

Veränderung trotz Bewahrermentalität herbeiführen

# Persönlichkeitsorientiertes Vorgehen verspricht Erfolg

| Dr. Anna Martini

Wenn im Laborteam zu viele Bewahrertypen sitzen, die am Bewährten festhalten wollen und die Veränderung scheuen, droht die Stagnation, und Verbesserungschancen können nicht genutzt werden. Eine Lösung: Der Laborleiter stellt fest, welche Zahntechniker und Mitarbeiter zu den Bewahrern gehören. Danach leitet er punktgenau Maßnahmen ein, um das Blockadepotenzial aufbrechen und es sogar für den Veränderungsprozess nutzen zu können.



Wenn es darum geht, aus den gewohnten Bahnen auszubrechen, das Bewährte zu überprüfen und über Bord zu werfen, ist eine Veränderungsmentalität vonnöten.

Die meisten Menschen neigen dazu, Veränderungen abzulehnen. Sie wollen am Bewährten festhalten, streben nach innerer und äußerer Stabilität und bevorzugen Werte wie Tradition, Harmonie und Sicherheit.

Wenn die Mitarbeiter im Dentallabor zu diesem Bewahrertypus gehören, kann dies zunächst einmal durchaus von Vorteil sein. Denn es ist zu erwarten, dass das Laborteam bei seinen Kundenkontakten in überwiegendem Maße

ebenfalls auf Bewahrer trifft. „Gleich und Gleich gesellt sich gern“ – oft sind gute Gespräche zwischen Gleichgesinnten die Folge. Trifft hingegen der dominant bestimmend auftretende Zahntechniker auf den Bewahrer-Kunden, führt dies häufig zu eher unergiebigen Gesprächen.

## Stolperstein „Sicherheitsdenken“

Was im Kundengespräch zum Vorteil gereicht, entpuppt sich in anderen Situationen als Stolperstein: etwa in Ver-

änderungsprozessen. Wenn es darum geht, aus den gewohnten Bahnen auszubrechen, das Bewährte zu überprüfen und über Bord zu werfen, ist eine Veränderungsmentalität vonnöten.

Nehmen wir als Beispiel den Fall an, der Laborleiter wolle sein Labor als „Qualitätsorientiertes Dentallabor mit absoluter Kundenfreundlichkeit“ etablieren. Alle Prozesse und Abläufe werden einem strengen Qualitätsmanagement unterworfen. Der Laborleiter leitet entsprechende Maßnahmen ein, um Qualitätslücken, auch bei der Kundenorientierung, durch personelle Umstrukturierungen und Mitarbeiterweiterbildungen zu schließen.

Mit anderen Worten: „Alles“ kommt auf den Prüfstand, die gewohnten Abläufe im Labor werden kräftig durcheinandergewirbelt, so gut wie jeder Zahntechniker und Mitarbeiter muss sich damit abfinden, dass es Veränderungen in seinem Verantwortungsbereich gibt.

Diese Ausrichtung, die aufseiten des Laborleiters und des Teams einen Mentalitätswandel und Veränderungen auch im Verhaltensbereich voraussetzt, könnte durch die Bewahrungstendenzen im Laborteam behindert werden. Wenn allzu viele Mitarbeiter auf Sicherheit bedacht sind und Ver-

änderungen scheuen, kann dies die Pläne des Laborleiters gefährden. Wie also soll er mit den Bewahrungskünstlern unter den Mitarbeitern umgehen?

#### **Ist-Zustand feststellen: Persönlichkeit einschätzen**

Zunächst einmal verschafft sich der Laborleiter einen Überblick: „Zu welchen Persönlichkeitstypen gehören eigentlich meine Leute?“ Dazu liegen verschiedene Modelle vor, mit denen sich Aussagen zur Persönlichkeitsstruktur eines Menschen treffen lassen. In diesem Zusammenhang haben sich die sogenannten „limbischen Persönlichkeitstypen“ bewährt. Demnach basieren unser Verhalten, unsere Entscheidungen und unsere Persönlichkeit auf drei Urprogrammen, den limbischen Instruktionen. So kommt es zu drei Ausprägungen, die sich jeweils mit typischen Aussagen beschreiben lassen:

- **Balanceverhalten:** Hier dominieren das Sicherheitsdenken und das Harmoniestreben: „Strebe nach Stabilität“ und „Vermeide jede Veränderung“.

- **Dominanzverhalten:** Bestimmend sind Machtwille und Autonomiestreben: „Sei besser als die anderen“ und „Setze dich durch und vergrößere deine Macht“.
- **Stimulanzverhalten:** Kreativität, Spontaneität und Abenteuerlust stehen im Vordergrund: „Sei anders und brich aus dem Gewohnten aus“ und „Suche nach Abwechslung“.

Ähnlich wie in der physikalischen Optik, in der sich aus den drei Grundfarben Rot, Grün und Blau alle anderen Farben ergeben, lässt sich die Bandbreite menschlichen Verhaltens als Mischungen aus den Urprogrammen beschreiben. Ergebnis sind mehrere Persönlichkeitstypen, bei denen stets ein bestimmtes Verhalten und ein bestimmtes Wahrnehmungsmuster vorherrschen sowie ein spezifisches Emotionssystem dominiert.

Wie bei jedem Modell gilt: Die limbischen Instruktionen bilden nicht die Landschaft „Mensch“ selbst ab, sondern stellen ein abstrahierendes Bild der Wirklichkeit dar. Sie erlauben dem

ANZEIGE



## Sattelstühle – sattelfest sitzen

- Großer Arbeitsradius
- Mit den Beinen dirigieren
- Von A nach B rollen
- Gesund aufrecht sitzen
- Durchblutungsfördernd
- Rückenschonend



Hotline für Testanforderung: **0800-5639 000**

**LÖW ERGO**  
Die Arbeitsplatzergonomen



Bahnhofstraße 34  
D-64720 Michelstadt i. Odw.  
Tel.: +49 (0) 6061 2741  
Fax: +49 (0) 6061 2742  
info@loew-ergo.com  
www.loew-ergo.com



Stimulanztyp

Diesen Menschen geht es um Freude, Spaß, Abwechslung und Abgrenzung. Sie lieben das Neue, Unbekannte, Innovative und wollen sich vom Durchschnitt abheben.



Dominanztyp

Ihnen sind Ergebnisse und Macht wichtig. Sie wollen als aktive Menschen anerkannt werden und besser sein als andere, einen Wettbewerbsvorsprung erringen und andere hinter sich lassen.



Balance-Unterstützer-Typ

Diesen Menschen geht es um Beziehungen, Geborgenheit und menschliche Wärme. Sie wollen als vertrauensvoll angesehen werden und freuen sich, wenn sie anderen Menschen helfen können.



Balance-Bewahrer-Typ

Wichtig sind diesen Menschen die Daten und die belegbaren Fakten. Sie wollen als vernünftig urteilende Menschen wahrgenommen werden und agieren sicherheitsorientiert.



## Die großen Emotionssysteme

Basierend auf den drei limbischen Urprogrammen unterscheiden die Hirnforschung und das Neuroselling obenstehende Emotionstypen.



Laborleiter aber – und zwar mithilfe eines Tests – zumindest eine erste Einschätzung der Persönlichkeitsstruktur.

### Selbsteinschätzung vornehmen

Ein Vorteil des Modells: Wenn der Laborleiter auch bezogen auf die eigene Person feststellt, zu welchem Typus er gehört, weiß er mit einiger Sicherheit, wie er selbst auf seine Umgebung wirkt – und damit auf seine Mitarbeiter. Ist er impulsiv und dominant, wird er auf ähnlich veranlagte Mitarbeiter wahrscheinlich überzeugend wirken. Aber Achtung: Wenn der dominante Chef auf den gleichfalls dominanten Zahntechniker trifft, können schon einmal „die Fetzen fliegen“, weil beide versuchen, sich durchzusetzen.

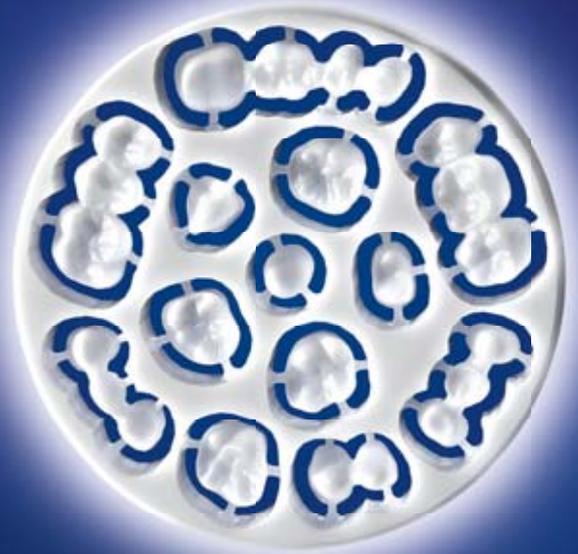
Und mit einiger Sicherheit darf prognostiziert werden: Die umfassenden Veränderungspläne des dominanten Laborleiters werden auf den Bewahrertypus erschlagend wirken. Veränderungslust trifft auf Veränderungsunlust. Der Bewahrertypus zieht sich noch mehr in sein schützendes Schneckenhaus zurück. Wie soll der Laborleiter reagieren?

### Veränderungskräfte unterstützen

Aufgrund der Persönlichkeitsanalyse weiß der Laborleiter nun immerhin, mit welchen Mitarbeitern es mit hoher Wahrscheinlichkeit keine Schwierigkeiten geben wird: Der dynamisch-dominante Zahntechniker wird ebenso wie der Abenteurertyp den Verände-

rungsprozess tatkräftig unterstützen. Diese Mitarbeiter sind einfach neugierig auf die Veränderung. Der Laborleiter kann einschätzen, an welchen Hebeln – bei welchen Mitarbeitern – er anzusetzen hat, um die Veränderungskräfte zu unterstützen und zu forcieren.

Entscheidend ist der Umgang mit den Bewahrertypen, die sich das Motto „Strebe nach Stabilität und vermeide Veränderungen“ auf die Fahnen geschrieben haben. Bei dieser „Problemgruppe“ prüft der Laborleiter am besten, ob durch unterstützende Maßnahmen die Veränderungsbereitschaft gestärkt oder geweckt werden kann. In Einzelgesprächen kann er die Glaubenssätze der Bewahrer wie etwa



White



Light



Medium



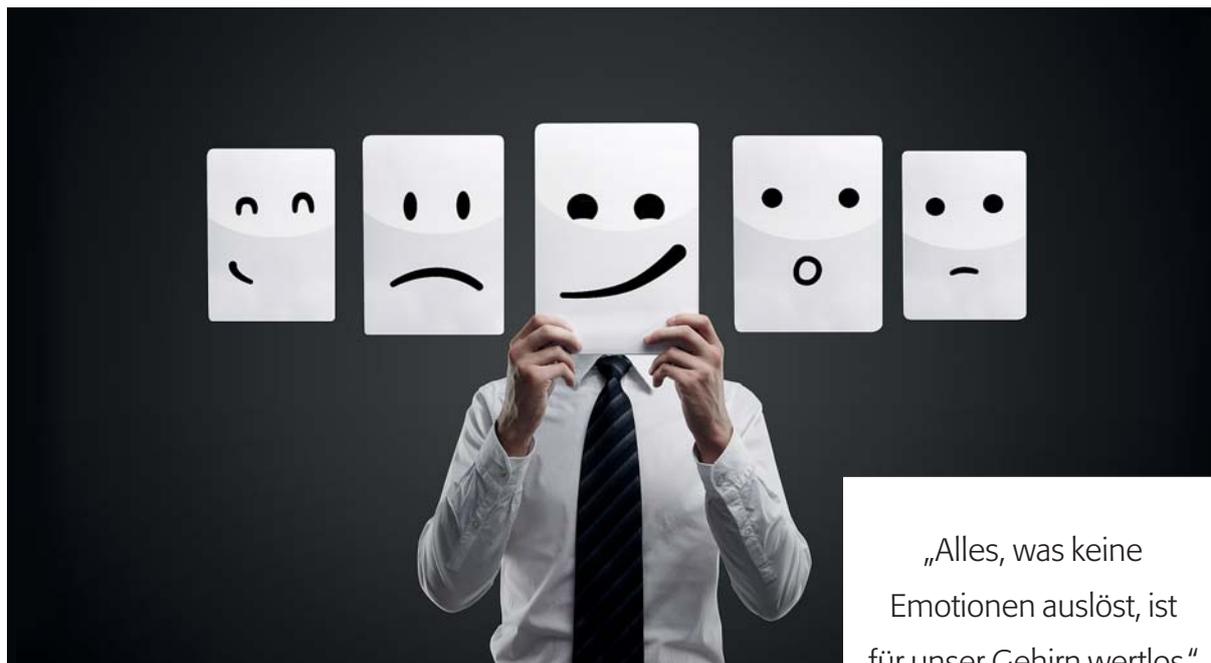
Intense

Z-CAD® HTL – hochtransluzentes Zirkonoxid für monolithische Kronen und Brücken

Mit **Z-CAD® HTL** jetzt direkt zur ästhetischen Vollanatomie!

CAD/CAM-Rohlinge vom Schweizer Keramik-Spezialisten, seit vielen Jahren bevorzugter Lieferant bekannter Dentalfirmen. Jetzt für Ihr Dentallabor. Hochtransluzenz in farblich reinsten Ästhetik – neu und hochattraktiv von Metoxit! Produktinformationen unter [www.metoxit.com](http://www.metoxit.com). Ihr individuelles Angebot erhalten Sie bei den Metoxit Vertriebspartnern und direkt: Telefon +41 (0)52 645 01 01 oder Fax +41 (0)52 645 01 00.

**METOXIT**  
high tech ceramics



„Alles, was keine Emotionen auslöst, ist für unser Gehirn wertlos.“

Für die Mitarbeiterführung bedeutet dies, dass der Laborleiter versuchen sollte, das vorherrschende Emotionssystem eines Mitarbeiters zu nutzen, um ihn individuell motivieren zu können. Wenn er weiß, um welchen Typus es sich handelt, kann er bei der Konfliktbewältigung und der Motivationsarbeit mitarbeiterindividuell vorgehen.

Dies ist gerade bei der Ausrichtung auf Qualität in allen Laborabläufen von Belang. Denn meistens tendieren die Bewahrertypen dazu, der Qualität einen hohen Stellenwert einzuräumen.

#### Führen mit Emotionen

Die vorgestellten limbischen Persönlichkeitstypen basieren auf den neuesten Erkenntnissen der Hirnforschung. Dr. Hans-Georg Häusel, der sich mit den Auswirkungen der Denkleistungen

„Halte am Bewährten um jeden Preis fest“ diskutieren und aufzubrechen versuchen.

#### Zweierteams bilden und Bewahrungskräfte nutzen

So sollte er zum Beispiel möglichst Zweierteams bilden, in denen jeweils ein Bewahrer und ein Veränderer sitzen. Vielleicht lässt sich der Bewahrertypus von dem Feuer der Begeisterung ein wenig anstecken, sieht die Notwendigkeit der Veränderungsprozesse ein, entwickelt zumindest ein wenig Lust auf Veränderung und lässt sich doch

noch durch den Kollegen zur aktiven Mitarbeit bewegen.

Der Laborleiter steht in der Verantwortung, sich intelligente Möglichkeiten zu überlegen, wie er die Beharrungskräfte oder gar das Blockadepotenzial der Mitarbeiter kreativ-produktiv für den Veränderungsprozess in seinem Dentallabor nutzen kann. Eine andere Option ist: Zuweilen tut es Veränderungsprozessen ganz gut, wenn ein Advocatus Diaboli, wenn ein „Anwalt des Teufels“ auf die Schwachpunkte des Veränderungsprozesses hinweist und argumentiert, dass das Bewährte nicht automatisch das Veraltete sein muss. Hinzu kommt: Nicht jede Veränderung ist von vornherein sinnvoll.

Ein kritischer Blick, ob es nicht doch Abläufe oder Arbeitsprozesse im Dentallabor gibt, die von der Veränderung ausgenommen werden sollten, lohnt sich. Der Laborleiter sollte die konservativ-risikoscheue Bewahrer-Perspektive des entsprechenden Zahntechnikers für die Weiterentwicklung des Labors nutzen. Dessen Bedenken helfen, kontraproduktive Veränderungsauswüchse rechtzeitig zu stoppen oder einzugrenzen. Der Laborleiter kann dies institutionalisieren, indem er in der Teamsitzung den oder die Bewahrertypen ermutigt, den Veränderungsprozess kritisch zu kommentieren und zu hinterfragen.

ANZEIGE

**LASERSINTERN - UNENDLICHE WEITEN UND INDIKATIONEN...**

**NEM GERÜSTE IN VOLLENDUNG.**  
Garantiert exzellente und konstante Ergebnisse. Gute Konditionen mit dem Plus an Service. Info: 040/86 60 82 23  
[www.flussfisch-dental.de](http://www.flussfisch-dental.de)

**FLUSSFISCH**

# VITA Rapid Layer Technology – für die Hochgeschwindigkeitsbrücke!

Einfach und schnell – Gerüst- und Verblendstruktur per Mausklick herstellen!



3407D



VITA shade, VITA made.

**VITA**

Profitieren Sie jetzt von der VITA Rapid Layer Technology for CEREC/inLab MC XL und fertigen Sie in einem komplett computergestützten Herstellungsprozess eine vollanatomische, mehrgliedrige Brückenversorgung aus einer Verblend- und Gerüststruktur. Für die Herstellung der hochästhetischen Verblendstruktur gibt es jetzt den Multischichtblock VITABLOCS TriLuxe forte in großer Dimension als TF-40/19 Geometrie (15,5 x 19 x 39 mm).

**Fax: +49 (0) 7761 / 562-233**

**Tel.: +49 (0) 7761 / 562-890**

Ja, ich wünsche mehr Infos zur VITA Rapid Layer Technology!

Praxis/Labor, Ansprechpartner: \_\_\_\_\_

Straße, Hausnummer: \_\_\_\_\_

PLZ/Ort: \_\_\_\_\_



des Gehirns auf Marketing und Verkauf beschäftigt, fasst den Kern der Hirnforschung so zusammen: „Alles, was keine Emotionen auslöst, ist für unser Gehirn wertlos.“ Für die Mitarbeiterführung bedeutet dies, dass der Laborleiter versuchen sollte, das vorherrschende Emotionssystem eines Mitarbeiters zu nutzen, um ihn individuell motivieren zu können. Wenn er weiß, um welchen Typus es sich handelt, kann er bei der Konfliktbewältigung und der Motivationsarbeit mitarbeiterindividuell vorgehen.



Allgemein gilt: Der Laborleiter baut nach wie vor eine Zielvereinbarungskultur auf, legt mit den Zahntechnikern und Mitarbeitern im Konsens konkrete Ziele fest und leitet daraus Aktivitäten ab, die der Zielerreichung dienen. Und er überprüft die Zieleinhaltung. Er soll und muss mit Verstand führen – aber auch mit Herzblut, mit Gefühlen, mit Emotionen. Denn Menschen engagieren sich mehr, wenn sie die Sinnhaftigkeit dessen, was sie tun, einsehen und wenn sie etwas mit Spaß und Freude ausführen können. Die Führungskraft besteht darin, die Mitarbeiter von lediglich Betroffenen zu emotional Beteiligten zu entwickeln.

Und darum gilt: Ob Teammeeting oder Mitarbeitergespräch – der Laborleiter stellt den Zusammenhang zwischen Mitarbeiteraufgabe und Laborvision her, weiß er doch, dass die Mitarbeiter motivierter zu Werke gehen, wenn sie wissen, dass ihre Tätigkeit durch einen übergeordneten Zweck einen tieferen Sinn erhält.

Führen mit Emotionen heißt zudem:

- Keine Zielvereinbarung ohne emotionale Beziehung. Der Laborleiter

betrachtet den Mitarbeiter nicht als Rädchen im Getriebe, das zu funktionieren hat, sondern als eigenständiges Individuum. Er begegnet ihm als Vorgesetzter – aber auf Augenhöhe, wenn es um die Festlegung von Zielen und Aktivitäten geht.

- Ziel ist es, eine persönliche Beziehung zum Mitarbeiter aufzubauen: „Wie ist das Kundengespräch abgelaufen? Wie haben Sie es geschafft, diesen schwierigen Kunden doch noch zu überzeugen?“

- Der Laborleiter optimiert die Teamzusammensetzung, indem er verschiedene Typen zusammenbringt: Der dominante Feuerkopf, der scheu-schüchterne Beziehungsmanager und der innovationssüchtige Pioniertyp ergänzen sich in ihren Verhaltensstilen und Kompetenzen.

- Der Laborleiter nutzt die „Was wäre, wenn ...“-Frage: „Was wäre, wenn Ihr größter (beruflicher) Wunsch in Erfüllung ginge? Beschreiben Sie das bitte einmal.“ Jetzt kann er Themen zur Sprache bringen, von denen er weiß, dass sie seitens des Mitarbeiters emotional besetzt sind.

#### Fazit

Veränderungsprozesse brauchen Unterstützung – und den kritischen Blick. Deshalb kann es sinnvoll sein, den Bewahrer Bewahrer sein zu lassen und seine Beharrungsenergie zu nutzen. Gleichzeitig sollte der Laborleiter prüfen, ob Bedarf besteht, bei den Mitarbeitern mit ausgesprochener Bewahrermentalität die Veränderungsbereitschaft vorsichtig zu stärken.

## test.

### Verbessern Sie Ihren Umgang mit anderen Menschen

Unter <http://www.intem.de/schnelltest> können Laborleiter und ihre Mitarbeiter prüfen, welches Emotionssystem bei ihnen dominiert. Den Test hat Dr. Hans-Georg Häusel entwickelt.

## literatur.

Laborleiter, die ihre Mitarbeiter von der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Veränderungsprozesse überzeugen wollen, benötigen 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 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

## kontakt.



### AMCC Dr. Anna Martini Institut für StimmRhetorik® und Personal Development

Joseph-Stelzmann-Str. 62, 50931 Köln  
Tel.: 02 21/44 63 66  
Mobil: 0173/30 31 975  
E-Mail: [office@stimmrhetorik.com](mailto:office@stimmrhetorik.com)  
[www.stimmrhetorik.com](http://www.stimmrhetorik.com)