ZT WIRTSCHAFT

Fehlendes Engagement überwinden

Mut zur Veränderung und Zuversicht sind der Schlüssel für ein erfolgreiches Labor.

Der zunehmende Kostendruck bei gleichzeitig geforderter verbesserter Qualität in der Zahntechnikerbranche verlangt immer wieder nach internen Veränderungen. Nur so kann es gelingen, den Bedürfnissen der Zahnärzte und Patienten auch weiterhin gerecht zu werden. Ohne Engagement ist jedoch jede Veränderungsinitiative im Labor zum Scheitern verurteilt. Ursache für fehlendes Engagement ist oft die sogenannte selbsterfüllende Prophezeiung: Die Tatsache, dass Labormitarbeiter glauben, dass die Initiative scheitern wird, führt letztendlich zum Scheitern. Es entsteht keine Veränderungsdynamik im Labor.

Um diese zu generieren, muss zunächst ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugt werden. Dabei reicht die Unterstützung des Laborinhabers oder Geschäftsführers nicht aus. Die beste Veränderungsinitiative wird scheitern, wenn nicht alle an Bord sind.

Werden Mitarbeiter mit Veränderungen konfrontiert, sagen sie oft Dinge wie „Veränderung ist schwer“ oder „Wir können mit Wandel nicht gut umgehen“. Sie stehen neuen Initiativen skeptisch gegenüber und fragen sich: Warum sollten wir uns in einer Veränderungsinitiative engagieren, wenn – wie schon oft erlebt – diese höchstwahrscheinlich sowieso früher oder später scheitert? Warum etwas verändern, wenn keine Notwendigkeit dafür besteht?

Eine oft folgende abwartende Haltung der Mitarbeiter gegenüber Veränderungen führt dazu, dass die Initiative keinen Fahrtwind aufnimmt und vor sich hin dümpelt. Zeigen parallel Entscheidungsträger Zurückhaltung und übernehmen keine Verantwortung, werden meistens auch nicht genügend Ressourcen und Zeit für die Umsetzung bereitgestellt. Die Mitarbeiter gehen davon aus, dass es in Ordnung ist, die Hände in den Schoß zu legen und erst einmal abzuwarten. Je mehr Mitarbeiter eine abwartende Haltung einnehmen, desto weniger kann eine notwendige Initiative im Labor vorangebracht werden. Ein Teufelskreis.

Dringlichkeit als notwendige Voraussetzung

Ein Gefühl der Dringlichkeit im Labor ist eine notwendige Voraussetzung für eine sinnvolle Veränderung. Dabei kann diese für jede Person unterschiedlich sein. Zum Beispiel könnte eine Führungskraft das starke Bedürfnis haben, die Einnahmen des Labors zu steigern.

Ein Zahntechniker könnte es als wichtig erachten, ein internes Projekt schneller fertigzustellen. Weitere Labormitarbeiter wiederum könnten den Ehrgeiz empfinden, eine bestimmte Aufgabe zu beenden. Bei allen Unterschieden ist eines gleich: Wir alle reagieren nicht auf eine Notwendigkeit, die wir nicht selbst spürbar empfinden. Letztendlich verlieren viele Initiatoren von Veränderungen den Mut, weil sie trotz ihrer Leidenschaft gegenüber dem Projekt nicht in der Lage sind, ein Gefühl der Dringlichkeit zu erzeugen und zu kommunizieren, das bei ihrer Zielgruppe auf Gehör stößt.

Vorteile, Erwartungen und Vertrauen

In der Praxis verkaufen Führungskräfte Veränderungsinitiativen oft dadurch, dass sie unrealistische Ergebnisse versprechen: „Wenn wir die folgenden Technologien implementieren, werden wir unglaubliche Vorteile erzielen.“ Fakt ist: Das Vorhaben erbringt nach Monaten oder Jahren harter Arbeit nicht einmal annähernd die versprochenen Resultate. Ein perfektes Beispiel dafür, wie das Vertrauen der Mitarbeiter zerstört wird. Unrealistische Erwartungen werden erzeugt, letztendlich jedoch nicht erfüllt. Geschieht dies öfter, wird systematisch eine Kultur des Misstrauens erzeugt. Zugegeben ist es nicht ganz einfach, das Vertrauen wiederherzustellen und zu festigen. Aber es lohnt sich immer, daran zu arbeiten. Beispielsweise indem mit den verschiedenen Akteuren klare, realistische Erwartungen für eine Initiative festgelegt und Maßnahmen getroffen werden, um diese Erwartungen auch zu erfüllen. Darüber hinaus ist es wichtig, den Fortschritt der Initiative im Labor regelmäßig zu kommunizieren und für alle sichtbar zu zeigen, dass die zu erwartenden Ergebnisse höchstwahrscheinlich erfüllt werden, oder zumindest eine Erklärung abzugeben, warum sie eben nicht erfüllt werden. Die Erwartungen sollten ausreichen, um die Vision und die damit verbundene Dringlichkeit hinreichend zu erfüllen. Grundsätzlich gilt: „Führungskräfte können das Vertrauen ihrer Mitarbeiter am einfachsten zurückgewinnen, indem sie es niemals verlieren.“

Der CORE-Ansatz für erfolgreiches Change-Management

Jede Veränderungsinitiative wird nur dann erfolgreich sein, wenn die Mitarbeiter im Dentallabor bereit sind, dieser Lösung dauerhaft zu vertrauen. Die Leute müssen davon überzeugt sein, dass die individuell wahrgenommenen Vorteile die individuell wahrgenommenen Kosten/

ANZEIGE

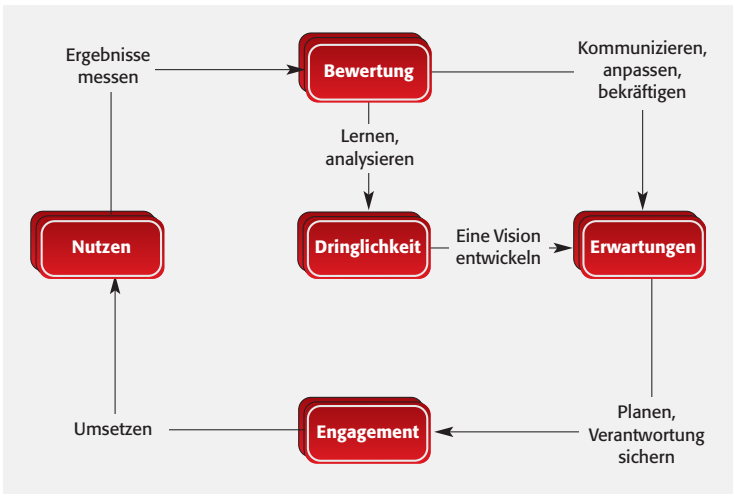

Abb. 1: Eigene systematische Darstellung des CORE-Ansatzes, basierend auf der englischen Version.

Nachteile dauerhaft überwiegen. Der sogenannte CORE-Ansatz (Cycle of Results) wurde von ProChain Solutions entwickelt, um dieses Vertrauen behutsam aufzubauen und dauerhaft zu erhalten. Abbildung 1 stellt die Grundprinzipien des CORE-Ansatzes grafisch dar. In den Kästchen sind die Bedingungen oder Zustände dargestellt, die jeweils erfüllt bzw. erreicht werden müssen. Auf den Pfeilen befinden sich die Maßnahmen, die zu diesen Zuständen führen. Die Kästchen sind übereinandergestapelt, um zu verdeutlichen, dass die Bedeutung der Zustände für verschiedene Mitarbeiter unterschiedlich sein kann. Verschiedene Leute spüren eventuell verschiedene Arten oder Ausprägungen der Dringlichkeit, nehmen Nutzen unterschiedlich war, usw.

Grundlegende Ursachen für das Scheitern von Veränderungsinitiativen	CORE-Ansatz
Fehlende Dringlichkeit	Lernen und analysieren Sie, um eine gemeinsame Dringlichkeit zu finden oder zu entwickeln!
Mangelnde Bereitschaft, klare Erwartungen bezüglich der Ergebnisse der Initiative festzulegen	Definieren und kommunizieren Sie realistische Erwartungen mittels einer gemeinsamen Vision!
Mangel an Engagement für die Initiative	Erzeugen Sie Engagement durch die Einbindung von Schlüsselpersonen während der Planung!
Eine unzureichende Lösung, gekennzeichnet durch: – das Problem, die geeignete Lösung, oder zu erzielende Ergebnisse sind schlecht definiert – das Einbinden von Schlüsselpersonen ist unzureichend – der Implementierungsplan ist ungeeignet, wichtige Hindernisse aus dem Weg zu schaffen – nicht genügend Ressourcen werden für die Initiative zur Verfügung gestellt	Erzeugen Sie einen Mehrwert durch die Implementierung!
Unfähigkeit, den erzielten Mehrwert zu kommunizieren	Bewerten und messen Sie den erzielten Mehrwert!
–	Führen Sie den CORE-Zyklus kontinuierlich fort!
Änderungen in der Geschäftsumgebung	So ist nun mal das Leben. Dafür gibt es keine Patentlösung.

Tab. 1: Einzelne Schritte des CORE-Ansatzes.

CORE ist ein Prozess, der hilft, die Veränderungsinitiative im Unternehmen „zu verkaufen", indem er Vertrauen in das Vorhaben aufbaut, aufrecht erhält und direkt an den zugrunde liegenden Ursachen ansetzt. Wenn der Ansatz mit den besten Lösungskomponenten kombiniert wird, führt dies zu einer erfolgreichen und lang anhaltenden Implementierung.

Tabelle 1 zeigt, welche Schritte des CORE-Ansatzes welche grundlegenden Ursachen angehen. Die Ursache „Änderungen im Geschäftsumfeld" ist eine unvermeidliche Folge der Geschäftstätigkeit. Jedoch ergeben sich auch daraus ein paar wichtige Folgen:

- Die Laborleitung sollte inmitten einer Veränderungsinitiative vorsichtig mit zusätzlichen Änderungen umgehen, die sie kontrollieren können.
- Oft werden neue Veränderungsinitiativen begonnen, bevor die alten assimiliert wurden.
- Schlüsselpersonen werden innerhalb des Labors versetzt, ohne die Auswirkungen auf die Initiativen zu beachten. Die Laborleitung sollte diese Änderungen auf das Notwendigste minimieren.

Die Unvermeidlichkeit von Änderungen in der Geschäftswelt bedeutet, dass sich das Fenster für jede Veränderungsinitiative jederzeit unerwartet schließen kann. Das heißt, jede Implementierung hat nur einen sehr begrenzten Zeitrahmen zur Verfügung, um die Änderungen im zahntechnischen Laborbetrieb zu verfestigen. Sind die geeigneten Prozesse nicht vor dem nächsten Erdbeben verankert, wird die Initiative früher oder später in Schwierigkeiten geraten. ZT

ZT Adresse

Uwe Techt
VISTEM GmbH & Co. KG
Von-Siemens-Straße 1
64646 Heppenheim
Tel.: 06252 795307-0
uwe.techt@vistem.eu
www.uwetecht.de

ANZEIGE

FACH DENTAL
LEIPZIG 2015

11. – 12. SEPTEMBER
LEIPZIGER MESSE

Über 200 Aussteller präsentieren ihr umfangreiches Produkt- und Dienstleistungsportfolio für Zahnmedizin und Zahntechnik. Sammeln Sie bis zu zehn Fortbildungspunkte auf dem Symposium des Dental Tribune Study Clubs und informieren Sie sich auf der Messe über die Top-Themen:

- **Digitaler Workflow – vom Scan bis zum Zahnersatz**
- **Implantologie – Spezialwissen vertiefen**
- **Hygiene in Praxis und Labor**

www.fachdental-leipzig.de

Veranstalter: Die Dental-Depots in Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen