



Die Befähigungstreppe

Wertschätzende Führung im Gesundheitswesen?

Von Dr. Martin Winter

Ziemlich regelmäßig sehe ich Artikel, die „Wertschätzung“ als ein wichtiges „Tool“ zur Mitarbeiterführung sehen. Authentisch soll man dabei sein – und Geschenke machen – und die Leute fragen, welche Ziele sie haben.

Im Gesundheitswesen mit den unterschiedlichen Ebenen in Management und Krankenversorgung gibt es sicherlich nicht „DAS“ beste Führungsinstrument, Authentizität und Integrität spielen aber auf allen Ebenen eine wichtige Rolle.

Wie soll man jedoch authentisch sein, wenn man möglicherweise ein eher fremdes Führungswerkzeug (z.B. Wertschätzende Führung) anwenden soll? Wie sollen wir authentisch Wertschätzen, wenn wir selbst möglicherweise nur wenig Wertschätzung von Mitmenschen oder Vorgesetzten erfahren haben?

Dass die unterschiedlichen Generationen (X, Y, Z usw.) unterschiedliche Anforderungen an Ihre Selbstverwirklichung bei der Arbeit haben – und sie möglicherweise nicht primär dem Zweck der Lebenserhaltung dient – haben andere schon hinlänglich beschrieben. Im Gesundheitssystem scheint diese Erkenntnis jedoch noch nicht überall angekommen zu sein.

Die Weitergabe von Verantwortung hängt – in der medizinischen Versorgung des Patienten – direkt mit dem Wohl oder Wehe der Gesund-

heit dieses Menschen zusammen. Die verantwortliche medizinische Fachkraft kann Aufgaben delegieren – die Verantwortung jedoch nur sehr eingeschränkt. Der Empfänger dieser Aufgaben fühlt sich mitunter befähigt oder überfordert – und dies kann dann zu einer entsprechenden Motivationskurve führen.

„Befähigung“ ist eine Form der Wertschätzung. Die „Befähigungstreppe“ beschreibt in groben Zügen, wie der Mensch mit einer neuen Aufgabe oder Herausforderung begegnen kann – und wie groß der Impact der Summe der äußeren Einflüsse auf die Motivation und das Selbstverständnis sein kann (►Abb.).

Ein Mitarbeiter soll die Weihnachtsfeier organisieren – diese Person hat bisher noch nie eine größere Feier organisiert – er beginnt hinsichtlich seiner Sicherheit der Aufgabe auf Stufe 0 – er weiß nicht, ob er es „kann“, oder nicht. Nehmen wir an, er hat es im ersten Jahr gut gemacht, die Gäste waren fröhlich, es sind viele zur Feier gekommen. Die Selbsteinschätzung für diese Aufgabe ist nun auf der Stufe 1: „Ja, vermutlich kann ich“ eine Feier organisieren. Natürlich wird auch im Folgejahr die Organisation der Feier dieser Person übertragen.

Szenario 1: Voller Erfolg. Dieser Mensch spürt, dass alle eine gute Zeit haben und mitunter dankt ihr auch jemand den Einsatz. Es geht di- ►

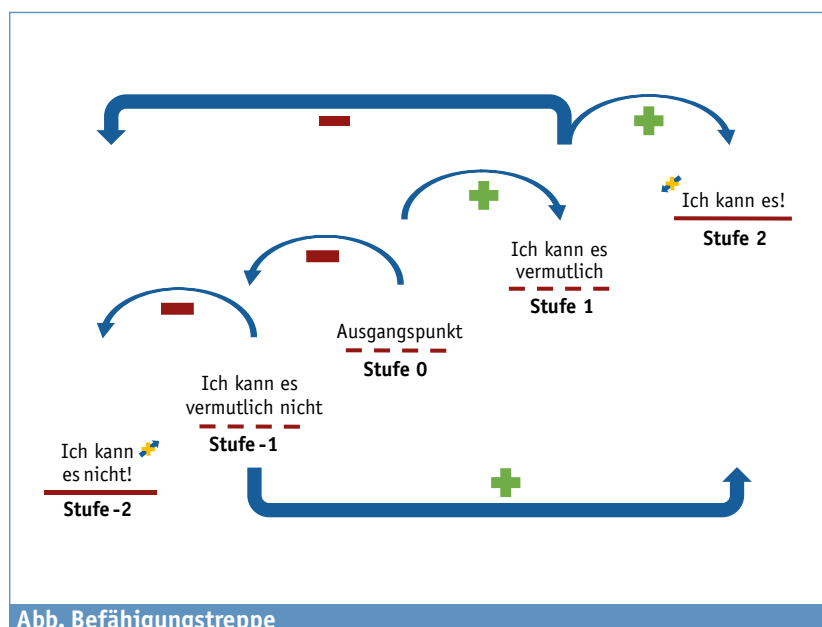


Abb. Befähigungstreppe

rekt in die Stufe 2: „Ich kann es“. Diese Person wird auch in Zukunft solche Feiern organisieren – auch, bei negativem Feedback oder ausbleibender Wertschätzung – er ist gegen Fehlschläge ausreichend Bestärkt und wird kaum mehr auf „niedrigere Stufen“ zurückfallen. Er gewinnt für sich Selbstwertgefühl und weiß, dass er aktiv mitgestalten kann.

Szenario 2: Es gibt viel Kritik an der Feier oder im letzten Moment sagen fast alle ab. Wenn hier der Vorgesetzte oder das Team nicht interveniert und die Person auffängt oder positiv bestärkt, kann sich möglicherweise in der Person der Eindruck manifestieren, er könne eben keine Feier organisieren. Die Stufe 1 ist die Stufe der „unsicheren Sicherheit“ und damit besonders fragil für Rückschläge. In Zukunft wird es keinen Sinn haben, diese Person für Weihnachtsfeiern in der Organisation miteinzu binden. Sie hat für sich im Skillset „organisieren von Feiern“ die Wahrheit erkannt, dass sie es „nicht kann“. Es erfordert immense Kraft, jeman-

den entgegen dieser Überzeugung wieder zu dieser Aufgabe zu bringen. Sie glauben das nicht? Bitten Sie jemanden, etwas für Sie zu singen, der davon überzeugt ist, dass er/sie gar nicht singen kann. Das wird ein schwieriges Unterfangen...

Umgekehrt ist es auch möglich, nach einem ersten Fehlschlag (Stufe -1), mit ausreichender positiver Bestärkung – dann erst Recht – in der Stufe 2 zu landen. Wenn man entgegen der Selbstzweifel eine Aufgabe gut meistert, ist man auch gegen äußere Kritik gut gewappnet. Weitere negative Bestärkung kann jedoch aus der Stufe -1 auch in die Gewissheit führen, dass man etwas „nicht kann“ (Stufe -2).

Dies ist natürlich nur eine mögliche Herangehensweise an das Konzept der Befähigung, zeigt aber die immense Verantwortung der Umgebung und nicht zuletzt des Vorgesetzten (oder „Befähigenden“) für die Motivation und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter.

Fazit

Befähigung passiert jeden Tag in unseren Unternehmen und es steckt ein enormes Potenzial in jedem Mitarbeiter ein befähigter „Ich kann es“-Mensch zu werden. Ein unbegeleitetes Scheitern auf einer verletzlichen Ebene der Befähigung (Stufe 1 und Stufe -1) kann jedoch auch nachhaltig negative Folgen für die Motivation der Mitarbeiter haben. Eine authentische Führung, die Verantwortung nachhaltig teilt, schafft intrinsisch motivierte Mitarbeiter mit hoher Identifikation zum Unternehmen und den Aufgaben. Diese Mitarbeiter brauchen wir, um die anstehenden Herausforderungen im Gesundheitswesen gut zu meistern. ■

Dr. Martin Winter
Vorstand der Deutschen
Gesellschaft für Medizincontrolling e. V.

ARGUMENTIEREN IM MEDIZINCONTROLLING

Kaum ein Beruf ist so häufig in Meinungsverschiedenheiten und Konflikte verstrickt wie das Medizincontrolling. Wenn Sie nach den Erfolgsfaktoren für eine professionelle Argumentation gegenüber Ärzten, Medizinischem Dienst und Krankenkassen suchen, lernen Sie in diesem praxisorientierten Arbeitsbuch, wie Sie

- in MD-Begehungen die durchgeführte Behandlung souverän verteidigen
- auf kritische Fragen, persönliche Angriffe und Scheinargumente professionell reagieren
- eine stichhaltige Argumentation vorbereiten und präsentieren.

Rüdiger Freudenstrahl
Das Janus-Prinzip – Argumentieren wie die Profis im Medizincontrolling
Hardcover, 2021, 168 Seiten,
ISBN 978-3-96474-394-7,
49,95 Euro

Auch als E-Book erhältlich!

