

**ZT Fortsetzung von Seite 7**

sind. Angeregt durch die Diskussion über jene fiktiven Kundengespräche, den Schulungsfilm oder die authentischen Kundenberichte erzählen die Mitarbeiter von ihren eigenen, eher misslungenen Kundengesprächen. Und vielleicht äußert der eine oder andere bereits jetzt Einsichten wie: „Vielleicht liegt es ja doch an meiner Einstellung zum Kunden und an meinem Verhalten, dass die Gespräche nicht optimal verlaufen sind.“

Weitere Konsequenz: Die Zahntechniker sprechen jetzt ganz von selbst über die Vorteile einer Verhaltensveränderung: bessere Kundengespräche, zufriedener Zahnärzte, Erfolgsstei-

gerung, höhere Arbeitszufriedenheit, materielle und immaterielle Vorteile – bis hin zur Erhöhung der Arbeitsplatzsicherheit. Natürlich wird dieser idealtypische Weg nicht immer gelingen. Dann sollte der Laborleiter durch vorsichtige Gesprächslenkung und Nachfragen versuchen, die Mitarbeiter zu Berichten über ihre misslungenen Gespräche zu motivieren, und so den dargestellten Prozess in Gang setzen.

**Die Eigeninitiative des Mitarbeiters wecken**

Sobald die Mitarbeiter von sich aus akzeptiert haben, dass eine Verhaltensveränderung durch-

aus angemessen ist, hat der Laborleiter gewonnen. Die Verhaltensveränderung steht nun nicht mehr unter dem dunklen Stern des Zwanges von außen – sondern die Mitarbeiter selbst sind es, die sie wünschen und für notwendig erachten. Die Erfahrung zeigt, dass die Mitarbeiter in dieser Phase häufig eigeninitiativ sehr konkrete Vorschläge oder gar ein Konzept entwickeln, wie sich die Kommunikation mit den Kunden erfolgreicher gestalten lässt. Laborleiter, die nun den immensen Aufwand beklagen, der mit dem dargestellten Prozess einhergeht, sollten einmal überlegen: Verhaltensveränderungen durch Tun brauchen Zeit. Aber der aufwendige Prozess lohnt sich. Was

nutzen kurzfristige, weil lediglich durch Druck und Zwang erfolgte Verhaltensveränderungen, die im schlimmsten Fall sogar zur Demotivation des Mitarbeiters führen? Wer nachhaltige und langfristige Veränderungen anstrebt, kommt an der Durchführung des dargestellten Prozesses nicht vorbei und muss überdies viel Geduld aufbringen und noch mehr Zeit investieren.

**Fazit**

Die Verinnerlichung der neuen Einstellung liegt vor, wenn dem Mitarbeiter die Verhaltensveränderung zur unreflektierten Gewohnheit geworden, sie ihm

mithin „in Fleisch und Blut“ übergegangen ist. Durch ständige Wiederholungen, durch Erfahrungslernen und positive Erfolgserlebnisse nimmt der Mitarbeiter das neue kundenorientierte Verhalten schließlich in sein Repertoire auf und kann es als erworbene Einstellung im Gespräch abrufen. **ZT**

**ZT Adresse**

AMCC Dr. Anna Martini  
Institut für Stimmrhetorik® und  
Personal Development  
Joseph-Stelzmann-Straße 62  
50931 Köln  
Tel.: 02 21/44 63 66  
E-Mail: office@stimmrhetorik.com  
www.stimmrhetorik.com

## Die richtige Wahl?! – Wie Dentallaborchefs ganzheitlich entscheiden

Laborinhaber stehen zunehmend vor der Herausforderung, unternehmerische Entscheidungen unter sehr komplexen Rahmenbedingungen treffen zu müssen. Die Reaktionen darauf sind unterschiedlich: Die einen verlassen sich auf ihr Bauchgefühl, andere allein auf ihren Verstand, eine dritte Gruppe reagiert mit Unentschlossenheit. Keiner der drei Lösungswege führt zum Ziel. Wie geht es richtig?

Doch warum müssen wir heute eigentlich mehr Entscheidungen treffen als die Generationen vor uns? Ganz einfach, weil wir mehr Auswahl haben. Wir arbeiten nicht mehr nur mit Zahnärzten und Geschäftspartnern aus der Region zusammen, sondern wirtschaften global. Wir wickeln Aufträge nicht mehr nur selbst ab, sondern arbeiten mit Kooperationspartnern zusammen. Wir müssen uns heute sogar für bestimmte Post- und Telefondienstleister entscheiden. In unserem Privatleben ist es ähnlich. Manch einen treibt die Überfülle an Wahlmöglichkeiten in einen höchst angespannten Stillstand, einen Zustand, der als „Multioptionsparalyse“ bezeichnet wird.

**Wo sind die Wegweiser?**

Schon Charles de Gaulle war davon überzeugt, dass es besser sei, „unvollkommene Entscheidungen

**ANZEIGE**

rade dann, wenn wir das versuchen, unsere emotionale Komponente gern einen Strich durch die Rechnung, wie folgende Beispiele beweisen.

**Versenkte Kosten**

Stellen Sie sich vor, Sie haben ein innovatives Produkt entwickelt und sehr viel Geld für die Entwicklung ausgegeben. Nun stellt sich am Markt aber nicht der erwartete Erfolg ein. Was tun Sie: Stoppen Sie alles? Oder treiben Sie das Projekt weiter, weil Sie schon so viel Geld investiert haben? Viele Laborchefs tun genau dies. Sie orientieren sich bei ihren Entscheidungen an der Vergangenheit, obwohl Entscheidungen immer die Zukunft betreffen. Letztendlich lassen sie sich durch ihre Angst vor Verlusten führen oder durch ihren Ärger über die versenkten Kosten. Ist das rational? Wohl kaum.

**Endloses Maximieren**

Viele Menschen unternehmen große Anstrengungen, um die bestmögliche Wahl zu treffen. Sie analysieren Tonnen von Tests, listen Plus- und Minuspunkte auf, halten sich möglichst lange alle Türen offen – und doch stellt sich der erwartete Erfolg nicht ein. Laut Barry Schwartz, Professor für Psychologie am Swarthmore College in Pennsylvania, sind nicht die „Maximierer“ schlussendlich zu-

frieden mit ihren Entscheidungen, sondern eher die „Satisficer“. Diese hören einfach mit der Suche auf, wenn sie gefühlsmäßig das Richtige gefunden haben und machen sich weiter keine Gedanken. Das mag zwar nicht besonders rational sein, dafür aber pragmatisch.

**Kluge statt richtige Entscheidungen**

Richtige Entscheidungen lassen sich heute gar nicht mehr treffen, ist Maja Storch überzeugt. In komplexen, dynamischen Szenarien seien immerhin kluge Entscheidungen möglich, so die promovierte Diplompsychologin und Psychoanalytikerin. Diese entstehen dann, wenn wir nicht nur auf unseren Verstand zurückgreifen (der langsam und gründlich arbeitet), sondern auch auf unser emotionales Erfahrungsgedächtnis: das Bauchgefühl, das seine Bewertung in Millisekunden abgibt, und zwar mit inneren Bildern, Körperempfindungen (Schmetterlinge im Bauch, Klotz am Bein) oder als „innere Stimme“. Auch der niederländische Wissenschaftler Ap Dijksterhuis empfiehlt, auf die unbewusste Informationsverarbeitung zu vertrauen. Der Verstand sei häufig überfordert, sehr viele und widersprüchliche Informationen zu verarbeiten. Wer aber ohne Aufmerksamkeit über eine Entscheidung nachdenke und Entscheidungen auch einmal spontan treffe, sei mit dieser Entscheidung später oft zufriedener als jene, die sehr viele Überlegungen anstellen. Voraussetzung für eine konstruktive Zusammenarbeit mit dem eigenen Unbewussten ist, dass wir diesem Raum und Zeit geben. Aber Achtung: Das viel gepriesene Bauchgefühl kann auch in die Irre führen, z. B.

durch frühere Erfahrungen, denn oft lassen sich die im emotionalen Erfahrungsgedächtnis gespeicherten Muster nicht auf unsere aktuelle Situation übertragen. Wer als Kind zum Beispiel häufig von seinem jüngeren Bruder übertrumpft wurde, sollte sich klarmachen, dass sein jüngerer Assistent eben nicht Teil der früheren Familie ist und keine Bedrohung darstellt.

**Ganzheitlich entscheiden**

Jede Entscheidung fällt im Spannungsfeld zwischen Seele, Herz, Geist und Körper. Wenn wir verantwortungsvoll und umsichtig entscheiden wollen, sollten wir auf diese ganzheitliche Entscheidungsfindung setzen:

- Wenn wir an eine bevorstehende Entscheidung denken, wie fühlen wir uns körperlich?
- Wie gehen wir rational mit der bevorstehenden Entscheidung um?
- Was meldet unsere Intuition?
- Empfinden wir starke Gefühle der Lust oder Unlust?

Setzen Sie sich ganz bewusst mit den verschiedenen Aspekten auseinander, die in Ihre Entscheidung hineinspielen. Lassen Sie sich Zeit, um eine gute Balance innerhalb des Spannungsfeldes zu erreichen. Dabei spielt die Tragweite der aktuellen Entscheidung natürlich eine wesentliche Rolle. Sie können ganz spontan entscheiden, ob Sie gerade eher Lust auf Pizza oder auf Pasta haben. Wenn es um den Kauf eines Labors oder um die Einstellung einer neuen Führungskraft geht, sieht die Sache schon anders aus. Die Autorin Suzy Welch hat ein sehr einfaches Modell entwickelt, mit dem wir unsere Entscheidungen im Hinblick auf ihre Zukunftsfähigkeit überprüfen können. Dazu

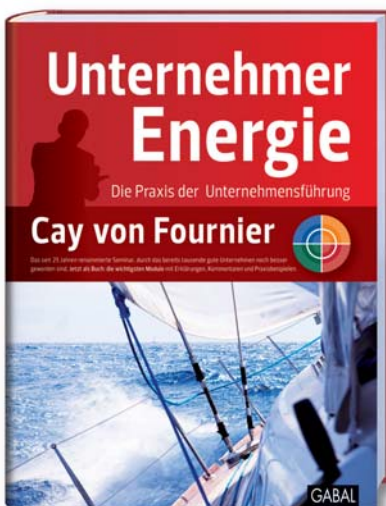
brauchen wir lediglich drei Fragen: Weiche Auswirkung hat meine Entscheidung in 10 Minuten? 10 Monaten? 10 Jahren? Wichtig dabei ist: Lassen Sie sich bei wichtigen Entscheidungen nicht unter Druck setzen, sonst geben Sie Ihrer Ratio (blindes Vertrauen in Zahlen) oder Ihren Emotionen (Angst, Lust) zu viel Macht und riskieren eine Fehlentscheidung! **ZT**

**ZT Autor**

**Dr. Dr. Cay von Fournier** ist aus Überzeugung Arzt und Unternehmer. Zu seiner Vision gehören möglichst viele gesunde Menschen in gesunden Unternehmen. Der in Medizin- und Wirtschaftswissenschaften promovierte Seminarleiter und Speaker ist bekannt durch seine lebhaften und praxisrelevanten Trainings und Vorträge. SchmidtColleg ist unter seiner Leitung zu einer Unternehmensgruppe geworden, die sich der Vermittlung und Umsetzung einer strategischen sowie ethischen und deshalb sehr erfolgreichen Unternehmensführung widmet.

**ZT Adresse**

SchmidtColleg GmbH & Co. KG  
Büro Waldershof  
Markt 11, 95679 Waldershof  
Tel.: 092 31/50 51-1 42  
Fax: 092 31/50 51-1 43  
E-Mail: info@schmidtcolleg.de  
www.schmidtcolleg.de



gen durchzuführen, als beständig nach vollkommenen Entscheidungen zu suchen, die es niemals geben wird“. Wir glauben, Entscheidungen möglichst „rational“ und „logisch“ treffen zu müssen. Dabei macht uns ge-

# Goldkurs immer noch hoch

## Nutzen Sie jetzt die hohen Preise zum Verkauf Ihres Altgoldes



**Gold: 39,05 €/g · Platin: 36,15 €/g · Palladium: 15,45 €/g · Silber: 0,79 €/g**

Edelmetallkurse bei Drucklegung 26. Oktober 2011 (aktuelle Kurse unter Tel.-Nr. 0 2133 /47 82 77)

- **Kostenloses Zwischenergebnis vor dem Schmelzen**
- **Modernste Analyse**
- **Vergütung von: AU, Pt, Pd, Ag**
- **Schriftliche Abrechnung, Scheck bzw. Überweisung innerhalb von 5 Tagen**
- **Kostenlose Patientenkuverts**
- **Kostenloser Abholservice ab 100 g**
- **Auszahlung auch in Barren möglich**

**500 €** Kleinere Einsendungen von Ihnen, als Expressbrief oder Paket, sind bei der Post bis 500,- € versichert.



### **Auszahlungsbeispiel:**

Anlieferungsgewicht	206,93 g
Schmelzgewicht	148,65 g
AU	61,24 %
Pt	4,03 %
Pd	15,76 %
Ag	10,75 %
<b>Auszahlung</b>	<b>3.316,80 €</b>



**ANRUF GENÜGT**  
**0 21 33 47 82 77**