Ulrike Stahl

Kooperativ zum Erfolg

LABORALLTAG Konkurrenz oder Kooperation? Miteinander oder doch lieber Ellenbogen raus? Einzelkämpfer oder Teamplayer? Beides ist in uns angelegt – von frühester Kindheit an. Je nachdem, wie wir uns entwickeln, wie unser Umfeld tickt, welcher Zeitgeist gerade wirkt, womit wir Erfolg haben, bewegt es uns dazu, mehr das eine als das andere zu sein, mal das eine und mal das andere anzuwenden. Warum aber tun sich nur so viele Führungskräfte schwer mit dem Steuern? Statt den Überblick zu bewahren, wollen sie alles kontrollieren? Wie ein Perspektivenwechsel mit der W.I.R.-Formel gelingt, zeigt folgende Geschichte.

Führung Teil 1 – Absolute Kontrolle

Sobald Menschen beteiligt sind, sind Emotionen im Spiel. Sich und sein Team kooperativ zum Erfolg zu führen, heißt nicht nur, gemeinsam anzukommen, sondern die Irrungen und Wirrungen auf dem Weg dorthin zusammen zu meistern. Das gelingt am besten, wenn dieser Weg als vereinte Lernerfahrung betrachtet wird. Wie bei Sebastian …

Sebastian ist Führungskraft und will mehr über seine Art zu führen herausfinden. Das eher ungewöhnliche Umfeld ist ein Raft auf einem Wildbach. Ein erfahrener Rafting Guide zeigt, wie das Raft auf Rudereinsatz und Steuerbewegungen reagiert. Jetzt ist Sebastian dran. Der Guide brieft ihn zum Streckenabschnitt. Sebastian setzt sich ans Heck, nimmt das Steuerruder in die Hand und gibt seiner Mannschaft das Kommando, zu rudern. Immer wieder korrigiert er „rechts mehr“, „links weniger“, „schneller“, „langsamer“. Je näher die Stromschnelle kommt, umso häufiger und schneller werden seine Kommandos. Trotzdem erwischt das Boot nicht die ideale Bahn, bleibt am Fels hängen und droht umzukippen. Der Guide greift ein, um das Boot vor dem Kentern zu bewahren. Mit seiner Hilfe wird die Stromschnelle überwunden und das Boot ins Kehrwasser, eine Ruhezone am Rande des Wildbachs, gesteuert. Sebastian kann hier überlegen, wie er seine Vorgehensweise optimiert.

Führung Teil 2 – Reflexion und Perspektivenwechsel

Es ist erforderlich, immer wieder Reflexionsmomente zu schaffen, in denen die Vorgehensweise gemeinschaftlich bewertet und nach Optimierungsmöglichkeiten gesucht wird. Die hierfür investierte Zeit zahlt sich gerade dann aus, wenn es hoch her geht ...

Aus Sebastians Sicht ist es wichtig, dass die Ruderer seinen Anweisungen präziser folgen und sich mehr anstrengen. Das Feedback seiner Mannschaft geht in eine ganz andere Richtung. Die Anweisungen wären zu hektisch gewesen und hätten mehr Durcheinander beschert als genutzt. Eine Erklärung zum Ziel und wie die geplante Vorge-

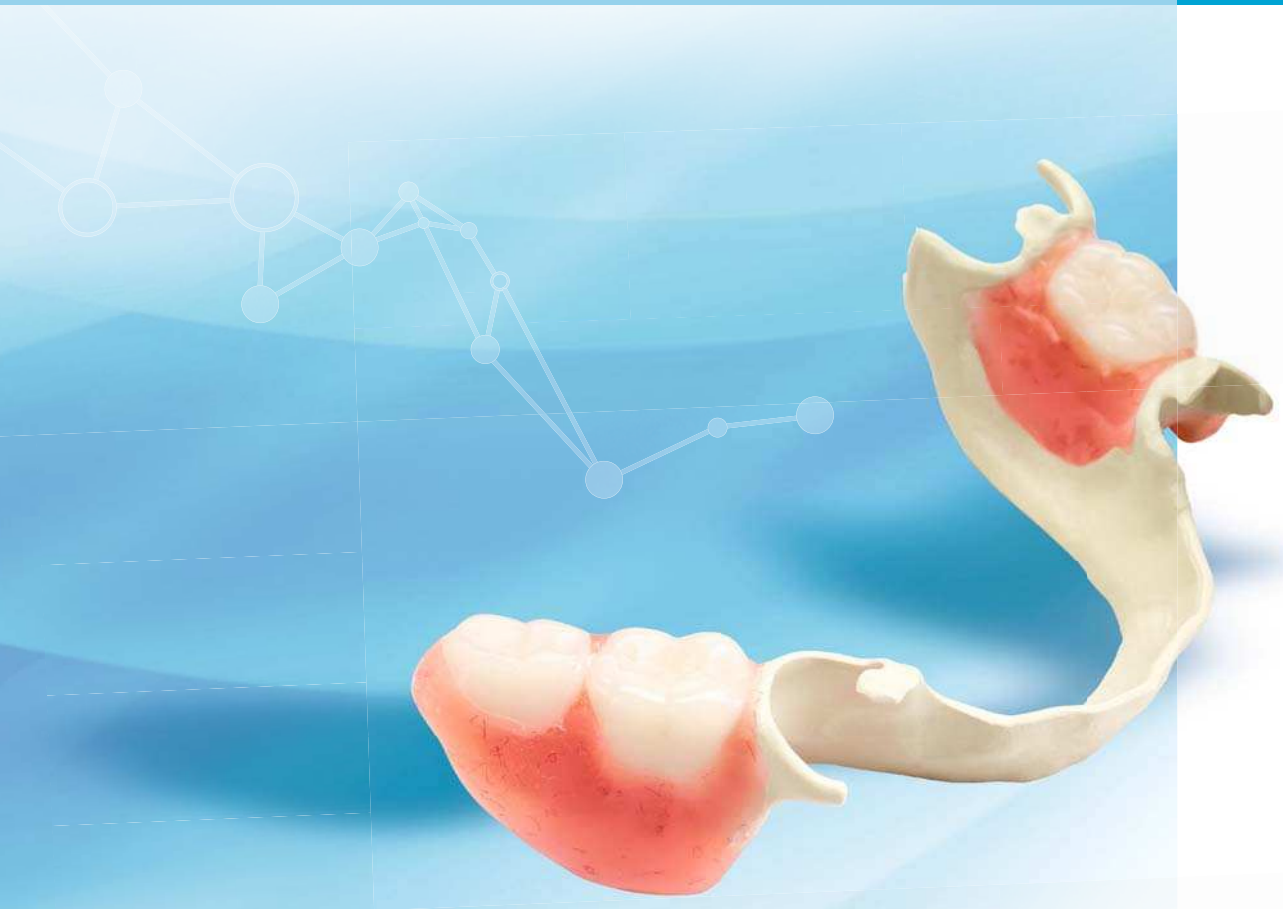
Foto: © KieferPix/Shutterstock.com

Dreifacher Vorteil: Kein Metall. Keine Modellation. Kein Guss.

Solvay Dental 360™ besiegelt das Aus für Metall – mit Ultaire™ AKP, eine der bedeutendsten Werkstoff-Innovation für herausnehmbare Teilprothesen (RPDs) seit 288 Jahren. Ultaire™ AKP setzt neue Maßstäbe im digitalen Workflow und ist für die Patienten die moderne Alternative zu Metall – leicht, komfortabel, biokompatibel und ästhetisch: Zahntechnik auf einem neuen Level.

www.solvaydental360.com

SOLVAY DENTAL 360™



Ultaire™ AKP

SOLVAY
asking more from chemistry®

Solvay Dental 360™, ein Geschäftsbereich von Solvay Specialty Polymers USA, LLC. Alle Marken und eingetragenen Marken sind Eigentum der Unternehmen der Solvay-Gruppe beziehungsweise ihrer Eigentümer. © 2017, Solvay Specialty Polymers. Alle Rechte vorbehalten. DN201700089 v1.0 DE

hensweise sei, hätte komplett gefehlt. Einer beschreibt, seine Intelligenz und sein Können würden nicht wertgeschätzt, schließlich sei er zum reinen Befehlsempfänger degradiert worden. Ein anderer, dass er sich wirklich angestrengt habe, er aber nach dem Kommentar nicht mehr motiviert sei. Insgesamt meint die Mannschaft, Sebastian solle im Vorfeld mehr erklären und abstimmen. Dann solle er sie ihre Arbeit machen lassen. Schließlich wüssten sie ja genauso gut wie er, was man tun müsse, um nach rechts oder links zu fahren. Aus seiner erhöhten Position sehe er natürlich besser, ob sie in der richtigen Richtung unterwegs seien und könne die nötigen Korrekturen geben.

Führung Teil 3 – Überblick statt Kontrolle

Mit der W.I.R-Formel gelingt Führungskräften genau dieser Perspektivenwechsel von „ich muss alles kontrollieren“ hin zu „ich steuere mich und mein Team zum Ziel“ ...

Auf dem nächsten Abschnitt setzt Sebastian genau das um. Sowohl das Team als auch Sebastian sind deutlich entspannter und gemeinsam meistern sie die nächste Stromschnelle erfolgreich. Sebastian merkt, dass er den Überblick viel besser behalten kann, wenn er sich nicht um alles kümmert, sondern nur um die Richtung. Das Team ist hoch motiviert, weil alle spüren, dass der Erfolg in ihren Händen liegt.

Die W.I.R-Formel: W wie Werte und Wertschätzung

Wem Macht, Kontrolle, Position und Ansehen sehr wichtig sind, dem wird es schwerfallen, wirklich kooperativ zu führen. Denn da stehen Werte wie Augenhöhe, Verbundenheit, Vertrauen Lernbereitschaft und Bescheidenheit im Fokus. Bescheidenheit bedeutet dabei nicht, sein Licht unter den Scheffel zu stellen. Es geht vielmehr darum, Führung mehr als Aufgabe denn als Auszeichnung zu betrachten. Wie bei jeder anspruchsvollen Aufgabe gibt es eine Entwicklungskurve.
In einer sich schnell verändernden Umwelt gibt es ständig etwas zu lernen und natürlich die Möglichkeit, Fehler zu machen. Führungserfolg wird nicht ausschließlich am Ergebnis abgelesen, sondern im selben Maß an der Zufriedenheit der Mitarbeiter. Bescheidenheit ist deshalb auch gefragt, wenn es um den Anspruch geht, alles im Detail zu verstehen und zu durchblicken. Gerade für Fachexperten, die in eine Führungsposition kommen, ist es schwer auszuhalten, dass das nun kaum mehr möglich ist. Haben sie sich ihr bisheriges Ansehen doch genau darüber erarbeitet. Höchste Zeit, das persönliche Wertesystem zu überdenken und neu zu ordnen. Umso mehr als die Herausforderungen des Informationszeitalters nur kooperativ zu bewältigen sind.
Führungskräfte vergessen im Eifer des Gefechts immer wieder, dass ihre Mitarbeiter nicht nur Arbeitskräfte, sondern Menschen mit eigenen Fähigkeiten und einem eigenen Gehirn sind. Und dass sie beides auch benutzen möchten. Je komplexer und veränderlicher Aufgabenstellungen sind, umso wichtiger ist es, dass Mitarbeiter sich selbst steuern. Die Führungskraft kann nicht immer über alles im Detail informiert sein und schon gar nicht alles entscheiden. Sie wird sonst zum Flaschenhals. Die zentralen Werte lauten Vertrauen und Transparenz. Zwei Fragen sollten sich Führungskräfte immer wieder stellen:

1. Bewege ich mich auf Augenhöhe?
Sobald sich die Führungskraft als über ihrem Mitarbeiter stehend präsentiert, indem sie diesem im Detail vorgibt, wie er etwas zu tun hat, geht diese Augenhöhe verloren. Je nach Mitarbeitertyp kommt es zu Rebellion, Kompetenzgerangel oder Unterwerfung. Der Mitarbeiter macht dann zwar vielleicht genau das, was der Chef will. Aber eben nur das und das selbst dann, wenn es keinen Sinn macht.

2. Hilft mein Führungsverhalten meinem Mitarbeiter, sich selbst besser zu steuern?
Damit der Mitarbeiter sich selbst steuern kann, muss er das Ziel seiner Aufgabe genau verstehen. Anstatt das WIE und WAS vorzugeben, erklärt die Führungskraft das WOZU. Regelmäßiges Feedback hilft dem Mitarbeiter. Dazu gehört es nicht, nur auf Kursabweichungen zu reagieren, sondern auch zu bestätigen, wenn er sich auf Kurs befindet. Ein „gut gemacht“ oder ein „das geht aber besser“ dienen der Selbststeuerung nicht. Diese wird erst möglich, wenn die Füh-

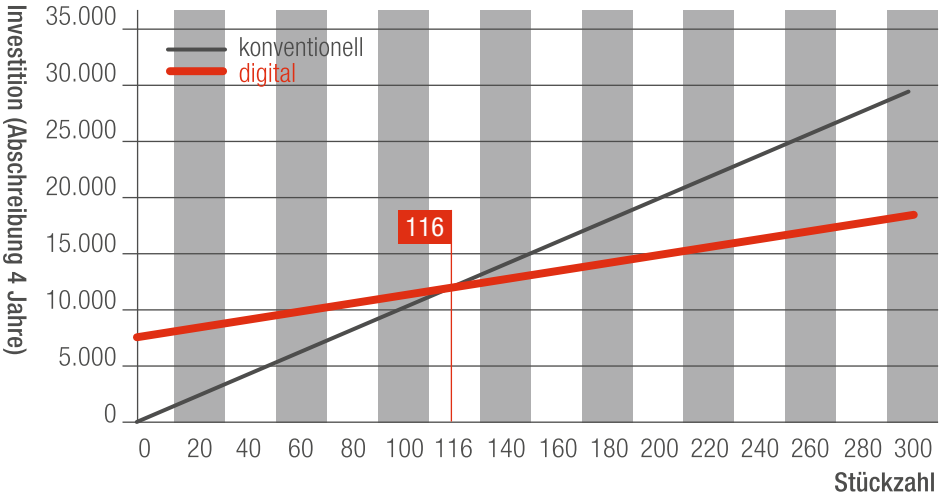
Foto: © Dmitry Molchanov/Shutterstock.com

dentona®
NEW WAY DENTAL TECHNOLOGY

new
way
dental
technology

3D - Printing
Die Zukunft beginnt heute.

Neue Herausforderungen erfordern neue Lösungen



> Rentabilität schon bei niedriger Auslastung

Wirtschaftlichkeitsvorteil ab 116 Arbeiten p. a. bei ausschließlicher Schienenfertigung

(Ausgehend von der konventionellen Fertigung, siehe Whitepaper dentona AG unter www.dentona.de/Services/Downloads/Whitepaper)

> Schnelle Integration in den Alltag

„Die digitale Fertigung unserer Schienen erledigt die gleiche Mitarbeiterin, die vorher die Schienen konventionell hergestellt hat. Sie war ohne jegliche CAD/CAM- Erfahrung, dennoch hat die Umstellung nur einen Tag gedauert."

ZTM Oliver Schulz, Solident GmbH, Schwerte

> Hohe Qualität und Wirtschaftlichkeit

„Für uns hat sich das Anfertigen von Aufbissschienen mit dem 3D-Drucker sehr gut bewährt! Wir konnten schnell eine gute Passung einstellen und durch das parallele Anfertigen von mehreren Schienen ist die Technik auch noch wirtschaftlich!"

Martin Volkmer, Dentallabor Volkmer GmbH & Co KG, Rheine

dentona AG | Otto-Hahn-Str. 27 | 44227 Dortmund | Telefon: +49 (0)231 5556-0 | mailbox@dentona.de | www.dentona.de

rungskraft auch genau beschreibt, woran sie ihre Einschätzung festmacht.

Die W.I.R-Formel: I wie Interessen maximieren

Kooperativ zusammenzuarbeiten heißt, einen Weg zu finden, bei dem die Interessen aller und nicht nur die weniger befriedigt werden. Das ist dann der Fall, wenn jeder der Beteiligten einen eigenen Nutzen in der Zielerreichung oder im Weg dorthin sieht und erlebt. Je mehr oder intensiver Interessen befriedigt werden, desto mehr Motivation entsteht. Motivierte Menschen übernehmen bereitwilliger Verantwortung, erzielen bessere Ergebnisse. Menschen haben unterschiedliche Bedürfnisse. Die Selbstbestimmungstheorie gibt uns allerdings als Anhaltspunkt drei psychologische Grundbedürfnisse, die sowohl effektives Verhalten als auch Wohlbefinden fördern. Autonomie entsteht, wenn wir Dinge freiwillig tun, weil wir deren Notwendigkeit verstanden haben. Kompetenz erleben wir, wenn wir aktiv Einfluss nehmen können und so Resultate erzielen. Soziale Eingebundenheit empfinden wir, wenn wir eine Bedeutung für andere haben und diese für uns. Die Fragen für die Führungskraft lauten:

1. Inwieweit erfüllen die Aufgabe und Zielerreichung auch die Bedürfnisse meiner Mitarbeiter und ist ihnen das bewusst?
Um diese Frage beantworten zu können, müssen sich Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern auseinandersetzen und sie individuell betrachten. Welcher Typ ist mein Mitarbeiter? Was sind seine Präferenzen und Überzeugungen? Was motiviert ihn besonders? Die Antworten muss die Führungskraft dabei nicht aus einer imaginären Glaskugel lesen. Informationen bekommt sie durch Beobachtung und natürlich durch das Gespräch mit dem Mitarbeiter.

2. Wie nachhaltig führe ich?
Die Führung eines Teams ist kein Sprint, sondern ein Marathon. Ist der Druck von außen hoch, kann durchaus der Eindruck entstehen, es wäre jetzt nötig, alle Register zu ziehen, um die gewünschte Leistung zu erzielen. Von Druck, über Überredung bis hin zu Versprechungen, die nicht zu halten sind. Kooperativ zu führen heißt, gemeinsam zu gewinnen. Wer auf Quick Wins setzt muss sich klar sein, dass er sich auf ein Nullsummenspiel einlässt. Was an einer Stelle gewonnen wird, wenn z. B. durch erpresste Samstagsarbeit das Produktionsziel erreicht wird, wird an anderer Stelle verloren, z. B. durch einen höheren Krankenstand oder sinkende Motivation während der Woche.

Die W.I.R-Formel: R wie Reise

Die Reise zum Ziel ist keine gerade Linie, sondern ein Auf und Ab, besteht aus Schleifen und Umwegen. Wichtig ist es, ein Klima zu schaffen, in dem sich jeder sicher fühlt, seine Eindrücke zu teilen, Dinge infrage zu stellen, Feedback zu geben und anzunehmen. Den größten Einfluss nimmt die Führungskraft darauf, indem sie es vorlebt, indem sie auch selbst immer wieder das Feedback ihrer Mitarbeiter sucht, neugierig Fragen stellt und zeigt, dass sie selbst Fehler macht bzw. wie sie daraus lernt. Folgende Fragen kann sich die Führungskraft stellen:

1. Wie gehen wir mit Fehlern um?
Die Psychlogin Carrol Dweck beschreibt zwei unterschiedliche Sichtweisen auf Lernerfahrungen. Die eine beruht auf einem starren Selbstbild, die andere auf einem flexiblen. Das starre Selbstbild geht davon aus, dass man Talent hat oder nicht. Lernerfahrungen werden nur soweit zugelassen, als keine Fehlschläge riskiert werden. Fehler werden um jeden Preis vermieden. Das flexible Selbstbild geht davon aus, dass Entwicklung durch Ausprobieren und Übung möglich ist. Fehler werden als Teil des Wachstumsprozesses betrachtet.

2. Wie gehen wir mit Unterschiedlichkeit um?
Komplexe Aufgaben werden von diversen Teams besser gelöst als von homogenen. Das gilt allerdings nur, wenn die Beteiligten erleben, dass ihre Andersartigkeit geschätzt und genutzt wird.

Fazit

Die Fähigkeit, kooperativ zusammenzuarbeiten, ist nicht einfach ein netter Soft Skill, sondern der Erfolgsfaktor der Zukunft. Wissen teilen. Unterschiedliche Perspektiven nutzen. Diversität leben. So kann das WIR in der Wirtschaft gewinnen und jedes ICH seinen verantwortungsvollen und souveränen Platz in der Gesellschaft sichern.

INFORMATION

Ulrike Stahl
Melchtaler Str. 40
6073 Flüeli-Ranft, Schweiz
Tel.: 09723 7015198
office@ulrike-stahl.com
www.ulrike-stahl.com

Infos zur Autorin

Grafik: © Csaba Peterdi/Shutterstock.com, Nelosa/Shutterstock.com

Das Kunststück von CeraFusion evo.

CeraFusion evo ist eine echte Komet-Innovation für Ihr Labor. Das Kunststück: Einfach und schnell aufgesprüht, diffundiert das transparente Lithiumsilikat beim Brennvorgang in die ZrO_2 Restauration. Das Ergebnis ist ein optimaler Haftverbund, der zuverlässigen Langzeitschutz garantiert. Die zeitaufwendige Politur und die Glasur entfallen, es ist keine Nacharbeit notwendig. Ein Kunststück von CeraFusion evo, das Ihre tägliche Arbeit deutlich effizienter macht.

www.kometdental.de

© 02/2017 · 41377V3