Menschenbild und Führung im Dentallabor

Ein Beitrag von Christine Moser-Feldhege

PSYCHOLOGIE /// Was wir über andere denken, entscheidet, wie wir führen. Oder anders: Wer führen will, muss Menschen mögen! Ich kann Sie, liebe Leser, schon denken hören: „Ich kann doch nicht jeden sympathisch finden." Stimmt. Und darum geht es auch gar nicht. In diesem Artikel möchte ich genau dieses Missverständnis auflösen.

Ihr Menschenbild/
Ihre Haltung sind kein „weiches Thema" – sondern neben Kommunikation der ***Führungsfaktor Nummer eins.***



Jahrzehntelang begleite ich Führungskräfte auf ihrem Weg der Entwicklung. Immer wieder stelle ich fest: Methode und Strategie entfalten erst ihre volle Wirkung, wenn sie mit einer bestimmten inneren Haltung einhergehen. Genauer gesagt, mit einem bestimmten Menschenbild, das wir in uns tragen. Welche tiefen Überzeugungen habe ich über meine Mitarbeiter? Sehe ich in ihnen primär Probleme oder Potenziale? Glaube ich an ihre Entwicklungsfähigkeit oder bin ich insgeheim überzeugt, dass sie „sowieso zu blöd" sind? Diese inneren Annahmen sind der unsichtbare Kompass unserer Entscheidungen, Handlungen und letztlich der gesamten Beziehungsqualität in unserem Labor. Das hat nichts mit naiver Schwärmerei oder dem Zwang zur ewigen Harmonie zu tun. Es ist die Basis für Vertrauen, für effektive Kommunikation und letztlich für den Erfolg Ihres Labors.

Die Macht des eigenen Menschenbildes

Stellen Sie sich vor, Sie betreten am Morgen Ihr Labor. Ihre Mitarbeiter sind bereits da. Welche Gedanken schießen Ihnen durch den Kopf – ganz spontan? Denken Sie: „Die sind jetzt schon mit ihren Gedanken im Feierabend!" oder „Jeder hier möchte gute Arbeit leisten"? Sind Sie der Ansicht, dass Menschen intrinsisch motiviert sind und Verantwortung übernehmen wollen, oder glauben Sie, dass man sie ständig kontrollieren muss, damit sie überhaupt etwas tun?
Ihr Menschenbild ist ein tief verwurzeltes System von Annahmen und Erwartungen über die Natur des Menschen. Es bestimmt, wie Sie auf Ihre Mitarbeiter zugehen, wie Sie kommunizieren, delegieren und mit Fehlern umgehen. Es ist der Filter, durch den Sie die Welt und die Menschen in Ihrem Team wahrnehmen.

Beispiele für Grundannahmen

- Menschen sind nur dann produktiv, wenn man sie kontrolliert.
- Mitarbeiter brauchen Druck, damit ich gute Ergebnisse bekomme.
- Menschen wollen sich weiterentwickeln und dazulernen.
- Menschen wollen sich nicht verändern.
- Jeder Mensch bringt Potenzial mit, auch wenn es noch nicht sichtbar ist.
- Mitarbeiter wollen Verantwortung übernehmen, wenn man sie lässt.
- Lob führt zu Nachlässigkeit.

Egal bei welchen Überzeugungen Sie innerlich genickt haben, sie wirken wie ein Filter: Sie bestimmen, was wir sehen und was wir übersehen. Sie lenken den Fokus in eine Richtung. Wie eine Taschenlampe, mit der wir in einen dunklen Raum leuchten. Eine Ecke wird hell, aber mindestens drei Ecken bleiben im Dunkeln. Wer in erster Linie Schwächen sieht, wird selbsterfüllende Prophezeiungen erleben: Die Mitarbeiter machen nicht mehr als nötig. Wer Potenziale sieht, stärkt Talente und erlebt mehr Engagement und Entwicklung. Frei nach Goethe: Wenn Sie Ihre Mitarbeiter heute schon so behandeln, als wären sie schon das, was sie sein könnten, dann helfen Sie ihnen, sich genau dorthin zu entwickeln. Ist das leicht? Nein. Lohnt es sich? Auf jeden Fall!

Menschenbild und Führungsstil – ein direkter Zusammenhang

Forschung und Praxis zeigen: Unser Menschenbild schlägt sich direkt im Führungsstil nieder. In der Wissenschaft werden zwei Modelle unterschieden, die das besonders klar machen (Theorie X und Theorie Y nach Douglas McGregor):

Menschenbild „Theorie X“ (defizitorientiert) versus Menschenbild „Theorie Y“ (ressourcenorientiert)

Theorie X:
- Mitarbeitende sind eher passiv, brauchen Kontrolle, meiden Verantwortung.
- Führung durch Kontrolle und Anweisung.
- Ein Chef oder Laborleiter, der Mitarbeitende für wenig motiviert und entwicklungsfähig hält, wird auf Kontrolle, Steuerung und Vorgaben setzen.

Theorie Y:
- Mitarbeitende sind lernfähig, wollen sich einbringen, übernehmen Verantwortung.
- Führung durch Einbindung, Vertrauensvorschuss, Entwicklungsmöglichkeiten.
- Ein Chef oder Laborleiter, der Menschen grundsätzlich Entwicklung und Eigeninitiative zutraut, entscheidet sich häufiger für einen mitarbeiterorientierten, kooperativen Führungsstil, gibt Verantwortung ab, fördert und fordert.

Mir ist bewusst, dass es nicht einfach ist, sich darauf zu konditionieren, mehr auf die Stärken als auf die Schwächen zu schauen. Schließlich wurden wir schon zu Schulzeiten auf den defizitorientierten Blick trainiert. Wenn wir unsere Klassenarbeiten zurückbekamen, wurden mit rotem Stift überall die Fehler markiert. Da stand nicht mit grünem Stift, was wir richtig gut gemacht haben. Schade eigentlich! Wäre ja mal ein pädagogischer Ansatz.
Ein erster Schritt ist, die eigene Haltung und die eigenen Grundannahmen aus dem Unterbewusstsein ins Bewusstsein zu holen. Ganz bewusst darüber nachzudenken, wie ich andere Menschen eigentlich sehe, was ich über sie denke und was ich annehme.

ANZEIGE

DT&SHOP
www.dt-shop.com

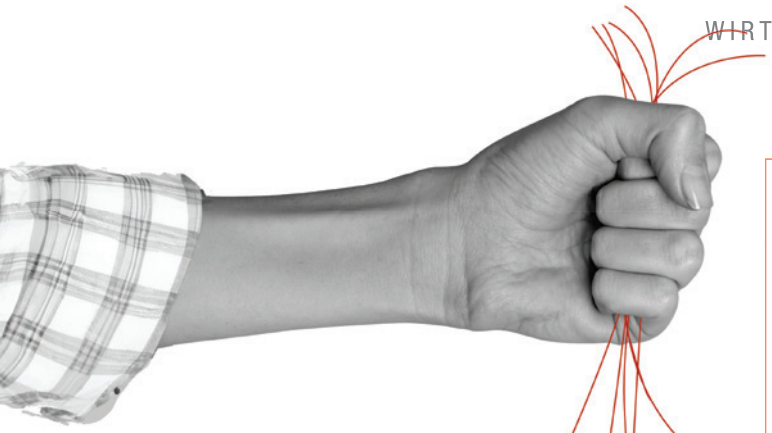
IHR PARTNER
FÜR DIGITALE
ZAHNTECHNIK



✓ Intraoralscanner
✓ 3D-Scanner
✓ Fräsmaschinen
✓ Sinteröfen
✓ 3D-Drucker
✓ Materialien & Zubehör

Jetzt entdecken!

DT&SHOP
GmbH · Mangelsfeld 11-15 · 97708 Bad Bocklet
Germany · info@dt-shop.com · www.dt-shop.com



Wer von Grundmisstrauen ausgeht, schafft Kontrollsysteme.







Wer an Potenzial glaubt, schafft Räume.

Reflexionsfragen für Führungskräfte im Dentallabor

- Welche Gedanken und Gefühle habe ich spontan, wenn ich an „meine Leute“ denke?
- Nehme ich in erster Linie ihre Stärken oder ihre Schwächen wahr?
- Wie gehe ich mit Teammitgliedern um, die „nicht auf meiner Wellenlänge“ sind?
- Bin ich mir bewusst, wie sehr meine eigenen Erwartungen das Verhalten anderer beeinflussen?

Auswirkungen im Führungsalltag

Mit unserem Menschenbild beeinflussen wir unbewusst,

- wem wir Chancen geben und wem nicht
- wie wir Kritik üben
- wie wir mit Fehlern umgehen
- wie viel Verantwortung wir übertragen
- ob wir fördern oder entmutigen

Gerade im Kontext von Generationenmanagement, Fachkräftemangel und den Herausforderungen, die Digitalisierung und Zeitdruck mit sich bringen, ist diese Frage wichtiger denn je: Wollen wir Labore mit Anweisung und Druck führen – oder Räume schaffen, in denen Wachstum, Potenzialentfaltung und Eigenverantwortung Platz haben?

Fiktive Anekdote: Die „unpassende“ Mitarbeiterin

Herr Jäger, Inhaber eines größeren Dentallabors, ärgert sich regelmäßig über Frau Ruiz, die scheinbar nie zuhört, immer wieder mit Fragen um die Ecke biegt, überall immer nur Probleme sieht und diese dann ganz anders löst als er es sich vorgestellt hat. Seine innere Überzeugung: „Die denkt einfach nicht mit, bringt mit ihren Fragen nur Unruhe, die kann ich hier im Labor nicht brauchen.“ Erst als ein externer Coach ihn dazu bringt, einen Perspektivenwechsel zu wagen, erkennt er: Frau Ruiz denkt nicht schlechter – sondern anders. Sie sieht Fehlerquellen, die andere übersehen, stellt wichtige Fragen, die das Team und den Prozess weiterbringen. Was als Schwäche erschien, kann als Stärke genutzt werden – sobald sich das Menschenbild wandelt.



Drei Methoden, das eigene Menschenbild bewusster zu gestalten

1. Eigene Grundannahmen erkennen
Nehmen Sie sich regelmäßig Zeit, die eigenen Überzeugungen zu reflektieren. Fragen Sie sich:
„Welche Mitarbeiter schätze ich besonders – und warum?“
„Wem traue ich Entwicklung zu?“
Notieren Sie Ihre spontanen Antworten. Das macht unbewusste Muster sichtbar.

2. Perspektivwechsel üben
Versuchen Sie gezielt, Situationen aus Sicht Ihrer Mitarbeitenden zu betrachten. Was sehen, denken, fühlen diese? Welche Motive stecken dahinter. Fragen Sie konstruktiv nach, anstatt direkt zu bewerten. Wer Potenziale sucht, wird sie häufiger erkennen.

3. Entwicklung ermöglichen – und fordern
Stellen Sie Ihren Mitarbeitenden regelmäßig folgende Entwicklungsfrage: „Was möchten Sie im nächsten Quartal Neues lernen oder ausprobieren?“ Das signalisiert: „Ich traue Ihnen Entwicklung zu.“ Bleiben Sie dabei auch klar: Wer mitgestaltet, übernimmt Verantwortung – und darf an Fehlern wachsen.

Fazit

Ihr Menschenbild/Ihre Haltung sind kein „weiches Thema“ – sondern neben Kommunikation der Führungsfaktor Nummer eins. Es geht nicht darum, dass Ihnen alle Menschen sympathisch sein müssen, Sie mit allen per Du sind und private Details austauschen. Keinesfalls. Ein positives Menschenbild und die professionelle Distanz, die Sie in der Führung benötigen, schließen sich nicht aus. Im Gegenteil: Sie befähigen Sie dazu, auch in schwierigen Situationen mit Respekt und Wertschätzung zu agieren, weil Sie Mensch und Verhalten klar trennen können. Wenn Menschen spüren, dass Sie als Person „in Ordnung“ sind, respektiert werden und „nur“ ihr Verhalten kritisiert wird, gehen sie mit Kritik und Feedback anders um. Das ist next level der Führungskompetenz!

Alle Abbildungen: © deagreez – stock-adobe.com

INFORMATION ///

Christine Moser-Feldhege
www.cmf-consulting.de

Infos zur Autorin

ANZEIGE

Steigern Sie Ihre Produktivität im CAD-Design

3shape



F8

Dental System 2024

JETZT MEHR ERFAHREN