

Jeder Praxisinhaber wünscht sich gutes Personal. Die Mitarbeiter sollen motiviert sein, die Krankenquote niedrig, die Fluktuation auch und Aufgaben werden verantwortungsvoll sowie mit Weitblick erfüllt. Dieses Ziel motiviert viele Zahnärzte, sich mit der Frage zu beschäftigen: „Was hält meine Mitarbeitenden in meiner Praxis? Worauf kommt es tatsächlich an, um Mitarbeitende zu binden?“ Der folgende Beitrag zeigt Ihnen die unterschiedlichen Sprachen der Mitarbeitermotivation für eine wertschätzende und effektive Kommunikation.

# Sprechen Sie die Sprache Ihrer Mitarbeitenden?

## Mitarbeitermotivation durch Wertschätzung

Ana Pereira

Das Gehalt wird meist als Grund für einen Arbeitgeberwechsel angenommen – und das ist natürlich relevant. Es ist allerdings auch ein Hygienefaktor, das bedeutet, es wird vorausgesetzt, dass es in angemessenem Umfang gezahlt wird. Das Gehalt in der Einzelbetrachtung ist nicht der Punkt, der Mitarbeitende an die Praxis bindet. Der Begriff Mitarbeiterbindung zeigt bereits deutlich, worum es geht:

Bindung. Das bedeutet vor allem Verbindung. Menschen wollen in Verbindung mit anderen Menschen sein.

### *Was genau bedeutet Wertschätzung?*

Wertschätzung ist per Definition die positive Bewertung eines anderen Menschen. Wenn wir andere Menschen wertschätzen, dann werten wir das Ansehen einer Person positiv. Wert-

Ana Pereira  
[Infos zur Autorin]



schätzung zum Ausdruck bringen, bedeutet, einen anderen Menschen spüren zu lassen, was er uns wert ist. So trägt Wertschätzung zu Mitarbeiterbindung bei. Die positive Wirkung, die durch die Verbindung zwischen Menschen entsteht, ist das Gefühl, sich gesehen, geschätzt und gebraucht zu fühlen. Mitarbeitende bleiben und engagieren sich dann, wenn die eigene Arbeit wertgeschätzt wird und damit die Person.

### **Kann man Wertschätzung lernen?**

Wenn die Wertschätzung echt ist, kommt sie von innen – es ist eine Sache der Haltung. Sie kann demnach nicht wie ein Führungsinstrument gelernt werden. Wertschätzendes Verhalten basiert auf der eigenen Haltung. Das bedeutet, die eigene Einstellung sich selbst gegenüber, der Arbeit im Allgemeinen sowie den Mitarbeitenden und ihrem Wert im Besonderen wird in Verhalten, Gestik, Mimik und Sprache sichtbar. Je nach persönlicher Haltung werden Lob, Feedback, Hilfe, zwischenmenschliche Gespräche usw. ganz natürlich eingesetzt oder wirken stattdessen abweisend, abwesend, unnatürlich oder finden erst gar nicht statt.

Wertschätzung, die Mitarbeitende bindet, leben gute Führungskräfte durch ihr Verhalten vor. Wer sie erlernt, tut dies durch persönliche Selbstentwicklung. Sich selbst zu kennen und achtsam zu führen, ist die Basis, um wertschätzend die eigenen Mitarbeitenden zu leiten. Eine wertschätzende Führung unterscheidet zwischen dem Menschen und dem Verhalten. Das Verhalten oder die Leistung des Mitarbeitenden kann schlecht sein, doch der Mensch ist es nicht. Diese feine Unterscheidung, z. B. bei Kritik, zu beherrschen, ist eine Königsdisziplin.

„Wir verbringen unsere Zeit nur mit Menschen, die wir schätzen und mögen. Zeit zu schenken, ist demnach ein Zeichen für Wertschätzung – für die Personen, die auf diesem Kanal offen sind.“



Wiebke Ivens, Geschäftsführerin hypo-A GmbH:

„Im Hintergrund steht unsere Mikronährstoff-Forschung, im Vordergrund stehen die Menschen, denen wir helfen. Itis-Protect lindert Entzündungen zuverlässig. Das ist es, was Itis-Protect so besonders macht.“

## Systemische Begleittherapie

# Itis-Protect® wirkt bei Parodontitis

- 60 % Heilungsrate bei chronischer Parodontitis
- Deutlicher Rückgang der Entzündung
- Schutz vor Zahnverlust bei Parodontitis

Lebensmittel für besondere medizinische Zwecke (bilanzierte Diät). Nicht zur Verwendung als einzige Nahrungsquelle geeignet. Nur unter ärztlicher Aufsicht verwenden.

\* H.-P. Olbertz et al.: Adjuvante Behandlung refraktärer chronischer Parodontitis mittels Orthomolekularia, eine prospektive Pilotstudie aus der Praxis, Dentale Implantologie – DI 15, 1, 40-44, 2011

hypo-A GmbH, Tel. +49 (0)451 307 21 21, [info@hypo-a.de](mailto:info@hypo-a.de)

Informationen auf [itis-protect.de](http://itis-protect.de)

„Behandlungsresistente Parodontitis?  
Hilfe von innen mit der Mikronährstofftherapie“

Kostenloses Online-Seminar am **26.10.2022**

Anmelden auf [hypo-a.de/paro](http://hypo-a.de/paro)

**Warum ist Wertschätzung Mitarbeiterbindung?**

Wir haben alle das Bedürfnis nach Aufmerksamkeit, und zwar in jedem Kontext. Das bedeutet, Mitarbeitende wollen als Mensch mit ihrer Leistung in der Praxis bemerkt werden. Hier entsteht ein Phänomen: Wenn Mitarbeitende Aufmerksamkeit für sich und/oder deren Leistung in der Praxis nicht erhalten, dann kann es passieren, dass sie ein disruptives Verhalten zeigen. Das kann vom Mangel an Engagement bis zu aufmüpfigem Verhalten alles sein. Dieses negative Verhalten fällt jedem Chef auf – und es wird getadelt. Tadel ist Aufmerksamkeit. Wer also keine Aufmerksamkeit in Form von Wertschätzung erhält, wird erfinderisch, um diese zu bekommen, selbst in Form einer Rüge.

**Sollen Sie nun jeden Mitarbeiter ständig und immerzu loben?**

Lob wie Kekse zu verteilen, könnte für Sie als Führungskraft frustrierend enden. Sie loben und loben mit einer positiven wertschätzenden Haltung und einige Ihrer Mitarbeitenden bemerken Ihre Mühe gar nicht. Vielleicht reden Sie Ihr Lob sogar schlecht. Es gibt vier verschiedene Sprachen, motivierende Wertschätzung auszudrücken. Jeder Mensch unterscheidet sich dabei, auf welchem Kanal er diese besonders gut empfangen kann und auch selbst ausdrückt.

**Lob und Feedback**

Im Arbeitskontext ist dies ein sehr gängiger Kanal. Lob für eine gute Leistung hören die meisten gerne. Doch ein Lob ist nicht gleich ein Lob. Ein lapidar dahingesagtes: „Gut gemacht!“ kann sogar kontraproduktiv sein. Vor allem, wenn es schnell und im Vorbeigehen passiert. Aufmerksamkeit ist persönlich und individuell. Ein individuelles Lob zeigt gewisse Punkte auf: „Heute Morgen haben Sie einen sehr guten Job für uns gemacht. Sie haben sehr professionell gehandelt, als der Patient laut geworden ist. Sie waren sehr umsichtig, indem Sie ihn gleich ins Zimmer gebracht und ihm Zeit ge-

geben haben, sich Luft zu machen. Sie haben den Schaden klein gehalten, weil es kein anderer mitbekommen hat. Das ist engagiert und sehr im Sinne der Praxis. Ich danke Ihnen dafür. Vielleicht haben Sie noch mehr Ideen, wie wir generell unser Beschwerdemanagement verbessern können?“ Dieses Lob stellt genau heraus, warum Sie jetzt gerade loben. Es drückt Wertschätzung und Anerkennung für die Leistung und den Mitarbeitenden aus. Die meisten Menschen sind auf diesem Kanal sehr empfänglich.

**Zeit**

Wir verbringen unsere Zeit gerne mit Menschen, die wir schätzen und mögen. Zeit zu schenken, ist demnach ein Zeichen für Wertschätzung – für die Personen, die auf diesem Kanal offen sind. Zeit schenken Sie Ihren Mitarbeitenden, indem Sie Zeit für Meetings, Feedbackgespräche und auch Kaffeetrinken am Morgen oder mal ein gemeinsames Mittagessen haben. Für Mitarbeitende, die diesem Kanal angehören, sind Teamevents eine große Freude.

**Hilfestellung**

Jemandem Hilfe anzubieten, heißt, zu erkennen, dass jemand überlastet ist oder eine Aufgabe ihn anstrengt. Es kann aber auch ein Zeichen von „Kümmern“ sein. Mitarbeitende, die auf dem Kanal der Hilfe sehr offen sind, fühlen Wertschätzung, wenn sie Hilfe bekommen oder zumindest diese angeboten wird. Das ist sicherlich bei neuen Aufgaben, die keine Routine sind, nützlich. Die Hilfe muss dabei gar nicht unbedingt von Ihnen selbst geleistet werden – allein die Tatsache, dass Sie den Bedarf erkennen und Hilfe organisieren oder die entsprechende Fortbildung genehmigen, kann genügend Wertschätzung ausdrücken. Mitarbeitende, die auf diesem Kanal empfänglich sind, spüren dadurch Ihre Wertschätzung.



„Jemandem Hilfe anzubieten,  
heißt, zu erkennen, dass jemand  
überlastet ist oder eine  
Aufgabe ihn anstrengt.“

## Belohnung und Geschenke

Der Bereich wirkt erst mal sehr monetär, ist es in der Umsetzung allerdings nicht unbedingt. Es geht um kleine Geschenke, die zeigen, dass Sie sich als Führungskraft Gedanken gemacht haben und genau wissen, was der jeweilige Mitarbeitende mag. Für gute Leistung mit einer individuellen Kleinigkeit „Danke“ sagen, kann z. B. Folgendes beinhalten: Ihre Mitarbeiterin strickt gern? Schenken Sie einen Gutschein für einen Wollladen oder eine Strickzeitschrift. Ein Filmfan bekommt einen Kinogutschein, ein Jogger einmal die Woche die Möglichkeit, in der Mittagspause zu joggen. Die Möglichkeiten sind vielfältig und kosten nur wenig Geld und manchmal sogar keins. Wenn die Belohnung auf die Interessen des Mitarbeiters trifft, dann macht genau das die Wertschätzung aus.

## Fazit

Welche Sprache der Wertschätzung sprechen Sie selbst? Wir kommunizieren immer am liebsten in unserer eigenen Sprache. Lernen Sie für Ihre Rolle als Führungskraft, auch die anderen anzuwenden und integrieren Sie dies in Ihr Führungsverhalten. Auf welche Aussagen und welches Verhalten von

Ihnen reagieren Ihre Mitarbeitenden besonders positiv? Wie können Sie sich verhalten, um Wertschätzung jeweils in der Sprache Ihres Mitarbeiters zu zeigen? Probieren Sie es aus und fangen Sie bei sich selbst an. Überlegen Sie, wann Sie Wertschätzung besonders gut empfangen. Im zweiten Schritt beginnen Sie herauszufinden, welcher Kanal bei Ihren Mitarbeitenden besonders gut funktioniert. Oder Sie fragen direkt und gehen damit einen Schritt weiter. Nehmen Sie das Thema mit ins Teammeeting und gönnen Sie sich mit Ihrem Team einen Austausch dazu.

*Hinweis: Das hier beschriebene Konzept basiert auf dem Buch: Dr. Gary Chapman mit Paul White (2020): Die 5 Sprachen der Mitarbeitermotivation.*

## Kontakt

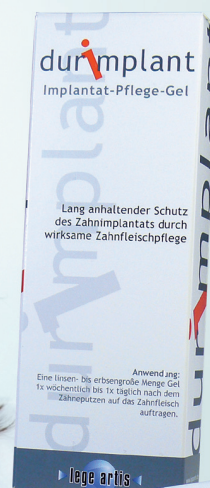
### Ana Pereira

apstairs human marketing  
Grafensteinstraße 39  
96052 Bamberg  
Tel.: +49 951 1856325  
ap@apstairs.de  
www.apstairs.de

ANZEIGE



# Mehr Freude am Implantat...



Implantat-Pflege-Gel  
**durimplant**

Zur Vorbeugung  
von Periimplantitis  
und Entzündungen  
rund um das Implantat.

