

# Mitarbeiterführung – Konkret und mit Begründung loben

Eine wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Labor und damit ein professionelles Qualitätsmanagement ist ein motiviertes Mitarbeiterteam, das sich mit dem Labor, dem Laborleiter und seiner Arbeit identifiziert und gemeinsam an der Erreichung der Qualitätsziele arbeitet. Der Laborleiter kann durch seine Mitarbeitermotivation dazu beitragen, dass Arbeitsprozesse und Qualitätsmanagement engagiert umgesetzt werden.

## Qualitätsmanagement und Mitarbeiterführung

Qualitätsmanagement hat das Ziel, die Effizienz einer Arbeit oder von Geschäftsprozessen zu sichern und zu erhöhen. Die Arbeit im Dentallabor kann vor allem dann mit hoher Qualität bewältigt werden, wenn das Mitarbeiterteam und auch die Führungskräfte motiviert an der Erreichung der Unternehmensziele mitwirken. Zu den Pflichten des Laborleiters gehören die Mitarbeiterführung und die Mitarbeitermotivation. Nur: 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 Laborleiter konstruktive und produktive Rückmeldungen gibt. 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 Dentallaboren 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. Aber es verbleibt zu sehr im Allgemeinen, um eine motivatorische Wirkung zu entfalten.
- „Klasse, Frau Müller, wie es Ihnen gelungen ist, den Termin zu verschieben.“ Wenn der Laborleiter die Mitarbeiterin dafür lobt, dass sie ihren normalen Pflichten ohne größeren Fehler nachkommt, fühlt sie sich im schlimmsten Fall verulkt. Der Laborleiter wird das Lob, er habe „den Zahnersatz ja wirklich zielgenau angepasst“, 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 der Mitarbeiter – oder die Mitarbeiterin – spürt, dass ein Lob ehrlich gemeint ist, weil es durch Fakten legitimiert wird. Zum anderen sollte der Mitarbeiter für eine Tätigkeit gelobt werden, die für ihn eine außerordentliche Leistung bedeutet. Wenn der junge Zahntechniker, der vor Kurzem seine Ausbildung abgeschlossen hat, für einen Zahnarzt zum ersten Mal einen Zahnersatz angefertigt hat, vom Laborleiter dafür gelobt wird, wird er sich sehr über die anerkennenden Worte des Chefs freuen. Bei der erfahrenen Mitarbeiterin, die solche Arbeiten schon sehr häufig erfolgreich durchgeführt hat, wirkt das Lob aufgesetzt. Das heißt: Welches das „richtige“ Lob ist, ist immer abhängig vom jeweiligen „Empfänger“.

## 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 verinnerlichten 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 Laborleiter den Mitarbeiter, der gute Leistungen bei der Einführung des Qualitätsmanagementsystems erbracht hat, dafür loben will, sollte er ins Detail gehen und ihn etwa für die exzellente Erarbeitung des Qualitätsmanagementhandbuchs loben. Welche weiteren Konsequenzen haben die Ergebnisse der Studie für die Mitarbeiterführung und Labormanagement des Laborleiters?

## Konsequenz 1: Jeder Mensch braucht positive Bestätigung

So manche Laborleiter tun sich mit dem Motivationsverstärker „Lob und Anerkennung“ recht schwer. Oft scheint es so, als wür-



den sie es als Selbstverständlichkeit ansehen, wenn ihre Mitarbeiter gute Leistungen am Arbeitsplatz erbringen. Sie sollten sich einmal selbstkritisch fragen, ob es sie nicht auch freut, wenn sie gelobt werden – etwa im Hobbybereich: Wenn der Golftrainer den Laborleiter über den grünen Klee lobt, weil er seinen Abschlager verbessern konnte, wird dieser gewiss motiviert, weiter engagiert an seinem Handicap zu arbeiten.

Darum: Wenn ein Zahntechniker eine zufriedenstellende Arbeit abgeschlossen hat, zeigt der Laborleiter ihm, dass er seine Leistung bemerkt hat. Gelegenheiten zum Loben gibt es genügend – der Laborleiter muss sie nur wahrnehmen wollen. Hinzu kommt: Oft wird bereits das Ausbleiben der erwarteten positiven Reaktion vom Mitar-

ANZEIGE



beiter als Kritik wahrgenommen.

Wenn ein Zahntechniker also etwas Außergewöhnliches geleistet hat, erwartet er Anerkennung. Bleibt die Anerkennung aus, wird er nicht nur enttäuscht sein und zur Tagesordnung übergehen. Nein – der Laborleiter treibt den Mitarbeiter in die Demotivationsfalle, zumindest dann, wenn so etwas des Öfteren vorkommt.

## Konsequenz 2: Ein spezifisches Lob ist wertvoller als 100 Pauschalloben

Die erwähnte US-Studie lässt einen weiteren Rückschluss zu: Anerkennt der Laborleiter die Leistung eines Mitarbeiters mit einem spezifischen Lob, trägt er zur Motivation bei, und der

chen, und eröffnet ihm so die Möglichkeit, seinen Erfolg zu genießen, indem er ausführlich von ihm berichten darf.

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

## Konsequenz 3: Lob ist immer relativ

Der Laborleiter sollte die Lobdosierung stets auf die individuelle Situation und die Mentalität und Persönlichkeit des jeweiligen Mitarbeiters abstimmen. Der antriebsschwache Zahntechniker 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 dem Mitarbeiter als solches erkannt – und damit als ehrliche Anerkennung identifiziert. In anderen Situationen ist es hingegen hilfreich, wenn sich der Laborleiter für bestimmte Lobsituationen entsprechende Formulierungen überlegt. Denn natürlich steht der Kunde 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 Laborleiter leichter zu loben, wenn er einige detaillierte Lobformulierungen parat hat, etwa:

- „Ich bin wirklich stolz auf Sie, weil es Ihnen gelungen ist ...“
- „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

## ZT Information

### Testen Sie Ihre Einstellung

Welcher/welchen der folgenden Aussagen können Sie am ehesten zustimmen? Was sagt dies über Ihre Einstellung zum Mitarbeiterlob aus?

- Wenn ein Mitarbeiter seine Aufgaben von sich aus gut erfüllen möchte, braucht er dazu nicht meine Anerkennung.
- Lob und Anerkennung sind die wichtigsten Leistungstreiber. Ohne Lob verwehlt das Engagement des Mitarbeiters.
- Mitarbeiterlob ist Luxus. Immerhin werden meine Zahntechniker 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 Mitarbeiter 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

Fortsetzung auf Seite 8 **ZT**

# Faszinierend flexibel.



**ceramco<sup>®</sup>iC**  
Integrated Ceramics



Ceramco iC, das integrierte Keramiksystem, ist so flexibel, dass Sie prothetische Versorgung in geschichteter Metallkeramik, gepresster Vollkeramik und in Press-to-Metal mit nur einem einzigen Keramikmaterial realisieren können.

[www.degudent.de](http://www.degudent.de)

**DENTSPLY**

**ZT Fortsetzung von Seite 6**

denen selbst das Pauschallob gerechtfertigt ist – dazu ein Beispiel: Eine Mitarbeiterin übernimmt eine neue Aufgabe, sie soll zum Beispiel am Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems im Dentallabor mitwirken. Sie muss sich also erst einmal in die Aufgabe einarbeiten. Wenn sie nun überhaupt nicht gelobt wird, kann sie dies als Tadel auf-

fassen. Denn ihr fehlt noch der Rahmen, in den sie ihre Tätigkeit einpassen und somit auch beurteilen kann. Der Laborleiter hat noch keine Ansatzpunkte, bei denen er ein konkretes Lob anbringen kann – und dann ist es sinnvoll, auch einmal ein Pauschallob auszusprechen. Das ausbleibende Lob wird die Mitarbeiterin überdies verunsichern, weil sie kein Feedback bei der Erledigung einer neuen Auf-

gabe 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**

Wem es schwer fällt, andere Menschen zu loben, sollte damit

bei sich selbst anfangen. Der Laborleiter wird dann merken, wie viele lobens- und anerkennewerte Situationen er jeden Tag bewältigt.

Und warum sollte es sich bei den Mitarbeitern anders verhalten?

Zu guter Letzt: Wohl jeder Laborleiter 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 Mitarbeiter im Dentallabor. Laborleiter sollten sich darum in diesem Bereich der Mitarbeiterführung weiterbilden, um die Mitarbeitermotivation hochzuhalten. Eine motivierende Mitarbeiterführung ist ein wesentliches Instrument im Bemühen um Prozess- und Ergebnisqualität im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems. **ZT**

ANZEIGE

CAD/CAM?  
Hier die Lösung!

Erprobte  
Behandlungskonzepte

Professionelle Aus-  
und Weiterbildung

Individuelle  
Praxisentwicklung

3i incise™ **NEU**

Die CAD/CAM-Lösung mit mehr Optionen für Sie:

- Eine größere Bandbreite an Produktionsmöglichkeiten
- Zentrale und dezentrale Fertigung
- Kronen- und Brückengerüste

3i incise™ bietet Ihnen optimale Lösungen für Ihre Fälle

- Profitieren Sie von 60 Jahren Erfahrung **BIOMET 3i** / **RENISHAW**
- **3i incise** Kronen- und Brückengerüste erhältlich in Zirkonoxid und Kobalt-Chrom
- **Kostenlose 3i incise** Software-Kits für ProceraForte® Scanner
- **Renishaw** taktil-optische Scanner und Fräseinheiten

Erweitern Sie Ihr Angebot durch **3i incise**™. Kontaktieren Sie noch heute Ihren **BIOMET 3i** Gebietsverkaufsleiter oder Ihren Customer Service. Oder besuchen Sie uns online auf [www.biomet3i.com](http://www.biomet3i.com)

BIOMET 3i™

PROVIDING SOLUTIONS – ONE PATIENT AT A TIME™

RENISHAW

apply innovation™

3i ist eine eingetragene Marke und Providing Solutions – One Patient At A Time sowie das Design sind Marken von BIOMET 3i LLC. BIOMET 3i sowie das Design sind Marken von BIOMET, Inc. RENISHAW ist eine eingetragene Marke, und apply innovation und incise sind Marken von Renishaw plc. ©2010 BIOMET 3i LLC. Alle Rechte vorbehalten.

**ZT Literatur**

- Letter, Karin; Abendschein, Jürgen: SMART-QM – das Buch erscheint im Frühjahr 2011 im Cornelsen Verlag
- Letter, Karin; Letter, Michael u.a.: „Dem Horst sein Logbuch“. Runter vom Eis – Volldampf für Ihren Unternehmenserfolg. BR Verlag 2008. Ein Artikel von Karin Letter zum Thema „Qualitätsmanagement“ findet sich auf den Seiten 270–296.
- Letter, Karin; Letter, Michael: Die Praxis-Manager. Ein Businessroman über professionelles Praxismanagement in turbulenten Zeiten. Thieme Verlag 2006
- Letter, Michael; Streit, Volker (Hrsg.): Marketing für Arztpraxen. Springer Verlag 2005

**ZT 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 Dentallaboren, Praxen 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 im Labor und in der Praxis und begleitet das Laborteam oder das Praxisteam bei der Umsetzung.

**ZT Adresse**

5medical management GmbH  
Matthiasstr. 33a  
41468 Neuss  
Tel.: 021 31/1 33 11 66  
E-Mail: [info@5medical-management.de](mailto:info@5medical-management.de)  
[www.5medical-management.de](http://www.5medical-management.de)