ZT WIRTSCHAFT

Traumrolle „Chef“ in unterschiedlichen Spannungsfeldern

Mehr als nur tägliches Theater: Die Rolle als Inhaber eines Dentallabors erfordert neben betriebswirtschaftlichen und zahntechnischen auch eine Vielzahl an zwischenmenschlichen Fähigkeiten. Experte Stefan Häseli über die Kunst „Chef zu sein“.

Frisch befördert oder schon immer Chef, weil Inhaber eines Dentallabors – Führung verlangt in jeder Ebene Fingerspitzengefühl und Einfühlungsvermögen. Doch wie führe ich ein zahntechnisches Labor oder Teilbereiche durch wirkungsvolle Handlungen? Wie schaffe ich es, in unterschiedlichen Spannungsfeldern meine Traumrolle „Chef“ nicht nur zu spielen, sondern zu leben? Boss, Kontrolleur, Motivator, Berater und viele andere Positionen wollen verkörpert sein. Gelingen kann dies, indem man sich Klarheit über die jeweilige Situation verschafft und dann die entsprechende „Rolle“ mit allen Facetten annimmt.

Konnte der „Chef“ vor einigen Jahren einfach nur „Chef“ sein und sagen, wo und wie es langgeht, soll die Beziehung zu Mitarbeitenden im Dentallabor heute kollegial, nahe und gleichzeitig mit einer gesunden Distanz sowie natürlichen Autorität gelebt werden. Geht das alles zusammen? Ja, es geht. Es braucht dazu eine intensive Auseinandersetzung nicht nur mit der „Chef-Rolle“, sondern mit den verschiedensten Rollen einer Führungskraft im Labor. Es sind mehrere Hüte im Kasten, aber jeweils nur einer auf dem Kopf.

Eine Führungskraft kann zwar Controller, Mitarbeiterbetreuer, Coach und durchsetzungskräftiger Boss sein, aber nicht gleichzeitig im selben Moment.

Früher war alles viel ...

... ja wie war es früher eigentlich in der Berufswelt? War wirklich alles besser? Wie es uns rückblickend dank unseres positiven Filters oft vorkommt. Wenn auch nicht alles schöner war, so war vieles doch um einiges einfacher.

„... Eine Führungskraft im Dentallabor muss immer stärker in mehreren Spannungsfeldern agieren. ...“

Diskussionslos stand fest, dass der angestellte Zahntechniker das Modell für den späteren Zahnersatz sauber modellierte. Der Chef (... Chefinnen gab es damals noch kaum ...) dagegen musste sich durchsetzen können. Eindruck machte dabei nicht nur seine persönliche Leidenschaft (das Labor war sein Leben), mit der er andere begeistern konnte, sondern manchmal durchaus auch ein militärisch angehauchtes Vokabular. Die Zeiten sollten sich ändern und es kam eine Phase des unermüdlichen Verständnisses für alle und alles. Basisdemokratische Züge prägten das Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern.

War es früher die Frage nach dem passenden Führungsstil, setzen wir uns heute verstärkt mit uns und der Situation auseinander. Hier können Chefinnen und Chefs auch von Schauspielern im Bereich Rollenfindung viel lernen. Und zwar echt und authentisch. Gute Schauspieler spielen nicht, sie leben. Parallel darf es auch in der Führung nie darum gehen, nur etwas vorzuspielen.

Heute ist eine deutliche Rollenidentifikation gefragt

Im Lichte dieser stark vereinfachten Darstellung im zeitlichen Raffer der Geschichte wird deutlich: Waren früher die Anforderungsprofile knapper und klarer, sind heute differenzierte Bilder nicht nur statthaft, sondern entscheidend. Eine Führungskraft im Dentallabor muss immer stärker in mehreren Spannungsfeldern agieren. Da sollen die Bedürfnisse der Mitarbeitenden ernst genommen und zugleich die Strategie der Laborleitung ohne Wenn und Aber durchgezogen werden. Die operative Umsetzung wirtschaftlicher Aspekte ist in einem sich ständig wandelnden Umfeld mit mehr Aufwand denn je verbunden. Umso wichtiger ist deshalb eine tiefe Auseinandersetzung mit den verschiedenen Rollen, den verschiedenen „Hüten“, die eine Führungskraft im Alltag leben soll. Dabei ist die Situation, das Gegenüber und meine Verfassung entscheidend, welche Rolle in welchem Moment gelebt wird.

Die Kunst des Vorgesetzten-Seins

Mit der Rollenidentifikation wird die Nähe zum Theaterschaffen offensichtlich. „Die ganze Welt ist eine Bühne, man tritt auf, man tritt ab“, schrieb Shakespeare. Oder etwas konkreter, angelehnt an die Geschichte von Ignaz Wrobel aus „Die Weltbühne“: „Als Gatte drücke ich einen Kuss auf die Stirn der Gattin, habe als Fahrgast eine Auseinandersetzung in der S-Bahn, als Teamleiter erscheine ich am Arbeitsplatz, als Gast des Restaurants in der Mittagspause

ANZEIGE

freue ich mich auf das Tagesmenü usw.“ Wenn nun die ganze Welt eine Bühne ist, wir von Rollenverständnis reden, liegt es auf der Hand, die Parallelen zur Schauspielkunst und der Kunst des Vorgesetzten-Seins aufzuzeigen. Hier liegt der Schlüssel für eine neue Führungskultur. Keine Angst, es geht nicht darum, als Führungskraft Rollen zu spielen, das überlassen wir auch künftig den Schauspielern. Jedoch ist es in der Führungsarbeit hilfreich, zu erkennen, was es zur echten, wahren und glaubwürdigen Rollenfindung alles braucht.

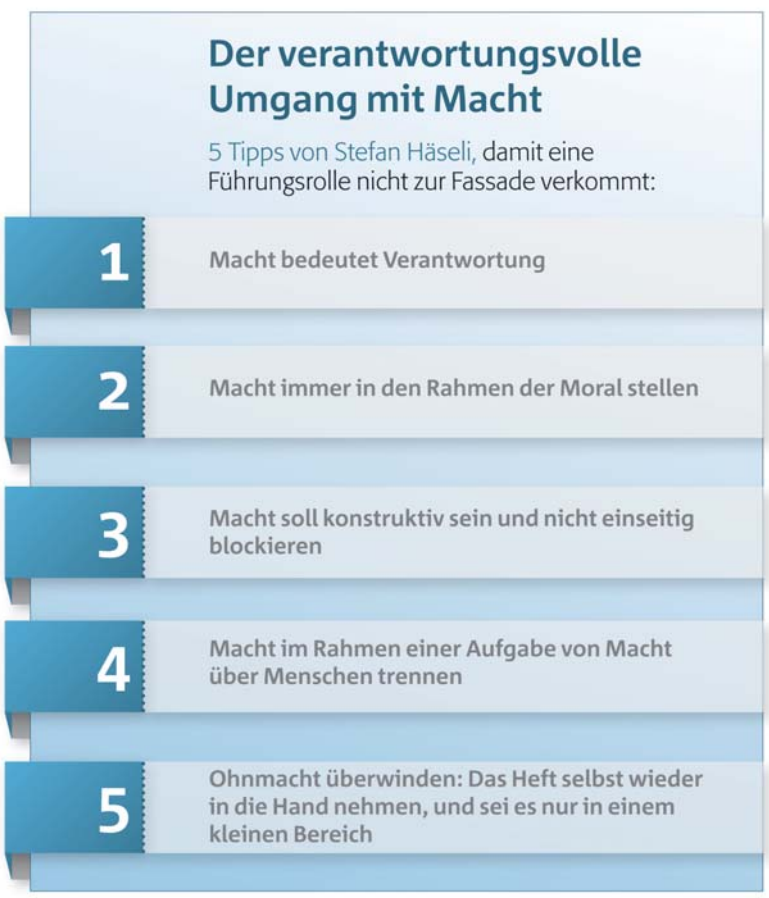
Infos zum Autor

Erfolgreiche Führung in drei Akten

Ouvertüre:
Nicht spielen – leben!
In einem zahntechnischen Labor sollten in der Führung grundsätzlich alle Handlungen, auch noch so kleine, ein Ziel haben, weil sie sonst zur Floskel verkommen. Nicht nur bei den Patienten, die das Produkt eines Dentallabors erhalten, gibt es eine Vorgeschichte und eine Geschichte danach. Auch jedwede Handlung, jedes Agieren ist zwischen Vergangenheit und Zukunft eingebettet. Nicht immer kenne ich diese Geschichte bei meinem Gegenüber. Es ist meine Aufgabe als Führungskraft, diese Geschichte ausfindig zu machen. Fragen zu stellen ist ein deutliches Zeichen für Interesse am anderen Menschen. Umgekehrt muss ich meinem Gegenüber vielleicht auch meine Geschichte erklären, z. B. Führungsentscheidungen begründen oder Hintergründe meines Handelns aufzeigen. Nur so bildet die Ouvertüre eine wertvolle Basis, die Bühne sozusagen für das weitere Stück, in dem ein abschließender Impuls den gemeinsamen Führungsweg weiter festlegt und festigt.

1. Akt: Der Schritt auf die Bühne – Präsenz durch Konzentration
Auf der Bühne kann nur dann glaubwürdig gespielt werden, wenn völlige Bühnenpräsenz da ist. Präsenz bedeutet auch in der Führung: Ich bin NUR HIER. Im Hier und Jetzt. Alles, was gedanklich nicht hierher gehört, wird vertagt – vielleicht auf einem Zettel oder im Handy notiert, in der Aufgabenspalte im Outlook festgehalten oder den Ohren der Sekretärin anvertraut. Diese Konzentration wird von Mitarbeitern als Ausstrahlung und Präsenz wahrgenommen, die für Echtheit, Glaubwürdigkeit und Authentizität der Führungskraft steht. Auf dieser Grundlage jeweils nur einer Rolle, auf die wir uns konzentrieren können, gestehen erfolgreiche Führungskräfte auch jedem Mitarbeiter seinen Platz in der Gruppe zu. Schließlich möchte doch jeder dem Stück, und sei es noch so bescheiden, seinen Stempel aufdrücken und der Welt zeigen können, dass er seiner Rolle gerecht wird. Dadurch ist Selbstverwirklichung möglich – zum Wohle des Einzelnen und des Ganzen. Der Begriff „Jeder ist ersetzbar“ ist in einer wertvollen Führungskultur längst aus dem Vokabular gestrichen. Natürlich können Aufgaben im Dentallabor auch andere übernehmen, aber die individuellen Talente in der jeweiligen Kombination gibt es genau so kein zweites Mal. Grund genug für jeden Mitarbeiter, sich zu überlegen, was ihn im größeren Gruppengefüge einzigartig macht (USP) und was er mit seiner Art, seinem Wissen und seinem Können zum Wohl des Ganzen beitragen kann.

ANZEIGE



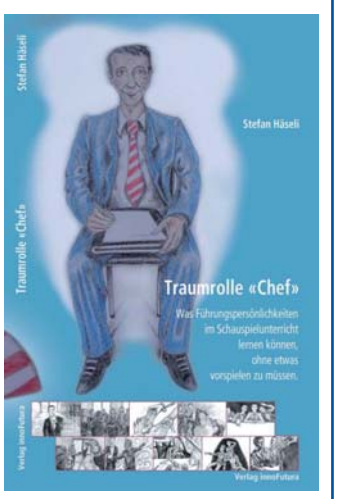
Pflicht der Führungskraft ist, diese individuellen Stärken zu erkennen und zu fördern.

2. Akt: Dialoge – Wirkliche Gespräche durch Professionalität
Ähnlich wie für einen herzustellenden Zahnersatz zunächst ein sauberer Abdruck mit klar formulierten Aufgaben im Labor ankommen muss, verhält es sich bei einem Gespräch. Informationen werden „gesendet“ und kommen an. Für den richtigen Empfang braucht es einen guten Sender. Bei wirkungsvollen Führungskräften bilden Stimme, Sprache und Körper eine Einheit und damit eine gute Basis für Dialoge. Da diese immer in einem Kontext stattfinden, ist es wichtig, vor oder am Anfang eines Gesprächs diverse Wahrnehmungen abzugleichen. Nur so lässt sich sicherstellen, dass alle Gesprächspartner vom Gleichen reden und eine gute gemeinsame Ausgangslage schaffen. Wenn wir von „auf den Patienten eingehen“ oder „den Mitarbeiter ernst nehmen“ reden, ist das vergleichbar mit Improvisationstheater: Stichwort, Reaktion – und niemals blocken! Professionalität heißt in der Gesprächsführung, in die Welt des Gegenübers einzutauchen. Nur wer präsent ist, vermag den anderen in ein echtes Gespräch einzubinden. Das bedeutet: Den anderen reden lassen, Details wahrnehmen, um schließlich alles in ein dynamisch gestaltetes Gespräch einfließen zu lassen. Aber auch: Öfter einmal auszubrechen aus gewohnten Strukturen, sich zu lösen von festen Mustern, um den Mitarbeiter/Zahnarzt/Patienten wirklich in den Mittelpunkt zu stellen.

3. Akt: Inszeniert – Spaß am Scheitern
In der Führung stellt sich immer wieder die Frage: Wie fördere ich meine Mitarbeiter? Wie begleite ich Menschen im Lernprozess? Die schwierigste Phase in den vier bekannten Lernschritten – 1. unbewusstes Nichtkönnen, 2. bewusst gemachtes Nichtkönnen, 3. bewusstes Können, 4. unbewusstes Können – ist der Übergang zwischen der „bewussten Inkompetenz“ zur „bewussten Kompetenz“. Das tut weh, verlangt nach Loslassen von alten Mustern. Das neue Verhalten kommt noch nicht von innen, wirkt deshalb am Anfang vielleicht noch etwas unnatürlich. An dieser Stelle muss die Führungskraft den Mitarbeiter ermuntern und ihm Mut machen, Neues auszuprobieren. Gut gelingt dies auf einer Art Probebühne, weil in einem geschützten Rahmen auch Scheitern durchaus Spaß machen kann, soll und darf. Frustrationstoleranz gehört zum Erfolg, denn „Erfolg haben heißt, einmal mehr aufstehen als man hingefallen ist“. Oder geben Kleinkinder vielleicht nach dem dritten missglückten Versuch das Laufenlernen auf? Wird Führung gekonnt inszeniert, geben Führungskräfte ihren Mitarbeitern die Möglichkeit zur Entwicklung ihrer eigenen Fähigkeiten, indem sie diese weder über- noch unterfordern. So ist die Traumrolle „Chef“ tatsächlich gut besetzt. Und davon profitiert nicht nur das zahntechnische Labor als Ganzes, sondern nicht zuletzt auch diejenigen, die dank der dort geleisteten Arbeit wieder unbeschwert lächeln können. ZT

ANZEIGE

ZT Buchtipp



Traumrolle „Chef“
Was Führungspersönlichkeiten im Schauspielunterricht lernen können, ohne etwas vorspielen zu müssen
Stefan Häseli
28,00 EUR
ISBN 978-3-9523443-6-1
Verlag innoFutura

ZT Adresse

Stefan Häseli
Neuchlenstr. 44a
9200 Gossau SG
Schweiz
Tel.: +41 71 2602226
info@stefanhaeseli.ch
www.stefanhaeseli.ch