

Verhalten im Mitarbeitermeeting nachhaltig beeinflussen

Verhaltens- und Einstellungsveränderungen bei den Mitarbeitern gehören für den Laborleiter zu den großen Herausforderungen. Der Erfolg winkt, wenn er ein Meeting anberaumt, in dem er die Zahntechniker und Mitarbeiter systematisch und Schritt für Schritt die Notwendigkeit der Verhaltensveränderung erkennen lässt – und sie dann in Gang setzt.

Wahrscheinlich kennen die meisten Laborleiter diese Situation aus eigener Erfahrung: Jemand ist der Meinung, eine Verhaltensveränderung aufseiten des Laborleiters sei notwendig,

um zum Beispiel dessen Führungsqualitäten zu verbessern. Dann heißt es: „Du musst mehr aus dir herausgehen und direkter mit den Mitarbeitern kommunizieren, wage es doch einfach

mal.“ Die meisten Menschen vermuten dann allerdings, man wolle sie kritisieren und gegen ihren Willen verändern. „Da will mich jemand verbiegen, welche Gründe hat er nur dafür? Das

lasse ich mir jedenfalls nicht gefallen!“ Der Laborleiter fühlt sich angegriffen, und das selbst wenn er weiß, dass dieser „Jemand“ – bei objektiver Betrachtung – es gut mit ihm meint.

Ähnliche Gedankengänge bewegen den Mitarbeiter, wenn der Laborleiter von ihm – zum Beispiel – verlangt, er solle doch endlich etwas umgänglicher sein, im Kontakt mit den Kollegen, aber auch mit den Kunden.

ANZEIGE

FUNKTIONELLE PROTHETIK FÜR MEHR LEBENSQUALITÄT!



Veracia SA ANTERIOR & POSTERIOR
3 : Quick Quality Quartet

QPACK TIME SAVING

- Alters- und funktionsgerechte Zahnformen
- Einzigartiges Kauflächendesign mit physiologischen Freiräumen
- Keine Bindung an ein Okklusionskonzept
- Hohe Anwendersicherheit
- Zeitsparend bei der Aufstellung



■ Laterotrusion
■ Mediotrusion
 Protrusion

Tiefe Fissuren kombiniert mit bewegungsspezifischen Schliff-Facetten schaffen eine effektivere Kauleistung

Q³-Pack Wachsfree Zahngarnitur mit integrierter Aufstellhilfe



Veracia SA Anterior und Posterior



Täglich live auf Ihrer Fachdental-Messe



SHOFU DENTAL GMBH
 Am Brüll 17 · 40878 Ratingen
 Telefon: 0 21 02 / 86 64-0 · Fax: 0 21 02 / 86 64-64
 E-Mail: info@shofu.de · www.shofu.de

Eigene Einsicht ist Voraussetzung

Die Kunst der nachhaltigen Verhaltensveränderung besteht darin, dass man selbst zu der Einsicht und Überzeugung gelangt, eine Veränderung der Verhaltensweise sei sinnvoll. Bezogen auf die Mitarbeiterführung heißt das: Nehmen wir an, ein Mitarbeiter, der häufig Kundenkontakt hat, also mit den Zahnärzten spricht, ist eher introvertiert und verschlossen. Es fällt ihm schwer, mit den Kunden zu kommunizieren. Die Folge: Der Kunde empfindet das Verhalten des Mitarbeiters als unhöflich und unfreundlich.

Wenn der Laborleiter nun von diesem Mitarbeiter verlangt, er solle im zwischenmenschlichen Umgang freundlicher und umgänglicher sein, wird er wohl das Gegenteil dessen erreichen, was er beabsichtigt.

Das Ziel des Laborleiters sollte sein: Der Mitarbeiter muss freiwillig sein Ja-Wort zu der Verhaltensveränderung abgeben, er sollte von selbst zu der Meinung gelangen, dass er sich von seiner Introvertiertheit verabschieden und sich zumindest vorsichtig nach außen öffnen muss. Dann wird die Verhaltensveränderung zumindest wahrscheinlicher.

Auf die Persönlichkeit der Mitarbeiter eingehen

Wer nachhaltige Verhaltensveränderungen erreichen möchte, sollte über eine gute Portion Menschenkenntnis verfügen und in der Lage sein, den Charakter und die Persönlichkeit jedes einzelnen Mitarbeiters einzuschätzen. Denn wenn der Mitarbeiter vom Typus her ein abenteuerlustiger und dynamischer Mensch ist, wird er wohl eher zu einer Verhaltensveränderung bereit sein als der Bewahrertyp, der gerne alles unter Kontrolle hat und für den das Neue selten Chancen, immer aber die Gefahr des Scheiterns birgt.

Diese Einschätzung hilft überdies, mitarbeiterindividuell vorzugehen. Selbst beim Bewahrertyp ist es nicht unmöglich, eine Verhaltensveränderung herbeizuführen – der Laborleiter muss nur mit anderen Methoden arbeiten als beim Abenteuerlustigen. Während er dem abenteuerlustigen Mitarbeiter die Chancen und kreativen Herausforderungen

rungen aufzeigt, die ihm durch eine Verhaltensveränderung ermöglicht werden, ist es beim Behälter klüger zu betonen, dass durch die Veränderung letztendlich die wirtschaftliche Stabilität des Dentallabors gewährleistet wird. Weitere Beispiele sind:

- Dem dynamisch-dominanten Mitarbeiter zeigt der Laborleiter, dass er seinen Verantwortungsbereich vergrößern und einen Karriereschritt machen kann, wenn er sein extrovertiertes Verhalten im Kontakt mit den Kunden etwas zurückfährt.
- Dem disziplinierten Controllertyp, der Überraschungen verabscheut und berechenbare Aufgaben liebt, legt er dar, dass sich eine Verhaltensveränderung auch für ihn persönlich rechnet.

Die „Glaubenssätze“ der Mitarbeiter beachten

„Das klappt ja sowieso nicht“ oder „Die Vorgaben, die ich vom Laborleiter erhalte, verhindern meinen Erfolg geradezu“: Nachhaltige Verhaltensveränderungen scheitern oft an den destruktiven Einstellungen und Glaubenssätzen der Mitarbeiter. Negativerlebnisse werden – zu-

weilen auch als willkommene Ausreden – genutzt, um sich gegen Veränderungen zu sperren. Denn jeder Wandel verursacht zunächst einmal Schmerzen, weil man sich von lieb gewonnenen Gewohnheiten verabschieden muss. Aber auch der Laborleiter selbst wird zuweilen von eingefahrenen Überzeugungen



geleitet, die sich zu blockierenden Einstellungen verfestigt haben und die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter unterlaufen. Eine typische Äußerung ist dann: „Ich habe dem Mitarbeiter genau gesagt, wie er sein Verhalten ändern und dass er im Kundenkontakt freundlicher vorgehen soll. Aber er will das einfach nicht begreifen. Das ist einfach ein hoffnungsloser Fall.“ Klar ist: Wer so vorgeht, darf sich nicht wundern, wenn sich die Mitarbeiter gegen jede Veränderung wehren. Kann der Laborleiter in einem Mitarbeitermeeting einen Prozess anstoßen, der dazu führt, dass das gesamte Team die Notwendigkeit einer Einstellungs- und Verhaltensveränderung von selbst formuliert? Ja, das kann gelingen – dazu ein Beispiel: Der Laborleiter will, dass die Zahntechniker ihre Kundenorientierung erhöhen und die Zahnärzte freundlich beraten. Denn natürlich kommt es immer wieder vor, dass auch ein Zahn-techniker mit einem Zahnarzt kommunizieren und ihm Fragen zu einem Zahnersatz beantworten muss. Das Problem: Die Anfertigung von Zahnkronen, Stiftkronen, Brücken, Teil- und Vollprothesen – das ist die Welt, in der sich die meisten Zahntechniker wohlfühlen. Sobald sie aber mit dem Zahnarzt selbst sprechen und etwa eine Beratung durchführen sollen, fühlen sie sich oft unsicher. Sie ziehen sich ins Schneckenhaus zurück – „die sind aber unfreundlich“, so das Kundenurteil. Was also tun?

Im Meeting einen Diskussionsprozess anstoßen

Die folgende Vorgehensweise verspricht Erfolg: Der Laborleiter beschreibt im Meeting das Thema, um das es geht, so detailliert wie möglich. Ziel ist der möglichst ungefilterte Erfahrungsaustausch zwischen den Zahn-technikern: Der Laborleiter möchte so den Erfahrungen auf die Spur kommen, die die Zahn-techniker bisher im Um-

gang mit den Kunden gemacht haben. Des Weiteren berichtet der Laborleiter von einem fiktiven, mithin erfundenen Kundengespräch, in dem ein Zahn-techniker eindeutig die Grenzen zur Unhöflichkeit überschritten hat: „Ich möchte Ihnen nun von einem Vorfall erzählen, der schon lange zurückliegt. Da hat ein

Zahn-techniker in einem Telefonat einen Kunden andauernd unterbrochen und ist einfach nicht auf das Anliegen des Kunden eingegangen ...“

Eine Zwischenbemerkung: Wichtig ist, dass der Laborleiter den Eindruck vermeidet, er spiele auf einen Vorfall im eigenen Dentallabor an, meine also einen seiner Angestellten. Denn dann besteht die Gefahr, dass sich die Zahn-techniker angegriffen fühlen – die angestrebte „Verhaltensveränderung aus eigener Ansicht“ ist nicht mehr möglich. Zurück zu dem fiktiven Beispiel, das der Laborleiter im Meeting vorträgt: Durch Fragen wie: „Was glauben Sie: Was denken die Kunden, wenn sie es mit ei-

nem Mitarbeiter zu tun haben, der sie andauernd unterbricht und so unhöflich ist?“ regt er einen Diskussionsprozess und Erfahrungsaustausch in der Gruppe an. Eine Alternative: Der Laborleiter besorgt sich einen entsprechenden Schulungs-film, in dem gezeigt wird, wie wichtig der offene und freundliche Umgang mit Kunden ist.

Noch wirkungsvoller ist der authentische Kundenbericht: Vielleicht gelingt es dem Laborleiter sogar, einen Zahnarzt dafür zu gewinnen, in dem Meeting von seinen Erfahrungen mit unfreundlichen Zahn-technikern zu berichten. Das Team erfährt aus berufenem Mund, welche Konsequenzen ein Verhalten hat, das nicht strikt auf die Kundenzufriedenheit ausgerichtet ist. Entscheidend ist immer: Im Meeting entsteht nun ein Gespräch darüber, wie wichtig doch die Kundenorientierung ist und welche fatalen Folgen sich aus einer unangemessenen Kundenkommunikation ergeben.

Die Mitarbeiter zur selbstkritischen Reflexion animieren

Kommen wir zum nächsten Schritt: Der Laborleiter achtet darauf, dass den Zahn-technikern in dem Diskussionsprozess klar wird, dass ihre Aufgabe nicht nur darin besteht, hochwertigen Zahnersatz herzustellen. Wichtig ist außerdem ihre Bereitschaft, sich auf nutzenorientierte Gespräche mit den Zahnärzten einzulassen.

ZT Autor



Dr. Anna Martini – Weiterbildungen für Führungskräfte und Mitarbeiter in Verkauf und Vertrieb, die die kommunikative Kompetenz erhöhen und damit zur sofortigen und spürbaren Umsatzsteigerung führen – das ist das Ziel von Coach und Vertriebs-trainerin Dr. Anna Martini. Die Teilnehmer erfahren in den praxis-nahen Trainings und Coachings, wie sie kundenorientierte Verkaufsgespräche oder motivierende Mitarbeitergespräche führen. Ziel ist der authentisch-glaubwürdige Auftritt, der durch das Zusammenspiel von Stimme, gesprochenem Wort und Körpersprache begeistert. Als eine der erfolgreichsten Top-Coachs Europas für Vertrieb, Kommunikation und Persönlichkeitsentwicklung verfügt die Diplom-Opernsängerin, Bestseller-autorin und Sales Professional über 25 Jahre Praxiserfahrung und Know-how in Coaching und Training.

Mit einiger Wahrscheinlichkeit berichten die Zahn-techniker nun von selbst von ihren Erfahrungen und von Kundengesprächen, die nicht optimal verlaufen

Fortsetzung auf Seite 8 **ZT**

ANZEIGE

ZT Literatur

Laborleiter, die Einfluss nehmen wollen auf das Verhalten ihrer Mitarbeiter, benötigen dazu ausgeprägte kommunikative und rhetorische Kompetenzen. Dabei kommt dem Stimmklang, der Stimmführung, der Atmung sowie der Gestik und Mimik eine große Bedeutung zu. Wie Führungskräfte diese Instrumente einsetzen und trainieren, zeigt Anna Martini in ihren Büchern und Hörbüchern:

- Tritt frisch auf. Tu's Maul auf. Stimmrhetorik. ANA Publishers 2009. Seit 2011 liegt dazu ein Hörbuch vor, das ebenfalls bei ANA Publishers erschienen ist.
- Sprechtechnik: Top-aktuelle Stimm-, Sprech- und Atemübungen. Orell Füssli, 5. erweiterte Auflage 2010
- Sprich Dich fit – Sprich einfach mit. Hörbuch. ANA Publishers 2010

ZT Information

Weitere Strategien für Verhaltensveränderungen

- Notwendigkeit der Verhaltensveränderung in den Dienst des „fundamentalen Zwecks“ des Dentallabors stellen – Mitarbeiter sind eher zur Veränderung bereit, wenn sie deren Bedeutung für ein höheres Ziel akzeptieren.
- Vorbildfunktion nutzen: Auch der Laborleiter muss eventuell Verhaltensweisen verändern, damit er besser zur Erreichung der Ziele des Dentallabors beitragen kann. Darum beweist und demonstriert er seinen Mitarbeitern seine persönliche Veränderungsbereitschaft und geht mit gutem Beispiel voran.
- Der Laborleiter stellt Beispiele lobend und anerkennend heraus, in denen Mitarbeiter bereits bewiesen haben, dass sie zu Verhaltensveränderungen fähig sind.

Ein Fräszentrum, das Ihr Handwerk versteht!

white + implant

digitale Verschmelzung
für analoge Überlegenheit

Hochbelastbare geometrische Strukturen
auf Wunsch mit direktem Implantatanschluss!
(für viele Implantat-Systeme möglich)

- individuelle Abutments
- Stege mit Attachments
- verschraubte Brücken



Mehr Infos erhalten Sie unter www.mywhite.de oder rufen Sie uns an 0800-5204975 (kostenfrei aus dem deutschen Festnetz).