
BIG BOOTCAMP MITARBEITERFÜHRUNG



KONTROLLE UND MOTIVATION – EIN DREAM-TEAM

Referentin: SABINE KITTEL



deutsche
fortbildungsakademie
heilwesen®

Sabine Kittel

- Führungskräfte-Trainerin
- Systemischer Coach und Berater
- Dentalhygienikerin
- Kommunikations-Coach
- Team-Coach
- Prophylaxe-Trainerin
- Mundgesundheitsbotschafterin



Agenda

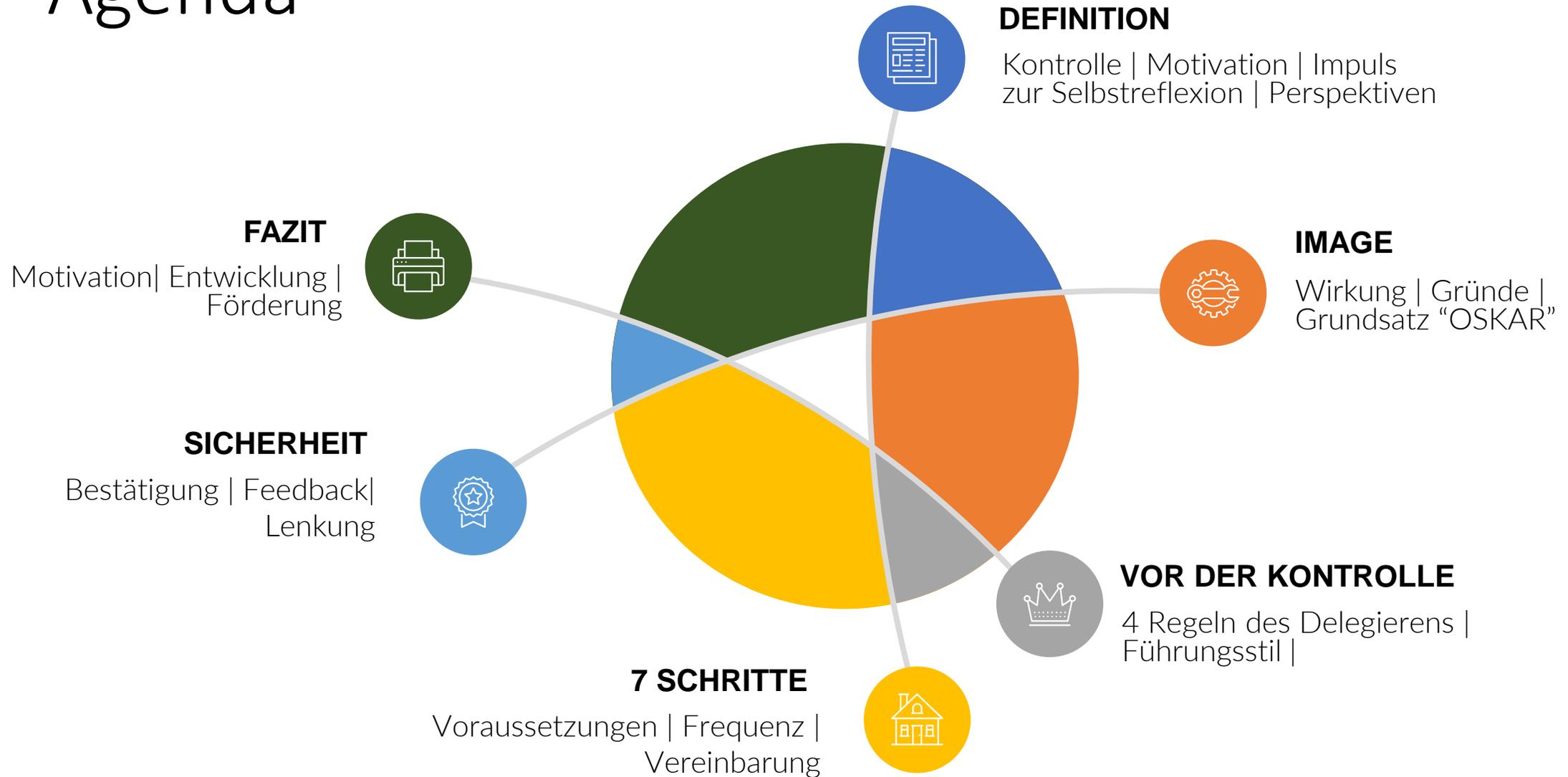




Bild: Pixabay



»Wir können Menschen motivieren,
indem wir sie darin unterstützen sich
selbst zu motivieren!



» Kontrolle ist der Vergleich von:
Ist-Zustand mit Soll-Zustand
und Chance für
Korrekturmaßnahmen!

Definition

Vorgehen

1. Soll-Wert - Maßstab festlegen: - Wie soll das Arbeitsergebnis aussehen oder werden?
2. Ist-Wert - Erfassung des realen Leistungsverhaltens.
3. Festlegung korrigierender Maßnahmen aufgrund der Ursachen-Analyse.



»Motivation ist der innere Antrieb, der uns zum Handeln bewegt!

Impuls zur Selbstreflexion

- Kontrolliere ich gern?
- Ist „Kontrolle“ für mich eher positiv oder eher negativ belegt?
- Welche Wirkung hat es auf mich „kontrolliert“ zu werden?

»Warum wird Kontrolle oft negativ verstanden?

Gründe - negatives Image von Kontrollen

- Mutmaßung, dass die Kontrolle aus Gründen mangelnden Vertrauens in die Fähigkeiten oder Zuverlässigkeit durchgeführt wird.
- Mögliche Enttäuschung oder Demotivation können die Folge sein.
- Die Befürchtung, dass tatsächlich ein Fehler entdeckt wird und damit das persönliche Versagen offenkundig wird.
- Angst vor Konsequenzen, indem derjenige den Fehler beheben muss, gerügt oder disziplinarisch belangt wird oder sogar für einen angerichteten Schaden haftbar gemacht wird.



Bild: Pixabay

Gründe - positive Wirkung von Kontrolle

- **Anerkennung** für die erfolgreichen Arbeitsergebnisse zu erhalten:
 - sich beweisen/auszeichnen zu können – Zielerreichung gewährleisten.
- **Gewinn** an Ansehen
 - Aufstiegschancen/Karriere.
 - Sinnhaftes Tun.
- **Bequemlichkeit:**
 - (Teil-)Verantwortung an nächste Instanz verlagern.
- **Sicherheit:**
 - Bestätigung das Richtige richtig zu tun – Feedback zu Leistungsverhalten.
 - Den Erwartungen zu entsprechen – Ursache bei Abweichungen zu ermitteln/beheben.

Grundsatz – angemessenes Kontrollverhalten

»**Alles, was delegiert wurde, muss auch kontrolliert werden!**

Gleichzeitig muss das Maß der Kontrolle an die Situation angepasst werden!

Die „**O-S-K-A-R**“- Regel anwenden:

Offen

Sachlich

Klar, kritisch

Abgesprochen

Rücksichtsvoll





»Kontrollen selbstbewusst,
sachdienlich und gleichzeitig
einfühlsam und partnerschaftlich
durchführen!

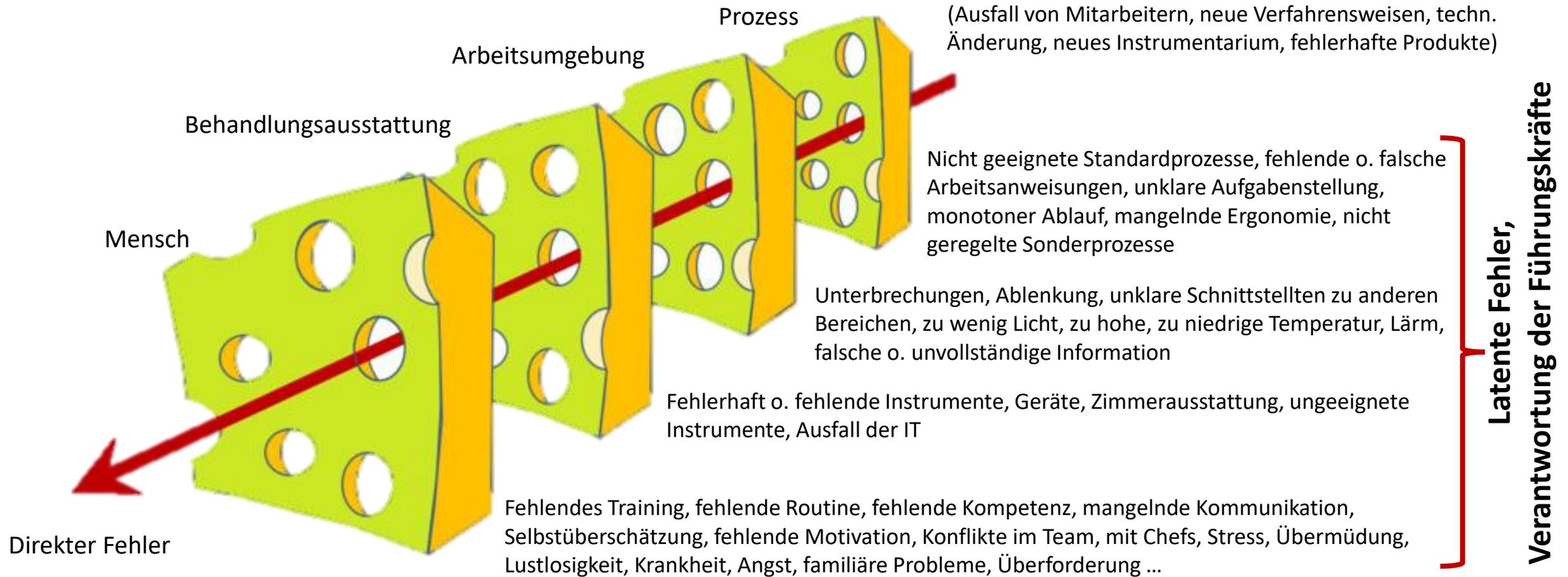
Kontrolle aus Sicht der Praxisleitung/Kollegen

- Sicherheit darüber, dass die delegierte Aufgabe erfolgreich durchgeführt wird.
- Sicherstellung, insbesondere bei der Nachweiserbringung zur Erfüllung gesetzlicher Vorgaben.
- Kenntnis über den Stand/Erledigungsfortschritte der Aufgabe.
- Möglichkeit des Lenkens, wenn bei der Umsetzung zu erkennen ist, dass das erwartete Ergebnis nicht erreicht werden kann, oder höhere Kosten (Material, Zeit, Ressourcen) ausgelöst werden.

Kontrolle aus Sicht der Praxisleitung/Kollegen

- Wichtiges Führungsinstrument zur Selbstmotivation des Mitarbeitenden.
- Positive Wirkung auf die Team-Atmosphäre.
- Förderung einer Fehler-Lernkultur.
- Dem Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, sich zu beweisen.

Schweizer-Käse-Modell



<https://de.cleanpng.com/png-ap4rf2/>

Balance – Kontrolle und Vertrauen

- Erfolgreiches Kontrollieren gelingt, wenn der Fokus der Kontrolle auf das Positive gerichtet ist.
- Jedes Feedback bei/nach einer Kontrolle dient dem Zweck der Motivationsförderung, unabhängig vom erreichten Ergebnis.
- Im Vertrauen eine Aufgabe zu übergeben und gleichzeitig die Kontrolle zu behalten kann als sehr schwierig empfunden werden.
- Reflektion der eigenen inneren Widerstände in Bezug auf Kontrolle und Vertrauen in den Mitarbeitenden bringt Klarheit.



» Durch Kontrollen helfen wir Menschen dabei sich weiterzuentwickeln.

»Kontrolle

Vor der Kontrolle - 4 Regeln des Delegierens

Führungsstil

7 Schritte erfolgreicher Kontrolle

Vor der Kontrolle - Beachtung der vier Regeln des Delegierens

- 1. Definition:**
Was? Wie? Warum? Welches Ziel? Welches Ergebnis (Soll-Zustand) wird erwartet?
- 2. Besitzer:**
Wer? Zu wem? (Ist-Zustand)
- 3. Versicherung:**
Wer berichtet wann an wen? Wer handelt und berichtet? (Kontrollen)
- 4. Erfolgskontrollen vereinbaren:**
Start-/Endtermin, Timeline, Teilergebnisse | Lenkung | Kontrolle (OSKAR)

(„Der Minuten Manager und der Klammeraffe“, Kenneth Blanchard, William Oncken, Jr. Hal Burows)

Vor der Kontrolle - Beachtung von vier Führungsstilen

Situativer Führungsstil

Der aus heutiger Sicht modernste Führungsstil. Hier berücksichtigt der Vorgesetzte die persönlichen Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeiter. Je nachdem, wie lange die Mitarbeiter bereits in der Praxis arbeiten, werden sie auch unterschiedlich geführt und erhalten mehr oder weniger Verantwortung.

1. **Berufsanfänger und unerfahrene Mitarbeitende** erhalten detaillierte Anweisungen. Ergebnisse werden zeitnah kontrolliert, damit sich keine Fehler einschleichen. Anfangs ist meist ein hoher Wissenstransfer erforderlich.
2. **Erfahrenere Mitarbeiter** erhalten Freiräume und Chancen, ihre erlernten Fähigkeiten umzusetzen. Regelmäßige Rückmeldungen sind wichtig, um die Motivation zu erhalten und aufkommende Fragen zu klären.
3. **Erfahrene Mitarbeiter mit hoher Kompetenz** erhalten noch mehr Entscheidungsspielraum und werden zur Selbstständigkeit ermutigt.
4. In der **höchsten Stufe beherrschen die Mitarbeitenden ihren Job** und es ist kaum noch korrigierend einzugreifen. Aufgaben und Verantwortung werden jetzt weitgehend übertragen.

»Erfolgsrelevante Kontrollart wählen

Schritt 1

1. Schritt - Welche Kontrollart mit welcher Wirkung?

Selbstkontrolle:

- hohe Motivationswirkung.
- wenn das Ergebnis dem Vorgesetzten nicht mitgeteilt wird: Korrektur kann nicht oder zu spät erfolgen.

Fremdkontrolle:

- hoher Sicherheitsgrad.
- kann motivationshemmend wirken.

Vollkontrolle:

- totale Sicherheit.
- wirkt demotivierend.
- Abweichungen sind sofort korrigierbar.
- hoher Aufwand.
- widerspricht dem Delegierungsprinzip.

1. Schritt – Welche Kontrollart mit welcher Wirkung?

Stichprobenkontrolle:

- Abweichungen sind sofort korrigierbar.
- bewirkt unter Umständen Misstrauen.

Ergebniskontrolle:

- hohe Motivationswirkung.
- bei Abweichungen kann nicht mehr korrigiert werden.
- kein Hinweis, mit welchen Mitteln das Ergebnis erreicht wurde.

Zwischen- oder Tätigkeitskontrolle:

- laufende Einwirkungsmöglichkeiten.
- Zeitaufwendig.
- i. d. R. geringe Motivationsbeeinträchtigung.



»Im Einzelfall abwägen, ob der jeweilige Kontrollaufwand verhältnismäßig zu dem möglichen Demotivationsrisiko ist.



»Die gemeinsame Auswertung des erreichten Ergebnisses ist ein wichtiger Bestandteil des Lernprozesses.

»Erfolgsorientierte Kontrolle

Schritt 2

2. Schritt - Erfolgsorientierte Kontrolle

- Kontrolle darf kein Selbstzweck sein.
- Kontrollziele orientieren sich ebenso wie Arbeitsziele am Praxiserfolg.
- Der Fokus sollte für die Mitarbeitenden auf dem Nutzen der Kontrolle für den Erfolg liegen.

2. Schritt - Erfolgsorientierte Kontrolle - Ergebnisauswertung

- Vorbereitung auf das Feedbackgespräch „First“!
- Zeitnah nach Abschluss der Aufgabe durchführen.
- Gemeinsame Sicht auf das Ergebnis:
 - Wo sieht der Mitarbeitende seine Stärken?
 - Wo sieht er Optimierungsbedarf?
 - Wie wird er die Erkenntnisse beim nächsten Mal einbringen, um Verbesserungen zu bewirken?
 - Welchen Weg hat der Mitarbeitende zur Lösung der Aufgabe genommen?
- Anerkennen von Lernfortschritten - wichtig für weiteres Delegieren.

»Kontrollen vereinbaren und ankündigen

Schritt 3



Bild: Pixabay

3. Schritt - Kontrollen vereinbaren und ankündigen

- Überraschend durchgeführte Kontrollen können eine negative Wirkung haben.
- Kontrollen anzukündigen, wird in der Regel als normaler Arbeitsvorgang registriert.
- Die Chance zur Selbstkontrolle und rechtzeitigen Eigenkorrektur kann durch die Ankündigung gefördert werden.

3. Schritt - Kontrollen vereinbaren und ankündigen

Beachte die 3. Regel des Delegierens!

Versicherung: Wer berichtet wann an wen? Wer handelt und berichtet?

- Kein Ende des Gesprächs ohne Versicherung!
- Dient zum Schutz der Führungskraft vor Schaden durch mögliche Fehler des Mitarbeiters.
- Gibt dem Mitarbeiter den nötigen Handlungsspielraum.
- Vertrauen! – viel Freiraum - Kontrolle von Teilergebnissen, so wenig wie nötig.
- Versicherungspolice Stufe 1: Vorschlagen und Handeln!
- Versicherungspolice Stufe 2: Handeln und Informieren!

(„Der Minuten Manager und der Klammeraffe“, Kenneth Blanchard, William Oncken, Jr. Hal Burows)

»Kontrollen begründen und erklären

Schritt 4

4. Schritt - Kontrolle begründen und erklären

- Bei der Ankündigung einer Kontrolle sollte diese verständlich begründet werden.
- Das Kontrollverfahren transparent erläutern.

Ziel: Die Kontrolle als notwendig und gerecht zu akzeptieren.



» Periodische Checkups geben
Sicherheit auf beiden Seiten.
Steuerung und Lernen möglich!

»Ausschließlich wirklich Wichtiges kontrollieren

Schritt 5

5. Schritt - Ausschließlich wirklich Wichtiges kontrollieren

- Kontrollen dürfen keine Prinzipienreiterei mit entsprechenden Negativeffekten sein.
- Erste Ergebnisse oder Schritte bei einer z. B. neuen Aufgabe um ggf. lenkend einzuwirken.

»Suche und finde das Gute!

Schritt 6

6. Schritt - Suche und finde das Gute

- Insbesondere die einwandfreien Arbeitsergebnisse bestätigen.
- Bei überdurchschnittlichen Arbeitsergebnissen ausdrücklich anerkennen.
- Meist sind 80% der Arbeitsergebnisse gut erbracht.
- Bei Anlass zum Tadel sofort nach allen Regeln eines Feedback-/Tadelgesprächs ansprechen.



» Kluge Führungskräfte/Kollegen
benutzen die Kontrolle als Anlass
zum Loben!

6. Schritt - Suche und finde das Gute

Gezieltes Lob gibt Sicherheit, motiviert und hilft Angst zu überwinden!

- **Sicherstellen** Art des Lobes (Danken!), der Anerkennung meisterlich vortragen:
„Respekt!“, „Gratulation!“, „Bravo!“, „Meine Hochachtung!“,
„Klasse!“
- **Ertappen** Beobachten, wenn Mitarbeiter etwas Gutes tun.
- **Präzise** Was genau? Die Sache loben/anerkennen (weg von der Person!)
Sonst ggf. ungünstige Wirkung der „Schmeichelei, Unaufrichtigkeit“.
- **Nutzen** Hohe Sicherheit die Erwartungen zu erfüllen.
Motivation Neues zu wagen.
Gesehen werden!



» Lob niemals mit anschließender
Kritik verbinden.



»Bedingungsloses Loben,
ohne im Anschluss eine Bitte
oder Gefallen einzufordern.

»Fehler-Lernkultur leben!

Schritt 7

7. Schritt - Fehler-Lernkultur leben

- Eine Fehler-Lernkultur ist ein wichtiger Bestandteil der internen Kommunikation.
- Fehler werden als Chance zum Lernen und zur Verbesserung gesehen.
- Statt Angst vor Strafe oder negativen Konsequenzen zu haben, werden Mitarbeiter darin bestärkt, Fehler offen zuzugeben, zu analysieren und daraus zu lernen.

7. Schritt - Fehler-Lernkultur leben

Feedbackgespräch nach Kontrolle

Sechs wichtige Dinge, die es zu beachten gilt:

1. Anerkennung der positiven Ergebnisse und anschließendes ansprechen der negativen Arbeitsergebnisse.
2. Fehlverhalten ebenfalls direkt ansprechen.
3. Feedback bei negativem Ergebnis wird so selbstverständlich erwartet wie Lob für gute Leistungen. Bleibt das Feedback aus wird es als Führungsschwäche gewertet.

7. Schritt - Fehler-Lernkultur leben

Feedbackgespräch nach Kontrolle

Sechs wichtige Dinge, die es zu beachten gilt:

4. Mitarbeitende wissen, dass sie ein Recht haben, Fehler zu machen und die Pflicht, daraus zu lernen.
5. Wir geben Feedback ausschließlich mit dem Ziel, damit sich Mitarbeitende selbst motivieren können!
6. Wir helfen dem Mitarbeitenden das negative Ergebnis selbst zu verurteilen, um nicht bei der Rechtfertigung stehen zu bleiben.



»Richtig verstandenes Feedback ist ein hervorragendes Führungs- und Förderungsinstrument!

7. Schritt - Fehler-Lernkultur leben

Feedbackgespräch nach Kontrolle – 9 Punkte der Durchführung

1. Die positive Einstellung zum Mitarbeiter, die Wertschätzung ansprechen.
2. Das positive Ergebnis loben und/oder anerkennen.
3. Das negative Resultat offen und urteilsfrei ansprechen.
4. Einschätzung/Selbsturteil des Mitarbeiters erfragen, ggf. auf den Pfad bringen durch Perspektivwechsel.
5. Schweigen an geeigneter Stelle!
6. Neues Ziel mit Rückmeldung: Was schlägst du vor? Vorstellungen bewirken.
7. Für die Selbst-Erkenntnis bedanken - Bereitschaft, Einsicht loben.
8. Vereinbarung über Umsetzung treffen.
9. Nächste Kontrolle gemeinsam terminieren.



»Wer Mittelmaß sät,
erntet Mittelmaß!

»Das Gute suchen, die Lernfortschritte wertschätzen und gleichzeitig für die Entwicklung und Förderung sorgen!

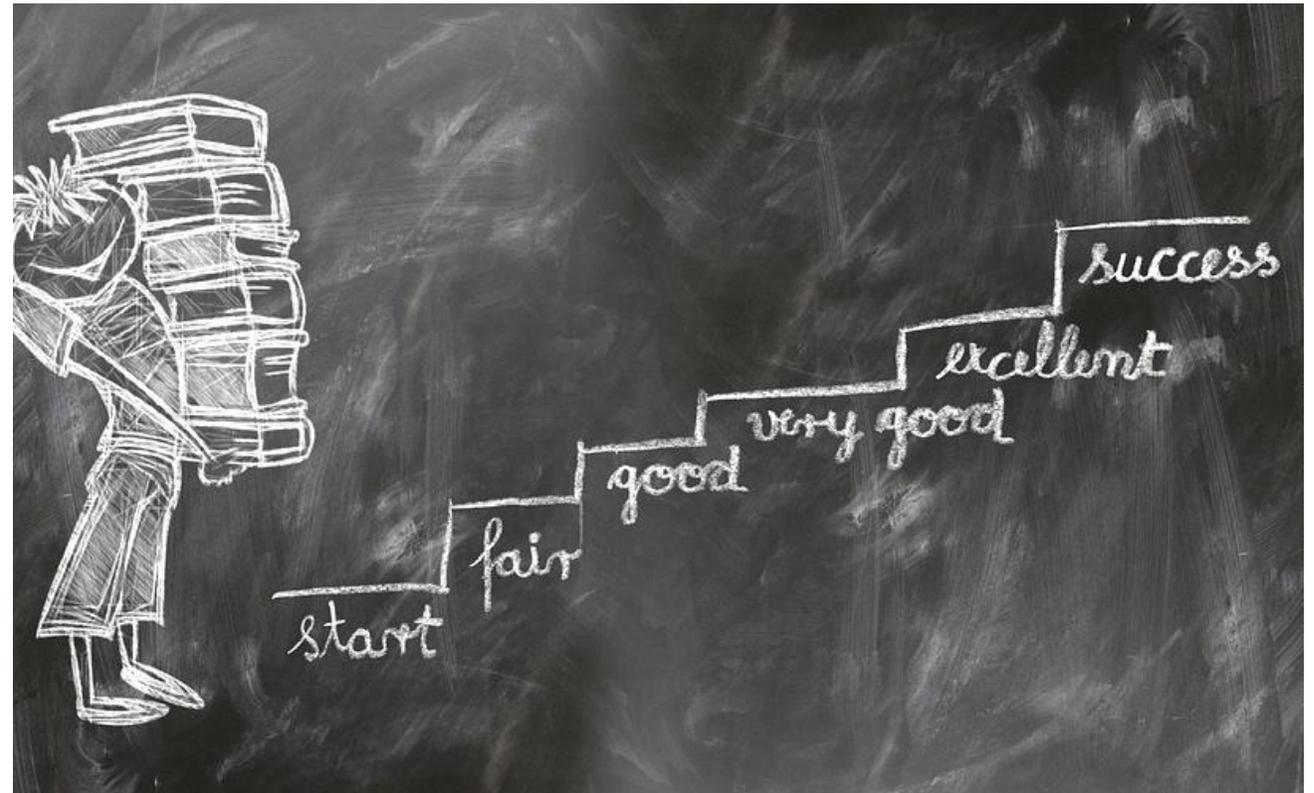


Bild: pixabay

»Das **Maß der Eigenkontrolle** durch den Mitarbeiter **erweitern** und sich verstärkt auf die **Kontrolle von Ergebnissen** konzentrieren!



Bild: pixabay



VIEL FREUDE UND ERFOLG!

Leadership-Hotline:

0151 253 182 13

info@akademie-prophylaxe-management.de

DANKE FÜR DIE AUFMERKSAMKEIT!