

# Effiziente Strukturen im Dentallabor

| Dr. Dr. Cay von Fournier

Viele Dentallabore fragen sich besorgt, wie sie angesichts der immer schneller voranschreitenden technischen Entwicklungen und durch die Gefahren der Globalisierung ihr Unternehmen strukturieren und erfolgreich führen können. Zum Teil in Größenordnungen hineingewachsen, in denen herkömmliche Vorgehensweisen nicht mehr greifen, sind sie auf der Suche nach Orientierung und Strategien. Hinzu kommen schwierige Rahmenbedingungen im Tagesgeschäft durch bürokratische und gesundheitspolitische Hürden. Gibt es dann auch noch eine offene Nachfolgefrage, arbeiten sich viele Dentallabore mühsam und ohne Klarheit von Quartal zu Quartal.

Zwischen Kultur und Struktur bewegen sich kleine und mittlere Dentallabore oft auf unsicherem Terrain. Dabei bräuchten sie nur auf ganz einfache Grundsätze und Management-Strategien bauen, auf ihre Werte vertrauen – dann würde die Struktur die notwendige Sicherheit bieten, um schnell und flexibel auf veränderte Marktsituationen zu reagieren. Bemerkenswert ist, dass die Gründer, Inhaber und Geschäftsführer von Dentallaboren bei hoher fachlicher Kompetenz oft nicht über eine entsprechende betriebswirtschaftliche Ausbildung verfügen und im Betriebsalltag vor allem meist auch keine Zeit dafür haben. Trotzdem steuern sie das Unternehmensschiff Tag für Tag durch Klippen und Stürme. Aber der Preis ist mitunter hoch. Sie zahlen ihn auf der persönlichen Ebene: Die Arbeitswoche hat 70 Stunden und mehr, sie opfern Familie, Freunde, Hobbys sowie ihre Gesundheit. Oft stehen Einsatz und Erfolg nicht im richtigen Verhältnis.

## Von der Natur lernen – Der Organismus Unternehmen

Wenn wir ein Unternehmen mit einem biologischen Organismus vergleichen (zum Beispiel dem Menschen), so stellen wir eine Vielzahl von Parallelen fest.

Unternehmen sind, so wie Menschen, ein komplexes System, das in gesundem Zustand Außergewöhnliches zu leisten imstande ist. Wenn das System jedoch krank wird, schwindet die Leistungsfähigkeit. Dies kann, wie bei einem Menschen, bis hin zum Tod führen. Und diesen erleben wir bei Unternehmen in Form von jährlich mehr als 30.000 Insolvenzen in Deutschland. Eine derartige „Todesstatistik“ macht zutiefst betroffen.

Umso erstaunlicher ist, dass wir bei natürlichen Systemen grundsätzliche Gesetzmäßigkeiten (Naturgesetze) als selbstverständlich hinnehmen. Bei den virtuellen Systemen unserer Wirtschaft lehnen wir solche Grundsätze ab, beziehungsweise berücksichtigen und befolgen diese nicht. Ein Unternehmen ist ein Lebewesen und keine Maschine. Trennen wir uns also von dem mechanistischen Weltbild und der reinen Messbarkeit. Unternehmen bestehen aus Organismen und sie dienen Organismen.

## Unternehmensführung in der Organisation

Der Begriff Organisation ist in der Unternehmensführung verankert. Was heißt aber Organisation? Organisation ist die sinnvolle Verbindung einzelner