

## Leistungsträger an das Dentallabor binden

Leistungsträger zeichnen sich dadurch aus, dass sie motiviert und voller Engagement, stressresistent und durchsetzungsfähig, risikobereit und ständig auf der Suche nach neuen Herausforderungen sind. Gerade dies verleitet so manchen Laborleiter zu der irrigen Annahme, sie müssten sich um ihre „Höchstleister“ nicht weiter kümmern – bis sie von der Konkurrenz abgeworben werden, weiß unsere Autorin Doris Stempfle.

### Individuellen Motivationsknopf feststellen

Wenn zum Beispiel der beste Zahntechniker die Stelle wechselt, ist dies zuweilen nur schwer zu verkraften. Denn mit dem Leistungsträger verliert der Laborleiter nicht nur ein Vorbild für die Kollegen und eine kompetente und engagierte Kraft – auch Wissen verlässt das Labor.

Wichtig ist darum: Die Leistungsstarken dürfen nicht über einen Kamm motiviert werden. Der Laborleiter sollte vielmehr im persönlichen Gespräch den individuellen Motivationsknopf des leistungsstarken Zahntechnikers finden und ihn dann individuell fördern und fordern:

- Weist der Zahntechniker das Motivationsmuster „Leistung/Tätigkeit/Selbstverwirklichung“ auf, ist die Konsequenz: Der Laborleiter bietet ihm Raum zur freien Entfaltung seiner Leistungsmöglichkeiten und zum Ausleben der Werte, die ihm wichtig sind.
- Ist dem Zahntechniker die „Identifikation mit dem Dentallabor“ besonders wichtig? Dann sollte der Laborleiter seine Führungsprinzipien und Werte überprüfen, mit denen er sein Labor führt, und dafür sorgen, dass sie an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Der Leistungsträger hat die Möglichkeit, seine Werteorientierung mit der des Laborleiters zu vergleichen und so eventuell zur Identifikation mit dessen Zielsetzungen zu gelangen.
- Dem Motivationsmuster „Wirkgefühl/Kontaktbedürfnis“ kommt der Laborleiter entgegen, indem er die Arbeit im Team und in Gruppen forciert.
- Wird der Zahntechniker von dem Motivationsmuster „Finanzielle Verstärkung“ angetrieben, sollte der Laborleiter über spezielle Ent- und Belohnungssysteme nachdenken.

Hinzu kommt: Oft speist sich die Motivationsstruktur nicht allein aus beruflichen Quellen. Auch für Leistungsträger spielt das Privatleben oft eine wichtige Rolle. Der Laborleiter sollte dies bei seiner Motivationsarbeit bedenken. Vielleicht lässt sich der Zahntechniker mithilfe besonderer Initiativen binden, die ihm die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben erleichtern. Konkret bedeutet das zum Beispiel: Wenn ein Leistungsträger stetige Anerkennung braucht, um Loyalität zum Dentallabor aufzubauen und gute Leistungen zu erbringen, führt der Laborleiter mit begründetem Lob. Wenn er den Wettkampf mit den Kollegen benötigt, prämiert der Laborleiter alle vier Wochen den „Mitarbeiter des Monats“. Wenn er die finanzielle

Verstärkung als Antriebskraft wünscht, denkt die Führungskraft über eine materielle Motivation nach. Festzuhalten bleibt: Der individuelle Motivationsknopf muss nicht immer materieller Natur sein – im Gegenteil: Viele Leistungsträger achten darauf, dass die Unternehmenskultur und die Unternehmensphilosophie zu ihren eigenen Werten und Überzeugungen passen.

### Strategien zur Mitarbeiterbindung: Vertrauen aufbauen

Wenn der Laborleiter die Motivationsstruktur analysiert hat, kann er die angemessene Strategie einsetzen, die zur Mitarbeiterbindung führt – etwa die Strategie „Vertrauensaufbau“: Die Führungskraft im Dentallabor erwirbt das Vertrauen der Leistungsträger, indem sie ehrlich und offen agiert, ihnen Platz lässt für eigene Entscheidungen und Möglichkeiten eröffnet, Arbeitsprozesse selbstständig zu beeinflussen. Eine Vertrauenskultur lässt die Mitarbeiter spüren, dass sie der Führungskraft wichtig sind – nicht nur als Leistungsträger und Funktionsträger, auch als Menschen. Die Gesprächsführung des Laborleiters sollte grundsätzlich „non-direktiv“ aufgebaut sein: Er führt durch Fragen, geht intensiv auf die Äußerungen des Zahntechnikers ein und führt einen argumentativen Austausch herbei. Ziel ist die Begegnung in einer Atmosphäre der gegenseitigen Achtung.

### Strategie „Führen mit Zustimmungssicherheit und Zielen“

Leistungsstarke Mitarbeiter lehnen es vehement ab, Anweisungen „von oben“ erteilt zu bekommen. Sie möchten sich meistens mit den Zielen des Laborleiters identifizieren und aktiv zur Ziel-

vor, wenn der Mitarbeiter die Sicherheit hat, dass es richtig für ihn ist, wenn er eine Aufgabe bestmöglich erfüllt und ihr aus eigener Überzeugung zustimmt.

Indem der Laborleiter diese Zustimmung des Leistungsträgers einholt und ihn an der Zielformulierung, zumindest aber an der Frage, wie die Ziele konkret umgesetzt werden können, aktiv beteiligt, stellt er sicher, dass dieser sich engagiert – und vielleicht auch andere, nicht so leistungsstarke Mitarbeiter mitreißt.

ANZEIGE

**Edelmetalle kaufen:**  
**Edelmetall-Handel.de**

ESG Edelmetall-Service  
GmbH & Co. KG  
Info-Tel: 07242-5577

**Edelmetalle verkaufen:**  
**Scheideanstalt.de**

### Strategie „Leistungsträger in die Pflicht nehmen“

Durch das Recht zur Mitbestimmung nimmt der Laborleiter die Mitarbeiter hinsichtlich der Zielerreichung in die Pflicht und in die Verantwortung – und genau das ist es, was ein Leistungsträger erwartet und sich wünscht. Dazu ein Beispiel: Die Zielsetzung des Laborleiters lautet, die Kundenorientierung zu erhöhen – eine Zielvereinbarungskultur verwirklicht er in den folgenden Schritten:

- Analyse der Ist-Situation: Wie wurden Ziele in der Vergangenheit vereinbart, wie schaut es mit der Zielerreichung aus, woran lag es, dass Ziele nicht erreicht wurden?
- Der Laborleiter führt regelmäßige Zielvereinbarungsgespräche – nicht nur zum Jahreswechsel. In den Gesprächen erarbeitet er gemeinsam mit dem Mitarbeiter die Ziele – dabei



erreichung beitragen. Dazu ist es notwendig, dass sie diese Ziele nachvollziehen können und zugleich das Recht haben, sie kritisch zu hinterfragen.

Das Konzept dazu heißt „Zustimmungssicherheit“ – diese liegt

werden seine Zielvorstellungen und die des leistungsstarken Mitarbeiters berücksichtigt.

- Er bespricht mit dem Mitarbeiter mögliche Hindernisse, die ihn davon abhalten könnten, eine Zielvereinbarung einzu-

halten – etwa Zeitmangel. Zu diesen Hindernissen wird eine Problemlösung entwickelt, zum Beispiel „Ähnliche Aktivitäten zu einem Aufgabenpaket bündeln und so Zeit sparen“. Es ist diese konstruktive Haltung zu Problemen und Herausforderungen, durch die sich gerade Leistungsträger animiert sehen, sich enger an das Dentallabor zu binden.

- Schließlich steht die konkrete Aktivitätenplanung an. Der Laborleiter und der Leistungsträger überlegen, was notwendig ist, um die Kundenorientierung zu verbessern und zu erhöhen. Wichtig: Der Laborleiter bittet den Mitarbeiter dezidiert darum, eigene Vorschläge zu unterbreiten – dieser muss und soll spüren, dass dem Laborleiter an seiner Meinung und seinen Ideen gelegen ist.
- Dann erfolgt die Zustimmung des Mitarbeiters, dass die beschlossenen Aktivitäten zur Verbesserung der Kundenorientierung aus seiner Sicht durchführbar sind.

Die aktive Beteiligung an den Zielformulierungen und den Überlegungen, welche Umsetzungsschritte zur Realisierung der Ziele notwendig sind, erlaubt es dem leistungsstarken Mitarbeiter, seine ganze Kreativität und seine Innovationskraft einzubringen, um bei der Weiterentwicklung des Dentallabors mitzuwirken. Das ist es, was er sich wünscht!

### Strategie „Individuelle Weiterbildungsmöglichkeiten schaffen“

Engagierte Mitarbeiter denken selbst oft intensiv darüber nach, wo ihre Schwachstellen sind, und wissen ganz genau, wo Leistungspotenziale brachliegen. Sie erwarten vom Arbeitgeber, dass dieser ihnen optimale Weiterbildungsmöglichkeiten anbietet. Der Laborleiter sollte den Leistungsträgern daher konsequent veranschaulichen, welche Perspektive sich für sie im Dentallabor eröffnen. Die Mitarbeiter wollen wissen, welche individuellen Weiterbildungsmöglichkeiten es für sie gibt und welche Aufstiegsperspektiven sich für sie auftun. In einem Weiterbildungsgespräch können Laborleiter und Mitarbeiter die jeweiligen Erwartungen formulieren und einen Konsens suchen: Welche Fähigkeiten soll der Mitarbeiter mithilfe welcher Schulung erwerben, damit er zufrieden ist, sich individuell gefördert sieht und zugleich der Laborleiter sicher sein kann, dass der Kompetenzaufbau ihm dabei hilft, seine Ziele zu verwirklichen?

### Strategie „Lernkultur etablieren“

Es ist eine Selbstverständlichkeit: Wer viel leistet, macht mehr

### ZT Literatur

Wer die Loyalität der Mitarbeiter erhöhen will, sollte individuell und persönlichkeitsbezogen führen, also die Persönlichkeitsstruktur berücksichtigen. Darum ist es hilfreich, wenn der Laborleiter einschätzen kann, zu welchem Persönlichkeitstypus ein Mitarbeiter gehört. Zur Persönlichkeitseinschätzung siehe das Buch der Autorin 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.

### ZT Information

#### Die wichtigsten Aspekte im Überblick: So binden Sie Ihre Leistungsträger ans Dentallabor

- Finden Sie heraus, über welche Motivationsstruktur Ihre Mitarbeiter verfügen, sodass Sie eine Grundlage für individuelle Motivationsstrategien haben, die Sie auf sie abstimmen.
- Beteiligen Sie die Mitarbeiter an der Zielfestlegung und holen Sie ihre Zustimmung zu den Zielen ein.
- Bieten Sie ihnen optimale Weiterbildungsmöglichkeiten.
- Nutzen Sie das Konzept „Der Laborleiter als Coach seiner Mitarbeiter“.
- Räumen Sie den Mitarbeitern ausreichende Entscheidungsfreiheiten und -befugnisse und Einflussnahme auf die Arbeitsprozesse im Dentallabor ein.
- Verdeutlichen Sie die Werte, die für Sie und das Dentallabor bestimmend sind, sodass sich die Mitarbeiter mit ihnen identifizieren können.
- Überlegen Sie, welche Nebenleistungen für Ihre leistungsstarken Mitarbeiter möglich sind.

#### Individuelle Karriereentwicklung

- Leistungsträger bleiben gerne in einem Dentallabor, in dem Wert auf Führung, Coaching und Personalentwicklung gelegt wird, in dem sie fit gemacht werden für eine individuelle berufliche Zukunft.
- Das heißt aber auch: Sie wechseln schnell die Arbeitsstelle, wenn die alte Wirkungsstätte diese Bedingungen nicht aufweist.
- Umso notwendiger ist es, für sie Programme aufzulegen, die sie langfristig binden. Individuelle Entwicklungs- und Karrierepläne, punktgenaue Weiterbildung, das offensiv-aktive Bemühen, sie halten zu wollen, die Berücksichtigung immaterieller Werte – all dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, sie langfristig binden zu können.

Fehler als derjenige, der Dienst nach Vorschrift abliefern. Für Leistungsträger gilt: Wenn ihnen ein Fehler unterläuft, betrachten sie ihn als Ansporn, es beim nächsten Mal besser zu machen. Freilich setzt dies eine Lernkultur im Dentallabor voraus, in der ein Fehler nicht als Grund für heftige Kritik, sondern als Möglichkeit gesehen wird, sich weiterzuentwickeln. Die Erfahrung zeigt, dass Leistungsträger in Unternehmen, in denen solch eine Lernkultur existiert, eine hohe Loyalität zum Arbeitgeber entwickeln.

#### Strategie „Der Laborleiter als Coach“

Leistungsträger zeigen im fachlichen Bereich zumeist kaum Schwächen – wenn es Verbesserungspotenzial gibt, so liegen sie eher im Verhaltensbereich. Darum sollte der Laborleiter ein spezielles Weiterbildungskonzept auflegen, in dessen Mittelpunkt ein Vier-Augen-Coaching steht. Denn die Kompetenzen eines Leistungsträgers lassen sich nicht in einem klassischen Seminar oder Training steigern – dazu

ist eine individuellere Vorgehensweise notwendig. Die Stärke eines Coachings liegt in der intensiven persönlichen Beziehung zwischen dem Coach und dem Coachee, also dem Laborleiter und dem Mitarbeiter. Dabei kann auch ein externer Trainer das Coaching übernehmen. Fungiert der Laborleiter als Coach, heißt das entsprechende Konzept „Der Laborleiter als Coach“.

Das Prinzip: Der Coachee lernt direkt vom Coach – also dem Laborleiter – und setzt das Gelernte mit dessen Unterstützung am Arbeitsplatz ein. Dabei tritt der Coach nicht als „allwissender“ Experte auf, der den Coachee mit vorgefertigten Lösungen bedient. Vielmehr begleitet der Laborleiter etwa einen Zahntechniker auf dem Weg zu einem selbst gesteckten Ziel, er ist gleichberechtigter Gesprächspartner

und Feedbackgeber. Ein Beispiel: Manchen Zahntechnikern fällt es schwer, Kunden aktiv zu beraten. Wenn der hoch qualifizierte Zahntechniker also Probleme hat, ein Beratungsgespräch mit einem Zahnarzt zu führen, könnte ihm der Laborleiter als Coach bei seinen ersten Beratungsgesprächen beobachtend zur Seite stehen und danach ein korrigierendes Feedback geben. Die Erfahrung zeigt: Leistungs-

träger lernen durch die arbeitsplatznahe Begleitung sehr schnell und sind rasch in der Lage, eigenständig zu handeln.

#### Fazit

Laborleiter, die die Loyalität ihrer Leistungsträger erhöhen möchten, sollten frühzeitig Instrumente einsetzen, die zur Mitarbeiterbindung beitragen. **ZT**

ANZEIGE

*Materialien, Zähne, Laborausstattung.*

# Der Versand.

Preiswert, praktisch, prima: Alles, was das Labor täglich braucht.



## 1 finden

Sie finden in unserem umfassenden Sortiment an Labormaterialien alles, was Sie brauchen.

## 2 bestellen

Sie faxen Ihre Bestellung kostenlos: 0800-4973279 oder rufen zum Ortstarif an: 0180-4973279.

## 3 haben

Wir liefern bundesweit, in der Regel am 1. Werktag nach Ihrer Bestellung.

NEU

Lohrmann Dental  
Jetzt bundesweiter  
Versand!

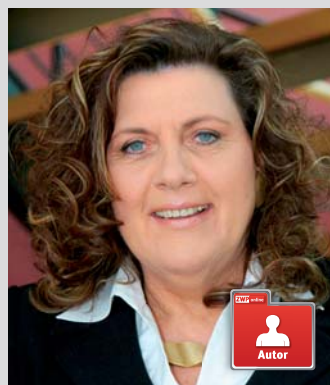
LOHR  
MANN

dental

So einfach ist das.

Lohrmann Dental GmbH, Brückenstr. 33, D-71554 Weissach  
Tel. +49 (0) 7191-4953930, Fax +49 (0) 7191-4953959  
info@lohrmann-dental.de, www.lohrmann-dental.de

#### ZT Kurzvita



**Doris Stempfle** ist Unternehmenscoach und Expertin 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 Wirtschaftstrainer 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 BDVT-Trainingspreis in Gold für offene Seminare. 2004 bekam das Unternehmen den Internationalen Deutschen Trainingspreis in Silber für Finanzdienstleister, der vom Bundesverband der Verkaufsförderer und Trainer (BDVT) verliehen wird. 2007 hat das Unternehmen den Internationalen Deutschen Trainingspreis des BDVT in Silber erhalten.

#### ZT Adresse

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