

Mit der Feedback-Technik konkret und begründet loben

Eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Praxis und damit ein professionelles Qualitätsmanagement ist ein motiviertes Mitarbeiterteam. Dieses sollte sich mit der Praxis, dem Kieferorthopäden und seiner Arbeit identifizieren und gemeinsam an der Erreichung der Qualitätsziele arbeiten. Dabei muss der Kieferorthopäde durch seine Mitarbeitermotivation dazu beitragen, dass die Arbeitsprozesse und das Qualitätsmanagementsystem engagiert umgesetzt werden. Ein Beitrag von Karin Letter.

Qualitätsmanagement und Mitarbeiterführung

Qualitätsmanagement hat das Ziel, die Effizienz einer Arbeit oder von Geschäftsprozessen zu sichern und zu erhöhen. Die Arbeit in der kieferorthopädischen Praxis kann vor allem dann mit hoher Qualität bewältigt werden, wenn das Mitarbeiterteam und auch der Behandler motiviert an der Erreichung der Praxisziele mitwirken. Zu den Pflichten des Kieferorthopäden gehören die Mitarbeiterführung und -motivation. Ein wichtiges Führungsinstrument ist dabei die Rückmeldung: Der Kieferorthopäde gibt seinen Mitarbeiterinnen Feedback, lobt und anerkennt ihre Leistungen und führt mit produktiver Kritik. Das Führungsinstrument „Lob und Anerkennung“ scheint dasjenige zu sein, welches am leichtesten zu handhaben ist. Denn loben – das kann doch wohl jeder. Aber Achtung: Zuweilen wirkt ein Lob auch kontraproduktiv.

Das Problem: Viele Führungskräfte geben ihren Mitarbeitern vor allem dann eine Rückmeldung, wenn etwas nicht funktioniert hat und nicht gut läuft. Dann hagelt es Kritik, die zudem selten angemessen artikuliert wird. Professionelle Mitarbeitermotivation sieht anders aus. Besser ist es, diejenigen Situationen herauszustellen, in denen etwas funktioniert hat, um dann mit anerkennenden Worten zu loben. Denn effektive Mitarbeiterführung lebt davon, dass der Kieferorthopäde konstruktive und produktive Rückmeldungen gibt.

„Gegen Lob ist man machtlos“ Immerhin war es Sigmund Freud, der gesagt hat: „Gegen Angriffe kann man sich wehren, gegen Lob ist man machtlos.“ Doch trotz dieser Einsicht ist das lobende Feedback in den meisten Arztpraxen unterrepräsentiert, und nicht nur dort. Und wenn der Chef einmal lobt, geschieht dies zuweilen unangemessen: „Das haben Sie super hinbekommen.“ Dieses Pauschallob ist zwar besser als gar keins, jedoch verbleibt es zu sehr im Allgemeinen, um eine motivatorische Wirkung zu entfalten.

„Klasse, Frau Müller, wie es Ihnen gelungen ist, den Termin zu verschieben.“ Wenn der Kieferorthopäde die Mitarbeiterin an der Rezeption dafür lobt, dass sie ihren normalen Pflichten ohne größeren Fehler nachkommt, fühlt sie sich im schlimmsten Fall veralbert. Der Kieferorthopäde wird das Lob, er habe „das Kleben der Brackets mal wieder fantastisch hinbekommen“, auch nicht unbedingt ernst nehmen.

Von der Schwierigkeit, „richtig“ zu loben

Das heißt: Es genügt nicht, ab und zu einfach einmal ein Lob auszusprechen. Die Kunst des Lobens besteht zum einen darin, eine ausführliche und konkrete Begründung mitzuliefern, sodass die

Mitarbeiterin spürt, dass ein Lob ehrlich gemeint ist, weil es durch Fakten legitimiert wird. Zum anderen sollte sie für eine Tätigkeit

gelobt werden, die für sie eine außerordentliche Leistung dar-

stellt.

Fortsetzung auf Seite 14 **KN**

ANZEIGE



125 JAHRE DENTAURUM · 30 JAHRE KURSE · 15 JAHRE CDC

Das neue Kursbuch ist da!

➔ Jetzt anfordern! Telefon: 0 72 31 / 803 - 470



DENTAURUM
IMPLANTS

D
DENTAURUM

Fortsetzung von Seite 13

stellt. Zum Beispiel, wenn der frisch gebackenen Helferin zum ersten Mal perfekte Intraoralnahmen gelungen sind, wird sie sich über das Lob des Kieferorthopäden sicherlich freuen. Bei der erfahrenen Kollegin, für welche dieser Vorgang mittlerweile eine Selbstverständlichkeit darstellt, wirkt das Lob hingegen aufgesetzt. Das heißt: Welches das „richtige“ Lob ist, ist immer abhängig vom jeweiligen „Empfänger“.

Ein weiterer positiver Aspekt des „richtigen“ Lobens liegt in der Vorbildwirkung. Denn die psychologische Forschung belegt: Wer seinen Vorgesetzten als unterstützend erlebt und sieht, dass er bemüht ist, die Mitarbeiter zu fördern, ist eher bereit, den Kolleginnen unter die Arme zu greifen. Lob fördert die Hilfsbereitschaft im Team und führt letztlich zu einem sonnigen Betriebsklima. Wer gelobt wird, bemüht sich, dem Lob auch tatsächlich gerecht zu werden und ist eher bereit, seinerseits zu loben und andere aktiv zu unterstützen.

Erhellende Studie

Ein weiteres Schlaglicht auf die Kunst des Lobens wirft eine Studie, die im März 2008 in den USA veröffentlicht wurde. Aus der Untersuchung (durchgeführt mit Kindern an der Stanford Universität) geht hervor, dass spezifisches Lob eine größere motivatorische Kraft entwickelt als allgemeines Pauschallob. 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, so ein Ergebnis der Untersuchung. Die Begründung: Durch die allgemein gehaltene Anerkennung verinnerlichen die Kinder, dass sie gut malen können, akzeptierten dies als Tatsache und Selbstverständlichkeit. Sie würden diese Fähigkeit dann für eine überdauernde Eigenschaft halten, so die Autoren der Studie. Die Motivation, sich zu verbessern, entfalle mithin. 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.

Konkret bedeutet das: Wenn der Kieferorthopäde die Mitarbeiterin, die gute Leistungen bei der Einführung des Qualitätsmanagementsystems erbracht hat, dafür loben will, sollte er ins Detail gehen und sie etwa für die exzellente Erarbeitung des QM-Handbuchs loben. Welche weiteren Konsequenzen haben die Ergebnisse der Studie für die Mitarbeiterführung und das Praxismanagement des Kieferorthopäden?

Testen Sie Ihre Einstellung!

Welcher/welchen der folgenden Aussage(n) können Sie am ehesten zustimmen und was sagt dies über Ihre Einstellung zum Mitarbeiterlob aus?

- ☐ Wenn eine Mitarbeiterin ihre Aufgaben von sich aus gut erfüllen möchte, braucht sie dazu nicht meine Anerkennung.
- ☐ Lob und Anerkennung sind die wichtigsten Leistungstreiber. Ohne Lob verwehlt das Engagement der Mitarbeiterin.
- ☐ Mitarbeiterlob ist Luxus. Immerhin werden meine Mitarbeiterinnen dafür bezahlt, dass sie einen guten Job machen.
- ☐ Feedback geben, Kritik sachlich üben, berechtigtes Lob aussprechen: Das sind bedeutende Instrumente der Mitarbeiterführung, die man sich auch antrainieren kann.
- ☐ Wenn ich meine Mitarbeiterinnen allzu häufig lobe, werden sie selbstgefällig und liefern schlechtere Leistungen ab.
- ☐ Ich freue mich darüber, wenn auch meine Leistungen lobend anerkannt werden. Das wirkt motivierend auf mich.

In Anlehnung an: Vera F. Birkenbihl: Die Kunst des Lobens. Bonn 1992

Konsequenz 1: Jeder Mensch braucht positive Bestätigung

Viele Kieferorthopäden tun sich mit dem Motivationsverstärker „Lob und Anerkennung“ recht schwer. Oft scheint es so, als würden sie es als Selbstverständlichkeit ansehen, wenn ihre Mitarbeiterinnen gute Leistungen in der Praxis erbringen. Sie sollten sich einmal selbstkritisch fragen, ob es sie nicht auch freut, wenn sie gelobt werden – etwa im Hobbybereich: Wenn der Golftrainer den Kieferorthopäden über den grünen Klee lobt, weil er seinen Abschlag verbessern konnte, wird dieser gewiss motiviert, weiter engagiert an seinem Handicap zu arbeiten. Darum: Wenn etwa eine Mitarbeiterin eine zufriedenstellende Arbeit abgeschlossen hat, zeigt der Kieferorthopäde ihr, dass er ihre Leistung bemerkt hat. Gelegenheiten zum Loben gibt es genügend – der Kieferorthopäde muss sie nur wahrnehmen wollen.

Hinzu kommt: Oft wird bereits das Ausbleiben der erwarteten positiven Reaktion von der Mitarbeiterin als Kritik wahrgenommen. Wenn diese also etwas Außergewöhnliches geleistet hat, erwartet sie Anerkennung. Bleibt die Anerkennung aus, wird sie nicht nur enttäuscht sein und zur Tagesordnung übergehen. Nein, der Kieferorthopäde treibt seine Mitarbeiterin in die Demotivationsfalle – zumindest dann, wenn so etwas des Öfteren vorkommt.

Konsequenz 2: Ein spezifisches Lob ist wertvoller als 100 Pauschallob

Die erwähnte Studie lässt einen weiteren Rückschluss zu: Anerkennt der Kieferorthopäde die Leistung einer Mitarbeiterin mit einem spezifischen Lob, trägt er zur Motivation bei und die Mitarbeiterin wird robuster – selbst bei der Konfrontation mit harscherer Kritik. Denn sie sieht darin einen Ansporn, sich zu verbessern. Der Kieferorthopäde sollte mithin immer überlegen, wie er sein Lob möglichst detailliert und spezifisch zum Ausdruck bringen kann. Zielloses Herumloben kann kontraproduktiv wirken. Ein Lob, das so schnell keine Mitarbeiterin mehr vergisst, entsteht, wenn der Kieferorthopäde die W-Frage stellt: „Sagen Sie mal, liebe Frau Müller, wie haben Sie das denn nur geschafft, diesen

nörgelnden Patienten doch noch zu beruhigen?“ Das heißt: Der Kieferorthopäde fragt die Mitarbeiterin, wie es ihr gelungen ist, einen Erfolg zu erreichen und eröffnet ihr so die Möglichkeit, ihren Erfolg zu genießen, indem sie ausführlich von ihm berichten darf.

ANZEIGE



FTB™ Fixed Twin Block 2.0

€ 69,-/Set

ISW GmbH Tel.: 05924-785920
info@isw-kfo.de www.isw-kfo.com

Angenehmer Nebeneffekt dieser Vorgehensweise: Durch sein großes Interesse an der Leistung der Mitarbeiterin erhält der Kieferorthopäde eventuell neue und wertvolle Ideen, von denen auch die Kolleginnen unterrichtet werden sollten. Im Idealfall profitiert das gesamte Praxisteam von der Leistung der Mitarbeiterin, die endlich Zugang zu einem „schwierigen“ Patienten gefunden hat, an dem sich schon so mancher die Zähne ausgebissen hat.

Konsequenz 3: Lob ist immer relativ

Der Kieferorthopäde sollte die Lobdosierung stets auf die individuelle Situation und die Mentalität und Persönlichkeit der jeweiligen Mitarbeiterin abstimmen. Die antriebschwache Mitarbeiterin benötigt mehr Anerkennung als die selbstsichere Kollegin, die über ein hohes Maß an Eigenmotivation verfügt. Bei ihr kann ein Zuviel an systematischem Lob sogar kontraproduktiv wirken – sie fragt sich, ob das Lob ehrlich gemeint ist.

Konsequenz 4: Lobformulierungen überlegen

Ein spontanes Lob wird in der Regel von der Mitarbeiterin als solches erkannt – und damit als ehrliche Anerkennung identifiziert. In anderen Situationen ist es hingegen hilfreich, wenn sich der Kieferorthopäde für bestimmte Lobssituationen entsprechende Formulierungen überlegt. Denn natürlich steht der Patient immer

im Vordergrund. Und da kann es durchaus passieren, dass die lobende Mitarbeiterführung allein aus Zeitgründen einmal ins zweite Glied rückt. Vielleicht aber fällt es dem Kieferorthopäden leichter zu loben, wenn er einige detaillierte Lobformulierungen parat hat, etwa: „Ich bin wirklich stolz auf Sie, weil es Ihnen gelungen ist ...“ oder „Ich habe mit Freude beobachtet, dass Sie ...“

Konsequenz 5: Mit dem Lob Zweifel vertreiben

Die Relativität des Lobens ist bereits angesprochen worden. Pauschallob hat seine Nachteile – wie vor allem die US-Studie belegt. Aber: Es gibt Situationen, in denen selbst das Pauschallob gerechtfertigt ist. Dazu ein Beispiel: Eine Mitarbeiterin übernimmt eine neue Aufgabe. Sie soll zum Beispiel am Aufbau eines QM-Systems in der Praxis mitwirken. Sie muss sich also erst einmal in die Aufgabe einarbeiten. Wenn sie nun überhaupt nicht gelobt wird, kann sie dies als Tadel auffassen. Denn ihr fehlt noch der Rahmen, in dem sie ihre Tätigkeit einpassen und somit auch beurteilen kann. Der Kieferorthopäde hat noch keine Ansatzpunkte, bei denen er ein konkretes Lob anbringen kann. Und dann ist es sinnvoll, auch einmal ein Pauschallob auszusprechen.

In diesem Zusammenhang sei daran erinnert: Neuwissenschaftler haben festgestellt, dass das Belohnungszentrum im Gehirn jedes Mal eine Stressreaktion auslöst, wenn das Lob und die soziale Anerkennung ausbleiben. Wird dieser „Enttäuschungsstress“ zum Dauerzustand, können sogar Psyche und Körper Schaden nehmen. Das hat Johannes Siegrist, Direktor am Düsseldorfer Institut für Medizinische Soziologie, in Studien gezeigt. Das ausbleibende Lob wird die Mitarbeiterin überdies verunsichern, weil sie kein Feedback bei der Erledigung einer neuen Aufgabe erhält, die eigene Leistung also wiederum nicht einordnen kann. Das Pauschallob ist geeignet, diese (Selbst-)Zweifel gar nicht erst aufkommen zu lassen.

Konsequenz 6: Sich selbst auf die Schulter klopfen

Die positiven Wirkungen des begründenden Lobens beschränken sich selbstverständlich nicht auf die Mitarbeiterseite. Weiter oben in der Hierarchie sieht das nicht anders aus: So sehnen sich nach einer Umfrage der Kommunikationsberatung Kehkom (durchgeführt zusammen mit der Wirtschaftswoche im Jahr 2008) über 65% der deutschen Manager nach mehr Lob im Job. 88,5% der Befragten waren zugleich davon überzeugt, dass regelmäßiges Lob den Unternehmenserfolg steigert. Die Mehrheit der Manager findet verbales Lob genauso wichtig wie die monetäre Anerkennung. Wer also lobt die Führungskräfte, wer lobt den Kieferorthopäden? Wem es schwerfällt, andere Menschen zu loben, sollte damit bei

sich selbst anfangen, sich selbst lobend auf die Schulter klopfen und eigene Leistungen anerkennen. Der Kieferorthopäde wird dann überdies bemerken, wie viele lobens- und anerkennenswerte Situationen er jeden Tag bewältigt. Und warum sollte es sich bei seinen Mitarbeiterinnen anders verhalten?

Zu guter Letzt: Wohl jeder Kieferorthopäde wird gern auch einmal selbst gelobt und vergisst dabei zu oft, dass man nur bekommt, was man gibt.

Fazit

Wer angemessen, konkret und ohne Übertreibung Leistungen anerkennt, die über das Gewöhnliche hinausgehen, leistet einen wertvollen Beitrag zur Motivation der Mitarbeiterinnen in der KFO-Praxis. Kieferorthopäden sollten sich darum in diesem Bereich der Mitarbeiterführung weiterbilden, um die Mitarbeitermotivation hoch zu halten. Eine motivierende Mitarbeiterführung ist ein wesentliches Instrument im Bemühen um Prozess- und Ergebnisqualität im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems. **KN**



KN Kurzvita



Karin Letter ist Geschäftsführerin der 5medical management GmbH, freie Beraterin für den Bereich Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementbeauftragte (Ausbildung TÜV Süd). Sie wurde 1971 in Düsseldorf geboren. Die examinierte Arzthelferin besucht regelmäßig medizinische und kaufmännische Weiterbildungen, um die Mitarbeiter und Führungskräfte in Arztpraxen, Dentalaboren und Kliniken auf dem Weg zu einem modernen Management zu begleiten. Die Themen Personalführung, Praxisorganisation, Qualitätsmanagement sowie Privat- und Sonderleistungen zählen zu ihren Schwerpunktbereichen. Die Medical Managerin absolviert ihre Tätigkeit am „Point of Sales“: Sie schult die Führungskräfte und Mitarbeiter in der Arztpraxis und im Labor und begleitet das Praxisteam oder das Laborteam bei der Umsetzung.

KN Adresse

5medical management GmbH
Matthiasstr. 33a
41468 Neuss
Tel.: 021 31/1 33 11 66
Fax: 032 22/2 44 64 04
E-Mail: info@5medical-management.de
www.5medical-management.de