aljaksiej Plutski - stock.adobe.com

Wer im Team muss wie geführt werden? Für Führungskräfte ist es unerlässlich, die Individualität der Mitarbeiter zu sehen.

Mitarbeiter wertschätzend und durchdacht führen

Gute Führung von Mitarbeitern beginnt mit dem Recruiting und endet mit dem Eintritt in die Rente – ein 24/7-Job für jeden Praxisinhaber und -manager. Darauf kommt es an.

KATHRIN SIEMER

Unsere Berufswelt hat sich verändert. Sie ist vielfältiger, komplexer, unsicherer und mehrdeutiger geworden: Der Wechsel der Generationen, der Einzug der Digitalisierung, die Breite des Internets und Einflussfaktoren wie Pandemie, Versorgungsengpässe und globale Unruhen sind nur einige wenige Beispiele hierfür. Wie begegnet man diesen nicht zu kontrollierenden Einflüssen? Die kurze Antwort darauf ist: Ziele setzen, kommunizieren, agil und offen sein. Doch wie begegnet man dem unübersehbaren Fachkräftemangel? Erst war das nur ein Thema im Nutztierbereich, inzwischen ist auch die Kleintier-

Führung ist nach Bedarf motivierend, dirigierend oder kontrollierend.

und Pferdemedizin betroffen. Dazu kommt der Generationenwechsel: Die Babyboomer-Generation (geboren vor 1964) unter den Tiermedizinern geht demnächst in Rente. Die Generation Z (geboren ab 1995) kommt in die Arbeitswelt. Man arbeitet heute, um zu leben, nicht mehr, wie es noch die älteren Generationen gelernt haben: Karriere machen durch Mehrstunden und alleinige Fokussierung auf den Job.

Das Gerangel um die Fachkräfte („war of talents“) ist entfacht. Wir haben es nicht mehr mit einem Arbeitgebermarkt, sondern mit einem Arbeitnehmermarkt zu tun. Bei Letzterem bewerben sich

Tierarztpraxen bei möglichen Arbeitnehmern. Das passiert in erster Instanz online durch gute Außenwirkung: eine moderne Website, ein Ansprechpartner für Interessenten, ein Kanal bei Social Media, auf dem Geschichten aus der Praxis („Storytelling“) erzählt werden. Dabei liegt der Fokus mittlerweile weniger auf dem Fachlichen, sondern das Team-Gefühl, der Wir-Faktor und der Spaß an der Arbeit werden dabei in den Vordergrund gerückt. Auch die eigenen Mitarbeiter sind ein Aushängeschild für die Praxis. Sprechen sie positiv über ihren Arbeitsplatz, ist das die beste Werbung.

Ist ein geeigneter Kandidat dann erst mal gefunden und eingestellt, ist der Bedarf an professioneller, durchdachter, systematischer Personalführung groß. Denn nichts ist schlimmer, als Zeit und Energie in die Einarbeitung neuer Tierärztinnen und Tierärzte zu stecken, die nach kurzer Zeit die Praxis wieder verlassen, weil sie sich nicht abgeholt und geführt fühlen.

Wer sollte wie geführt werden?

Doch mit wem hat es die Führungskraft im Team eigentlich zu tun? Da sind ältere Tierärztinnen und Tierärzte, die noch einen hierarchischen Führungsstil gewohnt sind und auch so führen, wenn sie in der Verantwortung stehen. Ziele ihrer Arbeit sind Geld verdienen und Wachstum. Jüngere Generationen wollen mit ihrer Arbeit etwas bewirken und Sinn finden. Sie erwarten inspirierenden, individuellen Führungsstil. An dieser Stelle gibt es kein Besser und Schlechter. Gut ist wie immer ein Generationen-Mix im Team, um die Vorteile jeder Grundeinstellung („mindset“) zu nutzen. Dadurch ist es zum Beispiel



Kathrin Siemer,
Praxismanagerin und
Coach

möglich, die richtige Position mit der richtigen Person zu besetzen, um somit auch alle Fähigkeiten und Skills der Arbeitskraft zu nutzen. Wichtig für die Führungskraft ist nur, zu erkennen, wer wie geführt werden muss.

Der Führungsstil sagt viel über die Unternehmenskultur und das Menschenbild im Unternehmen aus. Es handelt sich meistens um eine Grundhaltung und persönliche Einstellung. Es gibt keinen richtigen oder falschen Führungsstil. Es gibt Kolleginnen und Kollegen, die klare Ansagen brauchen; andere wiederum brauchen viele Mitbestimmungsmöglichkeiten. Es ist abhängig von den Persönlichkeiten, die aufeinandertreffen, von Arbeitsweisen, Aufgaben und gewünschtem Ergebnis. Kaum ein Unternehmen legt sich auf einen bestimmten Führungsstil fest. Für den Erfolg des Unternehmens und die Attraktivität des Arbeitgebers ist es unerlässlich, dass Führungskräfte ihr Team so führen, dass sie ihre Arbeit optimal erledigen können.

Führungskräfte können unterschiedliche Positionen und Rollen einnehmen. Manager führen mithilfe von Strukturen, Regeln und Planungen. Experten berufen sich auf Fachwissen und Erfahrung. Ein sogenannter Leader führt durch Visionen und Initiativen. Letztendlich gibt es noch die Chefs, die durch Macht und Hierarchie qua Amtes führen.

Die Führungskraft kann zudem verschiedene Rollen einnehmen: als Motivator durch Zielstellungen und selbst vorgelebtes Engagement, als Mentor, indem die Mitarbeiter von der Berufserfahrung profitieren und entsprechend gefördert werden, oder als Moderator, der Sprachrohr in alle Richtungen ►

Foto: Privat

EINFACH TIERISCH GUT.

- ✓ Ideal für Kleintiere und Pferde
- ✓ Fachgerechtes Arbeiten wie in einer ambulanten Praxis
- ✓ 50% Kostenvorteil gegenüber einer ambulanten Praxis
- ✓ Bis zu 25% mehr Umsatz



Jetzt scannen und
Produktvideo ansehen!

www.rkb.de/tierarzt





FÜR SIE DA
Dirk Hartmann
+49 172 352 86 82
vertrieb@rkb.de

JETZT AB
866€*
PRO MONAT

*Mtl. Leasingrate: 10% Anzahlung plus MwSt.-Anzahlung, 25% Restwert, Laufzeit 72 Monate, Bonität vorausgesetzt. Stückpreis ab Werk, netto zzgl. gesetzl. MwSt. & Überführungskosten.

RKB GAMO®



Foto: Privat

Fordern, fördern und persönliche Gespräche führen – das alles sind Führungsaufgaben.

ist, die Vermittlerrolle einnimmt und Konfliktmanagement betreibt. In der Rolle des Koordinators sorgt sie/er für den Überblick, übernimmt Verantwortung und verteilt Aufgaben. Der Führungsstil kann und sollte je nach Situation angepasst werden, aber der Fokus liegt immer auf der Wertschätzung der Mitarbeitenden.

Echtes Interesse

Unter Wertschätzung versteht man die positive Wahrnehmung, den Respekt und die Anerkennung des Gegenübers. Man äußert die Wertschätzung durch Gesten, Lob und achtsamen Umgang. Dazu gehören konstruktives Feedback, Lob, aber auch Fordern und Fordern. Insgesamt soll die Arbeit mit positiven Emotionen verknüpft werden. Das kostet die Führungskraft Zeit und Energie und fordert echtes Interesse und Empathie für die Mitarbeitenden. Positivbeispiele aus der Praxis sind beispielsweise:

- wenn die/der Vorgesetzte darauf achtet, dass die Arbeitszeiten eingehalten werden
- wenn sie/er die persönliche Situation des Mitarbeiters kennt
- wenn sie/er in Kontakt bleibt, auch bei Krankheit und Elternzeit
- wenn es Glückwünsche aus der Praxis zum Geburtstag, zu Prüfungen oder zur Hochzeit gibt
- wenn Fortbildungen vorgeschlagen werden
- wenn man sich mit den Menschen beschäftigt und fragt: Was sind ihre Talente, Vorlieben, Antreiber?

Zentrales Tool: Gespräche

Ein zentrales Tool dabei sind persönliche Gespräche (z. B. Mitarbeitergespräche), in denen es vor allem um die Person, ihre Stärken und Kompetenzen und die Zufriedenheit im Job gehen sollte – nicht um das nächste Projekt oder den fachlichen Austausch. Die Gespräche sollten idealerweise mit einem motivierenden, positiven Blick auf die Zukunft enden.

Wertschätzung äußert man durch Gesten, Lob und achtsamen Umgang. Die Arbeit soll mit positiven Emotionen verknüpft werden.

Es liegt in der Verantwortung der Führungskraft, die fachliche und persönliche Entwicklung der Mitarbeiter zu fördern und Optionen und Karrieremöglichkeiten langfristig zu planen. Um regelmäßige Gespräche kommt man dann nicht herum. Diese können jedoch – je nach Position, Alter und Erfahrungswerten des Mitarbeiters – in Anzahl, Länge und Inhalt individuell angepasst werden. So muss nicht konsequent einmal jährlich eine Stunde dafür geblockt werden, vielmehr ist auch hier die Individualität des Mitarbeiters der Faktor, der den Gesprächsrahmen bestimmt.

Kurz zusammengefasst bedeutet das, dass man sich um die Mitarbeiter (gerade die jüngeren) kümmern muss. Sie erwarten Begleitung, Kommunikation und viel Feedback. Wer die Wertschätzung in die Führung integriert, verbessert die Produktivität, die Rentabilität, reduziert Fehltag und die Fluktuation. ■

Drei typische Führungsfehler

Fehler Nr. 1: Andere kritisieren

Der erste Führungsfehler, den Führungskräfte machen, ist, dass sie andere kritisieren. Wenn Menschen Fehler machen, dann sollte man sich auf die Lösung konzentrieren: Was muss getan werden, wie können wir das in Zukunft verhindern?

Fehler Nr. 2: Sich beschweren

Wer sich beschwert, ist immer auf der Suche nach einer Person oder einer Sache, über die man sich beschweren kann. Man delegiert das Problem dadurch. Das kann zu einer Lebenseinstellung werden. Sowohl beim Kritisieren als auch beim Beschweren positioniert man sich als Opfer und schwächt sich selbst. Immer bei der Sache bleiben und objektiv den Unterschied zwischen Erwartungen und Realität darstellen.

Fehler Nr. 3: Jemanden im Team verurteilen

Das führt zu Demoralisierung und das Selbstwertgefühl wird herabgesetzt. Besser ist es, ein positives Umfeld zu schaffen, damit Mitarbeiter sich wohlfühlen, und eine professionelle Fehlerkultur einzuführen. So kann man die Chance geben, aus Fehlern zu lernen, sich selbst zu reflektieren und mit einem Lösungsansatz gemeinsam aus der Situation herauszugehen.