

# ZT WIRTSCHAFT

Motivationsstruktur erkennen, motivierende Ziele festlegen, Demotivation verhindern

## Das Motivationsgespräch im Dentallabor

Bei einer Befragung von 2.000 Beschäftigten fand das Meinungsforschungsinstitut Gallup heraus, dass 70 Prozent lediglich Dienst nach Vorschrift leisteten und 18 Prozent der Befragten sogar überhaupt keine Lust auf ihre Arbeit verspürten. So ist die emotionale Bindung an den Job zumeist gar nicht oder nur sehr gering ausgeprägt. Dabei kann die Unlust mehrere Ursachen haben und beispielsweise in einem schlechten Management, mangelnder Anerkennung, der falschen Position, dem Desinteresse des Vorgesetzten oder in der fehlenden Förderung begründet liegen. Ein Ausweg aus der Motivationsfalle könnten hier regelmäßig durchgeführte und zielgerichtete Motivationsgespräche sein.

Teil 2 der ZT-Serie „Mitarbeitergespräche im Dentallabor“ von den Autoren Karin und Michael Letter (Medical Management) sowie Dipl.-Ökonom Hans-Gerd Mazur (Eusera GmbH)

Wie kann ein Laborleiter ein Arbeitsumfeld schaffen, durch das sich ein Mitarbeiter emotional an „sein Unternehmen gebunden fühlt? Zum einen“ sollte er seine Zahntechniker nicht als Rädchen im Getriebe definieren, die gefälligst zu funktionieren haben, sondern sie als Persönlichkeiten mit eigener Identität und individuellen Wertevorstellungen akzeptieren. Der Mitarbeiter ist dann kein Gegenüber, das es lediglich anzuleiten, zu führen und von außen mit Hilfe ausgefeilter Motivationstechniken zu motivieren gilt, sondern gleichberechtigter Partner. Zum anderen liegt es in seiner Verantwortung, ihm jede Gelegenheit der intrinsischen und der extrinsischen Motivation zu bieten, d.h. ihn mit Hilfe äußerer Antriebe zu motivieren und seine Selbstmotivation zu fördern. Das Forum dafür ist das Motivationsgespräch. Allerdings: Es ist kontraproduktiv, wenn der Laborleiter das „Motivations-Füllhorn“ ohne Ansehen der Person ausschüttet. Voraussetzung für ein effektives Motivationsgespräch ist vielmehr das Wissen, wodurch sich ein Mitarbeiter überhaupt motivieren lässt.

### Der erste Schritt: Motivationsstruktur erkennen

Die Motivationslandschaft ist bunt wie ein Kaleidoskop. Doch immer noch sind die meisten Führungskräfte der Meinung, ihre Mitarbeiter ließen sich vor allem über das Gehalt zu Verhaltensveränderungen bewegen. Natürlich – die finanzielle Grund(sicher)ung muss dem Mitarbeiter im Dentallabor auf Grund seiner Tätigkeit möglich sein. Untersuchungen haben jedoch ergeben, dass sich Mitarbeiter für ihre Tätigkeit vor allem eines wünschen: Anerkennung für gut geleistete Arbeit. Es folgen genaue Kenntnis des Produkts und der Firmenziele und Eingehen auf private Sorgen. Erst an vierter Stelle steht das gute Einkommen.

Jeder Laborleiter wird in seinem Team Menschen vorfinden, die von höchst unterschiedlichen Motivatoren geprägt werden. Was aber nutzt es einem Vorgesetzten, auf die Motivation über das finanzielle Motiv zu setzen, wenn er es mit einem Zahntechniker zu tun hat, der vor allem dadurch motiviert wird, Dinge gemeinsam mit anderen durchzuführen zu können, für den der ideale Anreiz

mithin ein Teamziel ist? Während die Kollegin dann Höchstleistungen bringt, wenn sie Aufgaben in Eigenregie erledigen kann. Im Mittelpunkt der Überlegungen, wie sich das Tor zur Motivationsstruktur des Labormitarbeiters öffnen lässt, sollte die Überzeugung stehen, dass jeder Mensch einzigartig ist und auf Grund dieser Einzigartigkeit über einen individuellen Mix an Motivatoren verfügt, den der Laborleiter herausfinden muss, bevor er ins Motivationsgespräch geht! Dies kann in einem Vier-Augen-Gespräch geschehen, in dem der Mitarbeiter spüren muss, dass es seinem Chef nicht darum geht, ihn in ein Raster einzuordnen, sondern seinen Motivatoren auf die Spur zu kommen. Auf Seiten des Laborleiters ist dabei neben der Kenntnis möglichst vieler Motivationsfaktoren emotionale und soziale Kompetenz, Menschenkenntnis und der Wille notwendig, sich verstehend auf den Gesprächspartner einzulassen.

### Motivatoren-Cocktail mixen

Wer einen Motivatoren-Cocktail mixen möchte, muss wissen, welche „Zutaten“ zur Verfügung stehen:

– das Motivationsmuster „Leistung/Tätigkeit/Selbstverwirklichung“. Eine befriedigende Arbeit, die Raum bietet zur freien Ent-

Mensch mit einem anderen Inhalt füllen wird. – das Motivationsmuster „Identifikation mit dem Labor und dessen Zielen“. Vo-

Bei ihm kann ein Zuviel an systematischem Lob sogar kontraproduktiv wirken – er wird sich fragen, ob es ehrlich gemeint ist.

bor einzusetzen. Dies gelingt durch eine ausgeprägte Zielvereinbarungskultur, wobei dem Mitarbeiter so viel Mitspracherecht bei der Zieldefi-



raussetzung ist das Vorhandensein einer klaren Unternehmensphilosophie. – das Motivationsmuster „Wir-Gefühl/Kontaktbedürfnis“. Nicht jeder Mitarbeiter möchte in das Teamboot einsteigen, so mancher bevorzugt den einsitzigen Kajak. Stark individualistisch geprägte Mitarbeiter erfordern eine andere Vorgehensweise als diejenigen, die altruistisch eingestellt sind. – das Motivationsmuster

– das Motivationsmuster „Finanzielle Verstärkung“. Die Frage ist, ob die Motivationsstruktur des Mitarbeiters vom Besitz materieller Dinge allein beeinflusst wird oder ob sie ihre Bedeutung vom jeweils angestrebten Ziel (etwa soziale Anerkennung, Hausbesitz, Sicherheitsbedürfnis) erhält. – das Motivationsmuster „Status/Geltung/Macht“. Oft sind es die aufstrebenden und loyalen Mitarbeiter, bei denen dieses Muster dominiert. – das Motivationsmuster „Kreativitätsentfaltung“. Jeder Mensch befriedigt als homo ludens („spielender Mensch“) gerne seinen Spiel- und Kreativitätstrieb. Und vielen Mitarbeitern ist ihr Arbeitsplatz vor allem deshalb wichtig, weil sie dort ihre Kreativität entfalten können. – das Motivationsmuster „Privatleben“. Für viele Menschen besitzen Freizeit und Familienleben einen hohen Stellenwert. In dem Motivationsgespräch sollte der Laborleiter bedenken, dass sich die Motivationsstruktur des Mitarbeiters wahrscheinlich nicht allein aus beruflichen Quellen speist.

### Motivierende Ziele

Auch bei einem höchst personenorientierten Vorgehen gilt in der Regel: Ziel des Motivationsgesprächs ist, den Mitarbeiter zu besseren Leistungen anzustacheln, ihm Gründe zu geben, sich für das Dentallabor

begreift, wird er mit hoher Wahrscheinlichkeit alles dafür tun, es zu realisieren. Jeder Mensch verfolgt seine eigenen Ideen und Ziele mit größerem Engagement als die, die ihm andere vorgeben. Erklärt sich der Mitarbeiter aus eigener Überzeugung verbindlich bereit, eine Herausforderung anzunehmen, hat das Dentallabor einen engagierten Angestellten mehr gewonnen.

Wichtig ist, dass der Laborleiter an geeigneter Stelle Lob und Anerkennung für in der Vergangenheit geleistete Arbeit ausspricht: „Sie haben ja im letzten Quartal bei der Betreuung unseres wichtigen Kunden, den Zahnarzt Müller, bewiesen, dass Sie Kundenorientierung groß schreiben!“

Natürlich setzt der Laborleiter weitere Anreize – die materieller Art sein, aber ebenso Motivationsfaktoren wie Anerkennung, Karrierechancen oder Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz betreffen können. Hier hilft ihm sein Wissen um die individuelle Motivationsstruktur des Zahntechnikers weiter.

Schließlich geht das Motivationsgespräch in ein Zielvereinbarungsgespräch über: Der Laborleiter legt mit dem Angestellten Ziele fest, die zum einen die Bedürfnisse des Labors, zum anderen die Erwartungen des Mitarbeiters berücksichtigen. Bei der Gesprächsvorbereitung bedenkt der Laborleiter daher:

- Welche motivierenden Zielsetzungen sollen mit dem Mitarbeiter vereinbart werden?
- Welche Ziele verfolgt der Mitarbeiter selbst?
- Welche Möglichkeiten gibt es, den Mitarbeiter von den übergeordneten Zielsetzungen des Dentallabors zu überzeugen?
- Wie lassen sich die Zielvorstellungen des Mitarbeiters und des Labors in Einklang bringen?

Offenheit, Sachlichkeit und Sensibilität auf Seiten des Vorgesetzten entscheiden über den Erfolg des Gesprächs: Er zwingt dem Mitarbeiter nicht irgendwelche Ziele auf, sondern plant gemeinsam mit ihm Schritte zu seiner Weiterentwicklung.

### Anforderungs- und Qualifikationsprofil in Übereinstimmung bringen

Die Notwendigkeit eines Motivationsgesprächs ergibt sich häufig, weil ein Mitarbei-

### ZT Checkliste

#### Leitfaden für das Motivationsgespräch

- individuelle Motivationsstruktur des Mitarbeiters feststellen (in einem Vorgespräch)
- Gesprächsanlass für Motivationsgespräch festlegen, vor allem, wenn es Anzeichen für Demotivation gibt
- Gesprächsziel(e) formulieren; dabei Motivationsstruktur berücksichtigen
- positiven (= motivierenden) Gesprächseinstieg wählen
- mit Mitarbeiter motivierende Ziele festlegen; ihn an der Zielformulierung beteiligen
- Übereinstimmung zwischen Anforderungs- und Qualifikationsprofil überprüfen und Diskrepanzen ausräumen
- bei Demotivation: Ursachen feststellen und Demotivationsfaktoren beseitigen
- Gespräch mit klaren Zielvereinbarungen beenden
- Leitgedanken der wertschätzenden Gesprächsführung beachten und geeignete Gesprächstechniken einsetzen

faltung der eigenen Leistungsmöglichkeiten, zum Ausleben der Werte, die dem Mitarbeiter wichtig sind, und der Erreichung selbst gesetzter Ziele – dieser Aspekt gehört gleichzeitig zu den wichtigsten und schwierigsten, da ihn jeder

„Lob/Verstärkung“. Aber Achtung – die „richtige Lobdosierung“ fällt sehr unterschiedlich aus: Der antriebschwache Mitarbeiter benötigt mehr Lob als der selbstsichere Zahntechniker, der über ein hohes Maß an Eigenmotivation verfügt.

### ZT ZAHNTECHNIK ZEITUNG

#### Die vier Teile der Serie „Mitarbeitergespräche im Dentallabor“ im Überblick

- Teil 1: Einführung: Verschiedene Gesprächssituationen erfordern differenzierte Strategien (erschieden in ZT 12/2004)
- Teil 2: Das Motivationsgespräch
- Teil 3: Das Kritikgespräch (erschieden in ZT 2/2005)
- Teil 4: Das Kündigungsgespräch (erschieden in ZT 3/2005)

### INFO