

Wenn der Chef die Motivation ausbremst

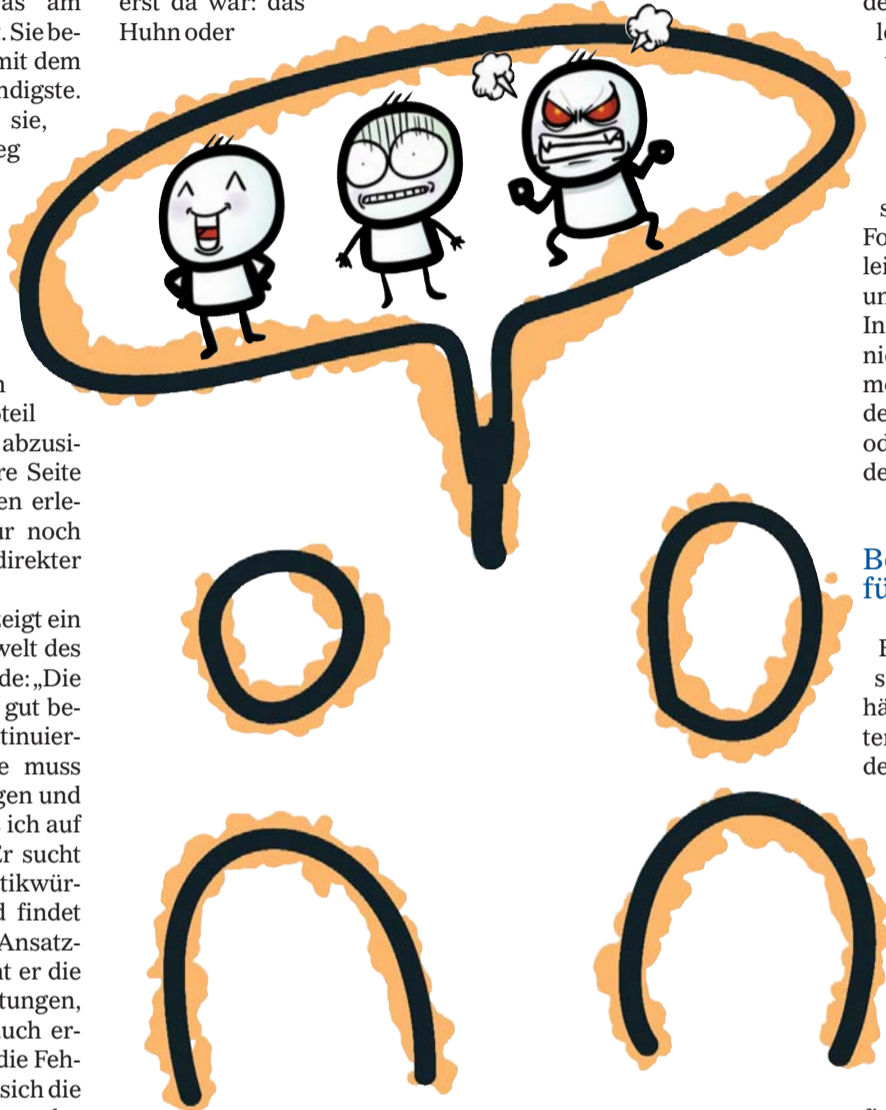
Erbringen Mitarbeiter nicht die Leistungen, die aufgrund ihrer Qualifikationen zu erwarten wären, suchen Chefs überall nach Gründen und Fehlern – nur nicht bei sich selbst. Häufig hat der Laborleiter eine bestimmte Meinung zur Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters aufgebaut und „ermuntert“ ihn so unbewusst, leistungsminderndes Verhalten zu wiederholen. Autorin Doris Stempfle erläutert Wege aus dieser Vorurteilsfalle.

Die Zahnärztin Karin Stegemann (Name geändert) ist deprimiert: Sie gibt sich Mühe, erhält vom Laborleiter aber nie ein Lob, immer nur zum Teil recht heftige Kritik. Langsam aber sicher zweifelt sie an sich und ihren Fertigkeiten. Dadurch unterlaufen ihr erst recht Fehler, was am Selbstbewusstsein nagt. Sie beschränkt den Kontakt mit dem Chef auf das Notwendigste. Auf diese Weise hofft sie, der Kritik aus dem Weg zu gehen. Getreu dem Motto „Wenn ich weniger mache, unterlaufen mir auch weniger Fehler“ schraubt sie ihr Engagement auf ein Minimum zurück. Karin Stegemann verwendet einen Großteil ihrer Zeit damit, sich abzusichern, Kollegen auf ihre Seite zu ziehen. Infolgedessen erledigt sie schließlich nur noch das, was ihr der Chef in direkter Anweisung aufträgt. Auf der anderen Seite zeigt ein Blick in die Gedankenwelt des Laborleiters das Folgende: „Die Frau Stegemann hat ja gut begonnen, aber dann kontinuierlich nachgelassen. Die muss ich stärker beaufsichtigen und kontrollieren, der muss ich auf die Finger schauen.“ Er sucht nun regelrecht nach kritikwürdigem Verhalten – und findet natürlich genügend Ansatzpunkte. Dabei übersieht er die Erfolge und guten Leistungen, die die Mitarbeiterin auch erbringt. Er ist allein auf die Fehler fokussiert, wodurch sich die Zweifel des Laborleiters an der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterin immer wieder aufs Neue bestätigen.

Was ist Wirkung – was ist Ursache?

Das Beispiel zeigt die verheerende Wirkung einer einmalge-

fassten Meinung. Die Frage, ob es denn nun die Leistungsminderung seitens der Mitarbeiterin war oder die Kritik des Chefs, die die beiden Beteiligten in die unheilvolle Abwärtsspirale hineingestoßen hat, ist oft genauso schwer zu beantworten wie die, wer zuerst da war: das Huhn oder



das Ei? Das Problem: Für viele Laborleiter ist der Fall klar. Für sie ist die schwache Mitarbeiterleistung der Auslöser. Dies mag auch oft so sein. Doch ebenso oft ist es die Führungskraft, die Mitarbeiter in die Demotivationsfalle treibt. Allerdings geschieht dies in den seltensten Fällen bewusst:

Meistens lässt sich der Laborleiter zu unzutreffenden Beurteilungen durch die Vorurteilsfalle hinreißen. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen. Der Laborleiter beurteilt zwei Zahntechniker, die sich nahezu identisch verhalten, höchst unterschiedlich:

techniker nun Reaktionsweisen an den Tag, die den Chef immer wieder nur bestätigen: Die oben beschriebene Abwärtsspirale setzt sich als eine sich selbst erfüllende Prophezeiung auf höchst unheilvolle Weise in Gang. Hinzu kommt: Der Laborleiter „ermuntert“ den Mitarbeiter unbewusst, leistungsminderndes Verhalten zu wiederholen, indem er ihm nur noch Routineaufgaben überträgt oder ihm genaue Ziele vorgibt und den Entscheidungsspielraum beschneidet. Die Folge: Dieser Zahntechniker leistet „Dienst nach Vorschrift“ und entwickelt immer weniger Initiative. Der Kreislauf von niedriger Erwartung und Demotivation sowie nachlassender Leistung führt zur inneren oder tatsächlichen Kündigung des Mitarbeiters.

Begründendes Lob führt zur Motivation

Bei dem Kollegen hingegen sieht die Entwicklung des Verhältnisses zwischen Laborleiter und Zahntechniker ganz anders aus: Hier legt sich der Chef so richtig ins Zeug und setzt seine Führungsinstrumentarien auf eine sehr positive Art und Weise ein: Er lobt den Mitarbeiter nicht nur einfach, sondern wendet die motivierende Technik des „begründenden Lobens“ an. Der Laborleiter überlegt sich genau, wie er sein Lob möglichst spezifisch und mitarbeiterindividuell zum Ausdruck bringen kann. Ein Lob, das der Zahntechniker so schnell nicht mehr vergisst, entsteht, wenn die Führungskraft die W-Frage stellt: „Herr Schmitt, wie haben Sie es geschafft, den möglichen Zahnarzt, der sich gerade so heftig über die zu späte Lieferung des Implantats beschwert hat, doch noch zu beruhigen? Erzählen Sie mal ausführlich.“ Es liegt auf der Hand, dass der Zahntechniker Schmitt sich nun äußerst motiviert fühlt und seine nächsten Aufgaben mit ganz besonderem Engagement angehen wird. Auch hier setzt die sich selbst erfüllende Prophezeiung ein, nur ist die Richtung ein komplett andere.

Den Abwärtsso aufhalten

Der Laborleiter ist als eine Art „Motivationsbremse“ in seinen eigenen Vorurteilen gefangen. Doch wie kann er die Bremse lösen? Hat er erst einmal eingesehen, dass der Grund für die Leistungsschwäche eines Zahntechnikers auch mit seiner – des Chefs – Etikettierung „Minderleister“ zu tun haben könnte, ist der erste Schritt zur Überprüfung der fragwürdigen Kategorisierung getan. Er sollte sich fragen, inwiefern er dazu beiträgt, wenn ein Mitarbeiter nicht die Leistungen erbringt, zu denen er aufgrund seiner Qualifikationen eigentlich in der Lage sein müsste. Schließlich hat der Laborleiter den Mitarbeiter wahrscheinlich eben wegen jener Quali-

kationen und Fertigkeiten eingestellt.

Also: „Warum habe ich diesen Zahntechniker eingestellt, was hat mich damals zu dieser Entscheidung bewegt?“ Das ist eine Frage, die den Abwärtsso aufhalten und vielleicht sogar umkehren kann. Denn der Laborleiter fokussiert sich auf die positiven Eigenschaften des Mitarbeiters. Natürlich ist es schwierig, sich diese Frage im Laboralltag zu stellen. Sie kann jedoch der nächste Schritt sein, der aus der Vorurteilsfalle herausführt. Die Aufmerksamkeit wandert weg von den Schwächen und hin zu den Stärken, die den Laborleiter irgendwann einmal überzeugt haben müssen.

ANZEIGE



Raus aus der Black-box und objektive Bewertungsmaßstäbe anwenden

Der Laborleiter fragt sich mit hin, welche Chancen und Mög-

lichkeiten sich dem Dentallabor, den anderen Mitarbeitern und ihm persönlich durch die Stärken jenes als „Minderleister“ eingestuften Mitarbeiters eröffnen könnten. Wer sich dazu entschlossen hat, seine Einstellung gegenüber dem Mitarbeiter zu überprüfen, sollte diesen Reflexionsprozess schriftlich durchführen. Dazu fertigt der Laborleiter eine Liste an, in der er die Stärken und Schwächen des Zahntechnikers notiert. Ebenso sollte er die Gründe benennen, die ihn veranlassen haben, eine Handlung oder Aktivität als Schwäche zu bezeichnen. Dies rückt zum einen die Stärken des angeblichen „Minderleisters“ in den Vordergrund. Zum anderen reflektiert der Laborleiter so die Schwächen und konkreten Anlässe, die ihn veranlassen haben, das Urteil „Minderleister“ zu fällen. Zuweilen stellen sich diese Aktivitäten im ruhigen Rückblick in einem anderen Licht dar. Der Laborleiter bemerkt nun, dass er eine Leistung aufgrund von Äußerlichkeiten und Verhaltensweisen des Mitarbeiters, die nicht in sein eigenes Weltbild passen, als schwach eingeordnet hat. Er sollte prüfen: „Gibt es etwas an dem Mitarbeiter – eine Äußerlichkeit, ein bestimmtes Verhalten –, das bei mir negative Gefühle auslöst, sodass ich in meiner Wahrnehmung und Beurteilungsfähigkeit eingeschränkt war und bin?“

ZT info

Weitere Beispiele für die „Gefangenschaft“ im Vorurteil

- Fall 1:** Der Zahntechniker macht dem Laborleiter ein Kompliment.
- Bei dem „Minderleister“ unterstellt der Chef, er wolle sich bei ihm einschmeicheln – und von seinen schlechten Leistungen ablenken.
 - Beim aus seiner Sicht „guten“ Mitarbeiter freut er sich über ein Feedback, das ihm der Angestellte gibt, um Arbeitsprozesse im Dentallabor zu optimieren.
- Fall 2:** In der Teamsitzung bedankt sich eine Zahnärztin für die Unterstützung, die sie von den Kollegen erhalten hat.
- „Was bildet die sich überhaupt ein und lobt Kollegen, wo sie selbst doch nur schlechte Leistungen bringt? Will sie jetzt Kollegen auf ihre Seite ziehen?“ – das sind die Gedanken des Laborleiters, wenn die „Minderleisterin“ jenes Lob ausspricht.
 - Bei der „guten“ Mitarbeiterin hingegen vermutet er eher: „Toll, sie hat den Teamgedanken voll verinnerlicht und trägt zur Motivation der Teammitglieder bei.“
- Fall 3:** Eine Zahnärztin sucht offensiv das Gespräch mit einem Zahnarzt, der eine Beschwerde hat.
- „Muss Sie sich unbedingt bei jeder Gelegenheit in den Vordergrund spielen?“ – so die Reaktion des Laborleiters bei der „Minderleisterin“.
 - Bei der „guten“ Mitarbeiterin lobt er das Engagement der Zahnärztin.

ZT info

Mitarbeiter bei „Misserfolgen“ unterstützen

- Indem der Laborleiter Fehler als Chancen zur Verbesserung begreift, verhindert er, eine schlechte Mitarbeiterleistung zum Anlass zu nehmen, einen Zahntechniker in die Schublade „Minderleister“ zu stecken. Dazu:
- überprüft er seine Einstellung zu Fehlern und Misserfolgen und interpretiert Fehler als notwendige Schritte auf dem Weg zum Ziel;
 - etabliert er im Dentallabor eine Lernkultur, die darauf basiert, dass jeder aus Fehlern lernen darf – und muss;
 - unterstützt er seine Mitarbeiter, wenn etwas nicht gelingt, und zeigt ihnen vor allem Problemlösungen auf;
 - bedenkt er, dass auch ihm Fehler unterlaufen. Er geht als Vorbild voran und zeigt: „Ich betrachte meinen Fehler als Möglichkeit, mich zu verbessern!“
 - nimmt er den zum Anstoß darüber nachzudenken, wie die Qualität der Abläufe im Dentallabor verbessert werden kann.

absolute Ceramics ist eine Marke im Bereich vollkeramischer Zahnrestauration. Hinter unserem Anspruch »Natürlich schöne Zähne für Alle.« steht ein durchdachtes, funktionierendes und auf CAD/CAM basierendes System zur Herstellung ästhetischen Zahnersatzes.

Zur Verstärkung unseres Marketingteams suchen wir zum nächstmöglichen Zeitpunkt einen:

Produktmanager Zahntechnik (m/w)

Ihre Aufgaben

- Aufbau und Etablierung einer neuen Produktlinie als weiteren Geschäftsbereich
- Marktbeobachtung und konzeptionelle Vorbereitung der Produktlinie
- Entwicklung der Vermarktungsstrategie und der entsprechenden Materialien
- Preisfindung und Erstellung der Verkaufsunterlagen für den Vertrieb
- Markteinführung der neuen Produktlinie
- Konzeption, Durchführung und Nachbereitung von Marketing- und Vertriebsmaßnahmen
- Channelweiterentwicklung
- PR/Öffentlichkeitsarbeit
- Produktweiterentwicklung und Vorbereitung von Schulungen & Seminaren

Ihr Profil

- Sie haben Ihre Ausbildung zum Zahntechniker oder Ihr Studium der Zahnmedizin erfolgreich beendet und haben idealerweise Erfahrungen im Marketing und Produktmanagement
- Sie haben eine Affinität zu industrieller CAD/CAM Fertigung und innovativen Produktfertigungsprozessen im Bereich Zahntechnik
- Im Idealfall haben Sie bereits erste berufliche Erfahrungen im zahnmedizinischen oder zahntechnischen Umfeld bzw. der Dentalindustrie gesammelt
- Sie arbeiten strukturiert, selbstständig und gewissenhaft
- Neben ausgeprägten konzeptionellen und kommunikativen Fähigkeiten zeichnet Sie Teamgeist und Zuverlässigkeit aus

Wir bieten Ihnen eine interessante, vielseitige und anspruchsvolle Aufgabe mit weiteren Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Unsere flache Hierarchie ermöglicht kurze Entscheidungswege. Ihre Herausforderung besteht darin, die Verantwortung für die erfolgreiche Markteinführung und Weiterentwicklung eines zukunftsweisenden Produktbereiches zu übernehmen. Ihr Aufgabenspektrum ist abwechslungsreich, und einen weiten Teil Ihrer Tätigkeit und Ihre weitere Entwicklung gestalten Sie selbst durch Initiative und Engagement.

Haben wir Ihr Interesse geweckt?
Wir freuen uns auf Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen mit Angabe Ihres frühestmöglichen Eintrittstermins sowie Ihrer Gehaltsvorstellung.

Senden Sie Ihre Unterlagen bitte ausschließlich per E-Mail an Herrn Joachim Junker, Direktor Vertrieb und Marketing (j.junker@absolute-ceramics.com).

biodentis GmbH, Weißenfelsler Straße 84, 04229 Leipzig

Nach und nach ersetzt der Chef seine subjektive Einschätzung durch objektive Beurteilungsmaßstäbe. Ein weiterer Vorschlag: Er nimmt die Mitarbeiterbeurteilung nicht allein vor, sondern sucht Rat und Unterstützung, etwa bei seiner „rechten Hand“, einem Kollegen des

Mitarbeiters oder bei einem anderen Laborleiter. Wichtig ist, dass er sich aus der Blackbox der vorurteilsbehafteten Wahrnehmung herausbegibt und auch andere Bewertungsmaßstäbe als die eigenen in seine Urteilsfindung einfließen lässt. Wenn mehrere Menschen an der Beurteilung der Leistungen eines Mitarbeiters mitwirken, sinkt die Gefahr einer Fehleinschätzung deutlich.

miert, durch die sich jeder nur wieder in seinen Vorurteilen bestätigt sieht. Denn klar ist: Auch der Zahntechniker ist mittlerweile Gefangener eines verinnerlichten Erklärungsmusters: „Der Chef hat etwas gegen mich und legt mir ja doch alles zum Nachteil aus.“ Der Laborleiter hat die Möglichkeit, den Teufelskreis zu durchbrechen. Im Gespräch mit Karin Stegemann zum Beispiel eröffnet er den konstruktiven Dialog mit der Frage: „Trägt mein Verhalten dazu bei, dass Sie und ich mit Ihren Leistungen nicht zufrieden sind?“ Dies setzt voraus, dass er über den eigenen Schatten springen und gegenüber der Mitarbeiterin offen zugeben kann, dass er eine Mitverantwortung für deren Minderleistungen trägt. Die ehrliche Aussprache macht den Weg frei, um über das Verhältnis Chef-Mitarbeiterin hinaus nach Gründen für jene

Minderleistungen zu suchen. Denn vielleicht kann die Zahn-technikerin in unserem Beispiel tatsächlich etwas an ihrem Verhalten und ihren Handlungen verbessern. Dies kann jetzt endlich konstruktiv diskutiert werden. Das Ziel sollte dabei stets lauten, im Dialog

In dieser Situation empfiehlt es sich, jeden Tag ein „High-speedcoaching“ durchzuführen. In einigen Unternehmen wird diese Form der Mitarbeiteransprache genutzt, um die Menschen jeden Morgen konkret, individuell und mitarbeiterbezogen zu motivieren. Übertragen auf das Dentallabor bedeutet das: Der Laborleiter führt mit der Zahn-technikerin ein kurzes Gespräch, in dem die Tagesziele besprochen, die Umsetzung diskutiert und vor allem die Erfolge des vorangegangenen Tages anerkannt werden. Auf diese Weise erfolgt die Motivationsarbeit authentisch und eng bezogen auf die tagesaktuellen Herausforderungen. Jeder Erfolg und Fortschritt kann zeitnah hervorgehoben werden. Das Prinzip lässt sich auf das Team übertragen. So kann der Laborleiter regelmäßig, etwa zu Beginn jeder Woche, ein Meeting anberaumen, in dem die Erreichung der Ziele in der letzten Woche betont, einzelne Mitarbeiterinnenleistungen gelobt und die Ziele für die kommende Woche besprochen werden. Das heißt: Der Laborleiter ist nun auf die konstruktiv-produktive Motivation des gesamten Teams und jedes einzelnen Mitarbeiters fokussiert, so dass ihm der Fehler, einen einzelnen Zahn-techniker in jene demotivierende Abwärtsspirale zu treiben, wahrscheinlich nicht mehr unterlaufen wird. **Z**

ZT Kurzvita



Doris Stempfle ist Unternehmens-Coach und Experte für kreative Problemlösungen in Führung und Verkauf. Die Betriebswirtin (VWA), die seit 1996 als Trainerin arbeitet, ist Mitglied im Q-Pool 100, der offiziellen Qualitätsgemeinschaft Internationaler Trainer und -berater e.V. und der GSA, der German Speakers Association.

Mit ihrer Firma „Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training“ ist Doris Stempfle mehrfach ausgezeichnet worden. 1997 erhielt „Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training“ den Trainingspreis des Bundesverbandes der Verkaufsförderer und Trainer (BDVT) in Gold für offene Seminare. 2004 und 2007 bekam das Unternehmen den Internationalen Deutschen Trainingspreis des BDVT in Silber.

ZT Adresse

Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training
Herdweg 13
74235 Erlenbach
Tel.: 0 71 32/3 41 50-11
Fax: 0 71 32/3 41 50-29
E-Mail: dstempfle@stempfle-training.de
www.stempfle-training.de

Das Gespräch suchen

Selbstverständlich kann sich herausstellen, dass der Zahn-techniker tatsächlich keine guten Arbeitsergebnisse erzielt. Zuweilen aber erkennt der Chef so, dass diese Minderleistungen Gründe haben, die er beeinflussen und abstellen kann. Und manchmal konstatiert er: „Ich selbst bin der Hauptgrund oder der Auslöser für die schlechten Leistungen!“ Jetzt ist der Zeitpunkt gekommen, in das persönliche Gespräch mit dem „Minderleister“ einzusteigen. Solange der Laborleiter nicht analysiert hat, ob er in der Vorurteilsfalle steckt, ist dies sinnlos. Denn es besteht nur die Gefahr, dass sich Mitarbeiter und Chef aufgrund ihrer verzerrten Wahrnehmung jeweils negative Motive unterstellen. Eine konfliktreiche Auseinandersetzung ist vorprogram-



gemeinsam produktive Lösungen zu finden.

Tagesaktuelle und zeitnahe Motivationsansprache

Haben sich Laborleiter und Zahn-technikerin ausgesprochen, bedeutet dies nicht, dass die Mitarbeiterin nun automatisch hoch motiviert ist. Es besteht zumindest die Gefahr, dass sie aus dem Demotivationsloch nicht direkt herauskommt.

ANZEIGE

pico-rock® 280
Neu: 15 kg Gips mit Griff
Jetzt wird das Tragen leichter!

Tel.: 0 22 67 - 65 80 - 0 • www.picodent.de

ZT Literatur

- Stempfle, Doris: Alle doof, außer mich! Über die Lust (Last), andere Menschen besser zu verstehen. Illustriert von Timo Wuerz. Breuer & Wardin Verlagskontor, Bergisch Gladbach 2009. In dem Buch zeigt die Autorin auf humorvolle Weise, wie es uns gelingt, andere Menschen als Zugehörige eines bestimmten Persönlichkeitstypus zu erkennen, sie aber dennoch in ihrer einzigartigen Individualität zu respektieren.
- Denk Groß Team (Hrsg.): Dem Horst sein Logbuch. Runter vom Eis – Voll-dampf für Ihren Unternehmenserfolg! BR Verlag, Lippstadt 2008 (darin enthalten ein Artikel der Autorin Doris Stempfle: „Das Ende der Eiszeit“)

ANZEIGE

www.microtec-dental.de

...mehr Ideen - weniger Aufwand

microtec • Inh. M. Nolte
Rohrstr. 14 • 53093 Hagen
Tel.: ++49 (0) 2331 8081-0 • Fax: ++49 (0) 2331 8081-18
info@microtec-dental.de • www.microtec-dental.de

Machen Sie friktionslose Teleskopkronen wieder fit!

Quick-rep

- eine schnelle Hilfe bei Friktionsverlust
- individuell ein- und nachstellbare Friktion
- einfache, minutschnelle Einarbeitung
- verstellungsgesicherte Fixierung des Friktionsteils durch Klemmgewinde
- der rückstellfähige und abrasionsfeste Kunststoff sichert eine lange Funktion
- kein zeitaufwändiges Einkleben notwendig

abtrennen... fertig

bohren

Gewinde schneiden

eindrehen, einstellen

Bitte kreuzen Sie an:

Bitte senden Sie mir ein kostenloses Funktionsmuster*
*Nur einmal pro Labor/Praxis.

Bitte senden Sie mir das Quick-rep Starter-Set zum Sonderpreis von 125,00 €**.
** Nur einmal pro Labor/Praxis. / zzgl. ges. MwSt. / versandkostenfrei

per Fax an 02331 / 8081 - 18

Kostenlose Hotline (0800) 880 4 880