

# Schlüsselpositionen erfolgreich besetzen

| Norbert Markut

Die erfolgreiche Nachbesetzung von Schlüsselpositionen im Lebenszyklus eines Labors ist von existenzieller Bedeutung. Dieser hohen Relevanz gilt es, in einer frühzeitigen Planung sowie ganzheitlichen Durchführung gerecht zu werden.

Eine fehlende oder mangelhafte Nachfolgeregelung ist oft ein Hauptgrund dafür, dass Dentallabore ihre Marktfähigkeit verlieren oder in dramatische Schieflagen geraten. Auf der einen Seite gewinnt das Thema Nachhaltigkeit im Gesundheitsbereich immer mehr an Bedeutung. Auf der anderen Seite schaffen es viele Zahntechniker jedoch nicht, diese in der Zusammenarbeit mit den Zahnärzten sowie in der Versorgung von Patienten auch intern durch vorausschauende Entwicklungen und ein strategisches Vorgehen voranzutreiben.

Der Fachkräftemangel macht auch vor dem Dentalbereich nicht halt, sodass Labore zukünftig vor gewaltigen Herausforderungen stehen: Ein hoher Kostendruck bedingt eine Intensivierung des Wettbewerbs. Die Ansprache der Patienten wird immer komplexer. Damit wird es für Zahntechniker entscheidend sein, ihre Leistungen, Marketingaktivitäten und den Vertrieb auf die im Markt entstehenden Potenziale klar auszurichten, was wiederum nur mit den richtigen Mitarbeitern gelingen kann.

Unabhängig davon, in welchem Zyklus sich die Volkswirtschaft im globalen Kontext also befindet, ist es für Labore von entscheidender Bedeutung, dass Schlüsselfunktionen und -positionen identifiziert und mit den entsprechenden Fach- und Führungskräften nachhaltig besetzt sind. Aktuelle Studien wie „Demografiemanagement 2011“ (durchgeführt von Pricewaterhouse-

Coopers in Kooperation mit der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin) beweisen, dass der deutschen Wirtschaft die Fachkräfte ausgehen. Es ist längst kein Geheimnis mehr: „Der Anteil älterer Mitarbeiter [...] wird in den kommenden Jahren deutlich wachsen, parallel rücken immer weniger jüngere [...] nach.“



## Nachfolgeplanung als Prozess betrachten

Auch in vielen Dentallaboren sind Führungspositionen deutlich überaltert. Obwohl es eigentlich vorhersehbar ist, sind die Zahntechniker oftmals durch den bevorstehenden Genera-

tionswechsel überrascht und überfordert. Scheinbar plötzlich scheiden Mitarbeiter aus Schlüsselpositionen aus und stellen die Laborchefs damit vor unlösbare Aufgaben. Die Lücken aus den eigenen Reihen zu besetzen, gelingt dann meist nicht rechtzeitig. Jedoch wird es aufgrund des demografischen Wandels auch immer schwieriger, für diese Positionen extern, in einer akzeptablen Zeit und Qualität, geeignete Kandidaten zu gewinnen.

Deutlich wird hieran, dass eine sorgfältige und nachhaltige Neubesetzung einer Schlüsselposition Klarheit und Zeit erfordert. Umso wichtiger ist es, sich frühzeitig mit dieser Thematik auseinanderzusetzen, um die Weichen entsprechend zu stellen, denn eine wirtschaftlich nachhaltige und wertorientierte Nachfolge im Dentallabor umfasst vor allem die Neubesetzung strategischer Schlüsselpositionen und deren Planung. Zudem ist jedes Labor einzigartig und benötigt somit individuelle Ansätze für die ganzheitliche Lösung oftmals gewachsener komplexer Zusammenhänge. Ein modernes Nachfolge-Management besteht aus einer ganzen Reihe aufeinander aufbauender Maßnahmen:

1. Identifikation der Schlüsselpositionen
2. Einschätzen der Wahrscheinlichkeit, wann diese Schlüsselpositionen aufgrund von Fluktuation oder altersbedingt neu besetzt werden müssen

3. Identifikation interner Talente, die das Potenzial für diese Schlüsselpositionen besitzen
4. Suche nach externen Führungskräften
5. Vorbereitung der potenziellen Nachfolger durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen

Aufgrund demografischer Entwicklungen gibt es gerade in diesem Bereich in den nächsten Jahren einen enormen Handlungsbedarf. Umso wichtiger ist es, rechtzeitig in zweierlei Hinsicht strategisch aktiv zu werden: Zum einen, indem durch eine wertorientierte und bewusste Laborführung ein Anreiz für potenzielle Kandidaten geschaffen wird, zum anderen, um durch eine strategische Nachfolgeplanung auch das wirtschaftliche Risiko (Stichwort Rating) zu minimieren. Sind die Schlüsselpositionen entsprechend identifiziert und die Nachfolgeplanung langfristig angelegt, können poten-

zielle Kandidaten – ob intern oder extern – systematisch auf ihre zukünftigen Aufgaben vorbereitet werden. Personalauswahl und -entwicklung spielen in der strategischen Nachfolge thematik sowie im Talentmanagement eine wesentlich größere Rolle für Dentallabore, als bislang angenommen.

## info.

**Norbert Markut** gilt als Top-Executive Search Consultant der neuen Generation. Seit mehr als zehn Jahren findet der unabhängige strategische Personalberater durch sein umfangreiches Netzwerk exzellente Manager und Managerinnen für die zeitnahe sowie nachhaltige Besetzung komplexer erfolgskritischer Schlüsselpositionen der ersten und zweiten Führungsebene. Nationale und internationale Unternehmen setzen auf die umfassende Erfahrung des Wirtschaftsingenieurs, die er über viele Jahre hinweg in unterschiedlichen Managementfunk-

tionen in mittelständischen Unternehmen sowie internationalen Konzernen und in der Unternehmensberatung sammeln konnte. Mit einem Team renommierter Experten unterstützt er Organisationen im Personalmanagement, u.a. bei der Etablierung einer strukturierten, nachhaltigen Nachfolgeplanung im Rahmen einer langfristigen Talent Management Strategie. Norbert Markut berät Aufsichtsräte/Beiräte auch im Bereich Board Services.



## kontakt.

### Norbert Markut

Markut Executive Search GmbH & Co. KG  
Poststraße 33, 20354 Hamburg  
Tel.: 040 20003980  
E-Mail: info@norbertmarkut.de  
www.norbertmarkut.de

ANZEIGE

# Ihr Partner mit mehr als 15 Jahren CAD/CAM Erfahrung

Unsere Angebote, gültig bei Bestellung bis 30.07.2012:

**Komplettpreis  
ab 35.900,- €\***  
inkl. 2-tägiger Schulung  
in München

**smartoptics Activity 800 inkl. dds dental CAD** (exocad), **dds implant module** (exocad), **dds virtual articulator** (exocad), **dds true smile** (exocad), Softwarelizenzen mit zeitlich unbegrenzter Laufzeit. PC Intel Quad Core-i5, 2,8 GHz, 8 GB RAM, 1 TB Festplatte, Nvidia Grafikkarte, Windows 7 64 bit, 24-Zoll-Monitor, Tastatur, Maus. **dds MILL50** 5-Achs-Simultanfräsmaschine zur Trockenbearbeitung von Zirkonoxid, PMMA, Polyamid, Wachs, Modellkunststoffen und -gipsen, CoCr-Pulverrohlingen, **dds CAMexpert**, **dds Postprozessor. Silent TS** Absauganlage von Renfert

- **Komplettpreis inkl. 2-tägiger Schulung in München 35.900,00 €\***  
Leasing ab 670,75 €\*\*
- **Komplettpreis mit smartoptics Activity 850 inkl. 2-tägiger Schulung in München 37.900,00 €\***  
Leasing ab 708,00 €\*\*
- **Komplettpreis mit smartoptics Activity 880, Scanfixator für Artex®, SAM oder Adesso Split® inkl. 2-tägiger Schulung in München 39.900,00 €\***  
Leasing ab 745,50 €\*\*

**Komplettpreis  
ab 36.900,- €\***  
inkl. 2-tägiger Schulung  
in München

**dental wings 3Series Scanner inkl. DWOST™ CAD Software** für Kronen und Brücken, **DWOST™ Implantatsoftware**, **DWOST™ virtueller Artikulator**, Softwarelizenzen mit zeitlich unbegrenzter Laufzeit. PC Intel Quad Core-i5, 2,8 GHz, 8 GB RAM, 1 TB Festplatte, Nvidia Grafikkarte, Windows 7 64 bit, 24-Zoll-Monitor, Tastatur, Maus. **dds MILL50** 5-Achs-Simultanfräsmaschine zur Trockenbearbeitung von Zirkonoxid, PMMA, Polyamid, Wachs, Modellkunststoffen und -gipsen, CoCr-Pulverrohlingen, **dds CAMexpert**, **dds Postprozessor. Silent TS** Absauganlage von Renfert

- **Komplettpreis inkl. 2-tägiger Schulung in München 36.900,00 €\***  
Leasing ab 689,50 €\*\*
- **Komplettpreis inkl. 2-tägiger Schulung in München mit dental wings 7Series Scanner 39.900,00 €\***  
Leasing ab 745,50 €\*\*

**Haben Sie noch Fragen? Hotline 089-12 016 906  
oder [www.digital-dental-solutions.com](http://www.digital-dental-solutions.com)**

\*Angebotspreis netto zzgl. gesetzlicher MwSt., Preisänderungen und Lieferbedingungen vorbehalten. Kosten für Inbetriebnahme und Schulung vor Ort sind nicht Bestandteil der Angebote.  
\*\* Unverbindliches Leasingangebot zu Sonderkonditionen unseres Partners Dr. Schmitt Leasing GmbH, Laufzeit 60 Monate, ohne Anzahlung, Kaufoption in Höhe einer Leasingrate.