

# Mitarbeiterführung in einer ergotherapeutischen Praxis

## Ein Blick auf das Führungshandeln

Petra Schuster



Um ein Team gut zu leiten, hilft es, sich mit den verschiedenen Aspekten von Führung zu befassen. Es gibt nicht die eine richtige Führungsart, denn Mitarbeiterführung ist komplexe Interaktion. Einfluss auf die Handlung der Praxisleitung hat sowohl die eigene Persönlichkeit als auch die Motivation sowie die Führungskompetenz. Die Auswahl des jeweiligen Führungsinstruments wird außerdem an der Persönlichkeit sowie den Motiven der Mitarbeitenden ausgerichtet. Wenn Führung positiv erlebt wird, stärkt dies auch die Arbeitszufriedenheit und Gesundheit.

### 1. Zwei Herausforderungen: Therapeutische Arbeit und Mitarbeiterführung

Die Situation in vielen ergotherapeutischen Praxen ist ähnlich. Die Praxisinhaberin oder der Praxisinhaber arbeitet ergotherapeutisch ebenso wie die Mitarbeitenden. Gleichzeitig ist sie oder er Führungskraft des Praxisteams.

Es ist Teil des ergotherapeutischen Selbstverständnisses, sich geduldig auf Menschen einzustellen und sie empathisch zu begleiten. Mit der Einstellung von Mitarbeitenden ist dann die Entscheidung gefallen, zusätzlich die Aufgabe der Führung zu übernehmen. Auch für eine Führungskraft sind Empathie und Geduld wichtig, allerdings sind ebenso Durchsetzungsfähigkeit, Entscheidungsfreude und Konfliktlösekompetenzen gefragt.

Und so entsteht ein Rollenkonflikt: Einerseits ist die Praxisleitung Teil eines kleinen, häufig eng verbundenen Teams und andererseits den Mitarbeitenden übergeordnet als Chefin oder Chef.

Gelernt haben wir die therapeutische Arbeit und damit viele Aspekte, die für eine gute Führung wichtig sind: Kommunikationsfähigkeit, Selbstreflexion, Empathie und ähnliches. Doch reicht das, um eine gute Führungsperson zu sein?

Dieser Fachartikel möchte dazu Denkanstöße geben und beleuchtet verschiedene Aspekte von Führung. Dabei ist ein wichtiger Grundsatz, dass es die eine richtige Art der Führung nicht gibt. Was in einer Situation für eine Mitarbeitende gut ist, das kann für eine andere in der gleichen Situation schlecht oder unpassend sein. Denn genauso wie die Persönlichkeit, die Kompetenz und die Führungsmotivation der Chefin oder des Chefs das Handeln beeinflussen, genauso haben auch die Persönlichkeiten sowie die Motive der Mitarbeitenden Bedeutung für die Wirkung der Führung.

Gerade im typischen Praxisalltag bleibt häufig wenig Zeit für bewusste Führungsarbeit. Die Termine sind eng getaktet und die Administration zieht sehr viel Energie. Daher ist es wichtig, die wenige Zeit zu nutzen, die für Mitarbeiterführung zur Verfügung steht.

### 2. Mitarbeiterführung – ein komplexer, interaktiver Prozess

Menschen sind soziale Wesen und leben in sozialen Strukturen, die durch gegenseitige Beeinflussung geprägt sind. Im Verlaufe ihres Lebens sammeln alle Menschen Erfahrungen als Geführte und als Führende, in der Familie sowie im Beruf und im Freundeskreis. Die meisten Menschen können daher Beispiele für gute und leider häufig auch für misslungene Führung nennen. Somit stellt sich die Frage, was gute Führung in einer ergotherapeutischen Praxis ausmacht und ob sie erlernbar ist.

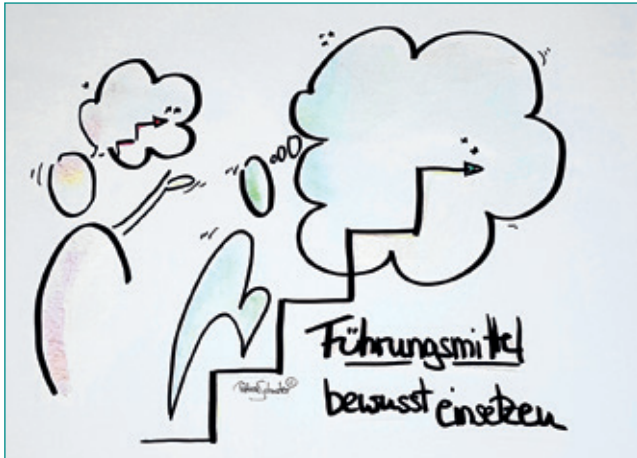


Abb. 1: Führungsmittel bewusst einsetzen

Grundsätzlich bezeichnet Becker (2013) Mitarbeiterführung als die zielbezogene Einflussnahme der Praxisleitung, die das Team dazu bewegen soll, vorgegebene Ziele zu erreichen (Abb. 1).

► **Führung ist Handlung:** Jede Interaktion mit den Mitarbeitenden, jede Entscheidung zur Praxisführung wie die Gestaltung der Räume, der Arbeitsabläufe oder der Teamzusammensetzung ist Führung. Und damit wird klar, dass auch jede nicht getroffene oder aufgeschobene Entscheidung, jede Abwesenheit und Nicht-Ansprechbarkeit eine Führungshandlung ist. Analog zur Kommunikation gilt frei nach Watzlawik et al. (1969): *Als Praxisinhaberin oder als Praxisinhaber kann ich nicht nicht führen.*

### 3. Erfolgreiche Führung

Eine ergotherapeutische Praxis muss ebenso wie jedes andere Unternehmen wirtschaftlichen Erfolg haben, damit der Bestand der Praxis und somit die Lebensgrundlage der Inhaberin oder des Inhabers gesichert ist und die Gehälter aktuell und zukünftig gezahlt werden können. Somit ist der wirtschaftliche Erfolg ein objektives Kriterium für eine effektive Mitarbeiterführung.

Neben diesem ökonomischen Maßstab gibt es weitere wichtige, subjektive Erfolgsindikatoren. Dazu zählt die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden ebenso wie ihre Motivation und Gesundheit. Übrigens hat die Zufriedenheit mit der Praxisleitung einen entscheidenden Einfluss auf die emotionale Bindung an die Praxis (Commitment). Wenn die Therapeutinnen und Therapeuten eine hohe Bindung an die Praxis sowie die Inhaberin oder den Inhaber emp-

finden, dann möchten sie im Team bleiben und die Fluktuation ist gering. Stabilität im Mitarbeiterstamm hat wiederum einen positiven Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg.

Je zufriedener die Teammitglieder mit der Führung sind, desto niedriger ist außerdem das Stresserleben und desto geringer sind psychosomatische Beschwerden. Gute Führung ist somit ein wichtiger Beitrag zur Gesundheit der eigenen Mitarbeitenden. Leider stellt im Gegenzug dazu schlecht erlebte Führung ein potenzielles Risiko für das Wohlbefinden und die Gesundheit des Teams dar (Felfe 2009).

#### Erfolgskriterien für gute Führung:

- Wirtschaftlicher Erfolg der Praxis
- Arbeitszufriedenheit sowie Zufriedenheit mit der Praxisleitung
- Motivation der Mitarbeitenden
- Geringe Fluktuation, hohes Commitment
- Gesundheit: wenig Stresserleben, wenig psychosomatische Beschwerden

Es ist wichtig, das eigene Führungshandeln zu reflektieren, um die eigenen Stärken und Verbesserungspotentiale zu erkennen. Welche Persönlichkeitsanteile, welche Führungsmotivation und welche Führungskompetenzen (Abb. 2) bilden die Basis für das eigenen Handeln?

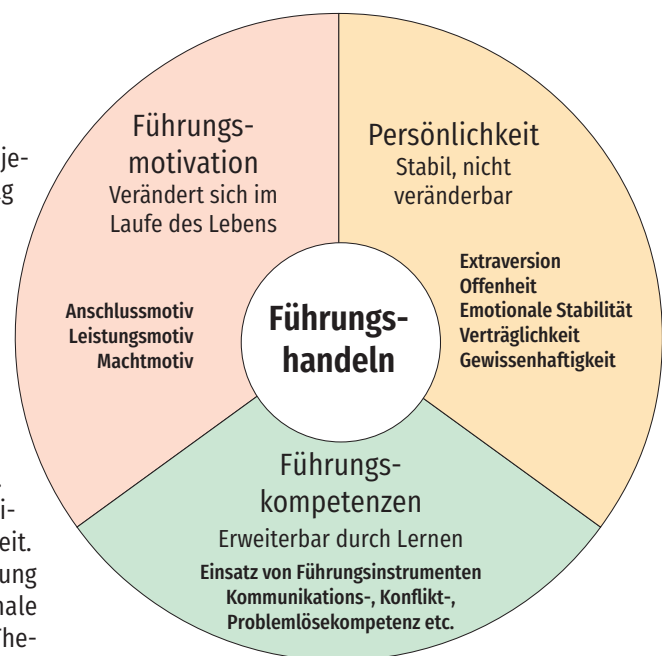


Abb. 2: Einflüsse auf das Führungshandeln

Im zweiten Schritt ist der Blick auf die einzelnen Mitarbeitenden notwendig, um zu verstehen, ob für diese Menschen in dieser ergotherapeutischen Praxis das *Können-Wollen-Dürfen* stimmig ist.

#### 4. Führungspersönlichkeit und Führungsmotive

Jede Führungskraft entwickelt ein eigenes Verständnis für Mitarbeiterführung. Die konkreten Führungshandlungen werden daher zuerst einmal von der Persönlichkeit beeinflusst. Diese setzt sich aus dauerhaften Eigenschaften zusammen und ist nicht veränderbar.

Aktuell gilt die *Theorie der Big Five* als wichtigste Persönlichkeitsmerkmalstheorie. Dabei handelt es sich um *Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit, emotionale Stabilität und Offenheit*, die als unabhängige Merkmale zu verstehen sind (Tab. 1).

Erfolgreiche Führungskräfte zeigen ebenso eine ausgeprägte Extraversion und große Offenheit wie eine hohe emotionale Stabilität. Weitere schwache Zusammenhänge gibt es zwischen Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit.

Aus Sicht der Mitarbeitenden sind Praxisleitungen vor allem dann keine guten Führungskräfte, wenn sie emotional wenig stabil sind. Unsicherheit, Nervosität, generelle Ängstlichkeit und Stimmungsschwankungen führen dazu, dass die Beziehung nicht als verlässlich und belastbar angesehen wird.

Wer sich seiner eigenen Persönlichkeitsmerkmale bewusst ist, versteht besser, welche eigenen Führungshandlungen schwerer und welche leichter fallen.

Die Persönlichkeit selbst kann nicht verändert werden, aber eine Erweiterung des eigenen Verhaltensrepertoires ist möglich.

Zum **Beispiel** wird eine Praxisinhaberin mit hoher Extraversion gerne und viel mit den Mitarbeitenden kommunizieren und damit viele Gelegenheiten zum Beziehungsaufbau nutzen. In Kombination mit einem hohen Verträglichkeitswert kann es allerdings sein, dass Konflikte vermieden und keine klaren Entscheidungen getroffen werden. In diesem Fall ist es sinnvoll, den Umgang mit Konflikten zu üben und ebenso z. B. das Wissen über eindeutige Arbeitsaufträge zu vertiefen.

Ein sehr gewissenhafter Mensch wird zielstrebig und verantwortungsbewusst führen, allerdings sind spontane Entscheidungen und flexibles Verhalten schwieriger. Wenn es also zu einer überraschenden Situation kommt, fällt es ihm schwerer, von den üblichen Wegen abzuweichen und neue Lösungen zu finden. Als Unterstützung für den Alltag ist es daher möglich, Problemlösestrategien zu erlernen oder z. B. mehr Kreativtechniken einzusetzen.

Offene Praxisinhaberrinnen oder Praxisinhaber hinterfragen regelmäßig die bestehenden Abläufe in der Praxis, diskutieren gerne über neue Behandlungsansätze und unterstützen von den Mitarbeitenden eingebrachte Veränderungen. Hier kann die Kombination mit einer geringen Gewissenhaftigkeit dazu führen, dass die Veränderung das einzig Stabile in der Praxis ist. Wenn dadurch die Orientierung verlorengelht und klare Rahmenbedingungen für das Team nicht mehr erfassbar sind, kann es zu Arbeitsunzufriedenheit kommen. In

Persönlichkeitsmerkmal der Big Five	Beschreibung
Extraversion	aktives, energisches, gesprächiges Verhalten, Suche nach Kontakt und Einfluss
Offenheit	wissbegierig, neugierig, experimentierfreudig, phantasievoll
Emotionale Stabilität	sicher, entspannt, widerstandsfähig auch unter Belastung, kaum aus der Ruhe zu bringen
Verträglichkeit	hilfsbereit, mitfühlendes und verständnisvolles Verhalten, Nachgiebigkeit und Suche nach Harmonie
Gewissenhaftigkeit	ordentlich, zuverlässig, diszipliniert, systematisch arbeitend

Tab. 1: Erläuterung der Big Five Persönlichkeitsmerkmale

diesen Fällen ist es wichtig zu überlegen, wie für die Mitarbeitenden immer wieder die verlässlichen Anteile der Praxisführung betont werden können.

Auch die Mitarbeitenden haben ihre individuelle Persönlichkeit. Daher ist es im Rahmen der Reflektion der eigenen Führungsarbeit wichtig zu erkennen, welche Anteile die einzelnen Menschen in sich tragen und wie sich das auf das Verhalten und die Interaktion auswirkt.

So kann eine eher introvertierte Mitarbeiterin auf eine extrovertierte Chefin verschlossen und uninteressiert wirken. Die Mitarbeiterin hingegen nimmt ihre Chefin vielleicht als undistanziert wahr. Die große Herausforderung für die Führungskraft besteht darin, die richtige Balance in der Interaktion mit jeder einzelnen Mitarbeiterin und jedem einzelnen Mitarbeiter zu finden.

**Zwei Beispiele:** Was bedeutet das konkret im Praxisalltag?

- Für einige Mitarbeitende ist das Plaudern in der wöchentlichen Teamsitzung wichtig und erhöht die Zufriedenheit, während andere es als Zeitverschwendung empfinden. Hier hilft es, sich auch im Team die Unterschiede klar zu machen und durch Gespräche einen gemeinsamen Weg zu finden.
- Für einige Mitarbeitenden ist das tägliche Eins-zu-Eins-Gespräch über Privates und Berufliches wichtig, für andere reicht ein kurzer Austausch

über die anstehenden Arbeiten. Die Praxisleitung bemüht sich, das eigene Verhalten an den individuellen Persönlichkeiten der Mitarbeitenden auszurichten.

Aus der Persönlichkeit und der bisherigen Lebenserfahrung ergibt sich die Motivation für die eigene Arbeit. Beschrieben werden die drei Basismotive Macht-, Leistungs- und Anschlussmotiv (Tab. 2). Sie verändern oder verschieben sich im Verlauf des Lebens, wenn sich die Lebensumstände verändern oder wenn sie befriedigt wurden.

Ein Mix aus Leistungs- und Machtmotiv ergibt dann die Führungsmotivation. Es zeigt sich, dass in Ergotherapiepraxen Führungserfolg auf der Kombination eines *mittleren Leistungsmotivs*, eines *hohen sozial orientierten Machtmotivs* und eines *niedrigen Anschlussmotivs* basiert (Elprana & Felfe 2018).

Letztlich ist es wichtig, als Praxisinhaberin oder Praxisinhaber wirklich führen zu *wollen*: Ziele vorzugeben, Entscheidungen zu treffen, Mitarbeitende zu entwickeln, zu planen und zu lenken. Dazu ist es notwendig, Macht auszuüben und Verantwortung zu übernehmen. Ein sozial orientiertes Machtmotiv bedeutet, dass das Erreichen der Praxisziele durch die eigene Art der Führung als sinnstiftend angesehen wird. Hier geht es nicht um persönliche Macht, sondern um ethische Werte (Northouse 2019).

	Basismotive	Führungsmotive
<b>Leistungsmotiv</b>	Bedürfnis nach Leistung und Erfolg, Suche nach herausfordernden Aufgaben, Präferenz für Einzelaufgaben	Bedürfnis nach einem exzellenten Team, das herausragende Arbeit leistet, Präferenz für Expertentum
<b>Machtmotiv</b>	Bedürfnis nach Einfluss auf Denken, Fühlen und Handeln anderer; Ehrgeiz, besser zu sein als andere; Streben nach Ansehen, Respekt und Leitung	Persönlich orientierte Macht: Streben nach Ansehen, Respekt und Einfluss als Person
		Sozial orientierte Macht: Streben nach Einfluss und Führung, um das Team voranzubringen
<b>Anschlussmotiv</b>	Suche nach guter Atmosphäre, Akzeptanz und Wertschätzung, Sensibilität für Zurückweisung und Spannung, Präferenz für Gruppenaufgaben	

Tab. 2: Berufliche Basis- und Führungsmotive

Direkte Führungsinstrumente	Indirekte Führungsinstrumente
Verhalten der Praxisleitung als Vorbild, Stimmung der Praxisleitung (Motivation, Emotion), Kommunikationsverhalten, Anerkennung, konstruktive Kritik	Regeln und Normen der Praxis
Aufgabendelegation, Übermittlung von Informationen, Einbinden in Entscheidungen	Personalauswahl, Teamgestaltung und -entwicklung
Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarung, Supervision, Mentoring, Coaching	Ablauf der Teambesprechungen, Gestaltung der Arbeitsumgebung
	Kontroll- und Anreizsysteme, Fortbildungen

Tab. 3: Einteilung von Führungsinstrumenten

## 5. Führungsinstrumente gezielt einsetzen: Können, Wollen, Dürfen

Die Kunst der Mitarbeiterführung besteht darin, sinnvolle Ziele festzulegen und das Verhalten der Menschen so zu beeinflussen, dass diese Ziele erreicht werden. Die wirksame Anwendung von Führungsinstrumenten ist Teil der Führungskompetenz. Anders als die Persönlichkeit (nicht veränderbar) und die Motivation (verändert sich durch Lebenserfahrung) sind Führungskompetenzen erlernbar.

Unterteilt werden Führungsinstrumente in direkte und indirekte Instrumente (Tab. 3). Direkte nehmen in der Interaktion Einfluss auf das Erleben und Verhalten des Gegenübers, während indirekte Führungsinstrumente durch die Gestaltung des Arbeitskontextes wirken (Hucke & Hörstgen 2018).

Die Praxisleitung muss die Mitarbeitenden darin unterstützen, dass sie ihre Arbeit erledigen *können, wollen und dürfen* (Abb. 3). Von diesen drei Faktoren hängt ab, wie gut die Mitarbeitenden die Arbeitssituation bewältigen und wie zufrieden sie sind.

► **Können:** Erst einmal müssen die therapeutisch Mitarbeitenden über die beruflichen, sozialen und personellen Kompetenzen verfügen, um die Patientenversorgung qualifiziert leisten zu können. Gleiches gilt natürlich auch für die Verwaltungskräfte sowie weitere Mitarbeitende, die im jeweiligen Einsatzgebiet kompetent sein müssen. Somit ist es Aufgabe der Führungskraft, dafür zu sorgen, dass regelmäßige Fortbildungen, Qualitätszirkel, Fallbesprechungen,

Supervisionen oder ähnliches stattfinden. Damit wird das Können sichergestellt. Im Rahmen von Mitarbeitergesprächen oder Zielvereinbarungen werden gemeinsam Ziele festgelegt und die Weiterentwicklung geplant.

► **Wollen:** Auch wenn ein Mensch das Können besitzt, um eine Aufgabe zu erfüllen, bedeutet das noch nicht, dass auch die Bereitschaft hierfür vorliegt. Hier ist es die Aufgabe der Praxisleitung, individuell zu motivieren. Entscheidend sind nun die bereits erläuterten Basismotive.

**Drei Beispiele aus dem Führungsalltag:** Wenn eine Ergotherapeutin ein hohes Anschlussmotiv hat, kann Motivation dadurch erfolgen, dass ein besonderes Augenmerk auf die Beziehungspflege gelegt wird. Hier sind tägliche Anerkennung, das aufmerksame Nachfragen nach dem Befinden und gemeinsame Pausenzeiten wichtig. Motivation kann auch dadurch erzielt werden, dass mit einer anderen Kollegin eine Arbeitsgruppe gebildet wird, um bestimmte Aufgaben gemeinsam zu erfüllen. Diese Mitarbeiterin ist z. B. besonders geeignet, um informelle Kontakte zu Institutionen zu pflegen und würde eine solche Aufgabe als Bereicherung und Vertrauensbeweis erleben.

Ein anderes Teammitglied zeigt ein hohes Leistungsmotiv. Für diese Ergotherapeutin kann als Motivation die fachliche Weiterentwicklung zur Expertin eingesetzt werden. Sie kann z. B. einen Diagnostik- und Behandlungsstandard für die Praxis entwickeln und im Team vorstellen. Als besondere Aufgabe kann sie die Kolleginnen und Kollegen bei Fragen zu diesem Thema



Abb. 3: Können, Wollen, Dürfen – Aufgaben der Mitarbeiterführung

beraten. Selbstverständlich ist auch hier eine tägliche Anerkennung wichtig. Die Fragen richten sich dann mehr auf die Behandlungsqualität und berufliche Weiterentwicklung.

Und analog dazu könnte bei einer Mitarbeiterin mit einem hohen Machtmotiv darauf geachtet werden, dass sie mit entsprechenden Aufgaben versorgt wird. So könnte die Therapeutin die Verantwortung für die Materialbestellungen erhalten oder eine Arbeitsgruppe zu einem bestimmten Thema leiten. Möglich wäre auch, sie als Abgesandte der Praxis in einen interdisziplinären Qualitätszirkel zu schicken. Das tägliche Gespräch beinhaltet in diesem Fall regelmäßig auch eine Anerkennung für die besondere Position.

► **Dürfen:** Wenn die Kompetenzen vorhanden sind und auch die Motivation stimmt, ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden auch die Erlaubnis erhalten, selbstständig und eigenverantwortlich zu handeln. Hier besteht die Aufgabe der Praxisleitung darin, über

die Art der Delegation Freiraum zu schaffen, sodass die berufliche Erfüllung für die Mitarbeitenden möglich ist. Selbstverständlich müssen auch die technischen und materiellen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Eine Mitarbeiterin, die sich in die Teletherapie eingearbeitet (Können) und Lust hat, eine besondere Form der Online-Beratung aufzubauen (Motivation), braucht die Infrastruktur sowie die zeitlichen Freiräume (Dürfen) zum Start dieser neuen Versorgung.

Natürlich hängt von der Erfahrung der Mitarbeitenden ab, wie die Delegation erfolgt. Je mehr ergotherapeutisches Wissen bzw. berufliche Kompetenzen vorliegen und je besser der Einblick in die Praxisabläufe ist, desto höher ist der Entwicklungsstand der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters. Daran orientiert sich dann die Stufe der Delegation (Tab. 4).

Die richtige Stufe der Delegation zu wählen, ist aus zwei Gründen wichtig. Zum einen wird gewährleistet, dass die Aufgabe so gut wie möglich erfüllt wird. Zum

Art	Wie erfolgt die Delegation?	Kontrolle – Selbstständigkeit
Setze um	Genaue Vorgaben für das Vorgehen bei der Umsetzung	PL kontrolliert die gesamten Arbeitsschritte
Arbeite Dich ein	Aufgabe wird differenziert mitgeteilt, MA entwickelt Optionen	PL entscheidet über Vorgehen
Erarbeite einen Vorschlag	Aufgabe wird mitgeteilt, MA erarbeitet verschiedene Möglichkeiten, bewertet sie und stellt die Entscheidung vor	PL stimmt der Entscheidung zu
Entscheide mit Rückmeldung	Aufgabe ist bekannt und wird genannt, MA trifft eigenständige Entscheidung, berichtet danach	PL erhält regelmäßige Info
Entscheide ohne Rückmeldung	Aufgabe/Thema ist bekannt	MA arbeitet selbstständig ohne Rückmeldung

Tab. 4: Stufen der Delegation | MA=Mitarbeiter / PL=Praxisleitung

anderen wird über die Art der Delegation eine Weiterentwicklung der Mitarbeitenden angeregt. Eine höhere Delegationsstufe ist eine größere Herausforderung. Dabei werden mehr Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung an die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter abgegeben und somit persönliches Wachstum sowie Arbeitszufriedenheit ermöglicht.

## 6. Führungskompetenzen kennen und weiterentwickeln

Für den Erfolg der Praxis stellen die Mitarbeitenden in der Regel einen wichtigen Faktor dar. Durch eine Führung, die auf den eigenen Werten und Stärken beruht und außerdem die einzelnen Menschen im Blick hat, kann die Arbeitszufriedenheit deutlich unterstützt werden. Gerade in einem Beruf wie der Ergotherapie, der einen besonders hohen persönlichen Einsatz und viel Bindungsarbeit erfordert, sind ein gutes Arbeitsumfeld und eine positive Arbeitsatmosphäre wichtig. Somit ist es gut, wenn die Führungsarbeit gelingt und damit auch die eigene Zufriedenheit als Praxisleitung steigt. Dabei bedeutet Mitarbeiterführung das tägliche Handeln im Praxisalltag. Und so wie therapeutische Kompetenzen immer weiter ausgebaut werden können, ist auch die Entwicklung der eigenen Führungskompetenz möglich. Die Wege dabei sind vielfältig. So gibt es Seminare zu verschiedenen Führungsthemen, unterschiedliche Literatur sowie Beratung oder Coaching. Auch kollegiale Beratung ist eine gute Möglichkeit, spezifische Probleme mit Gleichgesinnten zu besprechen. Sinnvoll ist es natürlich auch, das Gespräch mit dem eigenen Team zu suchen, um die eigenen Stärken und Schwächen durch Feedback zu erfahren.

### Literatur:

Becker, M. (2013): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Elprana, G. & Felfe, J. (2018): Die Rolle der Führungsmotivation für erfolgreiche Führungskarrieren. In: Kauffeld, S., Spurk, D. (Hrsg.): Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement. Heidelberg: Springer Reference Psychologie, S. 407 – 424.

Felfe, J. (2009): Mitarbeiterführung. Praxis der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe.

Hucke, B. & Hörstgen, A. (2018): Zielorientiert leiten! Management für Therapieleitungen in Einrichtungen. Idstein: Schulz-Kirchner.

Nerdinger, F., Blickle, G. & Scharper, N. (2011): Arbeits- und Organisationspsychologie. Berlin, Heidelberg: Springer.

Neuberger, O. (2002): Führen und Führen lassen. Stuttgart: Lucius & Lucius UTB.

Northouse, P.G. (2019): Leadership. Theory and Practice. Los Angeles: Sage.

Rowold, J. (2018): Einheitlicher Führungsstil. In: Wirtschaft und Weiterbildung – Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning 07/08\_18, S. 34 – 37.

Watzlawick, P., Beavin, J.H. & Jackson, D.D. (1969): Menschliche Kommunikation. Bern, Stuttgart, Wien: Huber.

### Über die Autorin:

Petra Schuster ist Logopädin (B.Sc.) sowie Gesundheitsökonomin (M.A.) und leitete mehrere Jahre den interdisziplinären Studiengang „Angewandte Therapiewissenschaften“ in Hamburg. Inzwischen bietet sie neben Fortbildungen zu Führungsthemen auch Einzel- und Teamcoaching für Heilmittelerbringer an. Außerdem hält sie als freiberufliche Lehrbeauftragte Vorlesungen u. a. zu Führungspsychologie, Praxisführung oder interdisziplinärer Teamarbeit.

### Die Autorin:



#### Petra Schuster

BlickRichtung  
Im Moor 1  
21357 Wittorf  
info@schuster-blickrichtung.de  
www.schuster-blickrichtung.de

### Stichwörter:

- Mitarbeiterführung
- Führungskompetenz
- Führungshandeln
- Führungsinstrumente