

Was sich Mitarbeiter/-innen von ihren Führungskräften wünschen – Teil 1

Neulich in einem Workshop mit hochmotivierten Mitarbeiter/-innen, die bald Führungsverantwortung übernehmen: Wir haben gemeinsam darüber gesprochen, was eine ideale Führungskraft ausmacht und was sie sich von ihren eigenen Vorgesetzten wünschen. Die Erkenntnisse sind nicht nur spannend für Euch, sondern auch wertvoll – für alle, die sich selbst als Führungskraft reflektieren möchten: Wo seid Ihr bereits richtig gut aufgestellt? Und wo gibt es noch Luft nach oben?

Besonders interessant ist es, die Perspektive der Mitarbeitenden kennenzulernen. Wer versteht, was sich sein Team wünscht, kann gezielter darauf eingehen – das stärkt die Bindung, sorgt für eine positive Praxiskultur, ein vertrauensvolles und leistungsstarkes Arbeitsumfeld. Zudem macht es Euch als Arbeitgeberinnen attraktiver. In dieser Artikelreihe beleuchten wir deshalb verschiedene Aspekte guter Führung. Heute geht es um Kommunikation und Wertschätzung – zwei entscheidende Faktoren für Motivation und Teamgeist.

Was sich Mitarbeiter/-innen von ihren Führungskräften wünschen:

#1: Sprecht mit uns, lasst uns teilhaben!

Stellt Euch folgendes Szenario vor: Die Chefin einer Praxis bemerkt, dass die Kosten rapide steigen und die Umsätze nicht im gleichen Maße wachsen. Sie sorgt sich, überlegt sich Strategien und wälzt das Problem tagelang alleine in ihrem Kopf herum. Vielleicht denkt sie sogar: „Ich will mein Team nicht beunru-



Bildquelle: RomanR/shutterstock.com

higen“ oder „Ich muss das allein lösen, schließlich bin ich die Chefin“.

Die Mitarbeiter/-innen merken jedoch, dass die Chefin angespannter ist als sonst. Die eine oder andere Mitarbeiterin neigt dazu, alles immer auf sich zu beziehen und ist davon überzeugt „Die Chefin ist bestimmt sauer auf mich. Ich habe doch letzte Woche vergessen, Frau Müller zu informieren, dass ihr Termin ausfällt, weil die Chefin krank war.“ Je länger der Zustand andauert, desto mehr ist sie davon überzeugt, dass sie mit ihrer Vermutung recht hat. Sie wird immer fähiger, lässt alles fallen und schläft kaum noch. Mittlerweile ist sie davon überzeugt, dass die Chefin nur auf den passenden Moment wartet, ihr zu kündigen.

Anstatt das Team mit ins Boot zu holen, bleibt alles unausgesprochen – und die Unsicherheit im Team wächst. Mit offener Kommunikation hätte die Chefin die Situation klären und ein gemeinsames Brainstorming anstoßen können:

„Wir stehen – wie alle Praxen und Unternehmen anderer Branchen – gerade vor der Herausforderung, dass die Kosten massiv gestiegen sind. Im Vergleich zu 2023 sind unsere Kosten in 2024 um 21 % gestiegen. Da die Einnahmen im gleichen Zeitraum nicht im gleichen Umfang gesteigert werden konnten, ist der Gewinn um ein Drittel eingebrochen. Wir müssen aktiv werden und etwas ändern. Lasst uns gemeinsam überlegen, wie wir das hinbekommen. Ich bin mir sicher, dass wir gemeinsam viele Ideen generieren und das hinbekommen werden. Wir haben schon so viel gemeinsam gemeistert und sind als Team unschlagbar.“

Vielleicht hätte eine Mitarbeiterin von einer cleveren Strategie aus einer früheren Praxis erzählt oder jemand anderes hätte Vorschläge gemacht, wie man die Terminplanung optimieren kann. Lösungen entstehen im Miteinander – nicht in Klausur mit sich selbst.



Gute Kommunikation bedeutet also nicht nur, Informationen über Praxisphilosophie, -ziele, Neuerungen oder Herausforderungen weiterzugeben, sondern auch, Mitarbeitende aktiv einzubeziehen. Nur wer informiert ist, kann mitdenken, eigene Ideen einbringen und sich als Teil des großen Ganzen fühlen. Das stärkt das Wir-Gefühl, steigert das Engagement sowie die Bindung an die Praxis und entlastet am Ende auch die Führungskraft selbst. Ihr müsst nicht alles allein bewältigen und profitiert von mehr und kreativeren Lösungsmöglichkeiten. Gerade Eure Top-Kräfte wollen etwas mit Euch gemeinsam bewegen.

Fehlende Kommunikation führt hingegen dazu, dass Mitarbeitende sich selbst zusammenreimen, was los ist. Missverständnisse und falsche Annahmen sind vorprogrammiert – das kostet Energie, Motivation und Vertrauen. Solche Momente sorgen für Unsicherheit und Frust.

#2: Sprecht auch in unserer Abwesenheit respektvoll über uns!

Jeder und jede kennt das unangenehme Gefühl, wenn im Sozialraum über eine Kollegin hergezogen wird – und man sich insgeheim fragt: „Was sagen sie wohl über mich, wenn ich nicht da bin?“

Respekt hört nicht auf, wenn jemand den Raum verlässt. Führungskräfte haben hier eine enorme Vorbildfunktion: Wer hinter dem Rücken schlecht über Mitarbeitende spricht, fördert Misstrauen und vergiftet das Praxisklima. Niemand möchte sich ständig fragen, ob er oder sie das nächste Gesprächsthema ist.

Tipp: Probiert doch mal „Positive gossiping“! Statt Negatives zu verbreiten, lobt eine Person hinter ihrem Rücken. Erzählt beispielsweise, dass ein Teammitglied die Begehung souve-

rän vorbereitet hat oder dass eine Kollegin immer für gute Stimmung sorgt. So stärkt Ihr nicht nur das Selbstbewusstsein und die Motivation der Betroffenen, sondern schafft auch ein Klima des gegenseitigen Respekts und Vertrauens.

Denn wenn Führungskräfte respektvoll über ihre Mitarbeitenden sprechen – auch wenn diese nicht anwesend sind – sendet das eine klare Botschaft: Uns ist Respekt wichtig.

#3: Geht wertschätzend mit uns um!

Stellt Euch vor, Ihr macht wochenlang Überstunden, weil Ihr für die ausgefallene Kollegin eingesprungen seid. Ihr investiert Herzblut, Energie und zu Hause geht alles drunter und drüber, weil Ihr abends total fertig seid und keine Kraft mehr für den Haushalt habt. Und dann? Nichts. Kein Dankeschön, kein positives Feedback, nicht einmal eine kurze Anerkennung.

Das ist frustrierend und entmutigend – und passiert leider viel zu oft. Dabei kostet Wertschätzung nichts und bewirkt so viel! Ein einfaches „Danke für deinen Einsatz“ oder ein kurzes Lob für eine gut gelöste Herausforderung können Wunder wirken.

Das Beste daran? Wertschätzung ist ansteckend. Wer sie erlebt, gibt sie auch weiter – an Kollegen/-innen und Patienten/-innen. Das sorgt für eine positive Atmosphäre, die alle spüren.

Auf der anderen Seite ist fehlende Wertschätzung einer der häufigsten Gründe für innere oder tatsächliche Kündigungen. Denn wer dauerhaft das Gefühl hat, dass seine Leistung nicht gesehen oder anerkannt wird, verliert irgendwann die Lust, sich einzubringen.

Fazit: Kleine Veränderungen – große Wirkung!

Die gute Nachricht ist: Wertschätzende und transparente Führung beginnt mit kleinen, bewussten Entscheidungen im Alltag. Ob es um klare Kommunikation, respektvolles Verhalten oder Anerkennung geht – oft sind es die kleinen Gesten, die den größten Unterschied machen.

Habt Ihr den einen oder anderen Impuls für Eure Führungsqualitäten mitnehmen können? Wenn ja, worauf wartet Ihr? Setzt sie direkt um – Euer Team wird es Euch mit Loyalität und Engagement danken! Damit habt Ihr eine gute Ausgangsposition im Wettbewerb um die besten Talente.



Dr. Susanne Woitzik

Die ZA

Dipl.-Kff., B.Sc. Psychologie,
Expertin für betriebswirtschaftliches
Praxismanagement, Team- und
Persönlichkeitsentwicklung
E-Mail: swoitzik@die-za.de