

# ZT WIRTSCHAFT

Rahmenbedingungen für menschliches Miteinander schaffen

## Das Betriebsklima im Dentallabor verbessern

„Zahntechnik ist Teamleistung“ – so und ähnlich werben Dentallabors im Internet und in Zeitschriften, wenn sie auf die Suche nach neuen kompetenten Mitarbeitern gehen. Das „angenehme“, „entspannte“ und „motivierende“ Betriebsklima wird dabei noch vor der leistungsgerechten Bezahlung betont. Ein sonniges Betriebsklima ist nicht abhängig von der Höhe der Sachinvestitionen oder teuren Motivationsprogrammen: Viele Zahntechniker und Assistenten verzichten gerne auf materielle Zuwendungen, wenn sie dafür in einer Atmosphäre tätig sein können, in der das Arbeiten Freude macht. Was können Führungskräfte im Dentallabor tun, um das Betriebsklima zu verbessern – und damit die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter?

Wer vom Betriebsklima spricht, meint damit die Art und Qualität der atmosphärischen Stimmung unter den Mitarbeitern und Führungskräften eines Unternehmens. Das Betriebsklima hat in erster Linie mit deren subjektivem „Wohlfühlfaktor“ zu tun – doch Achtung: Die Versammlung zahlreicher „glücklicher“ Menschen allein macht noch kein gutes Betriebsklima aus. Vielmehr muss sich die Belegschaft als Ganzes – die Helferinnen, Zahntechniker und Laborleiter als Gemeinschaft – im zahntechnischen Labor wohl fühlen. Die wichtigsten Merkmale eines guten Betriebsklimas sind: Teamgeist, Möglichkeit zum selbstständigen Arbeiten, Kooperationsbereitschaft von Kollegen, Anerkennung durch Vorgesetzte sowie Beteiligung an Entscheidungen. Ein schlechtes Betriebsklima wird in der Regel gleichgesetzt mit Intrigen unter Kollegen, Anschwärzen beim Vorgesetzten, Angst um den Arbeitsplatz, faule Kollegen und fehlende Anerkennung.

Wenn Zahntechniker auf Anweisungen und Arbeitsaufträge mürrisch reagieren, verbale Angriffe innerhalb des Personals an der Tagesordnung sind, die Assistenten nur so viel arbeiten, dass es keinen unmittelbaren Anlass zur Klage gibt – ja dann droht am Betriebsklima-Horizont die anhaltende Wetterverschlechterung. Bei Problemen schiebt jeder die Schuld auf den anderen, niemand ist bereit, Verantwortung zu übernehmen, der Fehlzeitenstand ist ungewöhnlich hoch. Wenn dann von den Kunden, den Zahnärzten, die ersten Beschwerden kommen, die „Mitarbeiter in dem Dentallabor würden wohl offensichtlich nicht mit-, sondern gegeneinander arbeiten“, kann sich das Betriebsklima gar zur Existenzgefährdung für das Labor entwickeln.

### Fehlendes Führungswissen

Die Bedeutung eines positiven Betriebsklimas für die Leistungsfähigkeit des Dentallabors liegt auf der Hand (s.

Tabelle 1). Das Problem: Viele Verantwortliche in den Dentallabors verfügen über eine hervorragende zahntechnische Fachkompetenz – der Herausforderung, demoti-

wegen ist es für die Verantwortlichen im Labor – den Laborleiter und die Mitarbeiter mit Personalverantwortung – so wichtig, die Anzeichen für eine Verschlechterung des Be-

triedens zu erkennen. Welche Maßnahmen jedoch können sie ergreifen, wenn diese Anzeichen unübersehbar sind?

triedens zu erkennen. Welche Maßnahmen jedoch können sie ergreifen, wenn diese Anzeichen unübersehbar sind? In der Vorbildfunktion liegt das größte Potenzial, das Betriebsklima zu beeinflussen, denn eine direkte Einflussnahme auf Verhaltensänderungen und -steuerungen ist flusslen, ist der Führungsstil der Verantwortlichen. Bewährt hat sich der situations- und personenangemessene Führungsstil, der in der Fachliteratur als „situativer Führungsstil“ bekannt ist. Die Realität der Führungspraxis ist bunt wie ein Kaleidoskop – weil dort nun einmal Menschen in einem sozialen Kontext miteinander kommunizieren und in vielfältigen Abhängigkeits- und sonstigen Beziehungen stehen. Während die eine Zahntechnikerin eher mit „strenger Hand“ geführt werden muss und genaue Arbeitsanweisungen benötigt, braucht die andere Unterstützung und permanente Anerkennung. Wer einen Kollegen mobbt, dem muss anders begegnet werden als dem Angestellten, dem auf Grund persönlicher Probleme immer wieder Fehler bei der Kundenbetreuung oder der Anfertigung des Zahnersatzes unterlaufen.

### Menschliches Miteinander fördern

Ein positives menschliches Miteinander lässt sich nicht befehlen – aber auch hier kann der Laborleiter durch seine Vorbildfunktion Maßstäbe setzen, indem er:

- den Mitarbeitern Toleranz und Respekt entgegenbringt. Der Ton macht die Musik: Ein freundliches „Guten Morgen“, „Danke schön“ und „Tschüss“ zeigt: Der Vorgesetzte nimmt die Mitarbeiter auch als Persönlichkeiten wahr;
- das Selbstwertgefühl der Angestellten schützt. Wenn er Fehler oder Missstände anspricht, sollte er dies immer nur im Beisein der unmittelbar Betroffenen tun und dabei die Formen des höflichen Umgangs wahren. Pauschalkritik vor Mitarbeitern, die mit dem eigentlichen Vorfall nichts zu tun haben, stellen den Angesprochenen bloß und greifen sein Selbstwertgefühl an;
- produktiv und konstruktiv kritisiert: Unangemessen vorgetragene Kritik durch Vorgesetzte stellen einen der häufigsten Gründe für ein gewittriges Betriebsklima dar. Das Konzept der „produktiven Kritik“ hilft, Kritik so zu äußern, dass sie nicht verletzend, sondern letztendlich motivierend wirkt. Der Laborleiter muss sich über die Ziele im Klaren sein, die er mit seinen kritischen Äußerungen verfolgt. Kardinalfragen dabei sind: „Was und/oder wen will ich warum kritisieren?“, „Was soll die Kritik bewirken?“ und „Welche Schritte muss ich gehen, damit ich zu

dieser Wirkung gelange?“ In einem Kritikgespräch, das nach diesen Prinzipien aufgebaut ist, rückt die gemeinsame Suche nach den Ursachen für das kritikwürdige Verhalten und nach einer Problemlösung in den Vordergrund. Die Mitarbeiter erfahren so, dass es der Führungskraft nicht um die Kritik an sich geht, sondern um die Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Labor: Fehler werden als Chance gesehen, zu lernen und sich zu verbessern;

- berücksichtigt, dass jeder Zahntechniker, jeder Angestellte auch ein Privatleben führt, das er nicht an der Labortür abstreift. Deshalb erkundigt er sich ab und an, wie es „zu Hause geht“;
- mit Lob und Anerkennung führt. Nicht nur Führungskräfte in Dentallabors geben ihren Mitarbeitern vor allem dann Feedback, wenn etwas schief gegangen ist. Besser ist es, die Situationen herauszustellen, in denen etwas funktioniert hat, um dann mit anerkennenden Worten zu loben. Es sind die kleinen Zeichen der Wertschätzung, die zur wesentlichen Verbesserung des Betriebsklimas beitragen;
- bei Unklarheiten nachfragt. Missverständnisse und Spekulationen führen zu Gerüchten und belasten das Betriebsklima. Unklarheiten und ihren Ursachen sollte sofort nachgegangen werden, um sie frühzeitig auszuräumen.

Auch die Optimierung der äußeren Arbeitsbedingungen trägt zum Betriebsklima bei: Ein sauberer Aufenthaltsraum, in dem sich die Zahntechniker und Assistenten gern aufhalten und in den sie sich zum informellen Austausch zurückziehen können, ist zwar nicht der entscheidende Klimafaktor, sollte aber dennoch Berücksichtigung finden.

### Leistungsfördernde Atmosphäre schaffen

Gewiss gibt es Zahntechniker, die ihren Job als „8-Stunden-Tätigkeit“ definieren – hauptsächlich am Monatsende wird das Gehalt pünktlich überwiesen. Die meisten Menschen jedoch wünschen die Herausforderung und wollen spüren, dass sie gebraucht werden. Der Laborleiter sollte mithin Leistung fordern – allerdings: Wer Leistung fordert, steht in der Pflicht, die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen. Deshalb muss der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern die notwendigen Kompetenzen übertragen und die entsprechenden Freiräume



vierten Mitarbeitern zu helfen und sich um das Betriebsklima zu kümmern, sehen sie sich jedoch zumeist hilflos gegenüber. Zum einen verfügen sie nicht über das notwendige Führungswissen, zum anderen wird das Problem durch die derzeitige Situation im Gesundheitswesen verschärft. Die Kunden der Labors, die Zahnärzte, geben die durch die Gesundheitsreform entstandenen Probleme oft an die Dentallabors weiter und steigen zum Beispiel in harte Preisverhandlungen ein. Dies belastet die Arbeitsatmosphäre und das Betriebsklima. Hinzu kommt das Zeitproblem: Wie sollen sich die Laborleiter angesichts der permanenten Überbelastung auch noch um das Betriebsklima kümmern? Es ist wie beim „richtigen“ Klima: Das Betriebsklima setzt Prozesse in Gang, die sich gegenseitig verstärken. Das trifft auf beide Formen zu: das gewittrige und das heitere. Zahntechniker, die sich am Arbeitsplatz nicht wohl fühlen, neigen zur Demotivation; die Kollegen müssen mehr arbeiten und werden von griesgrämigen Mitarbeitern angesteckt, was wiederum das Betriebsklima noch mehr verschlechtert und weitere Konflikt-Gewitterwolken nach sich zieht. Sonniges Betriebsklima hingegen erhöht den Willen zum Engagement und zur Leistung und treibt die Betriebstemperaturen in die Höhe. Gerade des-

### Gutes Betriebsklima durch Beispielkultur

Die erste „Betriebsklima-Regel“ lautet: Die Führungskompetenz des Laborleiters ist mitverantwortlich für das Betriebsklima. Diese Kompetenz beeinflusst zum einen den Umgang zwischen ihm und den Mitarbeitern, zum anderen die Art und Weise, wie die Zahntechniker und Assistenten miteinander umgehen. Wenn ein Laborleiter einen Zahntechniker im Beisein von Kollegen harsch zu rechtweist und bloßstellt, hat dieses Verhalten weitaus größeren Einfluss auf das Betriebsklima als zum Beispiel der schlecht ausgestattete Aufenthaltsraum und die Tatsache, dass Überstunden an der Tagesordnung sind.

### ZT Tabelle 1: Die Folgen eines guten Betriebsklimas

- Das Leistungsniveau sowie die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter erhöhen sich.
- Die Krankenstände und Fehlzeiten können niedrig gehalten werden.
- Die Stressbelastung wird reduziert.
- Die Mitarbeiter identifizieren sich stärker mit ihrem Arbeitgeber, dem Labor, und absolvieren nicht nur „Dienst nach Vorschrift“, sondern bringen sich mit ihrer ganzen Innovationskraft und Kreativität in den Arbeitsprozess ein – indem sie zum Beispiel initiativ Verbesserungsvorschläge unterbreiten.
- Die Zahntechniker und Mitarbeiter sind eher bereit, sich über das verlangte Arbeitspensum hinaus zu engagieren und sich in besonderen Situationen, etwa in Krisenzeiten, loyal gegenüber dem Dentallabor zu verhalten.

ANZEIGE

