

KN PRAXISMANAGEMENT

Motivieren im Jahr 2007 – Als Chef mit weniger Maskierung auskommen

Erfolgreiches Führen und Motivieren von Mitarbeitern 2007 (II)

Trotz einer gewissen Bereitschaft der heutigen Mitarbeiter, Selbstverwirklichung nicht nur in der Freizeit, sondern beim Vorliegen entsprechender Bedingungen auch in der Berufswelt zu suchen, verbleibt manches an Freizeitorientierung und Jobdenken. Entsprechend groß erweist sich die Motivationsaufgabe der Führungskräfte. Wie kann diese im Jahr 2007 angegangen werden? Den Antworten auf diese Frage nähert sich Dipl.-Psychologe Thomas Eckardt, indem er sich überlegt: Wie kann in der vor uns liegenden Zeit kaum mehr oder nicht mehr motiviert werden?

Wie kann und sollte nicht mehr motiviert werden?

Bisher war Geld eines der wichtigsten Motivationsmittel. Wird die Bezahlung als leistungsgerecht empfunden, so gewinnen andere Motivationskräfte an Bedeutung. Auch der Rang ist üblicherweise ein Kunstgriff der Motivation. Neben den negativen Rückwirkungen, die häufig von Rangstufungen ausgehen, ist der Spielraum für Motivation durch Rang und Titel ebenfalls eng geworden. Manche Titel wirken künstlich. Echte Rangstufen bedeuten aber neue Hierarchieebenen. Das kann heutzutage jedenfalls im Hinblick auf die betriebliche Zusammenarbeit in Deutschland nicht das Ziel sein. Aus allem bisher Ausgeführten ergibt sich, dass moderne Mitarbeiter stärker im Team als mit einer Hierarchiepyramide geführt werden müssen. Selbstredend sind von der Betriebsorganisation her verschiedene Führungsebenen notwendig. Die Strecke von der Basis zur Spitze sollte jedoch kurz sein. Der Versuchung Leistungsanreize hervorzurufen, indem man neue

lernte, den Teilnehmern eingeschärft, dass man Mitarbeiter loben müsse, wenn man Leistung wolle. Lob wurde damit zu einem Trick, um mehr Leistung zu erzeugen. Natürlich brauchen Mitarbeiter und Führende Lob und Anerkennung. Solche Äußerungen sollten jedoch ehrlich sein und nicht als Mittel zum Zweck dienen. Im anderen Fall geschieht das, was Goethe in seinem Torquato Tasso schreibt: „So fühlt man Absicht und man ist verstimmt.“

Was demotiviert?

Ich behaupte nun: Wir könnten uns viele Bemühungen um Motivation ersparen, wenn von den Leitenden weniger demotivierende Einflüsse ausgingen. Das beginnt schon in der nonverbalen Kommunikation. Der Gesichtsausdruck, der Blick, der Klang der Stimme, die Art, wie einer spricht, die Körperhaltung können demotivieren. Misstrauen in den Augen demotiviert. Chefs, in deren Gesicht sich keine innere Regung spiegelt, die sich vielleicht ganz bewusst ein „Pokerface“ zugelegt haben, machen unsicher, erzeugen Angst und lähmen damit die Motivation. Es gibt Führungskräfte, die sich in der Rolle der grauen Eminenz gefallen. Sie sind undurchschaubar, unberechenbar. Der Mitarbeiter weiß nicht, woran er bei ihnen ist. Wieder ist emotionale Unsicherheit die Folge.

Es gab Versuche, die richtige Körperhaltung anzutrainieren. Damit wurde das Ausdrucksverhalten nur noch künstlicher. Das erzeugte bei den Mitarbeitern Misstrauen, Unsicherheit und Rückzug nach innen. Ferner:

Selbst wenn man sich eine perfekte Körpersprache zulegen würde, seinen Augen Ausdruck hat man nicht im Griff. Mitarbeiter sehen jedoch, was Chefs im Auge haben. Vieles wird ihnen verständlich nicht klar. Im Emotionalen passiert als Reaktion darauf allerdings einiges. Aus den Schichten des Emotionalen erwächst aber nachhaltiger als aus rationalen Einsichten Motivation oder Motivationsschwächung.

Was motiviert?

Wenn wir dieser Frage nachgehen, mögen Sie sich an Ihre Schulzeit erinnern. Im gleichen Fach bekam er bei verschiedenen Lehrern unterschiedliche Noten. Das lag nur am Rand an den subjektiven Anteilen von Leistungs-

bewertung. Bei unterschiedlichen Lehrern fallen beim gleichen Schüler die Leistungen unterschiedlich aus. Der

Schüler sogar das Gefühl: „Er mag mich.“ Sofort beginnt ihn das Fach zu interessieren. Er kniet sich in den Stoff. Er

Schüler als einen, der nur seinen Lehrstoff „herunterspielt“. An den Schülern ist er nicht interessiert. Die Antwort des Schülers: Auch er zieht sich zurück. Er hat keine Lust zu arbeiten. Leistungen und Noten sinken. Motivation zur Leistung und damit Ergebnis der Leistung hängen also von der positiven Kommunikation zwischen Person und Bezugsperson ab. Im Falle einer guten Wechselwirkung bildet sich eine gu-

te Motivationslage. Positive Verstärkungen treten auf. Im anderen Falle kommt unter Umständen sogar ein negativer Regelkreis zustande. Führungskräfte sind wichtige Bezugspersonen für Mitarbeiter. Von ihrer positiven Haltung den Mitarbeitern gegenüber, von der positiven Ausstrahlung ihrer Persönlichkeit, von der guten Wechselwirkung zwischen beiden

Wird die Bezahlung als leistungsgerecht empfunden, so gewinnen andere Motivationskräfte an Bedeutung.

Schüler hat bei dem einen Lehrer den Eindruck „Er ist engagiert bei seinem Unterricht; er hat eine Beziehung zur Klasse.“ Vielleicht hat der

möchte den Lehrer nicht enttäuschen. Entsprechend gut sind Leistungen und Noten. Dann gibt es den gegenteiligen Lehrer. Ihn empfindet der

Fortsetzung auf Seite 12 KN

ANZEIGE



Ränge schafft, sollte widerstanden werden. Im anderen Falle wird aus einer funktionalen Hierarchie eine Hackordnung. Welche Folgen dies für das motivatorische Klima hat, ist bekannt.

In der jüngeren Vergangenheit wurden häufig Motivationstechniken eingesetzt. Ich denke, ihre Zeit ist vorbei. Der kritische und gerade auch wegen manipulativer Beeinflussung durch Führungs- und Motivationstechniken misstrauischer gewordene Mitarbeiter lässt sich auf diese Weise nicht mehr zur Leistung bewegen. Er durchschaut den Schwindel und nimmt Leitenden schließlich auch dann nichts mehr ab, wenn sie es ehrlich meinen. So wurde früher in den üblichen Seminaren, in denen man Humantechniken

IN-OVATION C

Die Zukunft beginnt...heute!
Weltweit einzigartig: Das selbstligierende Keramikbracket

IN-OVATION SYSTEM

DENSPFLY GAC

GAC Deutschland
Am Kirchenhölzl 15 - D-82166 Gräfelfing
Tel: 0 89 - 85 39 51 - Fax: 0 89 - 85 26 43
www.gacintl.com

KN Fortsetzung von Seite 11

hängt wesentlich die Qualität des Motivationsklimas ab. Ähnlich wie es öfters bei dem Thema „Führen“ anklang, zeigt sich auch jetzt, wie viel Motivieren mit der Persönlichkeit der Leitenden und ihrer emotionalen Beteiligung an den Mitarbeitern zu tun hat.

Die Bedeutung sachlicher Gegebenheiten kieferorthopädischen Praxen für Führung und Motivation

Führen und Motivieren von Mitarbeitern muss da ansetzen, wo sie jeweils stehen. Sonst erreicht man sie nicht. Versuche von Führung und Motivation gehen darauf ins Leere. Aus diesen Gründen erfolgte in dem vorliegenden Beitrag eine schwerpunktartige Bestimmung des seelisch-geistigen Standortes von Mitarbeitern der Gegenwart. Führen und Motivieren muss jedoch ebenso die Gegebenheiten der Praxen im Auge behalten. Ich möchte also im Folgenden auf einige Gegebenheiten von kieferorthopädischen Praxen zu sprechen kommen und den Zusammenhang zu Führung und Motivation deutlich machen.

Lassen notwendige Rationalisierungsmaßnahmen Raum für Menschen?

Wie schon erwähnt, liegt auf den Unternehmen in Deutschland enormer Kostendruck. Um die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, muss rationalisiert werden. Die Arbeitszeit muss mittels technischer Hilfsmittel noch mehr ausgenutzt werden, um die Produktivität zu erhöhen. Der technische Fortschritt liefert die Instrumente hierzu. Durch den Einsatz moderner Technologien besteht jedoch die Gefahr, dass unmittelbare Kommunikation zwischen Mensch und Mensch schrumpft. Austausch über den Computer bedeutet Verzicht auf emotionale, sinnhafte, unmittelbare Seiten mitmenschlicher Beziehungen. Es besteht die Gefahr, dass damit das gesamte Klima in Praxen und Großpraxen zu unpersönlich, funktional, steril wird. Führen und Motivieren muss aufgrund der psychologischen Situation der Mitarbeiter im Jahr 2007 im hohen Maße persönlich sein. Ist das in einer solchen Atmosphäre möglich? Kommt es hier nicht zu unaufhebbaren Widersprüchen?

Es geht alles schneller

Die Explosion des Wissens bewirkt, dass auch in der Medizin sich alles kontinuierlich verändert. Das bedeutet für unternehmerisches Handeln in der KFO-Praxis, dass Führen und Motivieren zu einer noch größeren Herausforderung wird.

Weil die Zukunft schneller kommt, muss weiter vorausgedacht werden als einstmals. Vor allem müssen diese die Zukunft von Unternehmen vorbereitenden Überlegungen gründlich angestellt werden. Wer zu spät beginnt neue Serviceleistungen zu entwickeln, bei denen die Konkurrenz schon einen Zeitvorsprung besitzt, gerät ins Gedränge. Unter Zeit-

druck passieren dann die „Schnellschüsse“, die meistens danebengehen. Selbstverständlich lässt sich nicht präzise voraussehen, was auch nur die nächste Zukunft bringt. Man weiß nie genau, wie beispielsweise die Politik und der Gesundheitsmarkt reagieren. Im Führen eines Unternehmens oder einer Praxis liegen eben Risiken. Dennoch lässt sich nachweisen, wenn man Ursachen und Entstehungsgeschichte von „Flops“ analysiert, dass hier nicht gründlich genug überlegt und nicht hinreichend vorausgedacht wurde. Fehlentscheidungen ziehen eine Kette von Einzelfehlern nach sich. Diesen Fehlern muss man „hinterherarbeiten“. Ein Verfahren, das viel Zeit, Geld und Motivation kostet. Hier liegt ein wesentlicher Grund, warum nicht genügend Zeit zu gründlicher Vorüberlegung bleibt. Vor lauter Reagieren kommt man zu wenig zum Agieren. Häufige Kurskor-

Handeln befähigt werden. Ohne diese Umschichtung im Zeithaushalt geht es nicht, wenn die brachliegenden Motivationskräfte der Mitarbeiter freigesetzt werden sollen.

Der Führende als Kommunikator und Koordinator
Infolge des Fortschritts der Wissenschaften werden sich auch im Jahr 2007 die Fachgebiete weiter spezialisieren. Das schafft auch für die KFO-Praxis vermehrte Chancen. Die Kehrseite ist freilich: Die Spezialisten sind dann noch spezialisierter. Möglicherweise wird die Zahl dieser Superspezialisten ansteigen. All dies hat zur Folge, dass die Leitenden, deren Führungsspanne ja nicht selten mehrere hochspezialisierte Gebiete umgreift, in den Einzelheiten nicht mehr mitkommen. Sie benötigen, um „die Dinge im Griff zu behalten“ – wie schon ausgeführt –, eine solide Wissensgrundlage dieser Fächer und ein gut durch-

gegangenheit den Typ des Generalisten. Wir benötigen somit Führungskräfte, die fächerübergreifend denken, die in Zusammenhängen denken und die Kommunikatoren, Katalysatoren, Koordinatoren ihrer Mitarbeiter sind. Damit entsteht ein Anforderungsprofil, auf das die Führungskräfte rechtzeitig die Ausbildung und Weiterbildung ihrer Führungskräfte einstellen müssen.

Veränderte Weiterbildung von Führungskräften ist nötig

In der Vergangenheit wurde man in der Regel mit Führungsaufgaben betraut, wenn man gute Arbeit auf seinem Sachgebiet geleistet hatte. Sehr viele Führungskräfte bezogen manches der inneren Sicherheit, die zum Führen nötig ist, daraus, dass sie sich auf „ihrem“ Gebiet auskannnten. Weitere Sicherheit versuchte man ihnen durch Führungstrainings zu geben. Das wird so in Zukunft nicht mehr

Echtheit meint: Ihr Verhalten soll nicht künstlich sein. Das Äußere soll mit dem Inneren übereinstimmen. Heute sind Führungskräfte gefragt, die sich nicht verstellen. Selbstredend kann man als Leitender nicht alles sagen. Aber man kann oft schweigen, ohne zu lügen. Sich verstellen hat zur Folge, dass auch die Verbindungswege zwischen dem Führenden und den Mitarbeitern verstellt werden. Die Maske steht isolierend dazwischen. Kommunikations- und Motivationsbahnen werden auf diese Weise unterbrochen. Wer als Chef mit weniger Maske auskommen und mehr sein Gesicht zeigen kann, ermöglicht, dass vieles von ihm führend und motivierend auf seine Mitarbeiter überspringt. Nur so bauen sich die positiven Wechselwirkungen auf, die um der Motivation willen nötig sind.

Wer sich als Leitender sehen lassen will, so wie er ist, muss natürlich entsprechend an

Durchdringung von Fähigkeiten, die zur Führung nötig sind. Aber nicht allein einzelne Fähigkeiten sollten erschlossen werden. Der Mensch als Ganzes ist aufgerufen, wenn er so Führen und Motivieren will, wie es in der Zukunft noch nötiger sein wird.

Führungspersönlichkeit ist erforderlich

Führen kann folglich nicht mehr gleichsam in Distanz zu sich selbst geschehen. Führungshandeln muss getragen sein von Führungspersönlichkeit. Damit stellt sich die in einem früheren Zusammenhang dieses Beitrags geäußerte Frage aufs Neue:

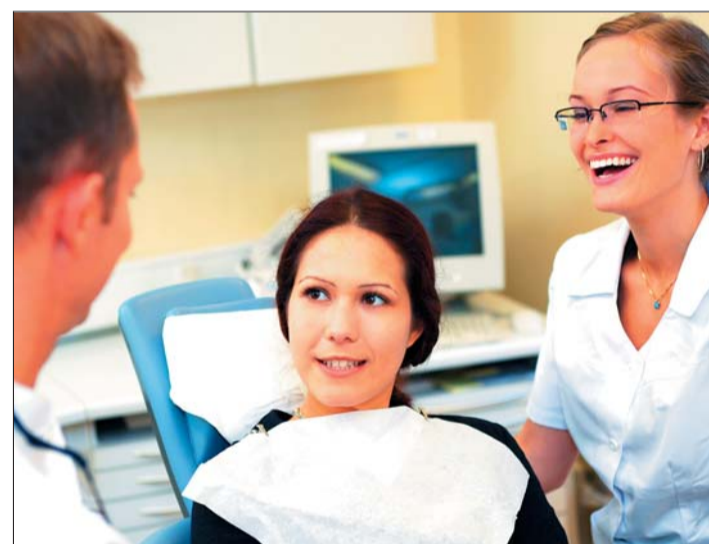
Was ist eine Führungspersönlichkeit?

Die erste Antwort lautet: eine Persönlichkeit mit Führungsanspruch.

Was aber ist unter Persönlichkeit zu verstehen? Persönlichkeit bezeichnet die sich entfaltende Ganzheit des Menschen.

Führungspersönlichkeiten sollen einen gut geschulten Verstand besitzen: Analytisches Denken, Blick für das Wesentliche, vernetztes Denken, fächerübergreifendes Denken, Kostendenken, Mitmenschlichkeit sind notwendig. Der Mitarbeiter ist keine unpersönliche Arbeitskraft, sondern ein Mensch. Mitmenschlichkeit bedeutet ferner: sich klar und einfach ausdrücken können, zuhören können, sich in andere hineinversetzen. Führungspersönlichkeit schließt die Wirklichkeit des Emotionalen ein: Gefühl, Phantasie, Intuition, Instinkt. Führungspersönlichkeiten sind Führungskräfte mit Herz. Unternehmerpersönlichkeiten sind spürig. Führungspersönlichkeiten sollten stabil und elastisch sein: belastbar, mit Stehvermögen und in einem lebenslangen Entwicklungsprozess befindlich. Schließlich gehört in meinen Augen Gebundensein an Grundwerte zum Kern von Führungspersönlichkeit. Dieses Gebundensein ist möglich, auch wenn in der Wirtschaft oft mit harten Bandagen gearbeitet werden muss.

Das Jahr 2007 erschließt der Wirtschaft viele neue Möglichkeiten. Aber auch Gefahren zeichnen sich jetzt schon ab. Inwieweit Chancen ergriffen werden können und Bedrohungen begegnet werden kann, hängt von den Menschen ab – letztlich von der Qualität derer, die an der Spitze stehen. **KN**



rekturen wirken sich ferner nachteilig auf die Mitarbeiter aus. Die klare Linie geht verloren. Mitarbeiter wissen dann nicht mehr, woran sie sind. Das macht sie unsicher. Vorsichtiges, ängstliches Verhalten ist die Folge. Die Motivation ist herabgesetzt. Für das aktuelle und die kommenden Jahre bedeutet dies: Noch früher anfangen mit strategischem Denken. Noch vernetzter denken. Denken in Regelkreisen ist nötig. Nur so werden Fehlerketten vermieden. Nur so können Mitarbeiter in Ruhe ausführen. Nur so haben die Führenden Zeit zum Denken, Zeit, das Wichtigste und Dringlichste selbst zu tun und vor allem auch Zeit zum Führen. Wer so Führen und Motivieren will, wie das hier beschrieben wurde, muss zwischen 5 und 10 % seines bisherigen Zeiteinsatzes der Mitarbeiterführung widmen. Das ist ohne Weiteres möglich, wenn Führungskräfte noch besser zu methodischem Denken und

gebildetes methodisches Denken. Auf diese Weise sind sie nach wie vor urteils- und handlungsfähig. Ein wichtiger Teil ihres Führungshandelns wird zumindest in einigen Bereichen sein, dass sie ihre Spezialisten zusammenführen, dass sie Gesprächsbrücken zwischen ihnen schlagen, dass sie für alle zugängliche Denkmodelle entwerfen und dass sie besonders für das menschliche Verstehen bei den Beteiligten sorgen, das sachliche Zusammenarbeiten voraussetzt. Der weiteren Spezialisierung läuft ein anderer Prozess entgegen oder parallel: die zunehmende Vernetzung. Fach- und Handlungsgebiete, die früher voneinander abgegrenzt waren, wachsen zusammen. Oder besser gesagt: Sie sollten zusammengefügt werden, zumal Informationstechnologien hierzu die technischen Voraussetzungen bieten. Das bedeutet: Im Jahr 2007 brauchen wir viel häufiger als in der Ver-

möglich sein. Wir erkannten ja, dass sich die Leitenden des Jahres 2006 nicht mehr an den Einzelheiten festhalten dürfen, sondern Verbindungslinien stiften, den Überblick bewahren, darüber stehen müssen. Auch die Möglichkeit, Sicherheit durch antrainierte Führungsrollen zu erhalten, entfällt.

Im Zuge des Wertewandels bildete sich das Verlangen nach Natürlichkeit. Zuerst entstand das Streben nach natürlicher Umwelt. Dann sprang dieses Bedürfnis auf Lebensbereiche über, die dem Menschen noch näher stehen: natürliche Ernährung, natürliche Bekleidung, natürliche Wohnen, natürliche Heilmittel usw. Derzeit greift das Streben nach Natürlichkeit auf das Verhalten von Menschen, auf Seelisches im Menschen über. Mitarbeiter möchten heute Chefs haben, die keine Führungsrollen spielen, die keine Führungstechniken handhaben, sondern die echt sind.

seinem Inneren, an sich selbst arbeiten, damit er auch sein wahres Gesicht zeigen kann. Für die Entwicklung von Führungskräften hat dies zur Folge: Heute geht es nicht mehr um Einstudieren von Führungsschemata, sondern um Aufbau und methodische

KN Kurzvita**Dipl.-Psych. Thomas Eckardt**

- geboren am 15.09.1959
- freiberuflicher Mitarbeiter von renommierten Unternehmensberatungen und Trainingsinstituten
- Trainer und Dozent im Bereich Beratung, Training & Coaching
- Leiter des Trainingsinstituts Eckardt & Koop.-Partner in Lahnau, Beratung-Training-Coaching
- Arbeitsschwerpunkte unter anderem Führungskräfte-Training, Projektmanagement, Teamentwicklung, Konfliktmanagement
- Autor und Mitautor diverser Buchpublikationen zu Managementthemen



- Herausgeber eigener Mental-Trainingskassetten, einem Hörbuch, einem Trainingsvideo sowie einem Computer Based Training zur Steigerung der Erfolgseffektivität.