

# Mitarbeiterführung im Dentallabor – Führen mit Stil, Herz und Verstand

Führungsstile werden definiert als beständige Verhaltenstendenzen, die eine Führungskraft relativ unabhängig von der jeweiligen Situation an den Tag legt. Ein Führungsstil ist demnach typabhängig und gehört zum Laborleiter „wie sein Name an der Tür“. Trotzdem sollten Optionen erarbeitet werden, um flexibel auf unterschiedliche Mitarbeitercharaktere reagieren zu können. Doris Stempfle erläutert die Strategien.

Autoritären Laborleitern, die Wert auf Disziplin legen, mit Anordnungen führen und zeitraubende Diskussionen verabscheuen, wird es schwerfallen, in bestimmten Situationen angemessen zu reagieren. Wenn die Mitarbeiter zum Beispiel eine Teamaufgabe selbstständig und in Eigenverantwortung erledigen sollen, ist autoritäres Gehabe kontraproduktiv.

Umgekehrt gilt: Der Laborleiter, der den Mitarbeitern ansonsten große Freiheiten lässt und Entscheidungen im Konsens mit ihnen verabschiedet, hat ein Problem, wenn die Situation ihn zwingt, eine rasche Entscheidung fällen und eine knallharte Arbeitsanweisung verordnen zu müssen.

## Führungsrepertoire erweitern

Die Beispiele zeigen: Es ist für die Führungskraft natürlich nützlich, wenn sie einschätzen kann, welche „beständigen Verhaltenstendenzen“ sie auszeichnen, die dann von den Mitarbeitern als Führungsstil wahrgenommen werden. Wenn der Laborleiter seinen Führungsstil kennt, kann er besser beurteilen, welche Führungsstärken und -schwächen er hat. Denn jeder Führungsstil weist bestimmte Vor- und Nachteile auf.

So kann er gezielt daran arbeiten, sein Führungsrepertoire zu erweitern und der jeweiligen Si-

tuation und dem jeweiligen Mitarbeiter anzupassen. Auf der Grundlage der Kenntnis, welcher Führungsstil ihm quasi in die Führungswiege gelegt worden ist, sollte er an der Flexibilisierung des vorherrschenden Führungsstils arbeiten, um schließlich über mehrere Reaktions- und Handlungsoptionen zu verfügen.



tuation und dem jeweiligen Mitarbeiter anzupassen. Auf der Grundlage der Kenntnis, welcher Führungsstil ihm quasi in die Führungswiege gelegt worden ist, sollte er an der Flexibilisierung des vorherrschenden Führungsstils arbeiten, um schließlich über mehrere Reaktions- und Handlungsoptionen zu verfügen.

Welche Führungsstilmodelle gibt es? Die Führungsstilforschung unterscheidet verschiedene Modelle – zum Beispiel: Differenzierung in integrationsorientierten, zielorientierten, mitarbeiterorientierten und verfahrensorientierten Führungsstil und die Führungskraft als: Experte, Beschützer, Förderer, Innovator. Die gängigste Unterscheidung ist die in aufgaben-, menschen-

und sachorientierte Führungsstile. Sie werden von dem jeweils dahinterstehenden Menschenbild geprägt. Wichtig für den Laborleiter ist die Beantwortung der folgenden Fragen: Ist er der Meinung, Menschen müssten grundsätzlich angeleitet und kontrollierend geführt werden, weil sie ansonsten versuchten, eigenständiges Arbeiten und Handeln zu vermeiden? Oder glaubt er, Menschen wollen ihre Fähigkeiten prinzipiell zum Wohle des Dentallabors einsetzen und aktiv Verantwortung übernehmen?

Je nach Beantwortung leiten sich daraus drei grundlegende Führungsstile ab. Beim hierarchischen oder autoritären Führungsstil werden die Mitarbeiter durch feste Regeln und strikte Anweisungen geführt. Der Laborleiter möchte, dass Aufgaben sauber erledigt und konkrete Ergebnisse erzielt werden. Das kann zu einem funktionierenden Arbeitsalltag führen, hat allerdings den Nachteil, dass die Menschen oft kein Vertrauen zueinander aufbauen, zuallererst ihre eigenen Interessen verfolgen und Fehler unter allen Umständen vermeiden. Der Laborleiter erscheint als übermächtiger Vorgesetzter, den zu kritisieren fast schon als Sakrileg gilt.

Beim demokratischen Führungsstil räumt der Laborleiter seinen Mitarbeitern Freiräume ein und lebt den Gedanken der kooperativen Partnerschaftlichkeit vor. Er vertraut darauf, dass sie eigenständige Problemlösungen kreieren und umsetzen. Die Zahntechniker sollen sich auch menschlich weiterentwickeln können, der Laborleiter wünscht sich gute Beziehungen zwischen den Mitgliedern des gesamten Teams. Dafür muss er mit dem Risiko leben, dass eingeräumte Freiheiten ausgenutzt sowie Entscheidungsprozesse unnötig in die Länge gezogen und damit erschwert werden.

Wenn die Mitarbeiter ein Höchstmaß an Entscheidungsfreiheit nutzen können und der Aspekt der Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz in den Vordergrund rückt, spricht man vom Laissez-faire-Führungsstil. Sein größter Nachteil: Das Nichtvorhanden-

sein fester Regeln erschwert geordnete Arbeitsabläufe.

## Den individuellen Führungsstil feststellen und Optionen erarbeiten

Der Laborleiter sollte zunächst einmal prüfen, zu welchem Führungsstil er tendiert. Hilfreich

ANZEIGE

**Zahngold/Edelmetalle  
Dentallegierungen**

Ankauf/Recycling seit  
1968 in D und CH  
ESG Edelmetall-Service  
GmbH & Co. KG

**Zahngold.de**

ist es, sich nicht allein auf die Selbsteinschätzung zu verlassen, sondern Menschen aus dem beruflichen und auch privaten Umfeld zu befragen. Es sind die Verwandten, Bekannten und Freunde, die den Laborleiter fernab seiner beruflichen Rolle und Position kennenlernen – deswegen haben diese Menschen zuweilen einen objektiveren Blick auf seine Persönlichkeit und seinen Charakter als die Kollegen und Mitarbeiter im Dentallabor.

So gelangt der Laborleiter zu einer relativ objektiven Einschätzung, welche „beständigen Verhaltenstendenzen“ seine Führungsarbeit dominieren. Indem er analysiert, welche Aspekte der anderen Führungsstile er in das Repertoire seiner Mitarbeiterführung integrieren könnte, erarbeitet er sich Handlungsoptionen. Der Nutzen liegt auf der Hand: Wahrscheinlich wird er jeden Tag mit verschiedenen Führungssituationen konfrontiert. Würde er über lediglich eine Führungsstrategie verfügen, könnte er nur selten angemessen reagieren. So aber ist er fähig, entweder unterstützend-motivierend oder konstruktiv-problemlösend oder informierend oder autoritär zurechtweisend zu führen – je nach Situation und Mitarbeiter.

Konkret: Der eher kooperativ führende Laborleiter erarbeitet sich Techniken, mit denen er in problematischen Situationen dem mobbenden Zahntechniker auch einmal autoritär seine Grenzen aufzeigen kann.

## Den allein selig machenden Führungsstil gibt es nicht

Die Frage, welcher Führungsstil eingesetzt werden sollte, ist zu-

meist von mehreren Faktoren abhängig. So spielt der Reife- und Entwicklungsgrad des Mitarbeiters eine Rolle: Während der Laborleiter der langjährigen „rechten Hand“ durchaus größere Entscheidungsbefugnisse einräumen kann, ist es bei dem Auszubildenden notwendig, des Öfteren mit Arbeitsanweisungen zu führen.

Es gibt Situationen, in denen die Mitarbeiterorientierung und -entwicklung in den Vordergrund rückt und der demokratische Führungsstil Anwendung finden sollte. Der konsensorientierte Führungsstil ist angesagt, wenn der Laborleiter tief greifende Veränderungen im Dentallabor plant. Wenn er diese Veränderungen „von oben herab“ anordnet, besteht die Gefahr, dass sich die Zahntechniker verweigern.

Nimmt hingegen die Aufgabenorientierung zu, kommt es also darauf an, eine bestimmte Aufgabe zu einem erfolgreichen und raschen Ende zu führen, gewinnt der autoritäre Zugang zum Mitarbeiter an Gewicht. Die Mitarbeiter müssen eindeutig wissen, bis wann was in welchem Umfang zu erledigen ist. Dazu ist es notwendig, auch einmal das autoritäre Basta-Machtwort zu sprechen.

Hinzu kommt: Der Laborleiter sollte die Belange der Kunden nicht aus den Augen verlieren. Wenn sich ein Zahnarzt etwa über den unfreundlichen oder unverschämten Zahntechniker beschwert – und zwar zu Recht –, wird der Laborleiter zu den eher autoritären Führungsinstrumenten greifen müssen, auch wenn er von seiner Persönlichkeitsstruktur her eine demokratische Führungskraft ist. Er muss dem Zahnarzt unmissverständlich verdeutlichen, dass er dieses Verhalten nicht duldet.

Also: Den allein selig machenden Führungsstil gibt es mithin nicht.

## Der authentische Laborleiter

Entscheidend für die Akzeptanz des Führungsstils durch die Mitarbeiter ist die Glaubwürdigkeit des Laborleiters. Führungskräfte, die den autoritären Führungsstil bevorzugen, weil sie sich nicht verbiegen wollen oder glauben, die Situation erfordere dies, sollten sich durchaus dazu bekennen. Dies wird von den Mitarbeitern eher akzeptiert als der Versuch, die autoritäre Ader zu verbergen und den kooperativ-partnerschaftlichen Chef nur vorzuspielen.

Übrigens: Wenn der Laborleiter zu dem Ergebnis gelangt, dass er eher zu den autoritären Vor-

gesetzten gehört und ihm dieser Führungsstil liegt, sollte er prüfen, ob er ein Chef mit Autorität oder ein autoritärer Vorgesetzter ist. Die Wahlverwandtschaft zwischen den Begriffen ist mehr als eine kleinkrämerische Schlacht um Worte. Seit Erich Fromm wissen wir, dass sich die Differenz zwischen „Autorität haben“ und „Autorität sein“ aus den Worten „haben“ und „sein“ herleitet, die auf zwei verschiedene Existenzweisen hindeuten:

Wer Autorität hat, dem ist sie verliehen worden oder er hat sie sich angeeignet.

Ein Laborleiter mit Autorität hingegen ist dies aufgrund seiner Wesensmerkmale. So kann er seine Mitarbeiter durch seine Persönlichkeit davon überzeugen.

## ZT Information

### Die wichtigsten Aspekte im Überblick

Prüfen Sie, welcher Führungsstil bei Ihnen dominiert.

Verdeutlichen Sie sich die Vor- und Nachteile dieses Führungsstils, um seine Vorteile für Ihre Führungsarbeit zu nutzen und die Nachteile zu mildern.

Erweitern und flexibilisieren Sie Ihren Führungsstil, erarbeiten Sie sich Optionen, um kontextabhängig und mitarbeiterbezogen führen zu können.

Berücksichtigen Sie stets die Notwendigkeiten, die sich aus der konkreten Situation und der Persönlichkeitsstruktur und Mentalität Ihrer Mitarbeiter ergeben.

### Den persönlichen Führungsstil feststellen

Wenn Sie analysiert haben, zu welchem Führungsstil Sie tendieren, sollten Sie sich fragen, wie Sie sich in schwierigen Situationen verhalten – dort zeigt sich zumeist „das wahre Ich“: Wie verhalte ich mich unter Stress? Wie reagiere ich in Konfliktsituationen? Wie bewältige ich schwierige Entscheidungsprozesse? Wie gehe ich mit Kritik um? Die Fragen stellen Sie dann auch Personen aus dem Privatbereich.

## ZT Literatur

Welchen Führungsstil ein Laborleiter pflegt, hängt auch von seiner Persönlichkeitsstruktur ab. Darum ist es hilfreich, wenn er einschätzen kann, zu welchem Persönlichkeitstypus er gehört. Zur Persönlichkeitseinschätzung siehe das Buch der Autorin Stempfle, Doris: Alle doof, außer mich! Über die Lust (Last), andere Menschen besser zu verstehen. Illustriert von Timo Wuerz. Breuer & Wardin Verlagskontor, Bergisch Gladbach 2009. In dem Buch zeigt die Autorin auf humorvolle Weise, wie es uns gelingt, andere Menschen als Zugehörige eines bestimmten Persönlichkeitstypus zu erkennen, sie aber dennoch in ihrer einzigartigen Individualität zu respektieren.

gen, dass eine schmerzvolle Veränderung unumgänglich ist. Das Ideal wäre natürlich der Laborleiter, der mit Autorität führt, ohne autoritär zu sein.

### Führungsfehler vermeiden

Ganz gleich, welchen Führungsstil der Laborleiter sollte es vermeiden, eklatante Führungsfehler zu begehen und einige grundsätzliche Prinzipien beachten – dazu ein paar Beispiele:

- **Offen die Wahrheit sagen:** Der Laborleiter sollte sich das Leitmotiv auf die Führungsfahne schreiben, dass Offenheit und Ehrlichkeit allererste Priorität genießen. Verschleierungstaktiken – und sprechen noch so nachvollziehbare Gründe dafür – führen zu Verunsicherung. Ehrlichkeit ist die Grundlage jeder Vertrauensbildung. Auch in kritischen Situationen sollte der Laborleiter die Lage klar, sachlich und ohne Beschönigungen darstellen. Dies gilt unabhängig vom Führungsstil.
- **Notwendige Entscheidungen kurz und schmerzlos treffen:** Wichtig ist stets, Entscheidung

gen so glasklar wie möglich zu begründen und die Parameter, unter denen der Laborleiter sie treffen muss, zu verdeutlichen. Ein Ende mit Schrecken ist besser als ein Schrecken ohne Ende: Unliebsame Entscheidungen muss er kurz und schmerzlos treffen, und dann sollte er konsequent handeln. Klug ist es, wenn er dabei betont, dass er sich stets auf der Grundlage der derzeit aktuel-

len Lage äußert. Gerade in Krisenzeiten ändert sich die Faktenlage häufig sehr schnell, manchmal von Woche zu Woche. Darum kann sich auch die Entscheidungsgrundlage permanent ändern – und darum muss der Laborleiter seine Entscheidungen oft gerade in Mitarbeiterfragen blitzartig revidieren oder variieren.

- **Demotivationsfallen umschiffen:** Mut und Optimismus ver-

breiten, an sich selbst glauben, positiv denken, mit Konsequenz und klaren Vorgaben führen und motivieren, die Motivationsstruktur des einzelnen Mitarbeiters berücksichtigen und die Menschen individuell motivieren – diese Vorgehensweise sollte sich auch der eher autoritär führende Laborleiter aneignen, wenn er seine Mitarbeiter nicht in die Demotivationsfalle stoßen will.

### Fazit

Führen ist die Fähigkeit, sich angemessen auf dem Parkett zu bewegen, das hier und heute vom situativen Kontext und jeweiligen Mitarbeiter bestimmt wird. Entscheidend ist nicht die Beherrschung eines „Lieblings-Führungsstil“, sondern eines Repertoires, das der Laborleiter situations- und personenabhängig einsetzen kann. ZT

ANZEIGE

### ZT Kurzvita



**Doris Stempfle** ist Unternehmens-Coach und Expertin für kreative Problemlösungen in Führung und Verkauf. Die Betriebswirtin (VWA), die seit 1996 als Trainerin arbeitet, ist Mitglied im Q-Pool 100, der offiziellen Qualitätsgemeinschaft Internationaler Trainer und -berater e.V. und der GSA, der German Speakers Association.

Mit ihrer Firma „Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training“ ist Doris Stempfle mehrfach ausgezeichnet worden. 1997 erhielt „Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training“ den BDVT-Trainingspreis in Gold für offene Seminare. 2004 bekam das Unternehmen den Internationalen Deutschen Trainingspreis in Silber für Finanzdienstleister, der vom Bundesverband der Verkaufsförderer und Trainer (BDVT) verliehen wird. 2007 hat das Unternehmen den Internationalen Deutschen Trainingspreis des BDVT in Silber erhalten.

### ZT Adresse

Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training  
Herdweg 13  
74235 Erlenbach  
Tel.: 0 71 32/3 41 50-11  
E-Mail: dstempfle@stempfle-training.de  
www.stempfle-training.de



Gemäß Richtlinien der  
BZÄK/DGZMK und ÖZK

Erster  
IMCC-Kongress  
23.+ 24. 09. 2011  
Hotel Savoyen  
in Wien

Thomas Schur, Vertriebsleiter  
BEGO Implant Systems

Implantology meets CAD/CAM

## Treffen Sie uns in Wien!

- **Fortbilden:** Alles über „digital dentistry“, neueste Technologien und Materialien für Zahnärzte sowie für Zahntechniker
- **Profitieren:** Hochkarätige Referenten (z. B. Prof. Dr. Daniel Edelhoff, Dr. Dr. Ralf Smeets, Prof. Dr. Dr. Volker Strunz und Dr. med. dent. Dirk U. Duddeck)
- **Erleben:** Attraktives Rahmenprogramm
- **Anmelden und weitere Infos:** unter [www.bego.com/imcc](http://www.bego.com/imcc)  
Teilnahmegebühr 299 Euro zzgl. MwSt. pro Pers./inkl. Abendveranstaltung

Miteinander zum Erfolg.

