

# Wer im Dentallabor führt, muss nicht verführen!

Führung bedeutet Macht: Macht über das Wohlergehen anderer, Macht über den Erfolg des Labors, die Macht, Entscheidungen zu treffen und Dinge zu gestalten. Doch vielen Zahntechnikern, selbstständig oder angestellt, fällt der Umgang mit der ihnen verliehenen Macht schwer. Autor Nikolaus B. Enkelmann analysiert, aus welchen Faktoren sich Macht zusammensetzt und wie man diese bewusst steuern kann.

Teilweise scheuen sich Zahn-techniker, ihre Machtbefugnisse offensiv anzuwenden. Oder sie schießen weit über die ihnen gesetzten Ziele hinaus. Die große Mehrheit der Führungskräfte auch in Dentallaboren ist allerdings eher unsicher – unsicher, wo und wie es angemessen ist, Macht zu zeigen. Dabei ist das gekonnte „Spiel“ mit der Macht ungemein wichtig für den Erfolg eines Dentallabors. Denn in Führungspositionen ist es nötig, schnell und entschlossen zu handeln und instinktiv die richtigen Entscheidungen zu treffen, zum Nutzen und zum Wohl der Allgemeinheit. Wer Angst vor der Macht hat, wer zögert und zaudert, handelt meist zu spät oder falsch. Wer eigennützig handelt und sich über andere stellt, dessen Macht ist brüchig. Nur wer das Vertrauen anderer gewinnt, kann wirklich Einfluss auf sie erlangen und die positive Wirkung seiner Macht entfalten, indem er andere als Verbündete für seine Ideen und Ziele gewinnt.

## Macht nutzen, um Nutzen zu bringen

Unternehmer haben Macht – das liegt in der Natur der Sache. Doch immer mehr könnte der aufmerksame Beobachter auf den Gedanken kommen, dass für den Erhalt der Macht ganz im Sinne des florentinischen Denkers und Machtstrategen Niccolò Machiavelli der „Zweck die Mittel heiligt“. So wie in der TV-Serie Stromberg: Das ist jener gleichnamige fiese Chef, dem jedes Mittel recht ist, um seine Macht zu

zum Beseitigen der Konkurrenz, zum reinen Machterhalt. Bemerkenswert dabei ist, dass sich immer mehr Führungskräfte als Täter „profilieren“. Denn noch immer gilt in vielen Unternehmen die Eigenart, auf Basis der verliehenen Macht andere Menschen zu drangsalieren, als Merkmal kühl kalkulierender Führungsbegabung. Dabei bedenken diese sogenannten Führungskräfte eines nicht: Auch der beste Chef oder die beste Führungskraft ist abhängig von seinen Mitarbeitern. Marschieren kann man befehlen – Rekorde nicht. Arbeiten kann man befehlen – Erfolge nicht. Wer ein Siegerteam haben möchte, kann die Mitarbeiter nicht mit strikt zu befolgenden Anweisungen wie Verlierer behandeln, die nichts entscheiden dürfen. Wer Erfolge gestalten will, braucht dazu Gestalter und keine Verwalter, die nur Befehle ausführen.

## Der Wunsch nach Anerkennung

Je höher die Qualifikation und Spezialisierung der einzelnen Mitarbeiter, desto mehr sind Führungskräfte in Dentallaboren darauf angewiesen, dass diese Mitarbeiter ihre Fähigkeiten dem Unternehmen zur Verfügung stellen. Hochqualifizierte Menschen haben allerdings auch ein sehr

naler Bedürfnisse. Darin liegt der Grund für die auf pure Zweckmäßigkeit ausgerichtete Arbeitshaltung vieler qualifizierter Mitarbeiter. Je besser ein Arbeitnehmer ausgebildet ist, je höher sein Bildungsgrad und seine Qualifikation sind, desto wichtiger ist für ihn die persönliche Anerkennung. Wird das wichtigste Bedürfnis, der Wunsch nach Anerkennung, nicht befriedigt, entwickeln sich aus der zunehmenden Frustration heraus Widerstände und Ablehnung bis hin zur

Verweigerung. Wer keinen Sinn in seiner Arbeit sieht, kann auch nicht stolz auf seine Arbeit sein – und auf das Labor, für das er arbeitet. Keine Bestätigung – kein Engagement. Getan wird nur, was unbedingt getan werden muss. Daraus folgt: Keine Leistung – keine Anerkennung. Der Kreislauf beginnt von vorn und endet mit der „inneren Kündigung“ des Mitarbeiters oder der wirklichen Kündigung. Der Schlüssel, der aus diesem Kreislauf herausführt, liegt in der Hand des Vorgesetzten. Für den Mitarbeiter repräsentiert der direkte Vorgesetzte das Labor. Sieht er keinen Anlass, sich für den Vorgesetzten persönlich zu engagieren, ist die mangelnde Leistungsbereitschaft die Folge. Viele Führungskräfte sind sich nicht dessen bewusst, dass sie für ihre Untergebenen Richtung und Rahmen vorgeben und nur durch ihr bloßes Dasein auf ihre Mitarbeiter einwirken, ob sie wollen oder nicht. Eine Führungskraft muss Mitarbeiter begeistern und so motivieren können.

## Menschenführung setzt Menschenkenntnis voraus

Wer Menschen führen will, muss wissen, welche Menschen er führt. Jeder Mensch ist anders, und jeder ist einzigartig. Der Witz, den der eine zum Brüllen komisch findet, entlockt dem anderen nicht einmal ein Lächeln. Die Kunst der positiven Menschenführung liegt darin, zu erkennen, dass verschiedene Menschentypen auch verschieden behandelt werden wollen und sollen. Wer Mitarbeiter begeistern will, muss wissen, wie, mit welchen Aufgaben, welchen Herausforderungen er wen am besten begeistern kann. Menschenkenntnis kann man lernen, in viel höherem Maß als meist geglaubt. Neben der inneren Einstellung kommt es auf die Beherrschung der psychologischen Grundzusammenhänge und der Führungs-

technik an. Auf der Grundlage einer guten instinktiven Begabung bildet sich Menschenkenntnis aus durch:

- ständige kritische Beobachtung, zunächst ohne Wertung,
- Einfühlung in andere und Mitempfinden,
- ordnenden Verstand (Erfahrung),
- die ausgeprägte Fähigkeit zur Selbstkritik.

Der entscheidende Ansatzpunkt für die positive Menschenführung liegt im Gefühls- und Erlebens-

nicht im Verstandesbereich. Von allen Lebewesen ist der Mensch das am einfachsten zu beeinflussende Wesen – zu seinem Vorteil wie zu seinem Nachteil.

## Führungsfehler Kritik

Kritik zum Beispiel ist eine negative Beeinflussung. Miss-

Verstärkung. Der Mitarbeiter macht deshalb immer wieder die gleiche Sache falsch, weil der Chef erwartet, dass er sie falsch macht. Der positive Umgang mit Ihren Mitarbeitern beginnt in dem Augenblick, in dem Sie sich von der negativen Erwartungshaltung befreien und das Positive beachten. Beachtung ist unbewusste Konzentration.

und ist deshalb das wirksamste Mittel einer erfolgreichen Menschenbehandlung.

## Führen als Vorbild

Auf Dauer erfolgreich ist nur die Führungskraft, die ihren Mitarbeitern auch Vorbild ist. Führen durch Vorbild – das ist die effektivste Führungsme-



ausgeprägtes Selbstwertgefühl. Sie wissen, was sie wert sind. Entsprechend wollen sie auch behandelt werden: mit Respekt und Anerkennung. Doch die Rationalität der Arbeitsprozesse und des Wirtschaftslebens lässt nur wenig Raum für die Befriedigung solcher emotio-

zementieren. Dafür lügt der „Westentaschen-Machiavelli“, intrigiert, schikaniert und schleimt, frei nach dem Motto: „Büro ist Krieg.“ Mobbing ist in vielen Firmen keine Gemeinheit oder Unsitte, die es zu bekämpfen gilt, sondern ein legitimes Mittel

erfolg beginnt mit der Beachtung und Erwartung des Negativen. Wir haben nur deshalb unsere Fehler, weil wir sie immer wieder beachten, denn Beachtung bringt

Ignorieren Sie deshalb die persönlichen Mängel der Mitarbeiter, solange sie der Sache nicht schaden, aber aktivieren Sie jede besondere Fähigkeit durch gezielte positive Beeinflussung.

thode, um seine Mitarbeiter zu überzeugen und zu begeistern. Jeder folgt dem begeisterten Chef. Jeder lässt sich gern von einem Menschen überzeugen, den er bewundert. Menschen, die aus der Masse herausragen, die in ihrer Persönlichkeit andere überstrahlen, die ihre Einzigartigkeit leben, sind anziehend.

Eine positive Suggestion dagegen ist Lob. Kein Mitarbeiter hat das Gefühl, zu viel gelobt zu werden. Lob ist Beachtung, ist Anerkennung, das höchste Grundbedürfnis jedes Menschen. Lob ist Dank, Kritik ist Undank. Und Undank tötet die Kreativität und das Engagement. Positive Menschenbehandlung dagegen ist Motivation durch positive Beeinflussung, durch Dankbarkeit, die sich in Lob äußert. Jeder Mensch benötigt Anerkennung, Zustimmung und neuen Auftrieb, und jeder Mensch wächst durch Lob über sich hinaus. Fundiertes, aufrichtiges Lob schenkt dem Menschen neuen Glauben an sich selbst

Mitarbeiter, die bereit sind, für die Visionen und die Ziele ihres geschätzten und respektierten Chefs Bestleistungen zu erbringen, nutzen auch dem Dentallabor. Und umgekehrt: Mitarbeiter, die keinen Grund sehen, sich persönlich für ihren Chef zu engagieren, fügen dem Labor oft Schaden zu. Deshalb ist es so wichtig, das Einmaleins der Menschenführung zu beherrschen. Wer begeistern kann, kann auf Zwang ver-

ANZEIGE

**LASERSINTERN**  
DER NEUESTEN GENERATION FÜR PERFEKTE ERGEBNISSE

Erleben Sie Ihre NEM-Gerüsterstellung: akkurater Randschluss, spannungsfreies Gerüst, homogenes Gefüge, feine Oberflächen, Brennstabilität auch bei großen Spannweiten, minimale Nacharbeit. Gute Konditionen mit dem PLUS an Service.  
Info: 040 / 86 60 82 23

**FLUSSFISCH**