

ZT WIRTSCHAFT

Feedbackkultur etablieren – „Hier kritisiert nicht nur der Chef!“

Feedback ist keine Einbahnstraße. Es gibt genügend Hinweise für den Laborinhaber, wie er den Mitarbeitern produktiv Rückmeldung geben kann. Wie aber läuft der Prozess umgekehrt? Wie bekommt der Laborinhaber ehrliches Feedback, fernab jeder Schmeichelei? Berater und Teamcoach Alfred Lange zeigt Wege auf.

Viele Laborinhaber erfahren, was ihre Mitarbeiter über sie und die Arbeitsabläufe im Dentallabor denken, nur durch Dritte oder in der Gerüchteküche. Gibt es einmal eine Rückmeldung, besteht sie in unsachlicher Kritik, weil ein Mitarbeiter „endlich einmal sagen kann, was ich wirklich über das Labor und den Chef denke“, oder in übertriebenem Lob, das aus taktischen Gründen vorgetragen wird. Die Reaktion der meisten Laborinhaber – und das gilt auch für Führungskräfte in der freien Wirtschaft – besteht darin, nun alles zu hinterfragen:

- „Versteckt sich hinter der anerkennenden Äußerung eine ironische Attacke?“
- „Will sich der Mitarbeiter einschleimen, weil er sich davon Vorteile erhofft?“
- „Warum nur traut sich niemand, seine Meinung zu äußern? Ob es darin liegt, dass ich jüngst einen Mit-

arbeiter wegen einer kritischen Äußerung sanktioniert habe?“

Wie also erhält auch der Laborinhaber ehrliches Feedback, das ihm weiterhilft und zu der Weiterentwicklung des Dentallabors beiträgt?

ANZEIGE



www.sds-meisterschulung.de

berufsbegleitende
Meisterprüfungsvorbereitung

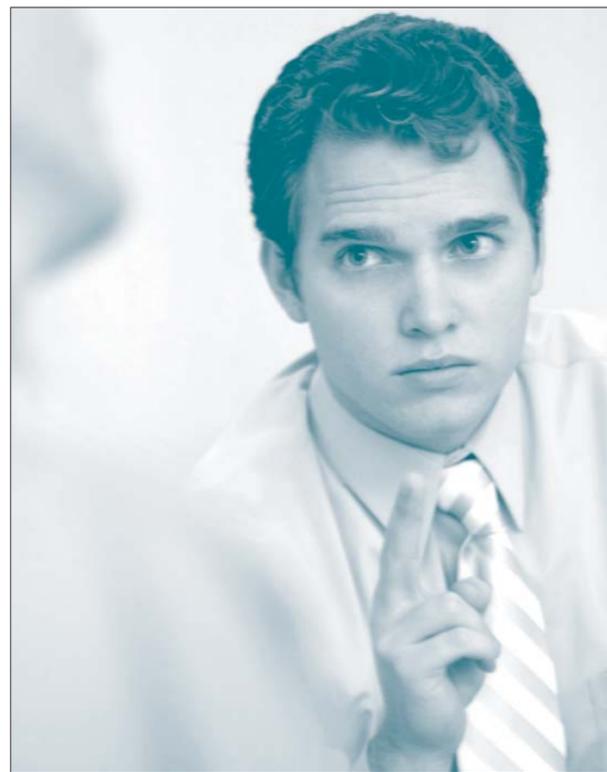
Fon: 08083 613
mail: info@sds-meisterschulung.de

„Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus“

Wer unter „Rückmeldung“ versteht, mit Mitarbeitern

nur dann zu kommunizieren, wenn etwas schief gelaufen ist, darf sich nicht wundern, wenn seitens der Angestellten Feedback ebenfalls nur in Form harscher Kritik erfolgt. Und wer unberechtigt lobt, mithin schmeichelt, um bestimmte Ziele zu erreichen, der wird feststellen, dass die Mitarbeiter ebenso vorgehen.

Eine Lösung besteht darin, verbindliche Spielregeln für das Feedback zu formulieren, an die sich alle halten müssen: die Mitarbeiter und auch der Laborinhaber. So kann im Team ein fairer, sachlicher und offener Umgangston vereinbart werden, bei dem Verallgemeinerungen, Vorwürfe und Angriffe gegen die Person vermieden werden. Sinnvoll ist es, diese Regeln gemeinsam zu erarbeiten und zu verabschieden: Alle Beteiligten geben ihr Ja-Wort zu den vereinbarten Grundsätzen ab.



Loben mit Begründung

Beim Aussprechen von Lob und Anerkennung stellt der Laborinhaber am besten diejenigen Situationen heraus, in denen etwas funktioniert hat, um mit begeisternden Worten zu loben. Eine motivierende Wirkung entfaltet ein Lob vor allem dann, wenn eine ausführliche und konkrete Begründung mitgeliefert wird und der Angesprochene spürt, dass ein Lob ehrlich gemeint ist, weil es durch Fakten legitimiert wird:

„Sagen Sie mal, wie haben Sie es nur geschafft, mit dem erbosten Zahnarzt, der über die zu späte Lieferung des Zahnersatzes so ärgerlich war, zurechtzukommen?“ Der Zahntechniker kann seinen Erfolg genießen, indem er ausführlich über ihn berichten darf.

Der Laborinhaber sollte stets so konkret wie möglich loben. Der Hintergrund: Im März 2008 wurde eine Studie aus den USA veröffentlicht, aus der hervorgeht, dass spezifisches Lob eine größere motivierende Kraft entwickelt als allgemeines Pauschallob. Das ergab eine Untersuchung mit Kindern an der Stanford Universität – die Ergebnisse lassen sich jedoch allgemein auf die „Kunst des Lobens“ übertragen.

Ein Beispiel: Malt ein Kind ein Bild, sollten Eltern besser sagen „Die Katze hast du aber schön gemalt“, als „Du bist eine tolle Malerin!“ Solch eine allgemein gehaltene Aussage könne den Kindern sogar die Motivation nehmen.

In dem Versuch zeigte sich überdies, dass Kinder, die zuerst allgemein für ein Bild gelobt wurden, auf spätere Kritik sehr sensibel reagierten. Sie verloren das Interesse an ihrer Arbeit und äußerten keine Ideen zur Verbesserung.

Die Studie lässt den Rückschluss zu: Anerkennt der Laborinhaber die Leistung eines Mitarbeiters mit einem spezifischen Lob, trägt er zur Motivation bei, und der Mitarbeiter wird robuster selbst bei der Konfrontation mit harscher Kritik. Denn er sieht darin einen Ansporn, sich zu verbessern.

Fortsetzung auf Seite 10 ZT

ANZEIGE



NEU!

- » Rund 300 Seiten
- » über 400 farbige Abbildungen
- » Produktvorstellungen
- » Marktübersichten
- » Klinische Fallberichte

Vorzugspreis 50€*
*bei Bestellungen bis 31.05.08

IMPLANTOLOGIE Handbuch '08

- » Gesamtübersicht deutscher Implantologiemarkt
- » Vorstellung Implantatsysteme
- » Marktübersichten Implantatsysteme und Ästhetikkomponenten aus Keramik
- » Marktübersicht Knochenersatzmaterialien
- » Marktübersicht Membranen
- » Vorstellung Implantologie Equipment
- » Marktübersicht Chirurgieeinheiten
- » Marktübersicht Piezo-Geräte
- » Diagnostik/Zahntechnik/Prothetik
- » Fachgesellschaften, Berufspolitik und Patienteninformation

Faxsendung an
03 41/4 84 74-2 90

Jetzt bestellen!

Bitte senden Sie mir das aktuelle Handbuch Implantologie '08 zum Vorzugspreis von 50,00 € (bis 31. Mai 2008) / 69,00 € (ab 01. Juni 2008). Alle Preise verstehen sich zzgl. MwSt. und Versandkosten.

Name:	Vorname:
Straße:	PLZ/Ort:
Telefon/Fax:	E-Mail:
Unterschrift:	
Praxisstempel:	

OEMUS MEDIA AG
Holbeinstraße 29
04229 Leipzig
Tel.: 03 41/4 84 74-0
Fax: 03 41/4 84 74-2 90
E-Mail: grasse@oemus-media.de
www.oemus-media.de



ZT 5/08

Bisherige Feedbackkultur analysieren

Eine offene, beidseitige Feedbackkultur innerhalb der Hierarchie entsteht durch Beispielkultur. Wenn sich der Laborinhaber als Führungskraft an die Spielregeln hält, gibt er ein nachahmenswertes Beispiel ab. Die direkte Einflussnahme auf Verhaltensveränderungen aufseiten der Mitarbeiter ist über sein eigenes Verhalten möglich.

Es gilt das Motto: „Man kann andere Menschen nicht ändern – aber sich selbst.“ Dann ist es durchaus möglich, über das eigene Beispiel auch unaufdringlich und ohne erhobenen Zeigefinger auf Verhaltensveränderungen bei Mitarbeitern hinzuwirken. Der Laborinhaber ordnet also nicht an, sich offen Feedback zu geben, sondern er lebt es vor.

Der erste Schritt besteht darin, zu analysieren, wie es mit der bisherigen Feedback(kultur) aussieht. In einem gemeinsamen Meeting besprechen Laborinhaber und Mitarbeiter, wie man sich bisher Rückmeldungen gegeben hat, ob und wie Leistungen anerkannt oder wie Missstände benannt wurden.

Häufig stellt sich heraus: Die meisten der Rückmeldungen dienten bisher hauptsächlich dazu, Pfründe zu sichern, Einzel- und Eigeninteressen zu verfolgen, in Auseinandersetzungen und Konflikten den „Sieg zu erringen“, also recht zu behalten.

Der Diagnose folgt die Therapie: So sollte der Laborinhaber als wichtigste Spielregel festlegen:

Jeder im Laborteam – und natürlich auch der Inhaber –

ist bereit und fähig, Feedback zu geben und zu empfangen, selbst wenn es schmerzhaft ist und für den Feedbackempfänger unangenehme Wahrheiten enthält. Denn dieser weiß ja nun: Es geht bei der Rückmeldung nicht darum, jemandem Schuld aufzubürden oder ihn als Person zu disqualifizieren – sondern immer um die Suche nach der bestmöglichen Lösung für ein Problem. Darum erfolgt das Feedback stets inhaltsbezogen, nicht personenbezogen. Und in einem Konflikt gewinnt – oder besser: überzeugt stets das beste Argument.

Dreischritt: Loben, kritisieren, Feedback geben

Hilfreich ist es, wenn das Team im Dentallabor zwischen den verschiedenen Techniken der Rückmeldung unterscheidet, um in einem abgestuften Dreischritt

- konkret loben,
- Feedback geben und
- produktiv kritisieren zu können.

ZT Wege zur offenen Feedbackkultur

1. Ziel ist ein Betriebsklima, in dem die drei Formen der Rückmeldung von allen Mitarbeitern und dem Laborinhaber als Instrumente anerkannt werden, sich gegenseitig zu unterstützen – und zwar durch:

- ▶ motivierende Anerkennung: begründendes und konkretes Lob,
- ▶ förderndes und korrigierendes Feedback und
- ▶ ehrliche und produktive Kritik, die dem Kritisierten weiterhilft.

2. Der Laborinhaber geht mit gutem Beispiel voran. Des Weiteren:

- ▶ analysiert er das bisherige Feedbackverhalten,
- ▶ legt mit den Mitarbeitern gemeinsam verbindliche Feedbackregeln fest und
- ▶ führt regelmäßig Gespräche nach den „sechs Schritten angemessenen Feedbacks“.