Persönlichkeitsorientiertes Vorgehen verspricht Erfolg

Wenn im Praxisteam 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 Kieferorthopäde stellt fest, welche Mitarbeiter zu den Bewahrern gehören. Danach leitet er punktgenau Maßnahmen ein, um das Blockadepotenzial aufbrechen und es sogar für den Veränderungsprozess nutzen zu können. Ein Beitrag von Dr. Anna Martini.

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 in der KFO-Praxis zu diesem Bewahrertypus gehören, kann dies zunächst einmal durchaus von Vorteil sein. Denn es ist zu erwarten, dass das Praxisteam bei seinen Patienten- und Geschäftskontakten 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 Praxismitarbeiter auf den Bewahrer-Kontakt, führt dies häufig zu eher unergiebigen Gesprächen.

Stolperstein „Sicherheitsdenken"
Was im Patienten- oder Kundengespräch zum Vorteil gereicht, entpuppt sich in anderen Situationen

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

als Stolperstein: etwa in Veränderungsprozessen. Wenn es darum geht, aus den gewohnten Bahnen auszubrechen, das Bewährte zu überprüfen und über Bord zu werfen, ist eine Veränderungsmentalität vonnöten.

© Peshkova

Nehmen wir als Beispiel den Fall an, der Kieferorthopäde wolle seine Praxis als „Qualitätsorientierte KFO-Praxis mit absoluter Patientenzufriedenheit" etablieren. Alle Prozesse und Abläufe werden einem strengen Qualitätsmanagement unterworfen. Der Kieferorthopäde leitet entsprechende Maßnahmen ein, um Qualitätslücken durch personelle Umstrukturierungen und Mitarbeiterweiterbildungen zu schließen. Mit anderen Worten: „Alles" kommt auf den Prüfstand, die gewohnten Abläufe in der Praxis werden kräftig durcheinandergewirbelt, so gut wie jeder Mitarbeiter muss sich damit abfinden, dass es Veränderungen in seinem Verantwortungsbereich gibt.
Diese Ausrichtung, die aufseiten des Kieferorthopäden und seines Teams einen Mentalitätswandel und Veränderungen auch im Verhaltensbereich voraussetzt, könnte durch die Bewahrungstendenzen im Praxisteam behindert werden. Wenn allzu viele Mitarbeiter auf Sicherheit bedacht sind und Veränderungen scheuen, kann dies die Pläne des Kieferorthopäden gefährden. Wie also soll er mit den Bewahrungskünstlern unter den Mitarbeitern umgehen?

Ist-Zustand feststellen: Persönlichkeit einschätzen
Zunächst einmal verschafft sich der Kieferorthopäde 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, Spontanität und Abenteuerlust stehen im Vordergrund: „Sei anders und brich aus dem Gewohnten aus" und „Suche nach Abwechslung".

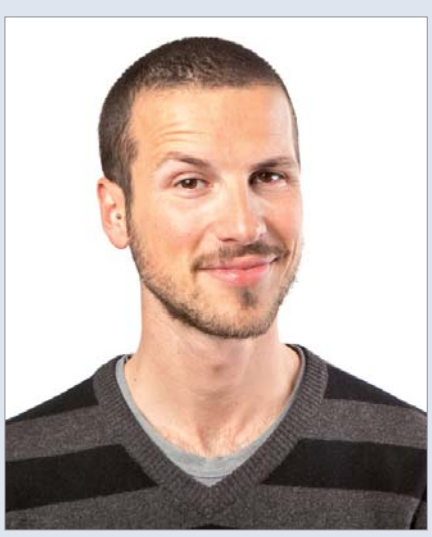
Ähnlich wie in der physikalischen Optik, in der sich aus den drei Grundfarben Rot, Grün und Blau alle anderen Farben ergeben, lässt sich die Bandbreite menschlichen Verhaltens als Mischungen aus den Urprogrammen beschreiben. Ergebnis sind mehrere Persönlichkeitstypen, bei denen stets ein bestimmtes Verhalten 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 Kieferorthopäden aber – und zwar mithilfe eines Tests – zumindest eine erste Einschätzung der Persönlichkeitsstruktur.

Selbsteinschätzung vornehmen
Ein Vorteil des Modells: Wenn der Kieferorthopäde 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 Mitarbeiter trifft, können schon einmal „die Fetzen fliegen", weil beide versuchen, sich durchzusetzen.
Und mit einiger Sicherheit darf prognostiziert werden: Die umfassenden Veränderungspläne des dominanten Kieferorthopäden werden auf den Bewahrertypus erschlagend wirken. Veränderungslust trifft auf Veränderungsunlust. Der Bewahrertypus zieht sich noch mehr in sein schützendes Schneckenhaus zurück. Wie soll der Kieferorthopäde reagieren?

Die großen Emotionssysteme – Basierend auf den drei limbischen Urprogrammen unterscheiden die Hirnforschung und das Neuroselling untenstehende Emotionstypen.

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.

© tommaso lizzul

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

Veränderungskräfte unterstützen
Aufgrund der Persönlichkeitsanalyse weiß der Kieferorthopäde nun immerhin, mit welchen Mitarbeitern es mit hoher Wahrscheinlichkeit keine Schwierigkeiten geben wird: Der dynamisch-dominante Mitarbeiter wird ebenso wie der Abenteurertyp den Veränderungsprozess tatkräftig unterstützen. Diese Mitarbeiter sind einfach neugierig auf die Veränderung. Der Kieferorthopäde 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 Kieferorthopäde am besten, ob durch unterstützende Maßnahmen die Veränderungsbereitschaft gestärkt oder geweckt werden kann. In Einzelgesprächen kann er die Glaubenssätze der Bewahrer wie etwa „Halte am Bewährten um jeden Preis fest" diskutieren und aufzubrechen versuchen.

> „Alles, was keine Emotionen auslöst, ist für unser Gehirn wertlos." Für die Mitarbeiterführung bedeutet dies, dass der Kieferorthopäde 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.

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 Kieferorthopäde 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 seiner Praxis 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 in der Praxis gibt, die von der Veränderung ausgenommen werden sollten, lohnt sich. Der Kieferorthopäde sollte die konservativ-risikoscheue Bewahrer-Perspektive des entsprechenden Mitarbeiters für die Weiterentwicklung der Praxis nutzen. Dessen Bedenken helfen, kontraproduktive Veränderungsauswüchse rechtzeitig zu stoppen oder einzugrenzen. Der Kieferorthopäde kann dies institutionalisieren, indem er in der Teamsitzung den oder die Bewahrertypen ermutigt, den Veränderungsprozess kritisch zu kommentieren und zu hinterfragen.
Dies ist gerade bei der Ausrichtung auf Qualität in allen Praxisabläufen 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 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 Kieferorthopäde 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 Kieferorthopäde baut nach wie vor eine Zielvereinbarungskultur auf, legt mit den 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 Führungskunst besteht darin, die Mitarbeiter von lediglich Betroffenen zu emotional Beteiligten zu entwickeln.
Und darum gilt: Ob Teammeeting oder Mitarbeitergespräch – der Kieferorthopäde stellt den Zusammenhang zwischen Mitarbeiteraufgabe und Praxisvision 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 Kieferorthopäde 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 Patientengespräch abgelaufen? Wie haben Sie es geschafft, diesen schwierigen Patienten doch noch zu überzeugen?"
- Der Kieferorthopäde 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 Kieferorthopäde 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 Kieferorthopäde prüfen, ob Bedarf besteht, bei den Mitarbeitern mit ausgesprochener Bewahrermentalität die Veränderungsbereitschaft vorsichtig zu stärken. KN

KN Kurzvita

Dr. Anna Martini
[Autoreninfo]

KN Adresse

AMCC Dr. Anna Martini
Institut für StimmRhetorik©
und Personal Development
Joseph-Stelzmann-Str. 62
50931 Köln
Tel.: 0221 446366
Mobil: 0173 3031975
office@stimmrhetorik.com
www.stimmrhetorik.com

ANZEIGE

TopJet clix
lingual molar distalizer

NEU: Jetzt mit Rastzahn-Aktivierung

Aktivierung

Deaktivierung

- Das Einsetzen erfolgt in einer Sitzung – ohne zusätzliche Laborarbeiten
- 5 Aktivierungsstufen mit je 1,6 mm Hub für präzise und sichere Behandlung
- Einbauzeit von JS Schraube und TopJet clix in nur max. 15 min – sofort belastbar
- Einfaches Nachaktivieren des TopJet clix durch Arbeit nach dem Rastzahn-Prinzip

Die 3 Produkte zur Molaren-Distalisation

1 TopJet clix Distalizer (250 cN und 360 cN):
NEU
- verbesserte Konstruktion
- nach dem 'Rastzahnprinzip'
- jetzt mit 5 Aktivierungsstufen
- noch hygienischer

2 Dual-Top™ JS Schraube (Jet Schraube):
Zur sicheren Verankerung des TopJet clix.

3 TPA und Bänder:
Palatinalbogen vorgebogen lieferbar.

www.topjet-distalisation.de

PROMEDIA MEDIZINTECHNIK
A. Ahnfeldt GmbH
Marienhütte 15 · 57080 Siegen
Telefon: 0271 - 31460-0
Fax: 0271 - 31460-80
eMail: info@promedia-med.de
www.promedia-med.de

Dual-Top™ Anchor-Systems
FDA approved
JEIL