

ZT WIRTSCHAFT

Auf dem Weg zu Ihrem Dreamteam

Mitarbeiterführung und Motivation im Dentallabor

Für ein erfolgreich geführtes zahntechnisches Labor gelten die gleichen Regeln wie für jedes andere erfolgreiche Wirtschaftsunternehmen: Neben fachlicher Kompetenz und regelmäßigen Fortbildungen, die das Wissen auf dem allerneuesten Stand halten, sind die Schlüsselkompetenzen von Mitarbeitern und Vorgesetzten von entscheidender Bedeutung für den dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg. Von Dipl.-Ing. Angelika Pindur-Nakamura und Dipl.-Päd. Anne Knapp.

Der 1. Schritt – Die Auswahl Ihrer Mitarbeiter

Bereits bei der Auswahl der Mitarbeiter ist die erste Hürde zu nehmen. Fachkompetenz allein genügt schon lange nicht mehr als alleiniges Einstellungskriterium. Nur wenige Chefs besitzen genügend Lebenserfahrung oder psychologisches Wissen, um hinter die Fassaden im Vorstellungsgespräch schauen zu können und richtig einzuschätzen, ob der Bewerber halten kann, was er verspricht. Natürlich gibt es eine Probezeit, in der sich herausstellt, ob die Entscheidung die richtige war. Ist sie es nicht gewesen, beginnt der ganze Bewerbungsablauf von neuem. Das alles kostet viel zu viel Zeit und Geld und wäre bei besseren Kenntnissen vermeidbar gewesen. Allein die Aussage, gerne mit anderen in einem Team zusammenarbeiten zu wollen, lässt noch lange keinen Teamplayer erkennen. Auch den Zeugnissen ist hier nicht immer Glauben zu schenken.

Schlüsselkompetenzen entwickeln

Mit anderen erfolgreich zusammenzuarbeiten bedeutet in erster Linie, über Schlüsselkompetenzen zu verfügen wie Einfühlungsvermögen, Toleranz, Kooperationsbereitschaft, Aufgeschlossenheit, Interesse, Verantwortungsbewusstsein für die Sache ebenso wie für das Verhalten, Kreativität, Achtsamkeit, etc. Es bedeutet auch die Fähigkeit zu besitzen, sich selbst zurücknehmen zu können, und sich jederzeit richtig

ausdrücken zu können, sodass das eigene Anliegen klar ausgedrückt wird, ohne respektlos anderen gegenüber zu werden, Konflikte erkennen und lösen zu können und Rücksichtnahme. Dies alles sind persönliche Kompetenzen, die neben der Fachkompetenz, die vorausgesetzt wird, der entscheidende Schlüssel zum Erfolg eines Unternehmens sind. Mitarbeiter, die sich ihrer Verantwortung in einem Team bewusst sind und diese übernehmen dürfen, weil es gewünscht und gefördert wird, nehmen ihre Umgebung und ihre Kollegen sehr aufmerksam wahr und spüren schnell, wenn etwas nicht stimmt. Sie „lesen“ und interpretieren die nonverbalen Signale von anderen sicher und benutzen ihr Feingefühl, um mit den richtigen Worten zur richtigen Zeit anzusprechen, was ihnen auffällt. Dadurch können sie Irritationen beseitigen, sich anbahnende Konflikte bereits zu Beginn abbiegen oder Hilfestellung geben, z.B. wenn ein zuverlässiger Kollege plötzlich wiederholt zu spät kommt oder in sich gekehrt, verschlossen aussieht oder sich mürrisch oder in anderer Art und Weise unpassend verhält. Besteht eine Vertrauensbasis innerhalb eines Teams, können durch Verständnis, Kooperationsbereitschaft und kreative Lösungsprozesse Hilfen gegeben werden, sodass die Arbeitsergebnisse nicht darunter leiden und der Unternehmenserfolg nicht beeinträchtigt wird. Wird eine solche Unternehmenskultur gepflegt, liegt es auf der Hand, dass Krankheitsausfälle von Mitarbei-

tern auf ein Minimum reduziert bleiben und sich auf tatsächliche Krankheiten beschränken, die eine Anwesenheit am Arbeitsplatz vorübergehend nicht möglich machen, ohne zu gravierenden Störungen im Arbeitsablauf zu führen. Schlüsselkompetenzen wie Toleranz, die Fähigkeit gut in einem Team mitzuarbeiten

die Orientierung anhand von Fehlern, also negativen Kriterien, und fördern auf diese Weise ein schlechtes Arbeitsklima. Oft verbergen sich hinter dieser Haltung Vorgesetzte, die es nicht besser können, weil sie es nicht anders gelernt oder erfahren haben. Hierbei geht es nicht darum, Mitarbeiter über den grünen Klee hinaus zu loben, sondern

psychologisch geschulter Vorgesetzter weiß um diese Mechanismen und wendet sie erfolgreich an. Motivation entsteht nicht allein durch angemessene Entlohnung, diese sollte selbstverständlich sein. Die Motivation aller Mitarbeiter muss kontinuierlich gepflegt werden und dies ist Chefsache von allerhöchstem Rang.

Natürlich gehört zu einer erfolgreichen Kommunikation ebenso die Fähigkeit, die Instrumente des Kritikgebens richtig zu beherrschen. Angemessene Kritik, die nicht verletzt, wird von jedem Menschen jederzeit gerne angenommen und spornet zu höheren Leistungen an. Wenn einem Mitarbeiter mit hochgezogenen Augenbrauen und Verachtung in der Stimme mitgeteilt wird, wie schlecht seine Leistungen sind, wird ihm dies kaum als Anreiz dienen, sich mehr anzustrengen. Werden Mitarbeiter durch die Unfähigkeit, Kritik richtig zu üben, in ihrem Selbstwertgefühl konstant verletzt, zieht dies umso mehr Fehler nach sich und ist häufig der Beginn für die innere Kündigung. Viel wäre gewonnen, wenn hier Anerkennung für das erfolgreiche, was gut funktioniert, sowie motivierende Kritik, eventuell verbunden mit Hilfestellungen für das, was verbessert werden muss. Keiner macht absichtlich gern Fehler, dennoch gehören Fehler in den Bereich des Menschlichen. Allerdings möchte jeder gerne gute Leistungen bringen und strengt sich an, um sich wenn nötig zu

Eigene Führungskompetenzen entwickeln

Unternehmenskultur richtig zu fördern und zu pflegen, stellt an Vorgesetzte große Anforderungen – vor allem an ihre eigene Person. Es ist nicht allein damit getan, richtig loben und konstruktiv kritisieren zu können, um damit als Vorbild für Mitarbeiter dazustehen. Sicher, damit ist schon viel gewonnen, aber es beinhaltet auch, sich selbst infrage stellen zu können. Welche persönlichen Verhaltensweisen sind für eine erfolgreiche Führung hinderlich und sollten geändert, welche bewirken das Gegenteil und sollten beibehalten werden? Wo sitzen die eigenen Ängste, aus denen heraus Fehler gemacht werden und wie geht man damit um? Wie ist das persönliche Verständnis von der Rolle als Chef und von Führung? Stimmt das Selbstbild eines Unternehmers damit überein, wie ihn seine Mitarbeiter und Auftraggeber sehen? Wie und wie oft werden Mitarbeitergespräche geführt? Kennt der Unternehmer tatsächlich die Kommunikationsprozesse, die innerhalb seines Unternehmens zwischen den Mitarbeitern ablaufen? Ist er darüber informiert, ob ein Mitarbeiter z.B. andere dominiert, oder ob einer „schleimt“, ob einer andere an den Rand drückt, um auf Kosten derer Vorteile zu erlangen und dergleichen mehr. Solche Abläufe in einem Unternehmen blockieren den Erfolg, kosten Zeit und Geld. Was unternimmt ein Unternehmer, um solches zu unterbinden bzw. gar nicht erst aufkommen zu lassen? Wie ist sein Umgang mit Macht?

Ein Verantwortungsbewusstsein, nicht von Narzissmus verblendeter Unternehmer, der klar seine Grenzen erkennt und sich zugesteht, nicht omnipotent sein zu müssen, sollte die Klugheit besitzen, sich hin und wieder coachen zu lassen. „Der Fisch stinkt immer vom Kopf zuerst“ ist ein altes Sprichwort, welches sich in vielen Unternehmen ständig bewahrheitet. Selbstverständlich kommt dem Vorgesetzten die Schlüsselrolle zu. Es ist seine Person, die durch ihr Vorbild im Verhalten die Unternehmenskultur entscheidend beeinflusst und somit über Erfolg und Misserfolg entscheidet.

Kommunikation fördern sowie Informationen managen

Erfolgreiches Führen beinhaltet auch das Fördern der Zusammenarbeit der Mitar-



Schlüsselkompetenzen der Mitarbeiter für erfolgreiches Arbeiten im Team.

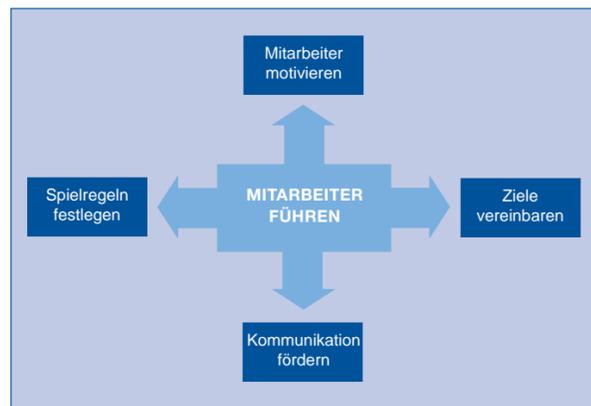
und richtig zu kommunizieren tragen auch dazu bei, dass Mobbing-situationen unterbleiben, die – abgesehen von den menschlichen Dramen bis hin zum Suizid – ein Unternehmen ernsthaft schädigen können. Wird ein Mobbingopfer krank und zieht sich die Krankheit in die Länge, sind die anderen Kollegen mit der zusätzlichen Arbeit häufig überlastet. Übellauligkeit und Frustration sind die Folge. Das zieht nicht selten weitere Krankmeldungen nach sich. Die Arbeitsatmosphäre ist gestört, Termine können nicht eingehalten werden, Auftraggeber – also Zahnärzte – sind verärgert und fürchten mit Recht den Druck ihrer Patienten, die nun zur Kasse gebeten, ihre Rechte einfordern. Zusätzlich ist schließlich ein Kündigungsprozess unter diesen Umständen immer unerfreulich und kann bis zum Arbeitsgericht ausgetragen werden.

Motivierte Mitarbeiter – Lob, Anerkennung und Kritik

Wer seinen Arbeitsplatz schätzt und gerne zur Arbeit geht, wird seine eigene Motivation und sein Verantwortungsbewusstsein auf andere übertragen. Dadurch potenziert sich diese Energie in einem Team, was eine der wichtigsten Voraussetzungen ist, um wirtschaftlichen Erfolg zu gewährleisten. Jeder Mensch braucht Lob, Anerkennung. Davon kann ein Vorgesetzter seinen Mitarbeitern gar nicht genug geben. Leider herrscht in deutschen Unternehmen oft die Meinung „wenn alles gut läuft, ist es doch in Ordnung“. Dies ist jedoch eine völlig falsche Haltung, denn sie fördert

ehrllich anzuerkennen und auszusprechen, was gut gemacht wird, oder was in der Person des Mitarbeiters besonders lobenswert ist (z.B. eine konstant freundliche Haltung, die auf Ausgeglichenheit schließen lässt, oder die Fähigkeit, Stress gut zu bewältigen, oder eine positive Lebenseinstellung, eine humorvolle Sicht der Dinge, Zuverlässigkeit, Flexibilität usw.). Die Liste ist endlos und nichts ist so selbstverständlich, als dass es nicht der Erwähnung bedürfte. Jeder Bewerber für eine Stelle glänzt im Vorstellungsgespräch mit solchen Attributen und jeder möchte gerne halten, was er verspricht, denn jeder sucht nun einmal Anerkennung und Erfolg. Bedingt durch Stress im Arbeitsalltag bleiben diese persönlichen Potenziale oft am Arbeitsplatz auf der Strecke, wenn durch falsches Führungsverhalten die Unternehmenskultur nicht sorgfältig gepflegt wird oder vollkommen fehlt. Mit genügend Aufmerksamkeit und ehrlichem Respekt gegenüber seinen Mitarbeitern kann jeder Chef Wunder bewirken. Anteilnahme an persönlichen und familiären Belangen in Grenzen und ehrliches Feed-back wird jederzeit gerne angenommen, auch wenn es nicht jeder zeigen kann. Es fördert das Wohlbefinden am Arbeitsplatz und somit die Motivation, das Beste zu geben. Ein

verbessern. Mitarbeiter, die gerne an ihren Arbeitsplatz kommen, sind das Beste, was einem Unternehmer passieren kann. Es kostet weniger Geld und Zeit, Mitarbeiter richtig zu motivieren, sodass diese ihre Potenziale voll einbringen können, als ständig neue Leute einzustellen und einzuarbeiten. Wie kostspielig sich solche Managementfehler im großen Stil auswirken und welche verheerenden Konsequenzen sie nach sich ziehen, ist täglich in den Wirtschaftsseiten der großen Tageszeitungen nachzulesen.



Komponenten der Mitarbeiterführung.

ANZEIGE

Bestens bewährt.

CARAT Metallkeramik

- Seit vielen Jahren ein Synonym für Farbbeibehaltung und Natürlichkeit
- Exzellente Farbkoordination
- Problemloses Brennverhalten
- Hervorragend abgestimmte Grundmassen (Bioopaque/Bioopaque-Uho)
- Zwei Farbsysteme (Bio-dent/Vita)

Wieder Info? Vorführung in Ihrem Labor? Wenden Sie sich an Ihr Dental-Depot oder an:

HÄGER WERKEN

Fortsetzung auf Seite 10