

# Motivierende Führung im Labor

---



Foto: © Candybox-Images – Fotolia.com

## Inhaltsverzeichnis

Führungsinstrumente im Labor .....	3
Richtig delegieren - Planung eines klaren Delegationsauftrags .....	4
Mitarbeitergespräche .....	5
Zusammenfassung: Klare Anweisungen – überzeugende Ergebnisse .....	6
Häufige Fehler in Mitarbeitergesprächen .....	6
Mitarbeitermotivation: Tipps für richtiges Feedback .....	7
Wirkung von Kritik und Anerkennung .....	8
Leistungspotenziale im Team erkennen und nutzen .....	9
Das persolog® Persönlichkeits-Modell .....	10
Umgang mit verschiedenen Persönlichkeiten .....	11
Umgang mit Fehlern und Konflikten im Team .....	13
Kritik konstruktiv äußern .....	13
Phasen eines Kritikgesprächs .....	14
Umgang mit konfliktträchtigen Gesprächssituationen .....	15
Anhang .....	16

## Führungsinstrumente im Labor

Der Erfolg einer Praxis ist immer auch das Resultat guter Führung. Wirksame Führungsinstrumente richten das Engagement und Handeln der Mitarbeiter/innen auf eine effiziente Zielerreichung im Sinne des Unternehmens aus.

### Klassische Führungsinstrumente

- Informationsweitergabe / Besprechungen
- Führungsgespräche
- Zielvereinbarung / ggf. Prämien
- Delegation
- Kontrolle
- Feedback
- Personalentwicklungsmaßnahmen

Einheitliche und formalisierte Methoden oder Instrumente unterstützen Führungskräfte (auch ohne disziplinarische Vorgesetztenfunktion) bei ihren Aufgaben. Hierzu gehören beispielsweise einheitliche Beurteilungskriterien, Kompetenzprofile, formalisierte Feedback- oder Beurteilungsgespräche, Zielvereinbarungs- und Bonussysteme, oder Prozesse für ein internes Coaching der Mitarbeiter.

Für die Laborleitung sind besonders die Führungsinstrumente Informationsweitergabe, Delegation und Feedback/Mitarbeitergespräche interessant.

## Richtig delegieren - Planung eines klaren Delegationsauftrags

„Wer seiner Führungsrolle gerecht werden will, muss genug Vernunft besitzen, um die Aufgaben den richtigen Leuten zu übertragen, und genügend Selbstdisziplin, um ihnen nicht ins Handwerk zu pfuschen.“ *Theodore Roosevelt, Präsident der USA (1901-09)*

### Fragestellung „Was?“

- Analyse des Ist-Zustands - wie ist die Ausgangslage?
- Was ist zu tun und welche Teilaufgaben sind zu erledigen?
- Welches Ergebnis soll erzielt werden (Soll-Zustand)?
- Sind Schwierigkeiten zu erwarten? Wie soll ggf. damit umgegangen werden?

### Fragestellung Wer?

- Wer ist am besten geeignet, diese Aufgaben und Tätigkeiten zu übernehmen?
- Wer soll außerdem mitwirken?

### Fragestellung Warum?

- Welchem Zweck dient die Erfüllung der Aufgabe oder Tätigkeit (Motivation, Zielsetzung)?

### Fragestellung Wie?

- Wie soll bei der Ausführung vorgegangen werden?
- Welche Vorschriften und Richtlinien sind zu beachten?
- Welche Kosten dürfen entstehen?

### Fragestellung Womit?

- Welche Hilfsmittel sollen eingesetzt werden?
- Welche Unterlagen/Informationen/Kenntnisse/Fähigkeiten werden benötigt?

### Fragestellung Wann?

- Wann soll/muss mit dem Auftrag begonnen werden bzw. abgeschlossen sein?
- Sind Zwischentermine einzuhalten?
- Wann und in welcher Form will ich über den Fortschritt der Arbeit informiert werden?
- Wann muss ich was kontrollieren, um gegebenenfalls eingreifen zu können?

## Mitarbeitergespräche

### *Tipps für den Gesprächsverlauf:*

#### Gesprächseröffnung

- Positiver, persönlicher Einstieg (Beziehungsebene positiv stärken)
- Anliegen und/oder Anlass benennen
- Rahmenbedingungen klären und Vorgehen erläutern

#### Zielformulierung

- Benennung der Erwartungen und/oder Befürchtungen aller Beteiligten
- Ziele formulieren

#### Arbeits- bzw. Bearbeitungsphase

- Bearbeitung der Inhalte je nach Gesprächsart
- Logischer, klar strukturierter Aufbau
- Gegenüberstellen und diskutieren der unterschiedlichen Sichtweisen und Standpunkte
- Formulieren von Wünschen und Erwartungen
- Verhandeln von Lösungen und Kompromissen im Rahmen der Vorgaben

#### Ergebnis / Vereinbarung

- Formulieren und Festhalten der vereinbarten Ergebnisse, Absprachen, Aufgaben, Ziele und/oder Schlussfolgerungen
- Bei Bedarf schriftliche Fixierung von Vereinbarungen

#### Gesprächsabschluss

- Reflexion des Gesprächsverlaufs und der Ergebnisse
- Gegenseitiges Feedback (positives Gesprächsende)

## Zusammenfassung:

### Klare Anweisungen – überzeugende Ergebnisse

1. Aufgabe genau definieren
2. Modalitäten, z.B. Termin, Qualität klar darlegen
3. Aufgabe begründen
4. Gegebenenfalls Hintergrundinformationen geben
5. Versichern, ob der Auftrag klar verstanden wurde
6. Klären, ob der MA für diese Aufgabe Hilfestellung oder Hilfsmittel braucht
7. Soweit wie möglich Freiraum in der Umsetzung lassen. Gegebenenfalls Umsetzungsmöglichkeiten besprechen.
8. Motivieren / kontrollieren

### Häufige Fehler in Mitarbeitergesprächen

- Der Gesprächstermin wird zu kurzfristig festgesetzt, sodass die Mitarbeiter sich nicht richtig vorbereiten können.
- Der konkrete Gesprächsanlass ist nicht bekannt.
- An dem gewählten Gesprächsort mangelt es an Ruhe und Ungestörtheit.
- Die Mitarbeiter sind mit der Umgebung nicht vertraut und fühlen sich unsicher.
- Die Mitarbeiter werden vom Vorgesetzten ständig unterbrochen.
- Es werden Details besprochen, aber es kommt zu keinem konkreten Ergebnis.
- Der Vorgesetzte spielt seine größere Erfahrung/hierarchische Stellung aus.
- Der Vorgesetzte trifft Entscheidungen, obwohl noch nicht alle Einzelheiten besprochen sind.
- Die wesentlichen Entscheidungen sind bereits gefallen und das Gespräch hat nur noch Alibifunktion.

## Mitarbeitermotivation: Tipps für richtiges Feedback

Viele Führungskräfte geben Feedback in einer Kombination aus Lob und Kritik, frei nach dem Motto "Das war gut" und "Das war schlecht". Um Mitarbeiter nachhaltig zu motivieren, sind zeitnahe konstruktive Rückmeldungen jedoch besser geeignet. Die folgenden Tipps helfen Ihnen bei der Umsetzung:

### 1. Individuell auf die Mitarbeiter eingehen

Achten Sie auf die Arbeitsergebnisse und Entwicklungen Ihrer Mitarbeiter. Freuen Sie sich ehrlich mit ihnen über Erfolge. Versuchen Sie, Ihren Mitarbeiter auch dann wahrzunehmen, wenn es nicht so gut läuft. Gerade in dieser Situation wird Ihre Unterstützung besonders gebraucht.

### 2. Konkret bleiben

Pauschalisierungen sind der größte Fehler beim Feedback. Sagen Sie ganz konkret, was Sie stört (und auch, was Sie freut), etwa: "Bitte formulieren Sie Ihre Vorschläge künftig genauer, damit wir Rückfragen vermeiden können". Denn wenn Sie mit "Das ist ja völlig unverständlich" kritisieren, wird Ihr Gesprächspartner sofort auf Abwehr gehen, versuchen sich zu rechtfertigen und Ihnen nicht mehr zuzuhören.

### 3. Vermutungen nicht als Tatsachen darstellen

Vorgesetzte geben Vermutungen oft als sachliche Argumente aus, die dann wie eine Unterstellung wirken. Die Reaktion: Ihr Mitarbeiter verteidigt sich. Machen Sie Vermutungen als solche kenntlich und stellen Sie sie nicht als Tatsache dar, beispielsweise so: "Ich habe den Eindruck, Sie fühlen sich überfordert, wenn wir einen großen Kundenandrang haben."

### 4. Konsequenzen nennen

Machen Sie Ihren Mitarbeitern den Sinn und das Ziel klar, auf das sie hinarbeiten, und zeigen Sie sowohl positive wie negative Folgen auf. Drohungen sind allerdings tabu. Ihr Mitarbeiter wird dann unter Angst weiterarbeiten oder einfach dichtmachen.

### 5. Lösungsorientiert bleiben

Hat Ihr Mitarbeiter zum Beispiel Probleme, Abgabefristen einzuhalten, schlagen Sie ihm vor, mehrere Zwischentermine in ein Projekt einzubauen oder ein Zeitmanagement-Seminar zu besuchen.

## Wirkung von Kritik und Anerkennung

Durch (konstruktive) Kritik...	Durch Anerkennung...
...verbessern sich Leistungen und/oder Verhalten der Mitarbeiter/innen	...entstehen Erfolgserlebnisse
...erhalten Mitarbeiter/innen Feedback für ihre Selbsteinschätzung	...wird das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter/ innen gefördert
...werden Fehler künftig vermieden	...steigt die Wahrscheinlichkeit weiterer positiver Leistungen
...werden Mitarbeiter/innen in ihren Fähigkeiten gefördert	...werden zusätzliche Leistungs-Potenziale der Mitarbeiter/innen geweckt
...steigt mittel- bis langfristig die Arbeitsqualität	...steigt die Mitarbeiterbindung





## Leistungspotenziale im Team erkennen und nutzen

Auszug aus dem Artikel „Mitarbeiter richtig führen und fördern“,  
DENTAL MAGAZIN:

### „Stärken stärken und Schwächen schwächen

Aus einem Maultier wird niemals ein Rennpferd - das gilt übrigens auch umgekehrt und ist keinesfalls abwertend gemeint. Beide haben ihre Stärken. Aber ein Vollblüter würde als Lasttier ebenso versagen wie sein robuster Verwandter auf der Rennbahn. Das lässt sich auf die Zahnarztpraxis übertragen. Eine belastbare, aber eher introvertierte Kraft, die sich schwertut mit Smalltalk und dem Umgang mit Menschen, ist vermutlich am Empfang nicht optimal eingesetzt. Das Gleiche gilt für die kommunikationsstarke ZFA, die nie ein Gesicht oder einen Namen vergisst, bei den Patienten überaus beliebt ist, der aber der Schweiß ausbricht, wenn bei einer Wurzelkanalbehandlung etwas Unvorhergesehenes geschieht oder zwei Schmerzpatienten in den Plan integriert werden müssen. Dem Praxischef sollte es nicht unangenehm sein, diese Dinge anzusprechen - die Skepsis darüber, ob Veränderungen die Situation verbessern, ist meist unbegründet. Aus Beratersicht ist es ohne Zweifel empfehlenswert, aktiv zu werden. Das eigene Praxisteam ist möglicherweise offener für einen „Aufgabentausch“, als man vermuten würde.

Die Mitarbeiter ihren Neigungen gemäß einzusetzen ist ein guter Anfang, aber kein Selbstläufer für einen reibungslosen Ablauf. Vielmehr muss der Chef in der Folge dafür sorgen, dass diese Maßnahme von den Mitarbeitern auch richtig verstanden wird und die gewünschten Impulse auslöst. Der denkbar ungünstigste Fall träte ein, wenn die Angestellten die Veränderung dahin gehend interpretieren, dass sie sich nun weniger anstrengen müssen, weil ihr neues Aufgabengebiet ihren persönlichen Fähigkeiten und Vorlieben eher entspricht. Das Gegenteil ist der Fall. Die Mitglieder eines Teams ihren Stärken gemäß einzusetzen muss immer ein Ansporn zu noch besseren Leistungen sein. Das muss der Praxischef deutlich kommunizieren - denn optimal ist es, Stärken zu stärken und Schwächen zu optimieren.“

## Das persolog® Persönlichkeits-Modell

Menschen sind verschieden...

Das gestehen wir auch immer gerne ein. Wir sagen Sätze wie: "Gut, dass wir alle anders sind. Sonst wäre es ja langweilig. Vielfalt ist immer gut!" Bei aller Toleranz anderen gegenüber schält sich bewusst oder unbewusst trotzdem ein Gedanke heraus, der ab und an auch ausgesprochen wird: "Aber so wie ich das sehe oder mache, ist es trotzdem besser. Wenn die Anderen das auch so machen würde, wäre alles viel leichter."

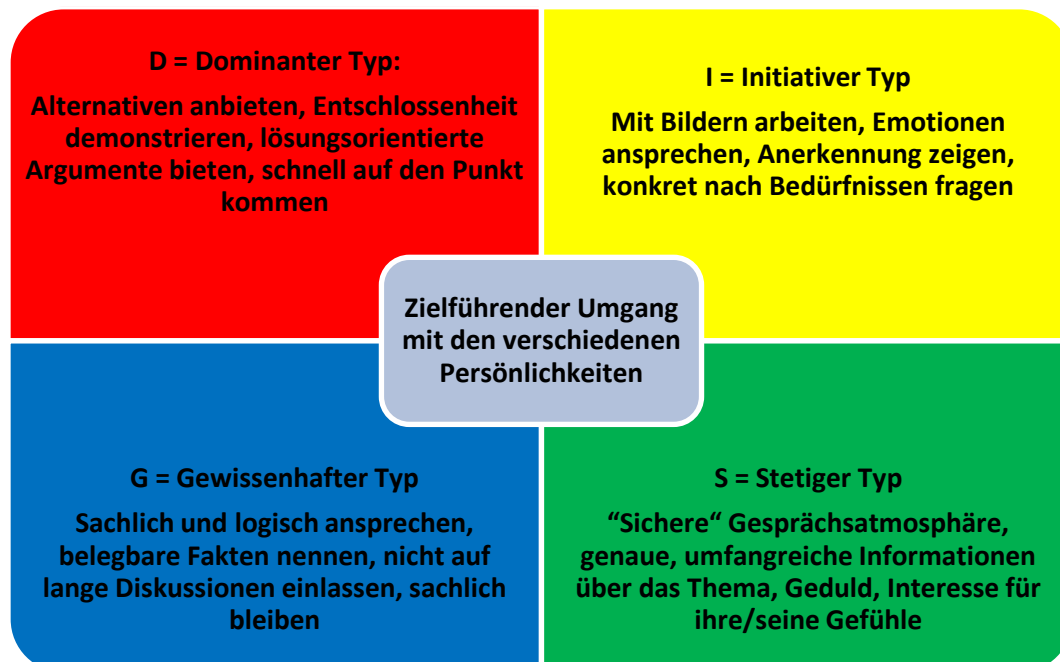
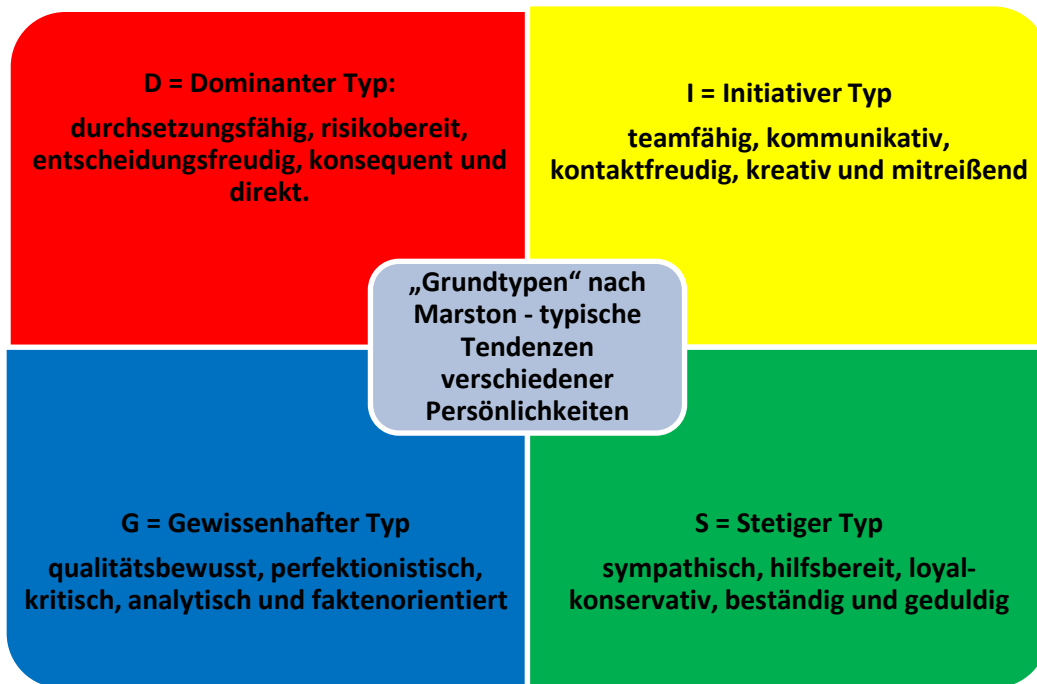
Spätestens wenn es hart auf hart kommt, kommt es häufig zu Konflikten und Missverständnissen. Manche Gesprächspartner wollen alles ganz genau, korrekt und ordentlich erledigen und zwar bitte jetzt sofort. Andere denken sich, dass es morgen locker noch reicht, es für heute noch genug zu tun gibt und zu viel Druck ohnehin nichts bringt.

Das Rezept liegt nicht nur darin, dass wir verstehen, dass alle anders sind, sondern vor allem darin, dass wir andere Denk- und Handlungsweisen als gleichwertig betrachten. Darüber hinaus können wir durch eine genauere Einschätzung unserer Gesprächspartner auch deren Ziele und Bedürfnisse besser einschätzen - was es uns wiederum erleichtert, Andere mit den richtigen („empfänger-orientierten“) Argumenten für unsere Anliegen zu gewinnen.

Das persolog® Persönlichkeitsmodell ist ein wertvolles Hilfsmittel, um sich das zu verdeutlichen. Es beruht auf dem weltweit anerkannten DISC-Modell von Prof. John G. Geier und wurde von ihm selbst weiterentwickelt. Im Deutschen ist dieses Modell unter „DISG“ bekannt geworden. D, I, S und G stehen dabei für grundlegende Verhaltensdimensionen: dominant, initiativ, stetig und gewissenhaft.



## Umgang mit verschiedenen Persönlichkeiten



### **Umgang mit dominanten Mitarbeitern:**

- Sie sind mehr Einzelkämpfer als Kooperationspartner
- Gut zuhören und den Betreffenden ausreden lassen
- Vorsichtig bei Dingen, die ins Persönliche / Private gehen
- Nicht zu viel werben (maximal 3 Pro-Argumente – zu viele Argumente klingen für sie/ihn leicht nach Rechtfertigung)
- Bei lebhaft geäußerten Angriffen ruhig und bestimmt bleiben

### **Umgang mit stetigen Mitarbeitern:**

- Verantwortungsbereiche klar absprechen und „Rückendeckung“ zusagen
- Mit ihnen Teamarbeit suchen
- Erbrachte Leistungen wahrnehmen und anerkennen
- Aus Fehlern kein Drama machen und Schuldgefühle nicht bestärken
- Die grundsätzliche Friedfertigkeit nicht als permanente Zustimmung missverstehen

### **Umgang mit gewissenhaften Mitarbeitern:**

- Genauigkeit, Gründlichkeit, Konsequenz und Verlässlichkeit anerkennen
- Keine Leistung erwarten, die mit Spontaneität und Risiko zu tun hat
- Nicht unbedingt Teamwork erwarten
- Hellhörig auf negative Untertöne (z.B. nörgeln) achten und zur offenen Kritik ermutigen
- Ihnen nicht zu viele Veränderungen zumuten

### **Umgang mit initiativen Mitarbeitern:**

- Sich durch ihren Charme nicht manipulieren lassen
- Kreativität und Kontaktfähigkeit anerkennen
- Nicht erwarten, dass sie Detailaufgaben mit Liebe machen
- Ihnen dort, wo es notwendig ist, Grenzen setzen
- Auf Pünktlichkeit und Einhalten der Verabredungen bestehen
- Hilfestellung bei klarer Planung geben

## Umgang mit Fehlern und Konflikten im Team

### Kritik konstruktiv äußern

Die meisten Menschen können Kritik nur dann wirklich offen annehmen, wenn diese wertschätzend vermittelt wird - also nicht die eigene Person angreift. Deshalb ist es im eigenen Sinne, Kritik konstruktiv zu äußern, um eine Verhaltensänderung zu erreichen. Jede kritische Äußerung wirkt auch auf der Beziehungsebene:

#### Destruktive Kritik



Wahrnehmung eines persönlichen Angriffs



→ bewirkt Frustration/Resignation



#### Auswirkung auf der Beziehungsebene:

- Abwehrverhalten
- Rechtfertigung
- keine Veränderungsbereitschaft



#### Auswirkung auf der Sachebene:

- Inhalte werden nicht angenommen
- Missverständnisse entstehen
- Konflikte eskalieren

#### Konstruktive Kritik



Wahrnehmung einer Lernaufgabe



→ bewirkt Offenheit



#### Auswirkung auf der Beziehungsebene:


- Verständnis
- Interesse
- Veränderungsbereitschaft



#### Auswirkung auf der Sachebene:

- Inhalte werden gehört & verstanden
- Veränderung wird geplant
- Verhaltensänderung wird umgesetzt

## Phasen eines Kritikgesprächs

- 
1. Gespräch positiv beginnen (z.B. freundliche Begrüßung, kurzer Smalltalk, „danke, dass Sie sich Zeit genommen haben“)
  2. Sachverhalt zweifelsfrei erklären / evtl. Änderungswunsch nennen
  3. Kollegen / Kollegin bzw. Mitarbeiter/in um Stellungnahme bitten
  4. Konstruktive Diskussion über Ursachen und Folgen des kritisierten Verhaltens
  5. Künftiges Verhalten gemeinsam vereinbaren
  6. Gespräch positiv abschließen (z.B. Zusammenfassung, „Ich freue mich, dass wir das klären konnten“, „Lassen Sie uns in zwei Wochen die Fortschritte prüfen“)

### **Tipp: Kritikgespräche zielführend einleiten**

- ✓ Eingrenzen (Genau feststellen, was erreicht werden soll)
- ✓ Wiederholen (Wichtige Ereignisse, die für dieses Gespräch relevant sind, noch mal wiederholen)
- ✓ Absicht erklären (Eigene Erwartungen darlegen und die Erwartungen des Gesprächspartners besprechen)
- ✓ Vorgehensweise klären (Den gewünschten Verlauf der Besprechung umreißen)
- ✓ Problem sachlich und ohne Wertung benennen

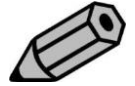
## Umgang mit konflikträchtigen Gesprächssituationen

Konfliktfälle lassen sich durch eine Verbesserung der Beziehungsebene wesentlich leichter auflösen als durch wiederholte Diskussionen auf der Sachebene. Folgende Verhaltensweisen sind im Konfliktfall sinnvoll und signalisieren dem Gegenüber Interesse an einer fairen Lösung:

- An gemeinsame Ziele erinnern
- Ich-Botschaften senden
- Wohlwollen / Wertschätzung entgegenbringen
- W-Fragen benutzen
- Faire Konflikt-Analyse
- Positive Wahrnehmungsfiler
- Klärendes Gespräch suchen, auf den anderen eingehen
- Humor zeigen
- Ehrlichkeit und Authentizität
- Die Realität des anderen akzeptieren (jeder hält die eigenen Ansichten für die Wirklichkeit)
- Positive Absichten des anderen anerkennen
- Eigene Fehler eingestehen, sich ggf. entschuldigen (Achtung: Selbstbewusst bleiben, keine Rechtfertigungs-Arien!)
- Keine Vorwürfe oder Drohungen, möglichst sachlich bleiben
- Keine Schuldzuweisungen!
- Versöhnungsphysiologie zeigen (= freundliche Körpersprache)

## Anhang

### Analyse zu typischen Gesprächssituationen



- Welche schwierigen Gesprächssituationen erleben Sie häufiger?

---

---

---

- Welche Emotionen / Konflikte könnten diesen zugrunde liegen?

---

---

---

- Welche positiven Aspekte haben diese Gesprächssituationen?

---

---

---

- Wie werden Sie künftig reagieren? Welche Gesprächsführungstechniken wollen Sie einsetzen?

---

---

---



## Gesprächsvorbereitung

- Zielsetzung: Was will ich in diesem Gespräch erreichen? Was ist mein Minimalziel?

---

---

---

- Einschätzung des Gesprächspartners: Was sind seine/ihre Ziele und Argumente?

---

---

---

- Welche sachlichen Argumente habe ich? Welche Einwände könnten kommen?

---

---

---

- Was muss ich auf der emotionalen/Beziehungsebene beachten?

---

---

---

## Situative Führung unter Berücksichtigung der Persönlichkeit

Bitte schätzen Sie Ihre Mitarbeiter/innen nach deren bevorzugtem Verhalten ein und tragen sie hier konkrete Beispiele und Ideen für den zielführenden Umgang mit Ihren unterschiedlichen Mitarbeiter/innen ein.

Motivierende Atmosphäre / Verhalten	Ihre Mitarbeiter/innen
<p><b>Dominante Mitarbeiter/innen:</b> Auf Augenhöhe begegnen, ergebnisorientiert, knapp und prägnant argumentieren, schnell auf den Punkt kommen, gemeinsame Zielvereinbarungen treffen, Resultate anerkennen bzw. einfordern.</p>	
<p><b>Initiative Mitarbeiter/innen:</b> Locker und möglichst fröhlich/freundlich ansprechen, abwechslungsreiche Stimmlage, Anerkennung ausdrücken, eigene Begeisterung für Aufgaben spüren lassen, Hilfestellung bei Detailarbeit geben</p>	
<p><b>Stetige Mitarbeiter/innen:</b> Herzliche und geduldige Ansprache, Schritt für Schritt erläutern, freundliche und warme Stimmlage einsetzen, Gemeinsamkeiten ansprechen, eher langsam reden, Sicherheit vermitteln</p>	
<p><b>Gewissenhafte Mitarbeiter/innen:</b> Ernsthaft, faktenorientiert und ggf. detailliert argumentieren, nicht zu laut sprechen, Hintergründe für Aufgaben oder Entscheidungen erläutern, präzise Festlegung der Qualitätskriterien</p>	