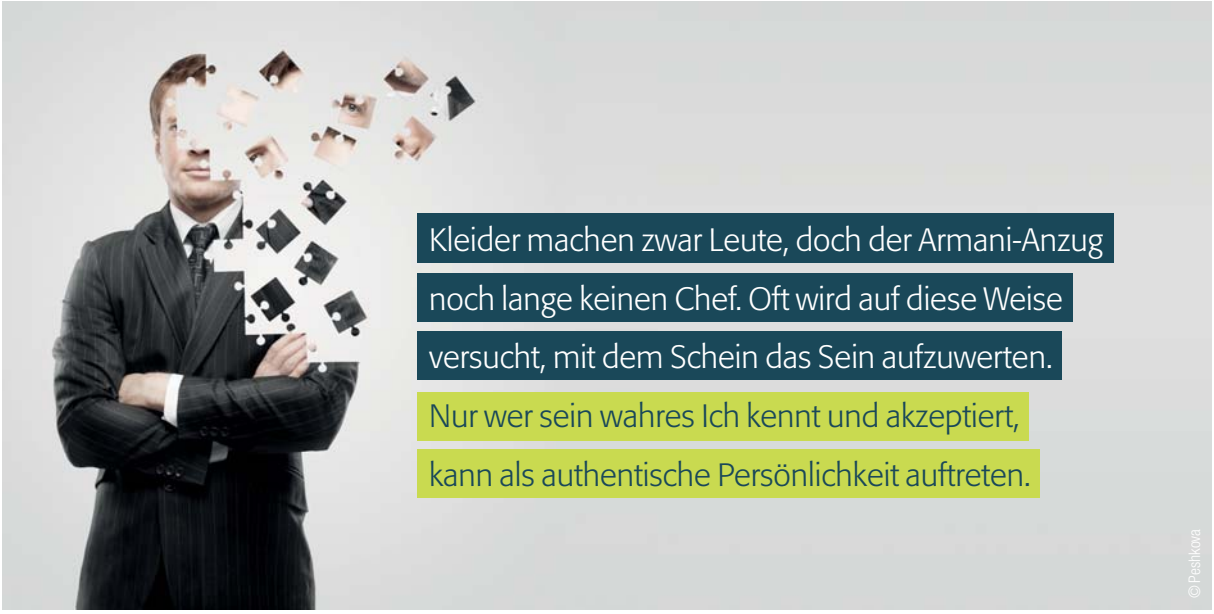
Führungskompetenz Persönlichkeit

Souveränität und Vertrauen im Dentallabor leben

| Monika und Henry Windisch

Wissen allein ist noch keine Macht. Zu einer Führungskraft, die im Zahntechnikbetrieb erfolgreich sein will, gehört immer auch eine starke Persönlichkeit. Diese Stärke beruht nicht auf reiner Theorie oder einem verordneten Führungsanspruch, sondern sie entspringt vielmehr einer natürlichen Autorität. Der Respekt den geführten Menschen gegenüber spiegelt sich in deren Vertrauen in die Führungskraft wider.



Kleider machen zwar Leute, doch der Armani-Anzug noch lange keinen Chef. Oft wird auf diese Weise versucht, mit dem Schein das Sein aufzuwerten. Das Modell der „zwei Schalen" erklärt dies anschaulich: Der Mensch bildet im Laufe seiner persönlichen Entwicklung zwei Schalen um sein „wahres Ich" herum. Die innere Schale „Was ich zu sein fürchte" besteht aus der Gefühlswelt aller Restriktionen, Verbote, Erfahrungen und den damit verbundenen Ängsten und Vorbehalten. Die äußere Schale „Was ich zu sein vorgebe" besteht aus den Verhaltensweisen, die gegenüber anderen zum Einsatz kommen. Kommunikation findet in der Regel situationsbezogen von der äußeren Schale aus statt. Das „wahre Ich" bleibt dagegen oft unter den Schalen verborgen. Doch genau das beeinflusst das individuelle Führungsverhalten. Nur wer sein wahres Ich kennt und akzeptiert, kann als authentische Persönlichkeit auftreten. Ein Zahntechniker als Führungskraft und Vorbild lässt sich nicht mimen. Das will gelebt sein.

Macht und Ohnmacht

Geschäftsführer und Teamleiter im Dentallabor kennen die Situation: Tagtäglich gibt es auf den unterschiedlichsten Ebenen Führungsaufgaben zu lösen und Herausforderungen zu meistern. Handlungen und Entscheidungen werden von den zu erreichenden Zielen und anfallenden Aufgaben ebenso beeinflusst wie von den verschiedenen Charakteren der Mitarbeiter und nicht zuletzt der eigenen Persönlichkeit.
Diese Faktoren stehen in einer Wechselwirkung zueinander und beeinflussen

die Ergebnisse und deren Qualität. Führungskräfte fühlen sich deshalb oft machtlos. Sie haben das Gefühl, dass ihre Autorität nicht anerkannt oder ihre Nachgiebigkeit immer wieder ausgenutzt wird. Deshalb versuchen sie nicht nur Abläufe und Prozesse, sondern meistens auch Menschen zu verändern. Wären diese Menschen sie selbst, könnte das sogar eine sinnvolle Veränderung bewirken. Allerdings beginnen sie meistens bei anderen, zum Beispiel ihren Mitarbeitern, auch aus Angst, sich einmal mit den eigenen Schwächen auseinanderzusetzen. Wissen Zahntechniker um diese mögliche Schwäche, wird sie zur Stärke, denn sie wollen und können die eigene Persönlichkeit weiterentwickeln und an ihren Führungsaufgaben tatsächlich wachsen.

Distanz und Nähe

In jedem Sozialgefüge, angefangen von der Familie bis hin zum Tierrudel, wird durch die natürliche Führungsautorität festgelegt, wer führt und wer folgt. Anders verhält es sich oft in zahntechnischen Laboren: Die Führungsposition wird besetzt. Häufig durch einen Mitarbeiter mit hoher fachlicher Qualifikation, der aber nicht gleichzeitig den Anspruch an eine Führungspersönlichkeit erfüllt. Ist es ein Teammitglied, das befördert wird, handelt die neue Führungskraft aus der Macht der höheren Position heraus vorwiegend mit dominanten Befehlen. Doch dieser pure Anspruch an Führung wird nicht automatisch von den ehemaligen Kollegen durch „Folgeverhalten" honoriert. Genauso wenig funktioniert in der neuen Verantwortung das „freundschaftliche" sich Anbiedern. Auf der Kumpel-Ebene können kaum notwendige und manchmal auch unpopuläre Entscheidungen durchgesetzt werden.

1. Eigeninitiative und Eigenverantwortung

Akzeptieren Mitarbeiter ihre Vorgesetzten nicht nur fachlich, sondern auch als Mensch, beruht dies auf der persönlichen Autorität der Führungskraft. Doch Persönlichkeit fällt nicht vom Himmel und ist nie endgültig. Sie wächst und reift mit den (neuen) Aufgaben, unterliegt also durchaus dem Wandel. Grundvoraussetzung für die Entwicklung der Persönlichkeit sind jedoch immer Eigeninitiative und Eigenverantwortung.

2. Achtsamkeit und Präsenz

Präsenz bedeutet, sich im „Hier und Jetzt" spürbar auf die Führungsaufgabe einzulassen. Wer seine Mitarbeiter zu sich ins Boot holen will, muss an ihren Fähigkeiten und Aufgaben, aber auch an ihnen persönlich ehrlich interessiert sein. Offen und ansprechbar sein, aktives Zuhören und die Akzeptanz anderer Meinungen helfen, Probleme aus einer anderen Sichtweise anzugehen. Wer als Führungskraft diese Achtsamkeit lebt und bei den Mitarbeitern präsent ist, geht in jeder Hinsicht in Führung.

3. Authentizität und Glaubwürdigkeit

So wichtig theoretisches Wissen auch ist, zum Führen legitimieren erst die persönliche Glaubwürdigkeit und ein authentisches Auftreten. Neue oder künftige Führungskräfte, aber auch bereits länger in dieser Position Agierende, können enorme Kraft zum Führen aus sich selbst schöpfen, indem sie zunächst ihre eigene Einstellung und ihr eigenes Handeln analysieren. Wer sich selbst kennt, kann emotionale Kompetenz aufbauen und in seine Führungsaufgabe positiv einbringen. Sich seiner selbst bewusst werden, führt zum selbstbewussten Auftreten, Authentizität schließlich zur Glaubwürdigkeit.

Andererseits kann gerade die Situation „gestern Kollege – heute Vorgesetzter" einen Perspektivenwechsel erleichtern. Indem sich die Führungskraft in die Situation des Mitarbeiters (und ein solcher war sie bis vor Kurzem ja selbst noch) versetzt, können dessen Bedürfnisse besser beurteilt werden. Ähnliches gilt auch für neu eingestellte Führungskräfte, um sich zu etablieren. Gelingt es zusätzlich, die eigenen Wünsche und Vorstellungen zum Anliegen der Mitarbeiter zu machen, ist die gemeinsame Marschrichtung abgesteckt, in der die Führungsrolle mit Respekt akzeptiert wird.

ANZEIGE

NobleBond™
Die noble Lösung für Implantat-versorgungen
· Keine Korrosion in Verbindung mit Titan
· Starke Festigkeit für jede Metallkeramik-Anwendung
· Neutraler WAK-Wert
ARGEN® GOLD
www.argen.de
Telefon 0211 355965-0
ARGEN Dental GmbH · Werdener Straße 4
40227 Düsseldorf

Unser Knaller-Angebot

* Gültig bis 31.12.2013

3 Boxen lichthärtendes Löffelmaterial „Plaque Photo“ zum Preis von nur 2 Boxen

Rufen Sie uns an: ☎ **04123 / 922 80**

* nur für Endverbraucher, zzgl. Fracht + gesetzl. MwSt.

WP Dental
We know how

Willmann & Pein GmbH
Schusterring 35
D-25355 Barmstedt/Hamburg
Fon: + 49 4123 - 9228 – 0
Fax: + 49 4123 - 9228 – 49
http://www.wp-dental.de

Willmann & Pein GmbH

Respekt und Vertrauen

Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser. Egal ob im Privatleben oder im Berufsleben eines Zahntechnikers, ob selbstständig oder angestellt, Vertrauen ist ein wichtiger Baustein für den Erfolg, denn Führungskompetenz beruht auf Vertrauen. Wird ein kleines Kind an die Hand genommen, lässt es sich (meist) vertrauensvoll führen. Es spürt die Souveränität des Erwachsenen und vertraut darauf, mit ihm zusammen zum Ziel zu gelangen. Durch diese Erfahrung gestärkt, wird es schon bald die Wiederholung alleine sicher bewältigen – und Lob dafür ernten. Die Eigenschaft, zu erkennen, ob jemand einen Plan hat und stimmig auftritt, bleibt den meisten Menschen erhalten. Doch im Berufsalltag ist es sehr oft allein die Machtposition des Laborinhabers, die es verlangt, zu folgen. Dem Mitarbeiter bleibt keine andere Wahl, weil sonst Konsequenzen drohen. In dieser Konstellation gibt es kaum eine ehrliche Rückmeldung an den Vorgesetzten. Nicht selten wird von diesem die hierarchisch bedingte Unterordnung als Vertrauen fehlinterpretiert. Andererseits werden Mitarbeiter durch in sie gesetztes Vertrauen zu Leistungen befähigt, die sie auf reiner Befehlbasis kaum erbringen würden. Führen ist immer eine Wechselbeziehung. Zur Führung gehören stets andere, die sich führen lassen. Ohne Mitarbeiter gibt es keine Führungskraft. Es lohnt also, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren und sich immer wieder einmal folgende Fragen zu stellen: Trete ich meinen Mitarbeitern ehrlich, respektvoll und authentisch gegenüber? Kommuniziere ich auf Augenhöhe oder von oben herab? Beruht mein Führungsanspruch auf Vertrauen oder auf Druck?

Durchsetzungsvermögen und Sensibilität

Können und Anstrengungen einer führungslosen Gruppe bringen Dentallabore selten voran. Dagegen kann die zielführende Bündelung aller Kompetenzen einer gut gelenkten Gruppe sehr viel bewegen. Es gibt zwei Möglichkeiten der Führung, um gesteckte Ziele zu erreichen: Erfolgt die Führung von vorne, heißt es vorauszugehen und zum Folgen zu animieren. Je besser zu erreichende Ziele kommuniziert werden, umso stärker darf mit einem freiwilligen Folgen gerechnet werden. Eine andere Möglichkeit stellt das Führen aus dem Hintergrund dar, das nicht auf dem Vorausgehen beruht, sondern auf dem Leiten nach dem Prinzip Nachgeben und Grenzen setzen. Ermöglicht wird dies vor allem durch mentale Energie. Diese Führungsaura wird spürbar, wenn ein Wertemodell, in dem Achtung vor dem Individuum und Ehrlichkeit eine zentrale Rolle spielen, gelebt wird. Definiert ein Verhaltenskodex Rechte und Pflichten gerecht und eindeutig, können alle Beteiligten in ihrer jeweiligen Position ihr Handeln danach ausrichten. Wichtig ist, dass Haltung und Handeln übereinstimmen.

ANZEIGE

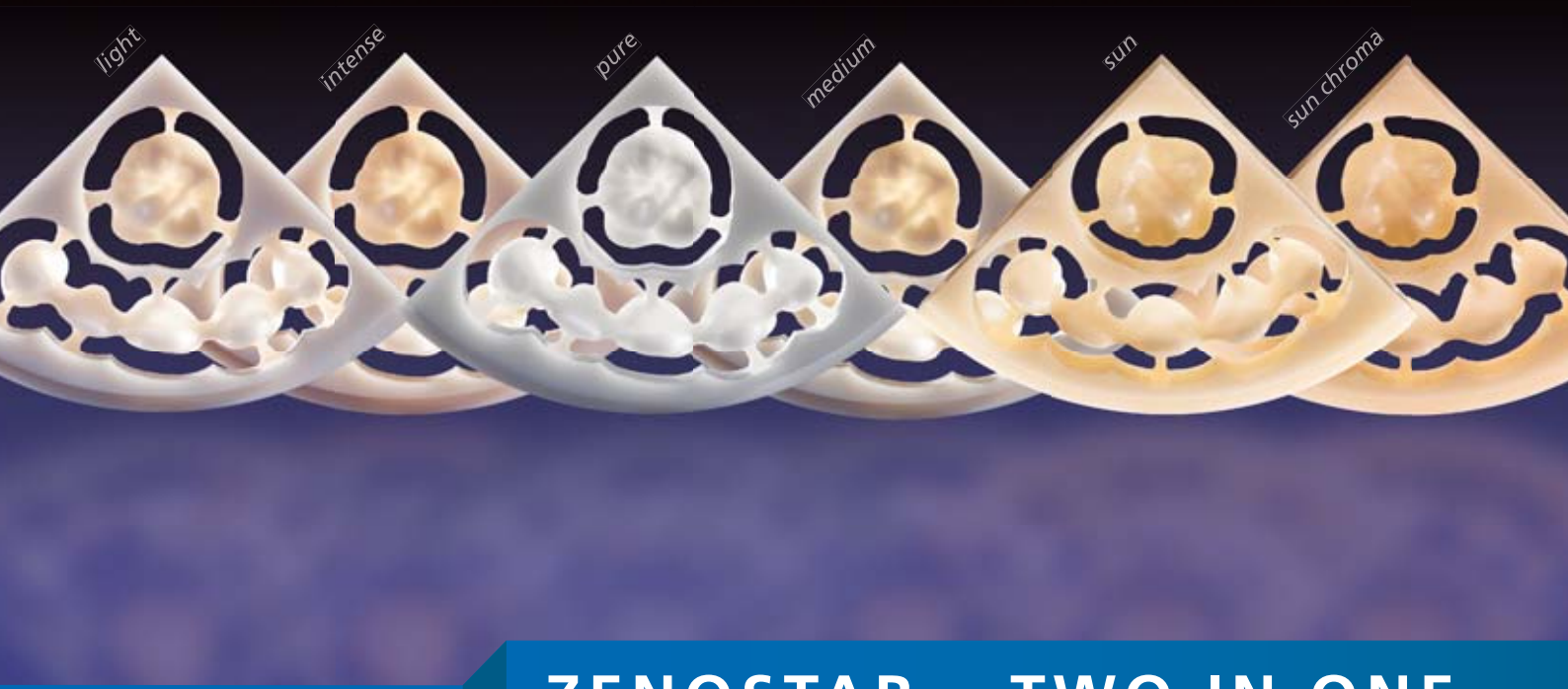
kontakt.

Cheval Trainings
Monika und Henry Windisch
Osteranger 2
94366 Perasdorf
Tel.: 09962 9390014
E-Mail: info@cheval-trainings.de
www.cheval-trainings.de

WIELAND
DENTAL

Ein Unternehmen der Ivoclar Vivadent Gruppe

CLASSICAL + 3D



ZENOSTAR – TWO IN ONE

ZENOSTAR
VOLLANATOMIE

Die klare monolithische Zirkonoxid-Linie

www.zenostar.de

LEADING DIGITAL ESTHETICS
Wieland Dental + Technik GmbH & Co. KG
Fon +49 72 31 / 37 05 - 0 ▪ info@wieland-dental.de
www.wieland-dental.de