



© panthermedia.net/Hongbin Yan

Wertschätzung als Motivationsfaktor

Positive Stimmung als Wirtschaftsfaktor für die Ordination: Mit dem Wohlbefinden der Mitarbeiter steht und fällt der ökonomische Erfolg des Unternehmens Tierarztpraxis.

VON VIKTORIA HAUSEGGER

Einleitung „In vielen Praxen gibt es ein großes Problem: Die Mitarbeiter fühlen sich nicht ausreichend für ihre Arbeit anerkannt und als Mensch wertgeschätzt. Als Konsequenz sinkt die emotionale Bindung zum Arbeitgeber, Demotivation und Unzufriedenheit steigen, Produktivität und Betriebsklima werden belastet, und die Zahl der Krankenstandstage steigt.

Neben den äußeren Rahmenbedingungen spielt dafür oft eine Person eine entscheidende Rolle: der direkte Vorgesetzte; seine soziale und emotionale Kompetenz sind wesentliche Bestimmungsfaktoren des Betriebsklimas und legen die Grundlagen für eine konstruktive betriebliche Zusammenarbeit.

Mangelndes Problembewusstsein Das eigentliche Problem liegt in dem Umstand, dass viele Führungskräfte – Ärzte ebenso wie Bankmanager – sich der (negativen) Auswirkungen

ihres Verhaltens gar nicht bewusst sind, weil sie nicht darüber nachdenken oder es sie schlicht nicht interessiert – solange die Ergebnisse stimmen und der Mitarbeiter funktioniert.

„Der direkte Vorgesetzte: Seine soziale und emotionale Kompetenz sind wesentliche Bestimmungsfaktoren des Betriebsklimas.“

Andere wiederum sind der festen Überzeugung, dass sie ihren Mitarbeitern ausreichend Anerkennung geben, und erkennen nicht, dass diese Wertschätzung beim Mitarbeiter selbst nicht ankommt. Dieser empfindet ein Defizit, während die Führungskraft davon ausgeht, dass alles in Ordnung ist.

In jedem dieser Fälle ist der Mitarbeiter unzufrieden, was

das Verhältnis zum Chef auf die Dauer belastet. Das Dilemma beim Thema Wertschätzung ist nämlich die persönliche Wahrnehmung: Jeder Mensch konstruiert seine *eigene* Realität, die von eigenen Erfahrungen und Befindlichkeiten geprägt ist. Daher kann der gleiche Sachverhalt von zwei Personen höchst unterschiedlich wahrgenommen werden. Grundsätzlich gilt: Derjenige Praxisinhaber, der sich *wirklich* dafür interessiert, was seine Assistentinnen empfinden – welche Bedürfnisse und Erwartungen sie haben –, kann die Stimmung im Unternehmen Tierarztpraxis positiv beeinflussen; er kann die Beziehungsqualität und damit auch das Wohlbefinden seiner Assistentinnen verbessern und damit massiv den wirtschaftlichen Erfolg fördern.

„Eine Führungskraft, die nur ihre eigene Realität als einzig wahre ansieht, stülpt die eigenen Werte über die der Mitarbeiter.“

Negative Energiebilanz Eine Möglichkeit, wie Führungskräfte mehr Verständnis für ihre Mitarbeiter erlangen können, liegt in der Schaffung einer gewissen *Nähe* zu selbigen: Das äußert sich in intensiver Kommunikation, dem wechselseitigen Austausch der Erwartungen und regelmäßigem – beidseitigem! – Feedback. Dabei geht es auch darum, die Unterschiedlichkeit des anderen zu respektieren.

Eine Führungskraft, die nur ihre eigene Realität als einzig wahre ansieht, stülpt damit sozusagen ihre eigenen Werte über die der Mitarbeiter, die in der Folge permanent um Anerkennung und Wertschätzung kämpfen; das kostet Energie, die dem Unternehmen keinerlei Nutzen bringt.

Wertschätzungskompetenz entwickeln Um Mitarbeiter wertschätzen zu können, müssen Führungskräfte zuallererst sich *selbst* wertschätzen. Der erste Schritt ist somit die Auseinandersetzung mit dem eigenen Selbstwert und dessen Stärkung. Ein Tipp: Beantworten Sie dazu für sich selbst (am besten schriftlich) ein paar Fragen.

- Welche und wie viele Selbstwertquellen haben Sie, beruflich und privat?
- Woraus ziehen Sie Selbstvertrauen?
- Was baut Sie auf?
- Was ist Ihnen in letzter Zeit gut gelungen?
- Wie wirken Sie auf andere?

Ihre ehrlichen Antworten zeigen gut, wie es mit Ihrer persönlichen Wertschätzung bestellt ist. Je geringer der eigene Selbstwert, umso größer ist das eigene Bedürfnis nach Anerkennung, umso geringer ist typischerweise die Bereitschaft, anderen Anerkennung zu geben. Wer sich selbst nicht wertschätzt, wird diesen negativen Maßstab auch an seine Mitarbeiter anlegen.

Die Umsetzung des Prinzips in die Praxis Wertschätzend führen, wirkt positiv auf die Zusammenarbeit, das Wohlbefin-

den der Mitarbeiter und damit den ökonomischen Erfolg des Unternehmens Tierarztpraxis. Der erste Schritt zum wertschätzenden Führen ist die Wertschätzung der *eigenen* Leistung. Nun geht es um die praktische Integration der Wertschätzung in den beruflichen Alltag: Ihre Mitarbeiter müssen Wertschätzung und Anerkennung *tatsächlich* erleben – auf deren Wahrnehmung kommt es an! Dafür hat die Führungskraft verschiedene Möglichkeiten.

Aufmerksamkeit schenken Aufmerksamkeit wirkt verstärkend. Lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit bewusst auch auf das *Positive!* Es ist wert, erwähnt und nicht nur stillschweigend hingegenommen zu werden. Hinterfragen Sie die eigenen Erwartungshaltungen und Ihr eigenes Schubladendenken. Gehen Sie nicht davon aus, dass Ihre Assistentinnen schon wissen, was Sie (Positives) über sie denken. Kommunizieren Sie Ihre Erwartungen an die Assistentinnen und teilen Sie Informationen. Transparenz gibt das positive Gefühl, eingebunden zu sein. Was relevant ist, bestimmt zum großen Teil auch wieder der Empfänger.

Interesse zeigen Bauen Sie Nähe auf; reden Sie mit den Assistentinnen nicht nur über Berufliches. Gehen Sie auf sie zu! Auch eine offene Tür, durch die niemand hineinkommt, ist nutzlos. Berücksichtigen Sie, dass Ihre Wirkung nur zu einem kleinen Teil vom Inhalt, mehr vom Klang der Stimme und der der Körpersprache abhängt. Zeigen Sie Interesse und versuchen Sie zu erfahren, was den anderen gerade bewegt. Wenn Ihnen jemand etwas Persönliches erzählt, dann hält er es für wertvoll – und dann sollten Sie sich später auch daran erinnern und sich erkundigen oder nachfragen.

Vergessen Sie nicht Ereignisse, die ihren Assistentinnen wichtig sind, etwa ein Geburtstag. Nutzen Sie auch die Beratungskompetenz der Assistentinnen. Fragen Sie, was sie stört, was ihnen gefällt. So erfahren Sie auch, ob Ihre Anerkennung tatsächlich bei den Assistentinnen ankommt.

„Berücksichtigen Sie, dass Ihre Wirkung nur zu einem kleinen Teil vom Inhalt, mehr vom Klang der Stimme und Körpersprache abhängt.“

Zusagen einhalten Zeit ist eines der höchsten Güter, die eine Führungskraft verschenken kann. Sich Zeit für jemanden zu nehmen, ist ein Zeichen der Wertschätzung. Bleiben Sie ansprechbar und geben Sie so soziale Unterstützung. Grüßen und Danken sind ebenfalls Ausdruck von Wertschätzung, sofern sie nicht zur bloßen Floskel degradiert werden. Ein echter Dank wertet bereits die Aktivität und die Mühe des anderen auf. Achten Sie auf Ihr Grußverhalten und vor allem auf die Unterschiedlichkeit gegenüber bestimmten Mitarbeitern.

Wenn Sie zusagen, sich um die Angelegenheit einer Assistentin zu kümmern, müssen Sie es auch *tun!* Wenn doch etwas dazwischenkommt, dann informieren Sie sie, idealerweise mit einem neuen Terminvorschlag.



© panthemedia.net/kikkerdrik

Autoritärer Führungsstil funktioniert vielleicht kurzfristig, ist aber auf lange Sicht eine Sackgasse in Sachen Unternehmenskultur.

Beziehungskompetenz Die erwähnten Möglichkeiten bilden ein Fundament für den Aufbau der Beziehungskompetenz als weiteren Schritt zum wertschätzenden Führen. Dazu gehören zum Beispiel auch der konstruktive Umgang mit Konflikten, das konstruktive Äußern von Lob oder Kritik, aber auch, Kritik *selbst* annehmen zu können. Wenn Sie Kritik äußern, denken Sie daran, dass diese in den meisten Fällen ein Frontalangriff auf das Selbstbild des anderen ist und er sich daher natürlich verteidigt, was wiederum die Gesprächsgrundlage verschlechtert. Schaffen Sie eine offene Feedbackkultur, in der auch Sie selbst offen für Kritik sind und damit adäquat umgehen: Lassen Sie Ihre Assistentinnen ausreden und vermeiden Sie weit-schweifige Rechtfertigungen, denn sie behindern den Blick auf die Lösung! Wichtig ist auch, Kritik nicht zu verharmlosen. Versuchen Sie vielmehr zu verstehen, was die Assistentin *wirklich* will und wie sie zu ihrer Einschätzung gekommen ist. Stellen Sie Ihre Wahrnehmung neben ihre und versuchen Sie, im Anschluss gemeinsame Lösungen zu entwickeln.

© mehr.wert.marketing



Viktoria Hausegger

ist spezialisiert auf die Marketing- und Managementberatung von Ärzten und Apothekern und Inhaberin der Agentur „mehr.wert. für ärzte und apotheker“.

Web: www.mehrwertmarketing.at

Fr. 14.10., Sa. 15.10., und Sa. 12.11.2016, in Wien

Kompaktlehrgang „Die souveräne Arzt-Assistentin“

5 % Sonderbonus für vet journal-Leser!

Lehrgangsinhalte des 5-teiligen Kompakttrainings:

- Das Unternehmen Arztpraxis – neue Anforderungen spielend meistern
- Kommunikation + Telefon – Visitenkarte Ihrer Ordination; der erste Eindruck zählt (2-teilig)
- Der erfolgreiche Umgang mit schwierigen Patienten, Konflikte meistern, Konflikte nutzen!
- Zeit und Persönlichkeit – typgerechtes Selbstmanagement im Alltag
- Souveränes Auftreten – beeindruckend mit Klienten/Patienten umgehen

Begrenzte Teilnehmerzahl sichert hohe Betreuungsqualität. Sonderkonditionen nützen und rasch anmelden!

Kosten ohne Förderung + Rabatt: 895,- Euro /TeilnehmerIn

AUFBAUENDE ZUSATZMODULE OPTIONAL BUCHBAR:

11.11.2016: Erfolgreich arbeiten im Team

12.12.2016: Praxismarketing; unverzichtbares Basiswissen für die moderne Praxismanagerin

Effiziente Vorbereitung der Praxisbuchhaltung

Unverbindliche Informationen u./o. Anmeldung:

Tel: + 43 (0) 664/460 16 35, Viktoria Hausegger, mehr.wert für ärzte und apotheker, office@mehrwertmarketing.at, www.mehrwertmarketing.at

