

Führung und Kommunikation auf Augenhöhe

Inputs für die Zahnarztpraxis

Julia Frey, Arbeitspsychologin
1. September 2023



Was verbinden Sie mit "Führung auf Augenhöhe"?

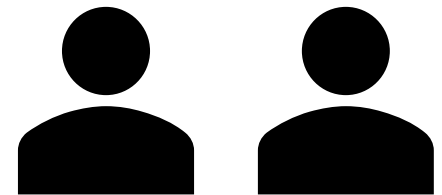


Was macht eine respektvolle Führung aus?

Respektvolle Führung (Decker & Van Quaquebeke, 2014) besteht aus dem Zusammenspiel von

- respektvollen Umgangsformen (Höflichkeit, **Fairness** & Ehrlichkeit)
- respektvoller Zusammenarbeit (**Anerkennung**, Ernstnehmen, **Informieren** & Vertrauen) und
- respektvoller Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden (Interesse, Loyalität & Verantwortlichkeit)

(Vgl. auch Skala «Respektvolle Führung» nach Decker & Van Quaquebeke (2014))



Respektvolle Zusammenarbeit: Informieren

Wertschätzung

- Weshalb ist Wertschätzung so wichtig?
 - Direkter Effekt: Wertschätzung erhöht z.B. die Arbeitszufriedenheit (Semmer, 2006)
 - Indirekter Effekt: Sie puffert die negativen Effekte von Stressoren ab (Stocker et al., 2019)

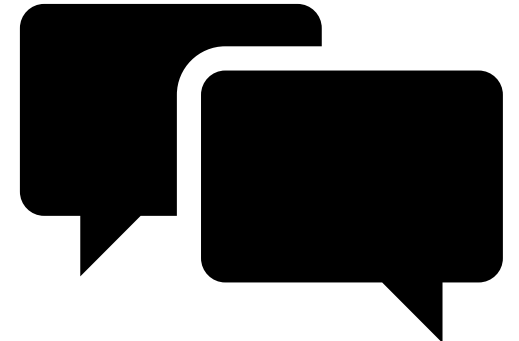
- Wie vermittele ich Wertschätzung?
 - Durch den täglichen Umgang
 - Durch die Arbeitsgestaltung



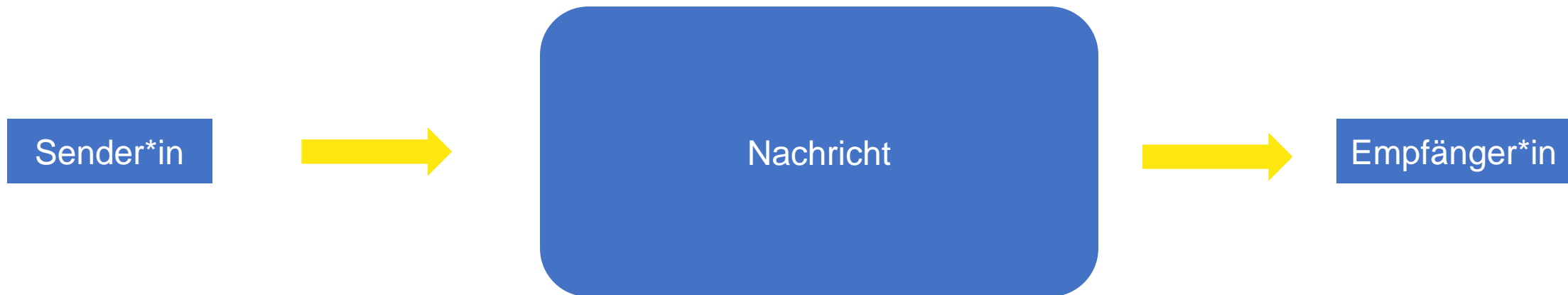
Respektvolle Zusammenarbeit: Information

Kommunikation

- Erkenntnisse aus einer aktuellen Studie aus Schweizer Spitälern (Heuss & Datta, 2020) zur Führungskommunikation:
 - **respektvoller und vertrauensbildender Führungsstil**
 - **guter Umgangston**
 - **hohe Informationsqualität**
 - **Feedback** (insbesondere bei Berufseinsteiger*innen)
- ... erhöhen die Arbeitszufriedenheit.



Kommunikation



Respektvolle Umgangsformen: Fairness

Effort Reward Imbalance



- Die Effort Reward Imbalance (Siegrist, 1996) hat einen wesentlichen Einfluss auf das kardiovaskuläre Sterberisiko (Faktor 2.4). (Kivimäki et al., 2002)

Abschluss

- Führung macht einen Unterschied
- Führung ist erlernbar
- Führung als Haltung:
«Man muss Menschen mögen...»



Literatur

- Decker, C. & Van Quaquebeke, N. (2014). Respektvolle Führung. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 89-101). Göttingen: Hogrefe.
- Heuss, S. & Datta, S. (2020). *Wie kommunizieren Ärztinnen und Ärzte untereinander?* Abgerufen unter: <https://www.fhnw.ch/de/die-fhnw/hochschulen/hsw/icc/healthcare/media/spitalbericht-kommunikation-fhnw.pdf>
- Kivimäki, M., Leino-Arjas, P., Luukkonen, R., Riihimäi, H., Vahtera, J., & Kirjonen, J. (2002). Work stress and risk of cardiovascular mortality: prospective cohort study of industrial employees. *Bmj*, 325(7369), 857.
- Semmer, N., Jacobshagen, N., & Meier, L. (2006). Arbeit und (mangelnde) Wertschätzung. *Wirtschaftspsychologie*, (2/3), 87-95.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27.
- Stocker, D., Keller, A. C., Meier, L. L., Elfering, A., Pfister, I. B., Jacobshagen, N., & Semmer, N. K. (2019). Appreciation by supervisors buffers the impact of work interruptions on well-being longitudinally. *International Journal of Stress Management*, 26(4), 331- 343. <http://dx.doi.org/10.1037/str0000111>