

# Umgang mit Innovationen in Zeiten der Diskontinuität

**Wir alle haben Handys, in den meisten Fällen ein Smartphone. In unseren Autos nutzen wir Navigationssysteme, teilweise sogar innerstädtisch, um Stau zu umgehen. Unsere Uhren zeigen uns nicht mehr nur die Zeit an. Wir können über sie Nachrichten bekommen, Aktivitäten messen, telefonieren oder mit ihnen an der Supermarktkasse bezahlen. Wenn es in den Urlaub geht, suchen wir online nach den spannendsten Reisezielen samt Erfahrungsberichten und einem lokalen Tour-Guide am anderen Ende der Welt.**

**Dr. Paul Hadrossek**

Man muss nicht mal besonders lange auf der Welt sein, um die meisten Quantensprünge in vielen Sektoren live miterlebt zu haben. Diese Innovationssprünge haben nicht nur einen Impact auf uns als Endverbraucher. Ganze Industrien und Wirtschaftszweige haben sich vielerorts bereits grundlegend verändert und durchlaufen fortwährend einen enormen Transformationsprozess, was ganz nebenbei auch Berufsbilder verändert.

## Entwicklung und Einfluss von Innovationen

Wie und warum entstehen Innovationen und welchen Impact haben sie wiederum auf bestehende wirtschaftliche und soziale Ökosysteme? In vielen Bereichen der Wirtschaft, der Wissenschaft oder auch im täglichen Leben implementieren und adaptieren wir recht zügig Innovationen. So vereinfachen wir häufig Abläufe, minimieren Aufwände, sparen Zeit bzw. Kosten und steigern an vielen Stellen gleichzeitig die Qualität. Im Gesundheitssektor fällt uns die Adaptation regelmäßig schwer und Innovationen finden nur langsam ihren Weg in die tägliche Praxis. Was bremst uns aus und welche Entwicklungen aus anderen Sektoren werden mit Verzögerung auch logischerweise bei uns Einzug halten? Welche Chancen und Herausforderungen kommen auf uns zu? Und wie können wir uns darauf vorbereiten?

Während in der Vergangenheit manche Entwicklungen recht einfach übertragbar und absehbar waren, bleiben gerade bei der Entstehung von frühphasigen Innovationen und Disruptionen viele Fragen offen. Alle langfristig erfolgreichen Stakeholder, egal ob Unternehmen, Start-ups, Investoren oder Ärzte, sind sich dabei meist einer grundsätzlichen Tatsache bewusst: Wir leben in einem Zeitalter der Diskontinuität. Erfolgreiche Innovationen erfolgen nicht zu einem ganz bestimmten Zeitpunkt, sondern kontinuierlich, und das in immer schnelleren Zyklen. Das hat wiederum zur Folge, dass sich unser ganzes Ökosystem an vielen Stellen stetig neu erfindet. Nicht nur am Behandlungsstuhl, auch am Empfang, im Netz, bei der Patienteninformation, im Labor usw.

**„Gerade in der Zahnmedizin haben wir im Vergleich zu anderen Fachrichtungen eigentlich richtig gute Grundvoraussetzungen, um von den Innovationssprüngen zu profitieren.“**

Den Überblick zu behalten, zu entscheiden, welche Trends man mitgehen sollte, ist gar nicht so einfach und sorgt in vielen Bereichen für Überforderung.

Die gute Nachricht vorneweg: Gerade in der Zahnmedizin haben wir im Vergleich zu anderen Fachrichtungen eigentlich richtig gute Grundvoraussetzungen, um von den Innovationssprüngen zu profitieren. Wir besitzen von Haus aus eine recht hohe Technikaffinität. Die einzelnen Fachbereiche haben in den letzten Jahren und Jahrzehnten einen immensen wissenschaftlichen Fortschritt samt folgerichtiger Spezialisierungen erfahren. Und auch auf der wirtschaftlichen Seite hat unser Berufsstand im Durchschnitt schon immer andere Investitionsvolumina sowie betriebswirtschaftliche Fragestellungen und zeitgleich Möglichkeiten mit sich gebracht, als es in anderen Fachrichtungen häufig der Fall ist. Aber sind wir trotzdem optimal **vorbereitet auf das**, was auf uns zukommt? Welche Rolle werden Zahnärzte am Stuhl und in der Prophylaxe in Zukunft übernehmen? Wie entwickelt sich die Industrie um Patient und Zahnarzt weiter? Welche

Produkte und Geschäftsmodelle werden Einzug halten? Von welchen werden wir uns auch wieder verabschieden? Welche Arbeitsmodelle werden in unserem Sektor Sinn ergeben? Man merkt schnell, dass diese Fragen eigentlich punktuell gar nicht abschließend geklärt werden können.

### Annahme von Innovationen

Aber wie sollten wir damit umgehen? Zum Glück müssen wir das Rad nicht neu erfinden und können uns an anderer Stelle von bestehenden grundlegenden Antworten und Strategien etwas abgucken. Peter Drucker (\*1909 †2005), erster Inhaber des Lehrstuhls für Management an der Universität von New York, hat früh beschrieben, dass Industrialisierung und veränderte Prozesse samt Produkte auch immer mit einer Veränderung von Unternehmen und deren Organisation einhergeht. Zu Beginn der 1940er-Jahre hatte er General Motors, dem damals weltgrößten Unternehmen, nach einer umfangreichen Analyse empfohlen, Fertigungsprozesse zu dezentralisieren und sich besser um die Mitarbeiter zu kümmern, da motivierte Mitarbeiter der Schlüssel zum Erfolg seien. Dem Unternehmen gefielen die Ergebnisse nicht und sie hatten kein Interesse an der Umsetzung. Aber in den Folgejahren half Drucker mit seinen Überlegungen weiteren Firmen wie Coca-Cola, General Electric oder IBM zu weltweitem Erfolg und war bis in die späten 1990er-Jahre an diversen Büchern und Thesen beteiligt, die bis heute als Grundlage für moderne Managementansätze dienen. Bereits 1969 beschrieb er in seinem Buch *The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society* das Phänomen der Diskontinuität und dessen Auswirkung auf die Ökonomie samt Aspekte bezüglich Gesellschaft, Arbeit, Freizeit und Führungsstilen.

Daraus können wir für uns ableiten: Durch die vielen kontinuierlichen Innovationen, die in den letzten Jahren aufgefunden sind und aktuell um uns herum entstehen, sei es z. B. die Einführung von DVTs, Guided Surgery, intraoralen Scannern, Bioprinting von Knochenersatz oder der Einsatz von künstlicher Intelligenz in der Bildgebung, wird es an vielen Stellen natürlich immer schwieriger, den Überblick zu behalten und abzuschätzen, wie schnell und nachhaltig einzelne Entwicklungen Einzug halten. Um kontinuierlich vorne mitzumischen, ist es dabei aber fast egal, wie wir jede einzelne Neuerung bewerten. Wir müssen uns aber bewusst

werden, dass es viel wichtiger ist, Strukturen aufzubauen, die es gewohnt sind und es als Chance begreifen, immer neue Lösungswege zu adaptieren, und das in einem immer schnelleren Rhythmus. Das sollte auf allen Ebenen bis hin zu jedem einzelnen Mitarbeiter in der Praxis passieren. Alarmieren sollte einen die gern genommene Standardantwort „Das haben wir aber schon immer so gemacht“. Und Zukunftsfähigkeit ist auch nicht damit erreicht, die Praxis von Papier auf Computer umzustellen.

### Fazit

In den letzten Jahren fanden bereits viele spannende Innovationen auch in der Gesundheitsbranche entgegen zahlreicher Widerstände und teilweise festgefahrener Glaubenssätze doch ihren Weg in die tägliche Praxis. Wenn man sich einmal die richtige diffusionsoffene Struktur und Kultur dafür aufbaut, besteht die Möglichkeit, in den nächsten Jahren von sehr vielen Entwicklungen zu profitieren, die das Potenzial haben, enorm zur Qualitätssteigerung, Vereinfachung von Abläufen und auch Kostensenkungen beizutragen – und zwar wiederkehrend.

## kontakt.



### **Dr. Paul Hadrossek**

Zahnarzt, Digitalunternehmer,  
Strategieberater  
Mitglied im Vorstand des  
Spitzenverbandes Digitale  
Gesundheitsversorgung  
dr.paul@hadrossek.com

Infos zum  
Autor

