

Mehr KI, weniger Orientierung?
Emotionale Führung als Erfolgsfaktor

Ein Beitrag von Christian Conrad

Fotomontage: © Quardia Inc, ImageFlow – stock.adobe.com

LABORMANAGEMENT /// Digitalisierung und künstliche Intelligenz verändern die Dentalbranche schneller als je zuvor. CAD/CAM-Systeme, automatisierte Fertigungsprozesse, KI-gestützte Planungssoftware oder digitale Workflows steigern Präzision, Effizienz und Geschwindigkeit. Doch während Unternehmen in neue Maschinen, Software und digitale Infrastruktur investieren, bleibt eine zentrale Frage häufig unbeantwortet: Wie gelingt Führung in einer Arbeitswelt, die immer technischer wird? Denn eines ist klar: KI kann Prozesse optimieren, aber sie kann keine Menschen führen.

Technik allein schafft keine Motivation

In vielen Dentallaboren entsteht derzeit ein Missverständnis: Je digitaler Prozesse werden, desto weniger Führung scheint notwendig. Software berechnet Arbeitsschritte, Systeme überwachen Abläufe, Daten liefern Transparenz. Doch Führung bedeutet mehr als Organisation und Kontrolle. Führung heißt vor allem Orientierung geben. Mitarbeitende wollen verstehen, warum sich Arbeitsprozesse verändern, welche Rolle sie künftig spielen und welche Perspektiven sie haben. Algorithmen liefern Antworten auf das Was. Menschen brauchen Antworten auf das Warum.

Wenn Digitalisierung Unsicherheit erzeugt

Die Einführung neuer Technologien wird in vielen Dentallaboren als notwendiger Schritt in die Zukunft verstanden. Neue Software, automatisierte Prozesse und KI-gestützte Systeme versprechen Effizienz, Qualität und Wettbewerbsfähigkeit. Doch Begeisterung entsteht dadurch nicht automatisch. Im Gegenteil: Je schneller sich Arbeitsprozesse verändern, desto größer wird bei vielen Mitarbeitenden das Gefühl, den Überblick zu verlieren. Digitalisierung verändert nicht nur Abläufe – sie verändert Rollen, Erwartungen und Selbstbilder. Zahntechniker/-innen, die über Jahre hinweg ihre Expertise aufgebaut haben, erleben plötzlich, dass Algorithmen Planungsschritte übernehmen oder Software Entscheidungen vorbereitet. Was technisch sinnvoll ist, kann emotional verunsichern.

Typische Fragen bleiben dabei oft unausgesprochen:

- Bin ich mit meinem Wissen noch gefragt?
- Wird meine Erfahrung durch digitale Systeme ersetzt?
- Habe ich in diesem Labor langfristig eine Zukunft?

Diese Fragen werden selten offen gestellt, wirken aber im Hintergrund umso stärker. Sie beeinflussen Motivation, Lernbereit-

schaft und Zusammenarbeit. Wird Unsicherheit nicht ernst genommen, entsteht ein schleichender Prozess: Mitarbeitende ziehen sich innerlich zurück, vermeiden Verantwortung und halten sich aus Veränderungen heraus. Sie funktionieren, aber sie engagieren sich nicht mehr.

Für Laborinhaber/-innen ist diese Entwicklung schwer zu erkennen. Die Arbeit wird weiterhin präzise erledigt, Termine werden eingehalten, Fehlerquoten bleiben niedrig. Doch die Energie im Team verändert sich. Neue Ideen entstehen seltener, Verbesserungsvorschläge bleiben aus, der Wille zur Weiterentwicklung sinkt. Digitalisierung wird dann nicht als Chance erlebt, sondern als Belastung.

Die paradoxe Folge: Obwohl Prozesse objektiv effizienter werden, sinkt die tatsächliche Leistungsfähigkeit des Labors. Produktivität kippt in Passivität. Technik ist vorhanden – aber das Potenzial der Menschen wird nicht ausgeschöpft.

Künstliche Intelligenz wirkt dabei wie ein Verstärker. In einem Umfeld, in dem Vertrauen und Wertschätzung fehlen, wird sie schnell als Kontrollinstrument wahrgenommen. In einem Klima der Offenheit hingegen kann dieselbe Technologie entlasten, inspirieren und neue Freiräume schaffen. Nicht die Technologie entscheidet darüber, ob Digitalisierung Begeisterung oder Angst erzeugt, sondern die Art der Führung.

*Was **technisch sinnvoll** ist, kann emotional verunsichern.*

KI im Laboralltag: Chancen für Führung

Künstliche Intelligenz wird im Dentallabor bereits vielfältig eingesetzt. Sie analysiert Produktionsdaten, optimiert Materialeinsatz, unterstützt die Planung von Zahnersatz oder prognostiziert Lieferzeiten.

Diese Anwendungen bieten nicht nur technische Vorteile, sondern auch neue Möglichkeiten für Führung – wenn sie bewusst genutzt werden.

Beispiel 1: Transparente Leistungsdaten

KI-Systeme liefern objektive Kennzahlen zu Durchlaufzeiten, Fehlerquoten oder Auslastung. Richtig eingesetzt, können diese Daten Grundlage für konstruktive Gespräche sein – nicht zur Kontrolle, sondern zur gemeinsamen Verbesserung. Führungskräfte können damit Entwicklungspotenziale sichtbar machen, statt nur Kritik zu äußern.

Beispiel 2: Entlastung von Routineaufgaben

Automatisierte Prozesse reduzieren repetitive Tätigkeiten. Dadurch entsteht Raum für anspruchsvollere Aufgaben,

ANZEIGE

kuraray Noritake



KATANA™ ZIRCONIA, DER WEG ZUR PERFEKTION.

Wer Multi-Layered-Zirkonoxid selbst entwickelt hat, weiß, worauf es dabei ankommt: Stabilität. Präzision. Und Farbsicherheit.

KATANA™ ZIRCONIA Multi-Layered

Wenn ein perfekter Dreiklang aus Stärke, Ästhetik und Effizienz alle Anforderungen an eine komplexe Versorgung erfüllt, mag das an unserem besonderen japanischen Verständnis von Qualität liegen. Vielleicht aber auch daran, dass wir wissen, was Sie von einem Multi-Layered-Zirkonoxid erwarten. Entdecken Sie KATANA™ Zirconia Multi-Layered.

www.kuraraynoritake.eu/katana



Kuraray Europe GmbH, BU Medical Products
Philipp-Reis-Str. 4, 65795 Hattersheim am Main
+49 (0)69-305 35 835, dental.de@kuraray.com
www.kuraraynoritake.eu

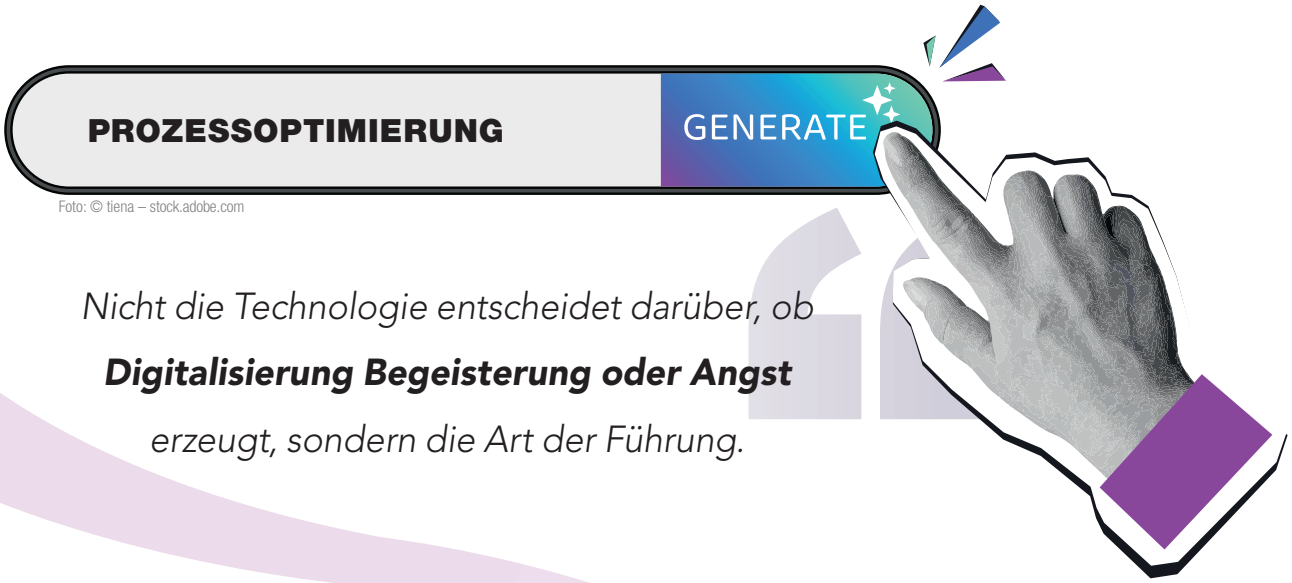


Foto: © tiena – stock.adobe.com

Nicht die Technologie entscheidet darüber, ob
Digitalisierung Begeisterung oder Angst
erzeugt, sondern die Art der Führung.

Weiterbildung und kreative Lösungen. Führungskräfte sollten diese Freiräume aktiv fördern, statt sie ungenutzt zu lassen.

Beispiel 3: Frühwarnsystem für Überlastung
Digitale Systeme erkennen Engpässe oder Überlastungen frühzeitig. Diese Informationen können genutzt werden, um Teams zu entlasten, Aufgaben neu zu verteilen oder Prioritäten zu klären – ein wichtiger Beitrag zu nachhaltiger Führung.

Engagement als Produktivitätsfaktor

Die Leistungsfähigkeit eines Dentallabors hängt nicht nur von Maschinen ab, sondern vom Engagement der Mitarbeitenden. Teams, die sich emotional verbunden fühlen, arbeiten sorgfältiger, eigenständiger und lösungsorientierter. Sie identifizieren sich mit dem Labor und bringen Ideen ein. Fehlt diese Bindung, entsteht Dienst nach Vorschrift. Gerade im Fachkräftemangel wird das zum Risiko, denn verlorene Expertise lässt sich kaum ersetzen.
Künstliche Intelligenz wirkt dabei wie ein Verstärker: In einer Kultur des Vertrauens wird sie als Unterstützung erlebt, in einer Kultur des Misstrauens als Bedrohung.

Fünf konkrete Handlungsempfehlungen für Laborinhaber/-innen

1. **Technologie erklären, nicht nur einführen**
   Mitarbeitende sollten verstehen, warum KI eingesetzt wird und welche Vorteile sie persönlich haben. Transparenz reduziert Angst.
2. **Daten als Dialoginstrument nutzen**
   Kennzahlen sollten nicht zur Kontrolle dienen, sondern als Grundlage für Feedback und Entwicklungsgespräche.
3. **Mitarbeitende aktiv einbinden**
   Wer neue Systeme mitgestalten darf, entwickelt weniger Widerstand und mehr Verantwortung.
4. **Emotionale Führung stärken**
   Zuhören, Wertschätzung und klare Kommunikation sind keine Nebensache, sondern Voraussetzung für erfolgreiche Digitalisierung.
5. **Lernen ermöglichen**
   Weiterbildung im Umgang mit digitalen Tools signalisiert: Erfahrung bleibt wertvoll – sie wird ergänzt, nicht ersetzt.

Der Mensch bleibt der Schlüssel

So leistungsfähig KI-Systeme auch sind, sie können keine Beziehungen aufbauen, keine Motivation erzeugen und keinen Sinn vermitteln. Diese Aufgaben bleiben menschlich.
Für Dentallaborinhaber/-innen bedeutet das: Investitionen in Technik sind wichtig, aber entscheidend sind Investitionen in Führung. Gerade in einer Branche, die von Präzision, Erfahrung und Teamarbeit lebt, wird emotionale Bindung zum zentralen Wettbewerbsvorteil.

Fazit: Zukunft entsteht nicht im System, sondern im Team

Die Dentalbranche steht vor tiefgreifenden Veränderungen. Künstliche Intelligenz wird Arbeitsprozesse weiter transformieren. Doch der Erfolg dieser Transformation entscheidet sich nicht allein an Maschinen oder Software. Er entscheidet sich dort, wo Technik auf Menschen trifft. Wer Führung neu denkt, Mitarbeitende einbindet und Vertrauen stärkt, schafft die Grundlage für nachhaltige Leistungsfähigkeit – im Dentallabor ebenso wie in anderen Branchen.
Denn: KI kann rechnen. Aber Menschen folgen Menschen.

INFORMATION ///

Christian Conrad
Christian Conrad Culture Development
www.christianconrad.org

Infos zum Autor

KULZER
MITSUI CHEMICALS GROUP

gefräst & glasiert

Sonst nichts.



dima Mill Zirconia Multi - Das Multitalent. Mit dima Mill Zirconia präsentiert Kulzer ein komplett neu entwickeltes Zirkon-Portfolio made in Germany. Gefertigt aus Zirkonoxidpulver von hoher Qualität, mit Farbkonzept abgestimmt auf HeraCeram Keramiklinien. Unser Highlight: „dima Mill Zirconia Multi“ – ein Multi-Layer Hochleistungs-Zirkon mit dezenter Schneide und 4D-Effekt für natürliche Ergebnisse. Die kompromisslose Lösung für Gerüste und vollanatomische Versorgungen – integrierter Farbverlauf, angepasste Biegefestigkeit und hohe Ästhetik. Am besten testen: **www.kulzer.de/dima**

dima® created by Kulzer



2025 Kulzer GmbH. All Rights Reserved