

# ZT WIRTSCHAFT

## Von Vorschüssen, Zinsen und einem Gut, das wichtiger ist als Geld

Führen durch Vertrauen – ist dies ein akzeptabler Führungsansatz für Laborinhaber, die im Dentallabor Verantwortung tragen? Oder gehört er in die Rubrik „Sozialklimbim“? Aber braucht nicht jeder Mensch Vertrauen und Wertschätzung – auch die Zahntechniker und Mitarbeiter im Dentallabor? Sympathie und Vertrauen motivieren uns alle wohl mehr als Misstrauen und Kontrolle. Berater und Coach Alfred Lange versucht, die „Vertrauensfrage“ zu beantworten.



Die Diskussion, ob sich besser mit Vertrauen oder Kontrolle führen lässt, ist (fast) so alt wie die Frage nach dem „richtigen“ Menschenbild, mit dem eine Führungskraft ihre Mitarbeiter führen sollte. Der amerikanische Wissenschaftler Douglas McGregor entwickelte vor über 50 Jahren am Massachusetts

ANZEIGE

**esthetic-base® gold**  
die Stumpfgips Referenz –  
spitze für Ihre Implantattechnik!  
www.dentona.de **dentona®**

Institute of Technology ein System, durch das die Arbeitsbereitschaft von Mitarbeitern eingeordnet werden kann. Seine Ergebnisse sind bekannt geworden als „Theorie X“ und „Theorie Y“.

### Mitarbeiterorientierter Führungsstil als Erfolgsweg

Der Theorie X liegt ein eher negatives Menschenbild zugrunde: Menschen sind demnach wenig motiviert, eigenständig und eigenverantwortlich zu arbeiten; sie versuchen daher, Arbeit zu vermeiden, müssen mit Repressalien zur Arbeit gezwungen werden, scheuen Verantwortung und sind unfähig, Gedanken und Eigeninitiative zu entwickeln. Der entsprechende Führungsstil ist autoritär geprägt.

Theorie Y hingegen beschreibt ein eher aufgeklärtes Menschenbild: Arbeit kann Befriedigung auslösen, Menschen sind willens, Verantwortung zu übernehmen, im Allgemeinen kreativ und bereit, ihre Fähigkeiten zum Wohle des Unternehmens einzusetzen. Diese Voraussetzungen führen zum

partnerschaftlich-kooperativen Führungsstil, der auf Vertrauen beruht.

McGregor gelangte zu der Überzeugung, ein Unternehmen müsse sich – will es erfolgreich sein – die Intelligenz, den Enthusiasmus und das Engagement aller seiner Mitarbeiter zunutze machen. Grundsätzlich gilt: Ein positives Menschenbild und das Vertrauen, jeder Mitarbeiter setze sich motiviert und engagiert für die Interessen „seines“ Dentallabors ein, erleichtern die Führungspraxis erheblich. Der wertschätzende Führungsstil öffnet für den Laborinhaber am ehesten das Tor zum Zahntechniker und Mitarbeiter.

### Vertrauen führt oft, aber nicht immer

Der Managementtrainer Reinhard K. Sprenger geht in seinem Buch „Vertrauen führt“ noch einen Schritt weiter: Vertrauen lasse sich primär herstellen durch die „vollzogene Entscheidung, Vertrauen zu schenken“.

Das heißt: Eine Führungskraft muss dem Mitarbeiter einen kräftigen Vertrauensvorschuss „zahlen“ – in der Hoffnung, dass Vertrauen verpflichtet und sich der Mitarbeiter aufgefördert sieht, diesen Vorschuss „zurückzahlen“ – möglichst mit Zinsen, oder besser: mit Motivation und guten Arbeitsergebnissen. Allerdings tut Differenzierung Not, denn:

Es gibt Situationen, in denen der Vertrauensvorschuss, den der Laborinhaber „einahlt“, von den Mitarbeitern durchaus auch missbraucht werden könnte.

Eine Führungskraft braucht einen gewissen Abstand zu den Mitarbeitern, der durch ein zu enges Vertrauensverhältnis allzu sehr eingeschränkt würde.

Laborinhaber, die sich – aus welchen Gründen auch immer – dem eher autoritären Führungsstil verpflichtet fühlen, sollten sich dazu bekennen und dann entsprechend füh-

ren. Das ist glaubwürdiger als nach außen den demokratischen Führungsstil zu propagieren und sich letztendlich doch autoritär zu verhalten.

Jeder Mitarbeiter ist anders, sodass der Laborinhaber den individuellen Reifegrad berücksichtigen sollte. Während der unsichere Zahntechniker Schmitt auf Bestätigung und auf Kontrolle angewiesen ist, die es ihm erlaubt, seine Leistungen einzuschätzen, benötigt die erfahrene Mitarbeiterin Meyer viel Freiraum und das uneingeschränkte Vertrauen des Chefs, auch einmal ungewohnte Bahnen einschlagen zu dürfen. Und die Auszubildende braucht natürlich mehr beratende Kontrolle als der „alte Hase“.

### Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser

Jede eindimensionale Prioritätensetzung vereinfacht den hochkomplexen Führungsprozess auf unzulässige Weise. Wer stets voraussetzungslos vertraut, handelt an den Realitäten des (Führungs-)Alltages genauso vorbei wie derjenige, der das Misstrauen und die „Kontrollitis“ zum Nonplusultra seiner Führungsarbeit erhebt.

„So viel Vertrauen wie möglich, so viel Kontrolle wie nötig“ – vielleicht ist dies der goldene Mittelweg, der es dem Laborinhaber erlaubt, Kontrolle und Vertrauen in ein ausgewogenes Verhältnis zu setzen. Angemessen wäre demnach ein situativer Führungsstil, der es von der konkreten Situation und dem konkreten Mitarbeiter abhängig macht, ob eher kontrolliert werden muss oder eher vertraut werden darf. Dabei muss der Laborinhaber manchmal auf das Verhalten ein und desselben Mitarbeiters unterschiedlich reagieren:

Wenn ein Mitarbeiter seine Stärken in der Betreuung der Kunden – also der Zahnärzter – hat, kann ihm der Laborinhaber komplexere Aufgaben im Bereich der Kundenbetreuung übertragen – in dem Wissen, dass er sie angemessen ausführen wird.

In Bereichen hingegen, in denen der Mitarbeiter Schwächen aufweist, ist ein Mehr an Kontrolle angesagt.

### Die verhängnisvolle Macht des Misstrauens

Die Erfahrung zeigt, dass im Normalfall das Führen mit Vertrauen mehr Erfolg als das Führen mit Kontrolle verspricht. Humanität und Menschlichkeit am Arbeitsplatz sind wichtige Erfolgsfaktoren. Denn unter Vertrauensbedingungen blüht der Mensch, blüht der Mitarbeiter auf: Ein Zahntechniker, dem Handlungsspielräume eröffnet werden, die er in Selbstverantwortung ausfüllen kann, entwickelt zumeist Interesse und ist bereit, sich über das übliche Maß hinaus zu engagieren. Er identifiziert sich eher mit seiner

Aufgabe und dem Dentallabor als derjenige Mitarbeiter, dem die Führungskraft mit Misstrauen begegnet und nur wenig zutraut.

ANZEIGE

**picodent®**  
qualität pur.  
bewusst innovativ.  
Tel.: 0 22 67 - 65 80 - 0 • www.picodent.de

Auf der anderen Seite – Misstrauen als Haltung führt in die Negativspirale:

Ein Laborinhaber wird bei einem Mitarbeiter, dem er misstraut, immer davon ausgehen, dass er sich nicht für das Dentallabor einsetzt. Er wird von ihm nur das Schlechteste erwarten – und dies dann auch bekommen.

Denn sein Misstrauen „belohnt“ der Mitarbeiter nun seinerseits mit unbefriedigenden Arbeitsleistungen.

Der Laborinhaber sieht sich schließlich bestätigt, sein Misstrauen wächst noch mehr – die unheilvolle, „sich selbst erfüllende Prophezeiung“ ist in Gang gesetzt, er befindet sich völlig in der X-Theorie.

Übrigens auch der Mitarbeiter, der nun alles, was der Laborinhaber tut, zu dessen Nachteil auslegt.

Welche verheerenden Konsequenzen dies für das Betriebsklima und die Arbeitsproduktivität hat, liegt auf der Hand. Im schlimmsten Fall werden die

Kunden in den Misstrauensstrudel hineingerissen – die Zahnärzte spüren, welches unangenehme Arbeitsklima in dem Dentallabor herrscht, und fühlen sich unwohl. Denn das Misstrauen des Laborinhabers droht zum Beispiel auf das Verhalten der Mitarbeiter im Kundengespräch mit den Zahnärzten abzufärben: Wem nicht vertraut wird, dem fällt es schwer, Vertrauen aufzubauen.

Der Laborinhaber ist daher gut beraten, im Dentallabor eine Vertrauenskultur zu etablieren, die jedoch Kontrolle – wenn sie angemessen und notwendig ist – nicht ausschließt.

### Vertrauenskultur aufbauen

„Selbstvertrauen ist die Quelle des Vertrauens zu anderen“ (François de la Rochefoucauld, 1613–1680). Wer in seinem Dentallabor eine Vertrauenskultur aufbauen möchte, sollte die Fähigkeit haben, sich selbst zu vertrauen. Wem dies nicht möglich ist, dem fällt es auch schwer, anderen zu vertrauen und Vertrauen zu schenken. Denn wie will man etwas (ver)schenken, was man selbst nicht hat?

Hinzu kommt: Wenn der Laborinhaber selbst jemandem Vertrauen und Respekt entgegenbringt, wird er es ihm „mit gleicher Münze heimzahlen“ – der Chef erhält als Gegenleistung ebenfalls Vertrauen und Respekt. Die „sich selbst erfüllende Prophezeiung“ spielt nun ihm in die Hand.

Damit allein allerdings ist es nicht getan. Wo immer möglich, sollte der Laborinhaber vertrauensbildende Maßnahmen einleiten:

Fortsetzung auf Seite 6 ZT

### ZT Info

#### Konsequenzen für den Laborinhaber: Vertrauen und Kontrolle ausbalancieren

- ▶ Der Laborinhaber klärt ab, ob sein Verhältnis zu den Mitarbeitern grundsätzlich auf Kontrolle basiert oder auf Vertrauen.
- ▶ Er verknüpft seine Kontrollmaßnahmen mit nachvollziehbaren Vereinbarungen.
- ▶ Er verdeutlicht seine Bewertungsmaßstäbe. Folge: Die Mitarbeiter interpretieren Kontrollmaßnahmen nicht als etwas Negatives – als Druck, Beobachtung oder Einschränkung –, sondern vielmehr als Möglichkeit, Feedback über geleistete Arbeit zu erhalten.
- ▶ Dabei nutzt er das Repertoire von der Stichprobenkontrolle über die Selbstkontrolle und die Ergebniskontrolle bis hin zur Totalkontrolle.
- ▶ Er stellt für jeden Mitarbeiter den individuellen Vertrauens-Reifegrad fest:
  - Wie ist der Mitarbeiter bisher mit Kontrollmaßnahmen umgegangen?
  - Wie viel Kontrolle „verträgt“ er?
  - Wie viel Vertrauen verdient er?
  - Wie viel Vertrauen braucht er?
  - Wie hat er bisher auf vertrauensbildende Maßnahmen reagiert?
- ▶ Der Laborinhaber nutzt alle Möglichkeiten, um vertrauensbildende Maßnahmen im Dentallabor zu verankern.

