# So machen Sie Ihre Laborcrew hochseetauglich

| Ralf R. Strupat

Wer heute wirtschaftlichen Stürmen trotzen will, tut gut daran, genau hinzuschauen, wen er an Bord nimmt. Dentallabore, die Begeisterung leben, suchen die Besten. Dabei geht es nicht allein um Sachkompetenz. Mindestens ebenso wichtig ist, dass ein neues Crewmitglied sich vor allem für den Unternehmensgeist begeistern kann.

Wer als Kind Seefahrer- und Piratenfilme geliebt hat, kennt die folgende Szene: Eine zwielichtige Gestalt durchkämmt im Auftrag der Reederei dunkle Hafenkneipen, um neue Seeleute für ein Schiff anzuwerben. Mancher betrunkene Matrose begreift erst auf hoher See, auf welches Himmelfahrtskommando er sich eingelassen hat. Statt auf großzügige Rumrationen setzen begeisternde Labore lieber auf Mundpropaganda, auf sorgfältige Auswahlverfahren und auf gezielte Nachwuchsförderung.

## Die richtigen Bewerber anlocken: Premiummarke sorgt für Sog

Eine gelebte Begeisterungskultur ist das beste Mittel, gute Mitarbeiter zu gewinnen. Menschen reden über ihre Arbeit, sowieso. Wenn Ihre Mitarbeiter begeistert von ihrer Arbeit erzählen – vielleicht nicht immer, aber eben immer öfter – ist das die beste Voraussetzung für eine Sogwirkung. Diese können Chefs von Dentallaboren verstärken, indem sie den Mitarbeitern deutlich machen: Wir sind eine gute Crew. Und wer ein tolles neues Crewmitglied kennt, sagt mir bitte Bescheid! Hinter all dem steckt ein wichtiges Erfolgsprinzip: Suchen Sie neue Mitarbeiter oder auch Azubis, bevor Sie diese brauchen! Schaffen Sie Kennenlernmöglichkeiten, Anlässe, bei denen zukünftige Mitarbeiter auf Ihr Labor aufmerksam werden, und umgekehrt Anlässe, bei denen Sie auf vielversprechende Bewerber aufmerksam werden können:

**1. Werbung an Schulen:** Bieten Sie Führungen durchs Labor und Schülerpraktika an. Schicken Sie Ihre Azubis auf Werbetour – sie können Gleichaltrigen am besten vermitteln, worauf es bei Ihnen ankommt. Knüpfen Sie gezielt Kontakte zu Lehrern, die Sie auf handwerklich geschickte Schüler aufmerksam machen.

**2. Auszeichnungen und Preise:** Nehmen Sie an Wettbewerben teil. Dadurch bekommen Sie nicht nur Anregungen für eine Optimierung Ihres Laboralltags; Sie erwerben auch ein Gütesiegel, das Bewerber anlockt, wenn Sie zu den Gewinnern gehören.

**3. Unternehmenspräsentation:** Im Zeitalter von Facebook und YouTube ist ein überzeugendes Unternehmensvideo ein wunderbares Rekrutierungsinstrument, insbesondere, wenn Sie jüngere Mitarbeiter ansprechen wollen. Ein solcher Kurzfilm sollte den GEIST Ihres Labors realistisch und anziehend widerspiegeln.

## Stärken Sie den Teamgeist!

Ein gutes Arbeitsklima rangiert bei den Motivationsfaktoren für viele Menschen ziemlich weit oben – laut einer Studie des Harvard Business Manager auf Platz 2 hinter einem übergeordneten „Zufriedenheitsgefühl". Wer sich zugehörig und im Team anerkannt fühlt, ist eher bereit, sich für die gemeinsame Sache ins Zeug zu legen. In einem schlechten Klima dagegen dominieren Konkurrenzdenken und das Beharren auf Zuständigkeiten. Eine exzellente Crew ist aufeinander eingespielt und diskutiert nicht lange, wer die Segel einholen oder das Deck schrubben soll. Damit Gemeinschaftsgeist die tägliche Zusammenarbeit dauerhaft prägt, können Sie als Chef einiges tun:

- Keine Lieblinge oder Kronprinzen: Natürlich gibt es in jedem Labor Menschen, mit denen Sie etwas lieber zusammenarbeiten als mit anderen; Mitarbeiter, bei denen die Wellenlänge einfach stimmt. Vermeiden Sie es trotzdem, einzelne Teammitglieder zu bevorzugen. Dabei geht es nicht allein um sichtbare Privilegien, sondern auch um Aufmerksamkeit und Zuwendung (ständig miteinander essen gehen, regelmäßiger Plausch auf dem Gang, nur Einzelne duzen usw.). Mitarbeiter schauen sehr genau hin, ob es „gerecht" zugeht. Ist das nicht der Fall, provozieren Sie Neid und Missgunst.
- Unterschiede wertschätzen: Menschen sind verschieden. Diese Erkenntnis ist weniger banal als sie klingt, denn man kann diese Verschiedenheit als Bereicherung oder als Störfaktor betrachten. Ein gutes Team profitiert von den Unterschieden in Herkunft, Alter und Begabungen seiner Mitglieder: Ein erfahrener Zahntechnikermeister im Team ist ebenso wichtig wie eine ideenreiche Nachwuchskraft. Und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund bringen wertvolles Wissen mit, um sich auf Patienten anderer Kulturkreise einzustellen.
- Konflikte nicht schwelen lassen: Wir alle wissen, dass Konflikte sich hochschaukeln, wenn man sie ignoriert. Das heißt nicht, dass Sie die Flöhe husten hören und wegen jedes hitzigen Wortwechsels eine Mediationssitzung einberufen müssen. Wenn der Umgangston im Labor jedoch immer gereizter wird, wenn dicke Luft herrscht oder sich dauerhaft Fraktionen bilden, sollten Sie der Sache auf den Grund gehen und die Streithähne an einen Tisch holen. Gehen Sie die Sache beherzt an, statt auszuweichen!

> So sehr es schmerzt, einen guten Mitarbeiter zu verlieren, denken Sie immer daran, dass andere zuschauen, wie Sie mit jemandem umgehen, der sich – vielleicht jahrelang – fürs Labor engagiert hat.

## Abschiede gehören dazu – von Mitarbeitern begeisternd trennen

Auch ein Dentallabor, das Mitarbeiter-Begeisterung lebt, ist keine Insel der Seligen – auch hier können Kündigungen erforderlich sein. Eine Kündigung ist immer ein Schock. In erster Linie natürlich für den Gekündigten, aber auch den meisten Chefs liegen anstehende Kündigungen meiner Erfahrung nach

ANZEIGE

schwer im Magen. Wie verabschieden Sie Mitarbeiter, die gekündigt haben oder denen gekündigt werden musste? Mit gekränkter Eitelkeit und einem flüchtigen Händedruck? Oder mit echtem Bedauern und guten Wünschen für die Zukunft? Viele Vorgesetzte reagieren auf Eigenkündigungen wie die sprichwörtliche beleidigte Leberwurst. Dabei würde das Unternehmen von einem offenen Gespräch zum Abschied möglicherweise sehr profitieren und nützliche Hinweise auf Schwachpunkte bekommen. Wenn es Vorstellungsgespräche gibt, warum dann nicht auch Ausstiegsgespräche? Wenn Sie den positiven GEIST des Unternehmens nicht unnötig beschädigen wollen, achten Sie vor diesem Hintergrund auf Folgendes:

- Sprechen Sie die Kündigung als direkter Vorgesetzter persönlich aus.
- Wählen Sie einen Ort, der nicht einsehbar ist und dem Mitarbeiter einen Spießrutenlauf erspart. Das kann Ihr Büro sein oder ein Besprechungsraum.
- Kündigen Sie eher vormittags als nachmittags, eher unter der Woche als am Freitag. Ersteres ermöglicht es Ihnen, den Mitarbeiter nach Hause begleiten zu lassen. Nicht jeder ist nach einer solchen Botschaft noch fahrtauglich. Letzteres gibt dem Mitarbeiter die Chance, sich zeitnah Unterstützung zu holen, statt am Wochenende zur grübelnden Untätigkeit verdammt zu sein.

ANZEIGE

- Bereiten Sie sich auf Kündigungsgespräche vor, halten Sie alle wichtigen Unterlagen (etwa Arbeitsvertrag, Sozialplan, Personalakte, Kündigungsschreiben) griffbereit. „Proben" Sie Ihre Wortwahl, freunden Sie sich mit einer klaren Formulierung an: „Frau …, ich habe heute eine schlechte Nachricht für Sie. Die aktuellen Umstände zwingen mich zu Entlassungen. Unter Berücksichtigung der betrieblichen Sozialauswahl kündige ich Ihnen daher fristgerecht zum 31.12. dieses Jahres. Es tut mir außerordentlich leid, Ihnen das sagen zu müssen." Verzichten Sie unbedingt auf lange Vorreden oder Smalltalk über Wetter und Urlaub, der vor dem Hintergrund des Folgenden nur „verlogen" wirken kann.
- Bereiten Sie sich innerlich auf mögliche Reaktionen vor: Ob Schweigen, Tränen oder ungerechte Angriffe – das müssen Sie aushalten. Vermeiden Sie Rechtfertigungen oder energische Gegenrede, gehen Sie davon aus, dass Ihr Gegenüber neben sich steht. Auch Ihre eigenen Gefühle tun hier nichts zur Sache: Auslassungen darüber, wie schwer Ihnen das Ganze fällt, wie sehr Sie sich mit der Entscheidung geplagt haben usw. werden ebenso als Hohn empfunden wie billiger Trost („Wer weiß, wofür es gut ist …").
- Stellen Sie sicher, dass die andere Seite Ihre Botschaft auch wirklich verstanden hat. Wiederholen Sie den Kernpunkt, wenn Sie daran zweifeln. Geben Sie dem Mitarbeiter Gelegenheit, den Schock zu verdauen. Das spricht auch dafür, dieses erste Gespräch kurz zu halten – etwa sechs bis zehn Minuten. Beraumen Sie ein zweites Gespräch an, in dem Sie das weitere Vorgehen besprechen.
- Bedanken Sie sich für die geleistete Arbeit, den Einsatz des Mitarbeiters. Wahren Sie Respekt und Wertschätzung.

Tricksereien, Überrumpelungen oder Druck, um Einverständnis zu erzwingen, verbieten sich von selbst, wenn Sie es ernst meinen mit der Mitarbeiterbegeisterung. Dasselbe gilt für Generalabrechnungen und das Waschen schmutziger Wäsche, womöglich im Bemühen, sich selbst zu entlasten. Begegnen Sie den Betroffenen auf Augenhöhe und mit größtmöglicher Fairness.

Kurz: Handeln Sie auch in Krisensituationen im GEIST des Unternehmens. Für Sie als Vorgesetzten gilt: So sehr es schmerzt, einen guten Mitarbeiter zu verlieren, denken Sie immer daran, dass andere zuschauen, wie Sie mit jemandem umgehen, der sich – vielleicht jahrelang – fürs Labor engagiert hat.

## autor.

**Ralf R. Strupat** ist Umsetzungsspezialist für gelebte Mitarbeiter- und Kunden-Begeisterung. Der Buchautor (Das bunte Ei, Der Eiertanz) und Speaker begleitet mit seinem Team des BegeisterungsLandes Unternehmen aller Couleur auf dem Weg, schnell und dauerhaft eine neue Kultur zu etablieren. Dabei sieht er die Chef-Mitarbeiter-Kunden-Begeisterung als ganzheitlichen Ansatz – mit dem Ziel, dass Unternehmen sich von der Masse abheben, als buntes Ei zum Kundenmagneten werden.

## kontakt.

**Ralf R. Strupat**
**STRUPAT.KundenBegeisterung!**
Osnabrücker Str. 87
33790 Halle/Westfalen
Tel.: 0 52 01/8 57 99-0
www.begeisterung.de