

# Sieben Aspekte der gesunden Führung im Labor

| Karin Probst



Stress, Burn-out und seelische Krankheiten nehmen in unserer rasanten Gesellschaft mehr und mehr zu. Wie Sie die optimale Balance finden und entschleunigen, weiß Expertin Karin Probst und gibt im Artikel wertvolle Tipps für eine gesunde Laborführung.

Unsere Arbeitswelt befindet sich in einem kontinuierlichen Prozess des Strukturwandels. Auch im Dentallabor kann die zunehmende Komplexität besser von begeisterungsfähigen, gesunden und kreativen Mitarbeitern bewältigt werden. Deshalb stellt sich immer mehr die Frage, wie eine Laborkultur gestaltet werden kann, in der Begeisterung, Gesundheit und das Engagement der Mitarbeiter langfristig erhalten werden können. Waren Stressmanagement-Kurse bis vor einigen Jahren vielleicht ein Nice-to-have-Faktor, ist mittlerweile ein Umdenken zu bemerken, denn: Stress kostet Geld! Fallen Zahntechniker – vor allem, wenn es der Chef selbst ist – aufgrund von Burn-out aus, leidet das komplette Labor darunter.

Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz geht davon aus, dass europaweit rund 60% aller Fehlzeiten auf beruflichen Stress zurückgehen und bereits

jeder dritte Mitarbeiter mit Burn-out-Symptomen kämpft. Umgekehrt amortisiert sich jeder Euro, der in die systemische Schulung von Führungskräften investiert wird, 18-fach. Auch für Dentallabore rechnet sich ein gut gesteuertes betriebliches Gesundheitsmanagement knallhart: Zeit also, sich diesem Erfolgsfaktor anzunehmen – nur wie?

Laborchefs und Führungskräfte können Teil der Lösung oder Teil des Problems sein und sind in doppelter Hinsicht von dem Thema Burn-out betroffen: Einerseits sind sie als Leistungsträger mit hohem Engagement selber gefährdet und auf der anderen Seite tragen sie Mitverantwortung für die seelische Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter. Neben den bekannten Strategien der Verhaltens- und Verhältnisprävention können folgende Tipps aus der systemischen Lösungsfokussierung dazu beitragen, dass Labormitarbeiter ihr Brennen für die Sache behalten – ohne auszubrennen:

## 1. Gutes Hinhören als Führungsqualität Nr. 1

Stress wird immer dann ausgelöst, wenn die Bedürfniserfüllung als gefährdet erscheint: Zum Beispiel das Bedürfnis nach Ruhe, Sinn oder Wertschätzung. Leider überhören Laborchefs oft die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter, weil sie sich nicht in Zugzwang bringen wollen oder sich keine Zeit zum guten Hinhören nehmen. Gesundes Führen bedeutet jedoch, die Bedürfnisse des Mitarbeiters zu HÖREN, aber nicht unbedingt, sie immer und gleich erfüllen zu müssen. Nur wenn es den Bedürfnissen des Labors dienlich ist, können individuelle Bedürfnisse erfüllt werden – sonst nicht. In diesem Fall zeigt bereits das aufmerksame Zuhören eine hohe Wertschätzung und kennzeichnet einen empathischen Führungsstil. Eine Führungskraft eines internationalen Unternehmens sagte einmal den schönen Satz: „Ich kann eigentlich nichts, als genau zuzuhören!“ Das schien auszureichen, weil sowohl seine innovative Abteilung sehr erfolg-

lay:art

Made for artists

reich war als auch der Krankenstand und die Fluktuation sehr niedrig.

## 2. Balance der Bedürfnisse

Ein „empathischer Führungsstil“ ist gekennzeichnet durch Führen ohne Angst, Strafe und Scham, sondern mit Empathie und klaren Ansagen. Empathische Führung heißt, genau herauszufinden, welche Bedürfnislage jeder Mitarbeiter hat und durch welche Strategie er Bedürfniserfüllung erfährt: Der eine erlebt Wertschätzung durch ein „Danke“, der andere durch ein eigenverantwortliches Projekt und der Dritte braucht eine Gehaltszulage. Motivierte Mitarbeiter bleiben loyal gegenüber dem Labor, weil sie dort die meisten Chancen sehen, ihre individuellen Bedürfnisse zu erfüllen. Sie können ihre Bedürfnisse und Werte gut mit denen des Labors synchronisieren. Wenn Laborchefs oder leitende Mitarbeiter diese Moderation der unterschiedlichen Bedürfnislagen achtsam gelingt, dann haben sie wesentlich zu einem gesunden Labor beigetragen.

## 3. Wertschöpfung durch Wertschätzung

Eine sehr wirkungsvolle Übung für Laborinhaber ist es, einen Mitarbeiter pro Tag gedanklich wertzuschätzen: Was genau bringt dieser Mensch in die Arbeit ein? Allein diese Gedankenübung ändert spürbar die Haltung zu den Mitarbeitern – auch wenn man die wertschätzenden Gedanken gar nicht ausspricht. Laborchefs sollten sich außerdem bewusst machen, dass jede Stärke der potenzielle Eintritt in den Burn-out ist: Nehmen wir zum Beispiel Hilfsbereitschaft und ein hohes Verantwortungsbewusstsein. Wenn dies nicht gepaart ist mit einer gesunden Abgrenzung, dann fehlt die antagonistische Balance, was auf die Dauer zum Ausbrennen führen kann. Zur wertschätzenden Führungsverantwortung gehört es also, einen Blick für die „Antagonisten“ zu haben und dadurch Mitarbeiter und Arbeitsprozesse im Labor zu schützen.

## 4. Über den Wert von Benutzerhandbüchern

Wir haben von all unseren Produkten Benutzerhandbücher, nur vom wertvollsten „Gut“ nicht – den Mitarbeitern. Man bekommt interessante Einsichten, wenn man als Führungskraft im Dentallabor die systemische Fragetechnik der paradoxen Intervention anwendet, wie zum Beispiel: „Was müsste ich tun und was könnten Sie dazu beitragen, damit Sie in einem halben Jahr stressbedingt ausfallen ...?“ Interessanterweise antworten hier Mitarbeiter offener, als wenn man sie fragen würde, was man tun könne, damit sie gesund, glücklich und motiviert bleiben. Daraus können kleine „Anleitungen zum Glück“ entstehen, die sehr viel dazu beitragen, dass Labormitarbeiter achtsamer miteinander umgehen und mehr Verständnis füreinander aufbringen.

Eine systemische Grundannahme ist: Handeln macht immer Sinn für den Handelnden – zumindest für diesen



lay:art Microsite

 lay:art

## Anmischplatten und Pinsel mit System

Mit unserem lay:art System entwickeln Sie Ihre Kunst im passenden Rahmen: Stil, Ästhetik, Qualität und Funktionalität – in jedem Detail das individuell beste System für Sie. Unter 9 verschiedenen Anmischplatten und 10 verschiedene hochwertige Pinselformen aus feinsten Kolinsky-Haaren finden Sie Ihre individuelle perfekte Lösung.



reddot design award  
winner 2013

[www.renfert.com](http://www.renfert.com)





„Labore sollten ihren Mitarbeitern kleine produktive Auszeiten gönnen. **So wie man als Kind die Wolken beobachtet hat**, so wirkt sich diese ‚Schau‘ auch heute für uns höchst produktiv aus.“

Zeitpunkt. Bevor das seltsame Verhalten des Mitarbeiters einen also wieder ärgert, empfiehlt sich ein Blick in das Benutzerhandbuch – oder das Nachfragen, was wohl die guten Gründe für diese Handlungsstrategie waren.

### 5. Wenn du es eilig hast, gehe langsam

Die hormonelle Stressreaktion befähigt uns zu körperlichen Höchstleistungen.

ANZEIGE

## LABOR- FREUNDE

FLUSSFISCH ist seit über 100 Jahren ein **FREUND** der Labore. Mit perfektem Sortiment und erstklassigen Leistungen: Legierungen, Galvanotechnik, Discs/Fräser, Lasersintern, Experten für CAD/CAM u. 3shape. Mit dem Plus an Service! Tel. 040 / 86 07 66 · [www.flussfisch-dental.de](http://www.flussfisch-dental.de)

since 1911

# FLUSSFISCH

Pech für unsere heutigen Arbeitsprozesse im Labor, da diese nicht mehr muskulär, sondern mit kognitiven Höchstleistungen gemeistert werden müssen. Stress deaktiviert die Großhirnrinde, und so kommt es, dass in vielen Dentallabors vor lauter Stress purer Aktionismus herrscht – statt in einem Moment der Ruhe achtsam das weitere Prozedere zu planen. Gerade deshalb ist es so wichtig, dass Laborchefs für ihre Mitarbeiter Vorbilder sind und zum Beispiel in den Pausen nichts anderes tun als eine Pause zu machen. Oder pünktlich in den Feierabend gehen – und vor allem: Keine E-Mails außerhalb der Arbeitszeiten schreiben. Immer mehr Unternehmen führen diese Etikette ein, wissend, dass gestresste Mitarbeiter am Ende mehr kosten als das „eben mal geschwind“ noch den Auftrag fertig zu machen. Alle zwei Stunden sollten Mitarbeiter zwei Minuten Pause machen, innehalten, vielleicht ein kurzes Gespräch führen, um auf neue Gedanken zu kommen oder einfach nur kurz durchzuatmen. Ein Unternehmen hat beispielsweise mit großem Erfolg „Raucherpausen für Nichtraucher“ eingeführt und es konnte nachgewiesen werden, dass dadurch

sogar mehr Arbeit in kürzerer Zeit erledigt wurde.

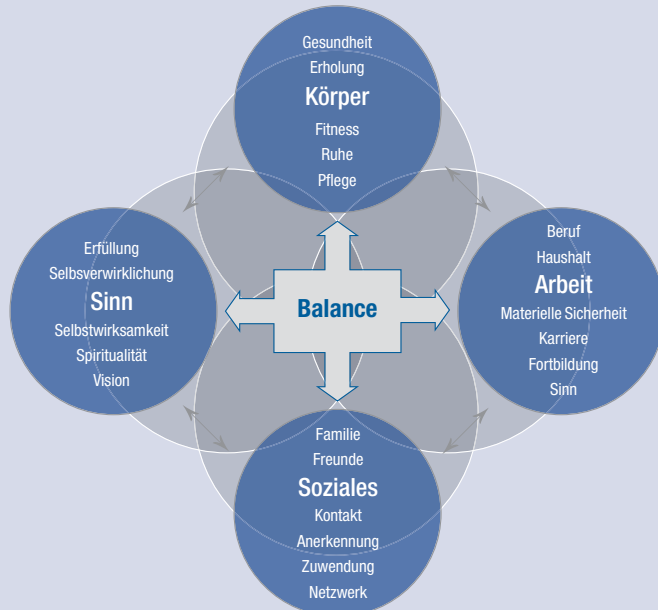
### 6. Was hat ein Papierkorb mit Innovation zu tun?

Als Ergebnis der Effizienzmaximierung im Labor wurden die Wege immer kürzer, man hat kaum noch Anlass, den Arbeitsstuhl kurz zu verlassen. Das ist schade, denn unser Gehirn liebt diese kleinen Lösungswege. Gerade in diesen Momenten ist unsere rechte Gehirnhälfte hochaktiv. Walt Disney wusste davon und verpflichtete seine Mitarbeiter, 30% der Arbeitszeit träumend vorzudenken: „If you can dream it, you can do it!“ Ein schöner Auftakt dazu, in Teamgesprächen die VW-Regel endlich anzuwenden: Statt Vorwürfe Wünsche formulieren und Kriterien einer guten Lösung gemeinsam zu besprechen. Vielleicht sind es gerade die kleinen Ideen, die auf dem Weg zum gesunden Labor so viel bewirken: Eine Firma hat zum Beispiel die Papierkörbe zentral aufgestellt, so wurde die Entsorgung von Papier zum schnittstellenübergreifenden Kommunikationsplatz. Unser Gehirn braucht Abstand und Ruhe, um Lösungen zu finden. Labore sollten ihren Mitarbeitern kleine produktive Auszeiten gönnen. So wie man als Kind die Wolken beobachtet hat, so wirkt sich diese ‚Schau‘ auch heute für uns höchst produktiv aus: Man findet mehr Ideen und ankert Wissen – unser Gehirn ist hochaktiv, wenn wir äußerlich zur Ruhe kommen.

### 7. Was hat Schielen mit Konfliktlösung zu tun?

Im Chinesischen hat das Schriftzeichen für „Konflikt“ zwei Bedeutungen: Gefahr und Chance. Wenn man Fehlermanagement in diesem Sinne begreifen würde, dann könnte in jedem Labor eine Kultur des Lernens und der Angstreue entstehen. Im Systemischen Coaching zum Beispiel ist der Perspektivwechsel bereits der Schlüssel zur Lösung. Konflikte entstehen nur durch unsere Bewertung des Geschehens oder durch unterschiedliche Annahmen. So lohnt es sich, im Konflikt auf die mögliche Chance zu blicken, aber auch, eine andere Perspektive zu suchen, zum Beispiel das Geschehen einmal aus Sicht des Konfliktpartners zu betrach-

## Work-Life-Balance



ten und seine Sicht auf die Dinge zu begreifen – das würde helfen, zu einem langwährenden Konsens statt zu einem kurzfristigen Kompromiss zu kommen. Jeder Konflikt – ob innerer Art oder mit einem Gegenüber – ist ein Konstrukt der eigenen Wahrnehmung (Autopoiesis). Sagt man z. B. „Ich habe keine Zeit“, ist das eine Täuschung, denn wir haben Zeit, solange wir leben. Dann ist es doch besser, sich positiv zu „täuschen“ und zu sagen: „Ich habe Zeit!“ Das löst sofort andere Gefühle aus.

Alles ist schließlich nur eine Frage der klaren Entscheidung: Für was habe ich gerade Zeit (oder nicht)? Wenn ich beispielsweise NEIN zu jemandem sage, sage ich JA zu mir und meinem derzeitigen Arbeitsauftrag. Es lohnt sich also, auf die Konflikte zu „schielen“.

Vielleicht können diese 7 Punkte Anregungen sein, die Verhaltens- und Verhältnisprävention genau so anzugehen, wie alle anderen Prozesse im Dental-labor: Effizient und wirksam gesteuert. Die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen kann einen wichtigen Fingerzeig auf mögliche Stressoren im Labor aufzeigen. Nur leider werden in den meisten Verfahren die Resilienzfaktoren nicht

evaluiert und genau das wäre für eine Gefährdungsbeurteilung sehr wichtig. Empfehlenswert ist in jedem Fall, dass sowohl Mitarbeiter und Führungskräfte über Prävention, Symptome und Verlauf des Burn-out-Syndroms gut geschult als auch dass Kontakte zu örtlichen systemischen Spezialisten vorhanden sind. Eine Intervention in Form eines Coachings oder eines Seminars ist umso wirksamer und kostengünstiger, je frühzeitiger sie erfolgt. Lassen Sie es also erst gar nicht anbrennen ...



Karin Probst  
Infos zur Autorin

## kontakt.

### Karin Probst

Uferstraße 3  
89231 Neu-Ulm  
Tel.: 0731 72565765  
probst@2-change.de  
www.2-change.de

Qualität *plus* Service  
zu  
fairen Preisen!

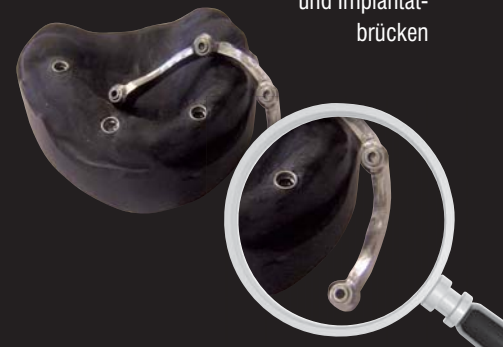


[www.zahnwerk.eu](http://www.zahnwerk.eu)



## Ihr Dental-Fräszentrum mit Kompetenz:

- Wir verarbeiten Ihr Stumpfmodell oder Ihre Datensätze
- Alle Standard-Gerüste in fast allen Materialien
- TRIOS Intraoral-Scans + gefräste Modelle
- Sie haben einen persönlichen Ansprechpartner für Ihre Arbeiten
- Direkt verschraubte Abutments, Stege und Implantatbrücken



# ZAHNWERK

Frästechnik GmbH

Lindgesfeld 29 a  
42653 Solingen  
Fon (0212) 226 41 43  
Fax (0212) 226 41 44  
info@zahnwerk.eu



[www.zahnwerk.eu](http://www.zahnwerk.eu)