

# Erfolgreiche Führung – Persönlichkeit entscheidet

**Text:** Reinhard Homma

Sobald Wachstum, Ausmaß sowie Größe der Zahnarztpraxis ins Spiel kommen, beginnt die Menschlichkeit zu sinken. Nichts kann das „Persönliche“ ersetzen. Der Unterschied zwischen Führungspersönlichkeiten und Autoritätspersonen liegt darin, dass Führungspersönlichkeiten Mitarbeitern sagen, warum sie da sind, und Autoritätspersonen Mitarbeitern sagen, was sie tun sollen. Jetzt können Sie sich die Frage stellen, was wohl erfolgreicher ist und zu mehr emotionaler Bindung an das Unternehmen führt. Mehr emotionale Bindung bedeutet dann mehr Engagement sowie mehr Leidenschaft und Begeisterung für die Arbeit und die Praxis. Beides sind beste Voraussetzungen, um erfolgreiche Führung langfristig zu erreichen.

## Selbstkenntnis

Im ersten Fall geht es um die Aussage von Autoritätspersonen und die konkrete Ausführung der Arbeit. Das Wecken der Sehnsucht ist eine völlig andere Botschaft und bewirkt somit eine andere Bereitschaft.

Natürlich können Führungskräfte das menschliche Verhalten beeinflussen. Sicher können Gefühle und Emotionen beeinflusst werden. Das alles hat jedoch nichts mit Motivation zu tun. Besser ist, sich die Frage zu stellen: „Welche entscheidenden Motive treiben das Denken und Handeln der Mitarbeiter an und wie kann dieser Antrieb für die Praxis am besten genutzt werden?“ Wie können Sie die individuell vorhandenen Motive erkennen und bei den Mitarbeitern abrufen? Natürlich auch wichtig: „Wie können Sie Demotivation vermeiden?“ Deshalb ist im ersten Schritt die Selbstkenntnis der Führungskraft der Schlüssel zum grundlegenden Verständnis der eigenen Motivation. Diese Selbstkenntnis und die daraus resultierende gelebte Authentizität führen zu mehr Verlässlichkeit. Das ist für die Mitarbeiter ein sehr wichtiger Punkt, denn aus Verlässlichkeit entsteht mehr Vertrauen. Ohne Vertrauen funktioniert erfolgreiche Führung sowieso nicht.

Diese Selbstkenntnis ist der Schlüssel, sich selbst realistische und motivierende Ziele zu setzen. Das ist der erste wichtige Schritt zu dauerhaftem Erfolg. Nur wenn diese Ziele für Sie als erstrebenswert angesehen werden, werden Sie engagiert an der Zielerreichung arbeiten.

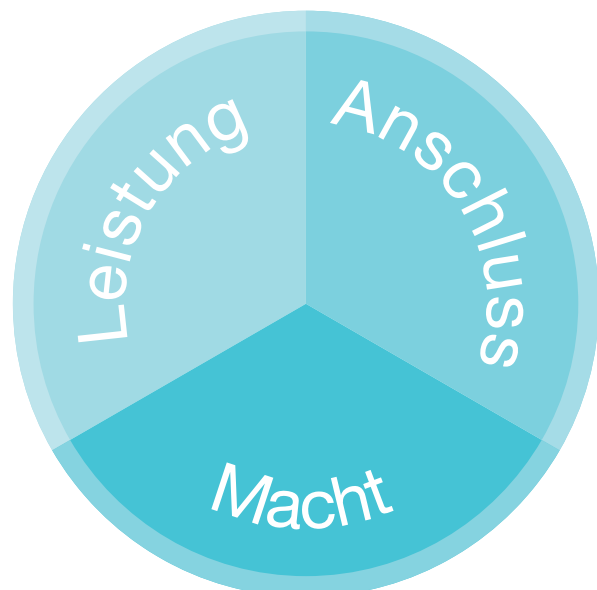
Nur wenn Sie Ihre eigenen, individuellen Motive und Bewertungsmaßstäbe kennen und sich bewusst machen, können Sie persönliche Vorurteile erkennen und hinterfragen bzw. neu justieren.

Besteht kein leidenschaftliches Ziel für die Zukunft – was Sie anfeuert –, können Sie darauf wetten, dass Ihr Team keinerlei Leidenschaft verspürt. Rhetorik alleine reicht nicht, um Menschen zu bewegen. Optimismus muss vorgelebt werden, damit er auf die Mitarbeiter überspringt. Menschen machen nie das, was Sie fordern, wollen und sagen. Menschen machen, was Sie vormachen bzw. vorleben.

## Menschenkenntnis

Der zweite Schritt ist die Menschenkenntnis. Dadurch lernt die Führungskraft, von den persönlichen Motiven abweichende Motive der Mitarbeiter zu erkennen, anzuerkennen und zu respektieren. Nur wenn Sie Mitarbeiter hinsichtlich ihrer individuellen Motive einschätzen, können Sie Ihre eigenen Erwartungen im Umgang mit den Mitarbeitern anpassen und somit Enttäuschungen vermeiden. Sie können sich dann auf das Verhalten Ihrer Mitarbeiter einstellen und zielgenau darauf reagieren.

Es macht keinen Sinn, zu streiten, welche Ziele die richtigen oder besseren sind. Die Führungskraft muss erkennen, dass Menschen unterschiedliche Ziele haben und dabei unterschiedliche Prioritäten setzen. Erfolg ist eine individuelle Angelegenheit. Wenn Mitarbeiter in dem, was sie tun, Spaß und Erfüllung finden, gehen sie in dieser Tätigkeit auf und sind in dem sogenannten Flow. Hier passt dann das asiatische Sprichwort: „Wähle einen Beruf, den du liebst, und du



Das STRUCTOGRAM® Trainings-System.

# Wenn du ein Schiff bauen willst, fang nicht an, Holz zusammenzutragen, Bretter zu schneiden und Arbeit zu verteilen, sondern wecke in den Menschen die Sehnsucht nach dem großen weiten Meer.

brauchst keinen Tag in deinem Leben mehr zu arbeiten.“ Ist jedoch das Gegenteil vorhanden und es müssen über einen längeren Zeitraum Tätigkeiten verrichtet werden, die der persönlichen Biostruktur entgegenlaufen, führt dieser Energieaufwand zu psychosozialen Stress. Dieser Stress kann dann zu Burn-out führen. Deshalb ist es für die Führungskraft sehr wichtig, zu erkennen, wer passt am besten an welchen Arbeitsplatz, um dort weder über- noch unterfordert zu sein. Beides ist nicht gut und führt nach einer gewissen Zeit zur inneren Kündigung. Deshalb ist es für alle wichtig – für die Führungskraft und die Mitarbeiter – Authentizität zu leben. Authentizität bedeutet, im Einklang mit sich selbst, also mit seiner individuellen Biostruktur zu handeln. Daraus entsteht persönlicher Erfolg und Lebensfreude.

## Motivation

Motivation – in der Mitarbeiterführung ein spannendes und immer wieder aktuelles Thema. Dazu finden wir jede Menge Bücher, und die meisten gehen davon aus, dass Motivation beliebig erzeugt werden kann. Wenn jedoch klar ist, dass individuelle Motive genetisch festgelegt sind – siehe Erkenntnisse der Biostruktur – ,dann können wir diese Bücher vergessen. Deshalb ist die Entdeckung der drei Grundmotive durch den amerikanischen Psychologen David McClelland, welche bei jedem Menschen unterschiedlich stark ausgeprägt sind, eine tolle Entwicklung in der Motivationsforschung. McClelland konnte nicht nur statistisch, sondern auch empirisch belegen, dass die Ansprache dieser Motive mit der Ausschüttung bestimmter Neurotransmitter verbunden ist.

### Motiv: Anschluss (Affiliation)

Streben nach Sicherheit, Zuwendung, Geborgenheit und Freundschaft. Verbunden damit ist die Angst, unbeliebt, ausgeschlossen, isoliert und alleingelassen zu sein.

### Motiv: Macht (Power)

Streben nach Dominanz, Bedeutung, Status, Einfluss, Kampf und Wettbewerb. Verbunden damit ist die Angst, unwichtig, abhängig, unbedeutend zu sein und keine Kontrolle über andere zu haben.

### Motiv: Leistung (Achievement)

Streben nach Fortschritt, Kreativität, Abwechslung und Neugier. Verbunden damit ist die Angst, unfähig, schwach, dumm und nutzlos zu sein.

Wenn wir jetzt diese Forschungsergebnisse von McClelland betrachten, so finden wir genau diese drei Motive identisch in der Biostruktur. Das Motiv „Anschluss“ in der Grün-Kompo-

nente, das Motiv „Macht“ in der Rot-Komponente und das Motiv „Leistung“ in der Blau-Komponente. Mit dem Wissen der Biostrukturanalyse – konkret dem STRUCTOGRAM® Trainings-System – haben Sie den entscheidenden Schlüssel, um motivorientierte und somit einfachere sowie erfolgreiche Führung umzusetzen. Die Biostruktur-Analyse ermöglicht, unbewusste Beweggründe sichtbar, für jeden verstehbar und somit bewusst einsetzbar zu machen. Bei meinen Seminaren werde ich immer wieder von Teilnehmern gefragt: Wie kann ich meine Mitarbeiter motivieren? Meine Antwort darauf: „Stellen Sie sich grundsätzlich die Frage: ‚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 vorhandenen spezifischen Motive einer jeden Persönlichkeitsstruktur erkennen und dann zielgerichtet ansprechen.“

## Gelebte Authentizität

Generell ist bei Methoden und Verfahren – welche auf dem Markt vorhanden sind –, grundsätzlich Vorsicht geboten, welche nicht zwischen genetisch veranlagten (situationsunabhängigen, zeitlich stabilen) und umweltbedingten (situationsabhängigen, veränderbaren) Persönlichkeitsmerkmalen unterscheiden. Die gelebte Authentizität, konkret die Stimmigkeit zwischen veranlagter Biostruktur und erlerntem Verhalten, hat entscheidenden Einfluss auf die realistische Zielerreichung. Menschen bzw. Führungskräfte, welche authentisch sind, kommen mit weniger Energieaufwand ans Ziel. 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