Der Erfolgsfaktor für erfolgreiche Führung

Reinhard Homma

© alphaspirit / Shutterstock.com

>>> Führen ist wie beraten, nur schwieriger! Berater und Führungskräfte sind dann erfolgreich, wenn es ihnen gelingt, Patienten und Mitarbeiter zu überzeugen. Ist jeder Zahnarzt automatisch eine erfolgreiche Führungskraft? Erfolgreiche Führungskräfte haben eines gemeinsam: Es gelingt ihnen, dauerhaft ihre Mitarbeiter dazu zu bringen, die schriftlich definierten Ziele zu erreichen. Spannende Frage: WIE gelingt das? Liegt es am Charisma der Führungskraft, an der Fähigkeit, ein gutes Teamklima zu schaffen und aufrechtzuerhalten oder an vorausschauender Ziel- und Umsetzungsplanung sowie einer konsequenten Erfolgskontrolle? Schlüssel dazu – Sozialkompetenz für Führungskräfte: Beweggründe anderer Menschen erkennen und das eigene Führungshandeln zielgerichtet darauf abstimmen. Fragen wir Mitarbeiter, unter welchen Voraussetzungen sie einer Führungskraft folgen, sind die beiden wichtigsten Faktoren Vertrauen und Einfühlungsvermögen. Täglich treffen Sie mehrfach die Entscheidung, einem anderen Menschen zu vertrauen. Wer vertraut, muss nicht hinterfragen. Das spart Zeit und bündelt Energie. Wie können Sie jedoch gezielt Vertrauen bei Ihren Mitarbeitern aufbauen? Entscheidend ist „Verlässlichkeit". Konkret eine hochgradige Übereinstimmung von erwartetem und gezeigtem Verhalten! Es geht also weniger um den bewussten Einsatz bestimmter Führungs- oder Gesprächstechniken, sondern um dauerhaft verlässliches Verhalten. Diese Verlässlichkeit macht Sie für Mitarbeiter berechenbar. Sie bekommen ein klares Bild, was sie von Ihnen erwarten können und was sie lieber nicht erwarten sollten. Es entsteht Sicherheit im Umgang, und unnötiger Stress wird vermieden. Sie sind im Einklang mit sich selbst und damit authentisch. Immer wenn Sie authentisch sind, zeigen Sie automatisch eine hohe Verlässlichkeit in Ihrem Verhalten.

Ihr Führungsverhalten ist verantwortlich für das Mitarbeiterengagement und die Mitarbeiterbindung. Viele Mitarbeiter beginnen motiviert die Arbeit in Ihrer Praxis, werden dann zunehmend desillusioniert, erfahren keine Vision der Praxis bzw. Ziele und kündigen dann innerlich.

Die Hauptrolle in diesem Prozess spielt überwiegend der direkte Vorgesetzte. Denken Sie einfach nur daran, dass die Investition einer personellen Fehlentschei-

dung sehr hoch ist. Sie müssen dabei immer bedenken, dass Ihre anderen Mitarbeiter darunter leiden, wenn im Team Mitarbeiter sind, welche keine volle Leistung erbringen. Es entsteht ein schlechtes Arbeitsklima. Die Reparatur verschlingt Zeit, Energie und emotionale Kräfte. Dazu kommen weitere Investitionen für erneutes Rekrutieren, Auswählen, Einarbeiten usw. Nicht aufgeführt sind dabei Entlassungskosten, Demotivation im Team, Unzufriedenheit bzw. Verlust von Patienten usw. Insgesamt sehr unerfreuliche Punkte, auf die jede Führungskraft gerne verzichtet.

Im ersten Schritt ist entscheidend, eine Vision zu haben, die bei Ihnen Leidenschaft weckt. Die Antriebskraft Ihres Vorhabens. Besteht kein leidenschaftliches Ziel für die Zukunft – was Sie anfeuert

– können Sie darauf wetten, dass auch Ihr Team keinerlei Leidenschaft verspürt. Sie müssen sicherstellen, dass das Team weiß, wohin Sie wollen. Sinnvoll – Vision gemeinsam mit dem Team erarbeiten. Im nächsten Schritt müssen Sie gemeinsam mit dem Team Werte erarbeiten. Werte – Eckpfeiler Ihrer Unternehmenskultur. Werte sind Glaubenssätze, die das Verhalten bestimmen.

Führungskräfte sind dann erfolgreich, wenn es ihnen gelingt, andere Menschen zu überzeugen. Ein wichtiger Punkt dabei ist die eigene Authentizität, also so zu sein, wie Sie sind und keine Rolle zu spielen. Insofern ist es aus meiner Sicht sehr wichtig, sich mit diesem Punkt intensiv zu beschäftigen und sich seiner Authentizität bewusst zu werden. Nur wenn Sie die Wirkung von sich auf andere Menschen, sprich Ihre Mitarbeiter kennen, haben Sie den ersten wichtigen Schritt für eine erfolgreiche Mitarbeiterführung geschaffen.

Führung funktioniert nur, wenn sich Mitarbeiter führen lassen. Die zwei wichtigsten Punkte dabei sind Vertrauen und Einfühlungsvermögen. Das erreichen Sie durch eine Optimierung Ihrer Sozialkompetenz. Vertrauen entsteht dann, wenn Sie von Ihren Mitarbeitern als authentisch, aufrichtig, integer und respektvoll wahrgenommen werden. Einfühlungsvermögen bedeutet, die Bedürfnisse, die wirklichen Beweggründe Ihrer Mitarbeiter zu erkennen und das eigene Führungshandeln zielgerichtet darauf abzustimmen. Vertrauen und Einfühlungsvermögen sind die entscheidenden Faktoren, um eine starke emotionale Bindung an das Unternehmen Praxis sowie ein sich daraus ergebendes hohes Engagement zu erzielen. Mit dem Wissen der Biostrukturanalyse – konkret dem STRUCTOGRAM® Trainings-System – haben Sie den entscheidenden Schlüssel, um Vertrauen zu gewinnen und Einfühlungsvermögen gezielt und systematisch einsetzen zu können.

Zusätzlich stelle ich Ihnen einen aus meiner Sicht wichtigen Punkt für Praxen mit mehr als einer Führungskraft dar. Dort erlebe ich immer wieder, dass nicht konkret festgelegt wurde, wer denn letztendlich der Ansprechpartner für die Mitarbeiter ist. Meistens läuft es dann wie bei der Erziehung von Kindern: Wenn Papa nein sagt, geht das Kind zur Mama oder umgekehrt. Ist die Sache dann für das Kind erfolgreich gelaufen, haben die Eltern danach Stress miteinander. Und genauso läuft es in den Praxen, wo nicht klar geregelt ist, dass es nach außen für die Mitarbeiter nur einen Ansprechpartner gibt. Klare Botschaft von mir: Treffen Sie untereinander eine Entscheidung, wer für die Personaldinge im Außenverhältnis verantwortlich ist, und kommunizieren Sie das gegenüber Ihren Mitarbeitern. Voraussetzung ist dann eine konsequente Umsetzung. Nur somit ersparen Sie sich Stress und Ärger und die Mitarbeiter erkennen einen klaren Führungsstil.

Immer wieder werde ich bei meinen Vorträgen gefragt: Wie kann ich meine Mitarbeiter motivieren? Sie können sich grundsätzlich die Frage stellen: „Ist es überhaupt möglich, Menschen zu motivieren?“ Also konkret Beweggründe hervorzurufen, die vorher nicht da waren. Meine klare Aussage dazu: Das können Sie und ich nicht. Machbar ist jedoch, dass Sie die vor-

Ihr Führungsverhalten ist verantwortlich für das Mitarbeiterengagement und die Mitarbeiterbindung. Viele Mitarbeiter beginnen motiviert die Arbeit in Ihrer Praxis, werden dann zunehmend desillusioniert, erfahren keine Vision der Praxis bzw. Ziele und kündigen dann innerlich.

Wenn es fürs Loben Kontoauszüge gäbe, ständen viele Führungskräfte dauernd im Minus. Was ist besser – Lob oder Tadel? Aus verschiedenen Studien ist bekannt, dass die Belohnung von Leistungssteigerungen zu einer weiteren Verbesserung führt als die Bestrafung von Fehlern. Wenn Mitarbeiter nur kritisiert werden, hat das Auswirkungen auf das Selbstbild und führt zu einer Negativspirale. Irgendwann glaubt der Mitarbeiter dann selbst, dass er „zu dumm" oder „die Fehlbesetzung auf diesem Posten" ist. Grundsätzlich ist die positive Verstärkung der sicherere Weg, um Leistungssteigerungen langfristig zu unterstützen.

© Oliyy / Shutterstock.com

handenen spezifischen Motive einer jeden Persönlichkeitsstruktur erkennen und dann zielgerichtet ansprechen. Aus meiner Sicht sind die wesentlich spannenderen Fragen: „Wie kann ich die vorhandene Motivation nutzen? Wie kann ich Demotivation vermeiden? Mitarbeiter verhalten sich aufgrund ihrer unterschiedlichen Persönlichkeitsstruktur unterschiedlich und deshalb gibt es keine einheitliche Lösung für alle. Motivation entsteht in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter – allein dort. Warum und wann sie entsteht, lässt sich nicht pauschal sagen. Deshalb müssen nicht nur die Hände für die Mitarbeit gewonnen werden, sondern die Köpfe und Herzen. Eine entscheidende Führungsaufgabe ist die Zusammenarbeit im Team so zu organisieren, dass das vorhandene Potenzial der Mitarbeiter genutzt wird. Konkret Mitarbeiter so einzusetzen, wo sie ihre Stärken einbringen können und somit Spaß bei der Arbeit haben. Damit gewinnen Sie Zeit für sich und für das Denken in die Zukunft. Heute Zeit nehmen, dass es ein Morgen gibt. Delegieren heißt: Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten an Mitarbeiter zu übertragen. Die Kunst dabei ist, zu lernen, z. B. wie ein Fußballtrainer Aufgaben zu verteilen und entsprechend zu steuern. Der Trainer setzt die Spieler auf der Position ein, für die sie am besten geeignet sind, er übt Standardsituationen und trainiert das Zusammenspiel mit ihnen. Nur Tore schießen kann er selbst nicht. Eine Sache zu delegieren erfordert Vertrauen und Zutrauen in den Mitarbeiter. Die Mitarbeiter wiederum benötigen die entsprechenden Kenntnisse und Fähigkeiten, müssen das Ziel kennen und benötigen auch den Willen, dieses Ziel erreichen zu wollen. Wie weit Sie Aufgaben und Verantwortlichkeiten delegieren können, hängt von der aufgabenspezifischen Eignung bzw. von der individuellen Bereitschaft und insofern wieder von der Persönlichkeitsstruktur des einzelnen Mitarbeiters ab. Ziel Ihrer Führung muss sein, die Mitarbeiter zu zielgerichtetem eigenverantwortlichen Handeln anzuregen.

Ein wichtiger Gesichtspunkt der Mitarbeiterführung sind regelmäßige Gespräche mit Mitarbeitern unter vier Augen. Dabei meine ich nicht Kritik- und Konfliktgespräche, sondern das sogenannte Führungsgespräch. Es geht dabei um die Beurteilung des Mitarbeiters und dient zur Stärkung der Arbeitsmotivation. Ein Feedback über gezeigte Leistungen, Stärken und Optimierungspotenzial werden dargestellt – eine Standortbestimmung. Dazu müssen Sie sich Zeit für den Mitarbeiter nehmen.

Eine entscheidende Führungsaufgabe ist die Zusammenarbeit im Team so zu organisieren, dass das vorhandene Potenzial der Mitarbeiter genutzt wird. Konkret Mitarbeiter so einzusetzen, wo sie ihre Stärken einbringen können und somit Spaß bei der Arbeit haben.

Gute Führungskräfte suchen pausenlos nach Wegen und Möglichkeiten, ihr Wissen und die Fähigkeiten zu erweitern. Wer aufhört, zu lernen, hört auf zu führen. Aus der Hirnforschung und den Neurowissenschaften ist bekannt, dass wesentliche Eigenarten und Verhaltensweisen des Menschen von der individuellen Arbeitsweise des Gehirns abhängen. Und genau dafür bieten die Biostrukturanalyse – bzw. konkret das STRUCTOGRAM® Trainings-System – überzeugende Lösungsmöglichkeiten für die Mitarbeiterführung. Deshalb mein Tipp: Ergreifen Sie die Chance und nutzen diese. <<<

↗ KONTAKT

Reinhard Homma
MediGram
Rheinstraße 27
76275 Ettlingen
Tel.: 07243 78208
Mobil: 0172 7290542
homma@medigram.de
www.medigram.de

dental bauer

Jetzt durchstarten mit dental bauer

Wir begleiten Sie auf dem Weg zur Praxisgründung

Welche Herausforderung Sie auch angehen: Wir möchten für Sie Türen öffnen und Sie vertrauensvoll und kompetent auf Ihrem Weg begleiten. Als verlässlicher Partner starten wir gemeinsam durch.

Erfahren Sie mehr über das Rundum-sorglos-Paket in unserem neuen Existenzgründerangebot **exist**KONZEPT^{db} unter **www.dentalbauer.de**

existKONZEPT db
durchstarten mit dental bauer

Für Existenzgründer bietet dental bauer bundesweit fachkundige sowie fundierte Beratung und Unterstützung in puncto:

- Standortanalyse
- Vermittlung geprüfter Neugründungsobjekte
- Praxisübernahmen, Sozietäten und Partnerschaften
- Praxisbewertung
- Vertragsverhandlungen
- Praxisplanung
- Umbau und Modernisierung
- Investitionskostenaufstellung
- Praxisfinanzierung
- Dentalangebote namhafter Hersteller

dental bauer GmbH & Co. KG
Stammsitz
Ernst-Simon-Straße 12
72072 Tübingen

Tel +49 7071 9777-0
Fax +49 7071 9777-50
E-Mail info@dentalbauer.de
www.dentalbauer.de

www.dentalbauer.de