Entscheidungsarchitektur statt Chef-Engpass: Warum gute Labore an schlechten Entscheidungswegen scheitern

Ein Beitrag von Thorsten Huhn

LABORMANAGEMENT /// Wenn das Telefon klingelt, beginnt in vielen Dentallaboren eine vertraute Choreografie: Der Mitarbeiter am Telefon sucht den Chef. Was nach Servicebereitschaft klingt, ist häufig ein Organisationsproblem. Wenn nahezu jede Anfrage beim Chef landet, ist nicht das Telefonteam das Problem – dem Labor fehlt eine saubere Entscheidungsarchitektur.

Der Chef als Flaschenhals

„Das geht schneller, wenn ich es eben selbst entscheide“, so der Tenor einiger Laborinhaber. Kurzfristig stimmt das sogar. Langfristig ist es eine teure Falle. Jede spontane Rückfrage reißt den Inhaber aus einer anderen Aufgabe. Jede „Suchaktion“ nach dem Chef bindet Zeit im Team. Und jede Entscheidung, die oben getroffen wird, obwohl sie unten gelöst werden könnte, trainiert die Organisation auf Abhängigkeit. So entsteht der Chef-Engpass: nicht, weil der Chef zu langsam wäre, sondern weil zu viele Entscheidungen an einer Stelle zusammenlaufen. Zahnarztpraxen rufen an, weil sie wissen wollen: Was ist der nächste Schritt? Bis wann bekomme ich eine Antwort? Ist die Zusage belastbar? Wenn diese Antworten nur der Chef geben kann, hängt der Service an einer einzigen Person.

Delegation heißt nicht „Mach mal“

Viele Inhaber reagieren auf einen Engpass im Nachhinein: „Das hätte auch jemand anderes entscheiden können.“ Genau hier beginnt das Missverständnis. Mehr Entscheidungsspielraum entsteht nicht durch Appelle. Er entsteht durch klare Vorgaben, klare Routinen und Rückendeckung.
Delegation heißt nicht: „Mach mal und stör mich nicht.“ Delegation heißt: „Für diese Anliegen darfst du in diesem Rahmen selbst entscheiden. Bei anderen Kriterien ziehst du die Laborleitung hinzu. Und nur bei besonderen Fällen geht es direkt an mich.“

Eine Entscheidungsarchitektur beantwortet fünf Fragen:

- Welche Anliegen kommen regelmäßig vor?
- Wer darf was im Regelfall entscheiden?
- Welche Informationen müssen vorliegen?
- Wo liegen fachliche, wirtschaftliche oder strategische Grenzen?
- Wann wird ausnahmsweise eskaliert?

INFINIDENT
SOLUTIONS

DENTAL HAPPINESS*

**wenn Zusammenarbeit Spaß macht – weil sie funktioniert.*

INFINIDENTSOLUTIONS.COM

INFINIDENT.SOLUTIONS

INFINIDENT Solutions.
Der Spezialist für CAD/CAM-gefertigten Zahnersatz.

Schritt 1: Anrufgründe sichtbar machen

Wer den Chef-Engpass auflösen will, sollte nicht mit einer großen Prozesslandkarte starten. Der bessere Einstieg ist einfacher: Zwei Wochen lang werden alle telefonischen Anliegen erfasst. Es reicht eine Strichliste mit Kategorien wie Statusanfrage, Terminverschiebung, fehlende Unterlagen, technische Rückfrage, Reklamation, Preisfrage, Rückrufwunsch oder Rechnungsthema. Nach zwei Wochen sieht das Labor meist, wo die Last entsteht. Häufig sind es nicht spektakuläre Sonderfälle, sondern Standardanliegen, die unnötig nach oben wandern. Der Chef-Engpass wird messbar.

Schritt 2: Drei Entscheidungsebenen definieren

Für die Umsetzung im Labor braucht es keine akademische Organisationsmatrix. In den meisten Betrieben reichen drei Entscheidungsebenen.

Ebene 1 ist der Erstkontakt am Telefon oder die Zentrale. Hier gehören Anliegen hin, die nach klaren Regeln bearbeitet werden können: Statusauskünfte, fehlende Unterlagen, Terminbestätigungen innerhalb definierter Spielräume, Koordination der Botenfahrten oder die Annahme einer technischen Rückfrage oder Reklamation mit sauberer Dokumentation zur Übergabe an die technische Leitung sowie Patientenkommunikation und Filteraufgaben für Firmenanrufe.

Ebene 2 ist die technische Leitung/Laborleitung. Hier landen Fälle, die fachliche Bewertung, Priorisierung oder Kapazitätssteuerung brauchen: Expresswünsche, Umplanungen, technische Rückfragen, Reklamationssteuerung oder Kulanz innerhalb eines definierten Rahmens.

Ebene 3 ist der Inhaber. Hierhin gehören strategische Kundenentscheidungen, Preis- und Sonderkulanz außerhalb des Rahmens, rechtlich heikle Fälle, eskalierende Konflikte oder Situationen, die das Verhältnis zu einer wichtigen Praxis betreffen.
Nicht jeder Sonderfall ist Chefsache. Aber jede Chefsache muss klar erkennbar sein.

Schritt 3: Eine Entscheidungsmatrix bauen

Der praktische Kern ist eine einfache Entscheidungsmatrix. Sie liegt am Empfang/Telefonplatz oder ist digital direkt verfügbar. Sie ist kein starres Regelwerk, sondern ein Anhalt. Eine Unterteilung in Anrufergruppen, Entscheidungsebenen und Anrufgründe ist sinnvoll. Die größte Anrufergruppe werden Zahnarztpraxen sein, aber auch Patienten- oder Firmenanrufe müssen beantwortet werden. Die Anrufgründe ergeben sich aus Schritt 1, die Top 3 der Anrufe von Zahnarztpraxen sind die Ankündigung einer Abholung, die Änderung oder Abklärung eines Termins und die technischen Rückfragen. Die Entscheidungsebenen ergeben sich aus Schritt 2, wenngleich eine Entscheidung auf Ebene 2 oder 3 nicht zwangsläufig auch von der Laborleitung oder dem Chef selbst kommuniziert werden müssen. Eine mit der technischen Leitung abgestimmte Terminänderung kann natürlich auch von der Zentrale kommuniziert werden.

EINIGE BEISPIELE:

- **Terminanfrage:** Zentrale prüft den Standardfall und gibt Auskunft. Weitergabe an Laborleitung nur bei komplexen Terminlagen oder eiligen Patientenfällen.
- **Expresswunsch:** Telefon nimmt Pflichtinformationen auf und übergibt an die Laborleitung. Der Inhaber wird durch die Laborleitung eingebunden, wenn priorisierte Fälle kollidieren oder ein strategisch wichtiger Kunde betroffen ist.
- **Reklamation:** Telefonat ruhig annehmen, sauber dokumentieren, verbindliche Rückmeldung zusagen. Die Laborleitung entscheidet die Reklamation. Der Inhaber kommt erst bei wirtschaftlich, reputationskritischen oder konfliktgeladenen Fällen hinzu.
- **Preisfrage:** Die Zentrale gibt eine klare Rückrufzusage und leitet den Fall an den Inhaber weiter.

Schritt 4: Pflichtinformationen vor jeder Weitergabe

Viele Chefs werden nicht nur zu oft gefragt, sondern auch zu schlecht vorbereitet. „Praxis Müller will Sie sprechen“ ist keine entscheidungsfähige Information. Der Inhaber muss dann selbst herausfinden, worum es geht. Besser ist ein Mindestdatensatz für jede Weitergabe: Wer ruft an? Um welchen Patientenfall oder Auftrag geht es? Bis wann braucht die Praxis eine Rückmeldung? Was wurde bereits geprüft (z. B. Art der Arbeit, genauer Grund für den Anruf)? Warum liegt der Fall außerhalb des Entscheidungsrahmens? Allein diese Pflichtfragen verändern viel. Sobald Mitarbeiter einen Fall so vorbereiten müssen, erkennen sie oft selbst, dass er gar nicht zum Chef muss. Oder sie liefern eine Entscheidungsgrundlage, die in zwei Minuten statt in zehn Minuten bearbeitet werden kann. Aus der Praxis: Hier trennt sich die Spreu vom Weizen. Das Prinzip des aktiven Zuhörens, das diesem Schritt hinterliegt, stellt die meist nicht technisch ausgebildeten Erstkontakte am Telefon vor Herausforderungen. Das Hinterfragen des genauen Anliegens ist also kein Selbstläufer, sondern muss entsprechend trainiert werden.

Schritt 5: Vom Zuruf zur Bündelung

Viele Labore organisieren Chefrückfragen nach dem Zurufprinzip. Sobald etwas unklar ist, wird gesucht, gefragt, unterbrochen. Besser sind feste Eskalationsfenster. Zum Beispiel um 10.30 Uhr, 13.30 Uhr und 16.00 Uhr. Bis dahin sammelt das Team die Fälle, bereitet sie nach dem Mindestdatensatz vor und klärt nur echte Notfälle sofort. Damit ändert sich die Logik: Der Chef bleibt erreichbar, aber nicht beliebig unterbrechbar. Aus spontanen Störungen werden geplante Führungsbeiträge. Wichtig ist die Formulierung am Telefon: Nicht „Der Chef ist gerade nicht da“, sondern „Ich nehme den Fall gerne auf, gebe ihn weiter und Sie erhalten bis 14 Uhr eine verbindliche Rückmeldung.“

Schritt 6: Das Telefonteam trainieren

Wenn Mitarbeiter ständig rückfragen, hat das meist gute Gründe. Sie wollen nichts falsch machen. Sie kennen Sonderabsprachen nicht. Oder sie spüren, dass Fehler im Kundenkontakt unangenehm werden. Deshalb reicht es nicht, Entscheidungsregeln aufzuschreiben. Das Telefonteam muss trainiert werden. Am besten mit realen Fällen. Nehmen Sie jede Woche fünf Telefonanliegen der vergangenen Tage. Besprechen Sie gemeinsam: Was war das Anliegen? Welche Informationen haben gefehlt? Welche Entscheidungsebene war richtig? Wurde zu früh oder zu spät eskaliert? Welche Formulierung hätte geholfen? Müssen wir unsere Matrix anpassen? Diese 30 Minuten pro Woche sind Organisationsentwicklung im Kleinen. Genau hier entsteht Urteilsfähigkeit.

ANZEIGE

Sinterdays

Das Event für den Metall-3D Druck in der Zahntechnik.

Sichern Sie sich jetzt Ihren Platz und lernen Sie den kompletten SLM-Workflow direkt vor Ort kennen:

Von Kronen, Brücken und Teleskopen bis hin zu Modellgüssen, kosteneffizient gefertigt aus CoCr oder Titan.

22.04.26 | Hildesheim
10.06.26 | Dachau
23.09.26 | Solingen
25.11.26 | Göppingen

Informationen & Anmeldung:
sinterdays.siladent.de

SILADENT one lab CIM system

SILADENT Dr. Böhme & Schöps GmbH | Im Klei 26, 38644 Goslar | info@siladent.de | www.siladent.de

© master1305 – stock.adobe.com

Viele Labore organisieren Chefrückfragen nach dem Zurufprinzip. Sobald etwas unklar ist, wird gesucht, gefragt, unterbrochen. Besser sind feste Eskalationsfenster.

***Gute Führung** bedeutet, die Organisation so zu befähigen, dass die meisten Antworten dort entstehen, wo die Fragen zuerst auftauchen.*

Führung heißt: Entscheidungskraft aufbauen

Gute Führung im Labor bedeutet nicht, alle Antworten selbst zu geben. Gute Führung bedeutet, die Organisation so zu befähigen, dass die meisten Antworten dort entstehen, wo die Fragen zuerst auftauchen. Dazu gehört Rückendeckung. Wenn ein Mitarbeiter innerhalb des vereinbarten Rahmens entscheidet, darf er hinterher nicht dafür abgestraft werden, dass der Chef es vielleicht etwas anders gemacht hätte. Entscheidungsarchitektur lebt von konsequenter Führung: Regeln definieren, Fälle trainieren, Grenzen nachschärfen, Verantwortung bestätigen.

Nicht der Chef muss schneller werden

Die gute Nachricht: Entscheidungsarchitektur ist machbar. Sie beginnt mit klaren Fragen: Was darf mein Team entscheiden? Wo braucht es Grenzen? Wann bin ich wirklich notwendig? Welche Regeln helfen uns, schneller und verbindlicher zu werden? Wer diese Fragen ehrlich beantwortet, entlastet nicht nur den Inhaber. Er stärkt das Team, verbessert die Kundenkommunikation und macht das Labor unabhängiger von einzelnen Personen. Manchmal gelingt dieser Umbau aus eigener Kraft. Manchmal hilft ein Blick von außen, weil eingespielte Muster von innen schwer zu erkennen sind. Entscheidend ist nicht, wer den ersten Impuls gibt. Entscheidend ist, dass der Chef nicht länger gesucht werden muss, wenn eigentlich das System entscheiden könnte.

INFORMATION ///

Thorsten Huhn
handlungsschärfer
www.thorstenhuhn.de

Infos zum Autor

Retsch®
a VERDER company

VIBRATIONSSIEBMASCHINE AS 200 DIGIT CA

VERSCHIESSEN SIE NICHT IHR GESAMTES PULVER

Maximieren Sie die Ressourceneffizienz in Ihrer additiven Fertigung:
Wir unterstützen Sie bei der schonenden Rückgewinnung von Metallpulvern und Feinsanden – für mehr Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit im Dentallabor. Mit der leistungsstarken Siebmaschine **AS 200 digit CA** wird Ihr Pulver präzise aufbereitet. Agglomerate und Verunreinigungen werden zuverlässig entfernt, sodass eine sichere und effiziente Wiederverwendung des Materials gewährleistet ist.

www.retsch.de

Mehr erfahren