

Thema: VIP Consulting

Autor: Renate Haiden

So scheitern Sie richtig

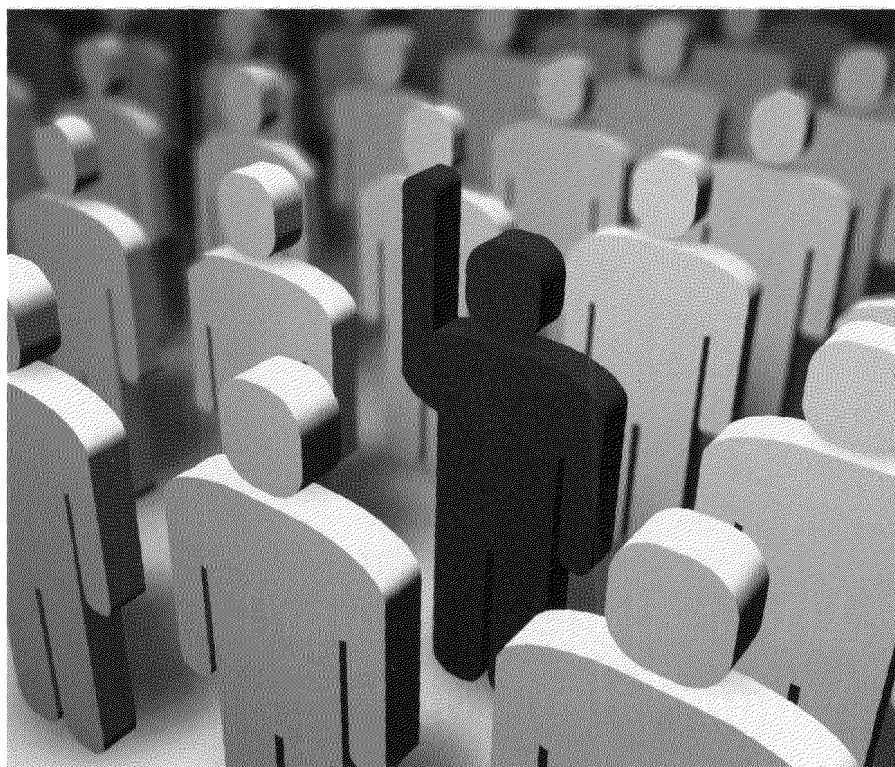
Arzt als Führungskraft | Unternehmensberater sind weder Wahrsager noch Trendforscher und dennoch können sie anhand einiger zentraler Faktoren festmachen, warum manche Chefs erfolgreicher sind als andere.

► Meist sind Führungskräfte dann in einer Position erfolgreich, wenn die fachlichen und persönlichen Kompetenzen mit den Jobanforderungen übereinstimmen. Im Idealfall verfügt der Manager auch noch über eine erfolgreiche berufliche Vergangenheit in einem vergleichbaren Aufgabengebiet. Der Frage, warum es trotzdem oft „schiefgeht“, wenn ein Job in der Führungsetage neu besetzt wird, ist die Unternehmensberatung VIP Consulting auf den Grund gegangen.

Es sind selten fachliche Ursachen, die das Scheitern oder Nichtscheitern bei der Bewältigung neuer Aufgaben oder eines neuen Unternehmensumfeldes beeinflussen. „Meist sind es die ‚weichen‘, menschlichen Faktoren, die in der Person und im Verhalten begründet sind. Situationsadäquat zu reagieren, sich auf Veränderungen einzustellen, das eigene Potenzial und das der anderen zu nutzen, in unbekanntem Situationen die richtigen Entscheidungen zu treffen und anderen Orientierung geben zu können sind jene Merkmale, auf die es ankommt“, erklärt Dr. Franz Heimel, geschäftsführender Gesellschafter VIP Consulting.

Soft Skills für Mediziner

Der Begriff „Scheitern“ ist in medizinischen Berufen wahrscheinlich weniger gebräuchlich als im Management, weil nach wie vor die Gesundheit und die Gesundheit des Patienten als Erfolgsindikator herangezogen werden und nicht die Qualität der Leistung in ihrer Gesamtheit. Gerade für Menschen in medizinischen Berufen sind gut entwickelte soziale Fähigkeiten besonders wichtig: zuhören, auf den Menschen eingehen, kritische Botschaften sensibel und klar vermitteln, Wertschätzung und partnerschaftliche Grundhaltung.



Diese Verhaltensweisen sind zwar im Umgang mit Patienten mittlerweile unumstritten, in der Mitarbeiterführung kommen sie aber häufig noch zu kurz. Die starke physische und psychische Belastung in diesem Umfeld kann durch eine entsprechende Führungskultur abgefedert oder auch verstärkt werden.

Da gerade im medizinischen Bereich das Fachwissen eine besonders große Bedeutung hat, werden vorwiegend jene Personen mit Leitungsfunktionen betraut, die sich fachlich einen exzellenten Ruf aufgebaut haben. „Priorität in der weiteren Entwicklung der Fachkompetenz und individuelles Leistungsstreben durch die Führungskraft gehen in der Regel zu Lasten des generellen Arbeitsklimas, der Teamarbeit und der systematischen Kompetenzentwicklung aller

Mitarbeiter. Mangelnde Kommunikation, Konkurrenzdenken, häufiges ‚Krisenmanagement‘, Burn-out-Syndrome bei einzelnen Mitarbeitern und hohe Fluktuation sind die Folge“, weiß Heimel.

Blinde Flecken sind hinderlich

Trotz aller Unterschiedlichkeit von Unternehmenskulturen, Anforderungen und Persönlichkeiten gibt es dennoch allgemein gültige Faktoren, die dem Erfolg hinderlich sind und die Gefahr des Scheiterns begünstigen. „Typische ungünstige Voraussetzungen sind ‚blinde Flecken‘ in der Selbstwahrnehmung, eine unrealistische Selbsteinschätzung, fehlendes Selbstvertrauen, geringe Selbstkritik und geringe Flexibilität, sich mit Veränderungen zu beschäftigen. Wer ausschließlich

Thema: VIP Consulting

Autor: Renate Haiden

38

FOTC ISTOCKPHOTO

an Fakten und Fachthemen festhält, wird ebenfalls nicht besonders gute Aussichten im neuen Umfeld haben“, ergänzt Heimel.

Management ist heute ohne emotionale und soziale Intelligenz nicht mehr vorstellbar. Gefragt ist eine authentische Persönlichkeit, die sich durch Schwierigkeiten nicht beirren lässt, gerne Neues dazu lernt und optimale Ergebnisse unter schwierigen Rahmenbedingungen erzielt. „Faktoren, die daher dazu beitragen, mit neuen und schwierigen Situationen gut umzugehen, sind Selbstvertrauen, eine positive Grundeinstellung, eine prinzipielle Offenheit und der Mut, neue Schritte zu gehen“, bestätigt Heimel.

Die Einschätzung der Erfolgsaussichten

Die gute Nachricht, damit Personalbesetzungen künftig keine „Fehlgriffe“ werden: Förderliche und hinderliche Einstellungen und Verhaltensweisen können schon im Vorfeld erkannt werden. Die VIP

7 Tipps für Mediziner

- **Verlassen Sie sich nicht zu sehr auf Ihre Fachkompetenz und vergangene Erfolge.**
- **Stehen Sie Neuem und Veränderungen positiv und aufgeschlossen gegenüber.**
- **Holen Sie regelmäßig Rückmeldungen von anderen ein. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, sich mit anderen auszutauschen und „kreative Ideen zu spinnen“.**
- **Übernehmen Sie in Ihrem Job zusätzliche Aufgaben, die Abwechslung und neue Lernerfahrungen bieten und die Lösung von Unbekanntem erfordern.**
- **Nutzen Sie die Chance, sich an bereichsübergreifenden Projekten zu beteiligen und insbesondere bei „Zukunftsthemen“ von Anfang an mit dabei zu sein.**
- **Fördern Sie in Ihrem Team auch unterschiedliche und gegensätzliche Meinungen – Jasager bringen Sie nicht weiter.**
- **Setzen Sie sich aktiv mit „unangenehmen Themen“ auseinander. Nehmen Sie Störungen und Spannungen ernst und engagieren Sie sich für eine konstruktive Lösung.**



Beste Strategie zu scheitern: Klammern Sie sich an das, was Sie gut kennen, schauen Sie nicht über den Tellerrand und verlassen Sie keinesfalls Ihre bewährte „Komfortzone“.

Consulting setzt dazu ein speziell entwickeltes Verfahren ein, das in der Arbeit mit über 3.000 Managern in den letzten zehn Jahren kontinuierlich verfeinert wurde. Untersucht und bewertet werden das tatsächliche Verhalten von Führungskräften in neuen und unbekanntem Situationen sowie die Lern- und Veränderungsbereitschaft.

Durch realitätsnahe Simulationen wird für die Beobachter deutlich erkennbar, auf welche persönlichen Stärken und Verhaltensweisen jemand zurückgreift und wie schwierige Konfliktsituationen gelöst wer-

den. Dies ermöglicht eine realistische Einschätzung, inwieweit zukünftige Herausforderungen erfolgreich bewältigt werden können.

Das Ergebnis ist auch in einem grafischen Kompetenz-Profil sichtbar, aufgrund dessen sich sowohl Aussagen über die Qualifikation und mögliche Einschränkungen für konkret zu besetzende Positionen als auch über das weitere Entwicklungspotenzial und den weiteren Karriereverlauf treffen lassen. ■

Info & Kontakt: www.vipconsulting.at