



## Zwischen Handwerk und Haltung: Warum Werte für moderne Laborführung unverzichtbar sind

Ein Beitrag von Christine Moser-Feldhege

Manchmal sind es nicht die großen Innovationen oder aufwendigen Restrukturierungen, die echten Wandel anstoßen. In Gesprächen mit Laborinhabern aus ganz unterschiedlichen Regionen begegnet mir immer wieder die gleiche Frage: Wie schaffen wir ein Umfeld, in dem Menschen gerne arbeiten und gemeinsam wachsen? Die Antwort liegt überraschend oft nicht in noch effizienteren Abläufen, sondern im Fundament unserer Zusammenarbeit: unseren Werten.

Infos zur Autorin



In meinen Organisationsberatungen in der Dentalbranche habe ich immer wieder festgestellt, wie entscheidend es ist, dass Werte nicht bloß Worte bleiben. Sie entfalten ihre Wirkung erst, wenn sie spürbar im Alltag erlebbar sind – in Entscheidungsprozessen, im Miteinander und im Umgang mit Herausforderungen. Labore, die diesen Weg gehen, sind nicht nur wirtschaftlich erfolgreicher, sondern durch ihre Klarheit auch als Arbeitgeber attraktiver. Gerade in bewegten Zeiten sind es diese Werte und die Klarheit darüber, die Stabilität geben und Perspektiven eröffnen.

### Die unsichtbare Kraft hinter erfolgreichen Laboren

Werte sind mehr als schöne Worte an der Wand – sie sind handlungsleitend. Sie bestimmen, wie eine Führungskraft in kritischen Momenten entscheidet, wie Teams zusammenarbeiten und wie ein Labor seine Identität nach außen trägt. In der Dentalbranche, wo Präzision, Vertrauen und Qualität entscheidend sind, werden Werte zu einem strategischen Erfolgsfaktor.

Die Herausforderung liegt darin, dass viele Laborinhaber ihre Werte nicht bewusst reflektiert haben. Sie handeln intuitiv, aber ohne bewusste, klare Orientierung. Das führt zu Inkonsistenzen in der Führung, unklaren Botschaften an die Mitarbeiter und letztendlich zu den typischen Problemen, die wir in vielen Laboren beobachten: hohe Fluktuation, schlechte Kommunikation und demotivierte Teams.

Wie  
lösen wir Probleme?

### Werte als Nordstern für die Unternehmens- führung

In meiner Beratungsarbeit habe ich über die Jahre meiner Tätigkeit einen Prozess entwickelt, der gemeinsam erarbeitete Werte systematisch in sämtlichen Bereichen der Unternehmensführung und -strategie verankert. Werte messbar und sichtbar zu machen ist dabei der erste Schritt. Die weitere Vorgehensweise geht deutlich über herkömmliche Werte-Workshops hinaus. So entsteht eine nachhaltige, wertebasierte Transformation, die den Arbeitsalltag spürbar prägt, die Unternehmenskultur langfristig stärkt und ganz nebenbei die Positionierung und das Auftreten des Labors einzigartig macht.

### Step by step zur wertebasierten Transformation

#### Phase 1: Bewusstseins- schärfung und Werte- Identifikation

Der erste Schritt ist die ehrliche Selbstreflexion der Führungsebene. Welche Werte leben Sie bereits? Welche Werte möchten Sie stärken?

Dabei geht es nicht um Wunschdenken, sondern um eine realistische Bestandsaufnahme. Hier können Tools wie die Cultural Transformation Tools des Barrett Values Centre unterstützen, indem sie objektive Daten über die gelebte und die gewünschte Kultur liefern.

Besonders wichtig ist die Erkenntnis, dass Werte individuell sind. Es gibt nicht DIE fünf Werte, die jedes Dentallabor haben muss. Ein familiengeführtes Labor mit 15 Mitarbeitern wird andere Werte priorisieren als ein

Wie  
werden  
wir  
beurteilt?

Laborverbund mit 300 oder mehr Mitarbeitern. Die Authentizität der Werte ist entscheidend für deren Wirksamkeit und macht in der Unternehmenskultur jedes Labor einzigartig.

#### Phase 2: Strategische Verankerung

Sobald die Kernwerte identifiziert sind, werden sie systematisch in die Unternehmensstrategie integriert. Jede wichtige Entscheidung wird durch die „Werte-Brille“ betrachtet: Welche Kunden passen zu uns? (Wunschkundenprofil?) Welche Mitarbeiter passen ins Team? Welche Partnerschaften stärken unsere Werte? Aber auch ganz pragmatisch: wie verhalten wir uns in Meetings, fördern wir Menschen, lösen wir Probleme oder treffen wir Entscheidungen?

Diese Integration schafft Klarheit und Konsistenz in der Führung. Mitarbeiter erkennen schnell, dass die Werte nicht nur Lippenbekenntnisse sind, sondern tatsächlich Entscheidungen beeinflussen.

#### Phase 3: Kulturelle Transformation

Die wahre Transformation beginnt, wenn Werte in den Arbeitsalltag einfließen. Hier zeigt sich die Kraft wertorientierter Führung besonders deutlich in der Lösung typischer Laborprobleme. Ein paar Beispiele:

- **Zeitdruck und Qualität:** Wenn Qualität und Verlässlichkeit zu den Kernwerten gehören, werden Prozesse und Prioritäten entsprechend ausgerichtet. Teams lernen, Qualität nicht als Zeitfresser, sondern als Differenzierungsmerkmal zu verstehen.
- **Mitarbeiterbindung:** Werte wie Entwicklung und Wertschätzung führen zu konkreten Maßnahmen der Personalentwicklung. Mitarbeiter erleben, dass ihre Weiterentwicklung nicht nur versprochen, sondern aktiv gefördert wird.

ANZEIGE

Unsere seit Jahren  
dauerhaft günstigen  
**Reparatur-Festpreise.**  
Qualität made in Germany.

Mehr unter  
**www.logo-dent.de**

 **LOGO-DENT** Tel. 07663 3094



- **Kommunikation:** Offene Kommunikation als gelebter Wert schafft eine klare Kommunikationsstruktur im Labor für regelmäßigen Austausch, konstruktives Feedback und transparente Entscheidungsprozesse.



### Zielorientierte Kommunikation

Werte werden in Unternehmen erst dann lebendig, wenn alle Beteiligten wissen, wie sie sich konkret in Meetings und Gesprächen verhalten sollen. Der Schlüssel liegt dabei in der konsequenten Ergebnisorientierung. Jede Besprechung braucht eine klare Antwort auf die Frage: Welches konkrete Ergebnis wollen wir erreichen? Wer von Anfang an definiert, was am Ende herauskommen soll, schafft Klarheit und Verbindlichkeit. So wird jedes Meeting zu einem sinnvollen Baustein der Zusammenarbeit. Diese Klarheit in der Zielsetzung ist mehr als nur der gelebte Wert Effizienz – sie ist auch Wertschätzung gegenüber allen Beteiligten und ihrer Zeit.

### Messung und Weiterentwicklung

Werteorientierte Führung ist kein einmaliges Projekt, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Regelmäßige Reflexion, Mitarbeiterbefragungen und die Beobachtung kultureller Veränderungen helfen dabei, die Werte-Arbeit stetig zu verbessern. Besonders in der Dentalbranche, wo die Arbeit direkten Einfluss auf die Lebensqualität von Patienten hat, spielt der Sinn der Arbeit eine zentrale Rolle. Wenn Mitarbeiter verstehen, dass sie mit ihrer Arbeit Menschen helfen, wieder unbeschwert lächeln zu können, kann intrinsische Motivation leichter entstehen. Dann sind finanzielle Anreize eben nicht alles. Werteorientierte Führung macht diesen Sinn bewusst und verankert ihn in der täglichen

Arbeit. Der Fokus verschiebt sich von der reinen Auftragsabarbeitung hin zur sinnvollen Tätigkeit mit gesellschaftlichem Nutzen.

**Die Authentizität der Werte ist entscheidend für deren Wirksamkeit und macht in der Unternehmenskultur jedes Labor einzigartig.**

### Fazit

Digitalisierung, Kostendruck, Personalmangel, Generationenkonflikte – der Alltag in Dental-laboren ist fordernd wie nie. Technisches Können allein reicht nicht aus. Entscheidend ist, wie geführt wird. Wer Mitarbeitende binden und Teams stärken will, braucht eine Kultur, die zu den Menschen passt – ehrlich, wertebasiert und greifbar. Werte, die nur auf der Website stehen, bringen nichts. Entscheidend ist, ob sie im Alltag spürbar sind – in Entscheidungen, im Umgang miteinander, in der Art der Zusammenarbeit. Nur wenn die persönlichen Werte der Mitarbeitenden, mit denen des Labors übereinstimmen, entsteht echte Bindung.



**Christine Moser-Feldhege**  
www.cmf-consulting.de

### Von der Erkenntnis zur Handlung

Werteorientierte Führung beginnt beim Chef und/oder der Führungskraft selbst. Jede Entscheidung, jedes Gespräch, jede Prioritätensetzung wird bewusst an den definierten Werten ausgerichtet. Dies erfordert zunächst Disziplin und Selbstreflexion, entwickelt sich aber schnell zu einer natürlichen Haltung. Ein praktisches Beispiel: Ein Laborinhaber, der Verantwortungsübernahme als Kernwert definiert hat, wird Mitarbeitern mehr Entscheidungsspielräume geben und sie dabei unterstützen sich zu entwickeln und eigenverantwortlich zu handeln. Dies reduziert nicht nur die Arbeitsbelastung der Führungskraft, sondern motiviert auch die Mitarbeiter.

### Mitarbeitereinbindung als Erfolgsfaktor

Die Transformation gelingt nur, wenn alle Mitarbeiter die Werte kennen, mittragen und wissen, welche Handlungen damit verbunden sind. Dabei geht es nicht um Indoktrination, sondern um gemeinsame Entwicklung. Mitarbeiter sollten verstehen, warum bestimmte Werte wichtig sind und wie sie diese in ihrem Arbeitsbereich leben können.

ANZEIGE



... mehr Ideen - weniger Aufwand

## TK1 einstellbare Friktion für Teleskopkronen

kein Bohren, kein Kleben, **einfach** nur schrauben  
**100.000** fach verarbeitet



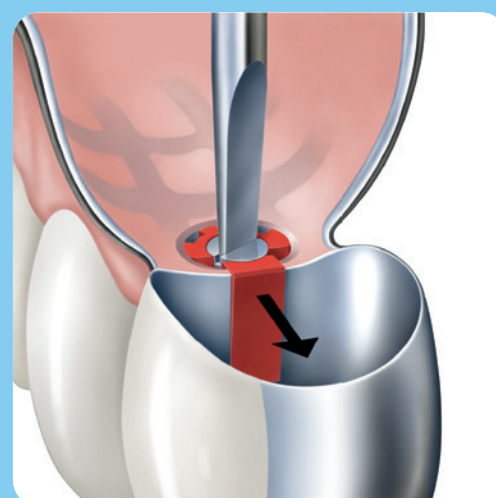
Höhe 2,9 mm  
Breite 2,7 mm



platzieren



modellieren



aktivieren

Jetzt CAD/CAM  
Anwendungsvideo  
ansehen:



Auch als **STL-File** für  
CAD/CAM-Technik  
verfügbar!

- individuell ein- und nachstellbare Friktion
- einfache, minutenschnelle Einarbeitung
- keine Reklamation aufgrund verlorengegangener Friktion
- auch als aktivierbares Kunststoffgeschiebe einsetzbar

- ☐ Bitte senden Sie mir ein **kostenloses** TK1 Funktionsmuster
- ☐ Hiermit bestelle ich das TK1 Starter-Set zum Sonderpreis von 175 €\* bestehend aus: 12 kompletten Friktionselementen + Werkzeugen

\* Zzgl. ges. MwSt. / zzgl. Versandkosten.  
Der Sonderpreis gilt nur bei Bestellung innerhalb Deutschlands.

Weitere kostenlose Informationen: **Tel.: 0800 880 4 880**

Stempel

per Fax an +49 (0)2331 8081-18