

## Von der agilen Methode zum agilen „WIR“ im Labor

Warum Teamdynamik den größeren Hebel zum Erfolg besitzt, erklärt Ulrike Stahl im Fachbeitrag.

AGIL klingt für viele wie ein Zauberwort, liest man die aktuellen Empfehlungen für eine moderne strategische Laborführung. Richtig ist: Agile Methoden sind hilfreich, aber für sich alleine noch lange kein Erfolgsgegarant. Der Grund: Die Teamdynamik hat IMMER den größeren Hebel. Gut, wer erkennt hat, dass agile Methoden nur so erfolgreich sind, wie die Teamdynamik das unterstützt. Stellt sich nur noch die Frage, was man tun kann, ja sogar muss, um diese im Dentallabor zu verbessern, damit der Zauber AGIL auch wirklich wirken kann. Viele zahntechnische Labore orientieren sich zunehmend an agilen Entwicklungsprinzipien. Agile Methoden werden eingesetzt in der Hoffnung, das Team des Dentallabors beweglicher zu machen, damit es leistungsstärker agieren kann. Auf der

einen Seite die richtige Antwort auf Aufgabenstellungen, die auch in der Zahntechnik immer komplexer, und Arbeitsumgebungen, die immer volatiler werden. Auf der anderen Seite führt das aber auch immer wieder zu Enttäuschungen, weil diese neuen hippen Methoden kein Allheilmittel sind, um aus nicht oder durchschnittlich performenden Laborteams Hochleistungsteams zu machen. Sie sind nicht einmal eine Garantie dafür, dass ein Hochleistungsteam auch weiterhin außerordentlich performt. Das wäre genauso einfach gedacht, wie davon auszugehen, dass modernste Dentaltechnik und gute Bezahlung schon für die nötige Motivation sorgen. Aber was braucht es wirklich, damit diese Methoden die Teamleistung des Labors zum Erblühen bringen?



© Werner Heiber/Shutterstock.com

### Intensiver Austausch

Ein großer Vorteil dieser Methoden – richtig eingesetzt – ist, dass sich alle Teammitglieder, wie

Laborleiter, Zahntechniker, Mitarbeiter im Sales und Office, Fahrer und Auszubildende, auf arbeitsbezogener Ebene intensiver austauschen können und sogar gefordert werden, Bedenken zu äußern. Das ist der wesentliche Impuls in Richtung stärkerer Informationsfluss, mehr Erfahrungsaustausch, zunehmende Kreativität und gemeinsames Lernen – die Schlüsselfaktoren für Problemlösefähigkeit im Wissenszeitalter.

### Menschen siegen über Methoden

Agilität als Methodik basiert auf den Grundprinzipien der Verantwortlichkeit, der Teaminteraktion, der Zusammenarbeit mit Zahnärzten und Patienten und der Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen. Und schon wird klar, das Zünglein an der Waage sind nicht die Methoden, es sind die Menschen und deren Fähigkeit, in diesem neuen Rahmen zusammenzuarbeiten. Ungeachtet der Leistungs- und Ergebnisorientierung sind wir Menschen soziale Wesen. Wir interagieren und werden dabei unbewusst von Emotionen und Wahrnehmungen berührt, die wiederum unsere Arbeit und damit auch das beabsichtigte Ergebnis beeinflussen. Wie erfolgreich der Einsatz der agilen Methoden ist, hängt am Ende nicht davon ab, wie perfekt sie angewandt werden, sondern ob die Teamdynamik im Dentallabor das unterstützt. Folgende Gefahren lauern:

#### 1. Kommunikationslücken

Als Menschen haben wir die große Gabe, zu kommunizieren, das heißt, unsere Gedanken differenziert in Worte zu fassen. Gleichzeitig unterliegen wir immer wieder dem Irrglauben, dass man uns verstehen müsse, auch ohne dass wir etwas sagen, also dass unsere Sicht- oder Denkweise quasi

selbstverständlich sei. Kommunikation dient dem Austausch von Informationen. Das scheint häufig nicht zu klappen. Geschätzt über 80 Prozent der Konflikte beruhen auf Missverständnissen und Fehlinterpretationen oder auf Informationen, die schlichtweg nicht geflossen sind. Ursachen liegen im unterschiedlichen Wortgebrauch und der persönlichen Auslegung. Für den einen kann „schnell“ bedeuten „sofort“, für den anderen „so schnell, wie es die Vorsicht zulässt“. Hinzu kommen bei Teams Bedeutungsunterschiede bestimmter Wörter in verschiedenen Sprachen oder lokale Umgangsformen. Die deutsche Kultur wird als eher direkt angesehen, d.h. die Dinge werden beim Namen genannt. In vielen anderen Kulturen spielt der Kontext eine wichtige Rolle. Das kann dazu führen, dass jemand Bedenken anmeldet, sie aber auf der anderen Seite nicht gehört werden, weil sie nicht ausdrücklich genug benannt wurden.

#### 2. Unterschiedliche Perspektiven

Je komplexer die Aufgabenstellung, desto diverser sollte das Labor aufgestellt sein. Doch unterschiedliche Menschen legen auf unterschiedliche Dinge Wert und bewerten Ergebnisse daher auch unterschiedlich. Das kann sich aus der Rolle ergeben: Während der Patient mehr Wert auf den niedrigen Preis legt, möchte der Zahntechniker dem Kunden möglichst höchste Qualität bieten. Es kann aber auch an der Persönlichkeitsstruktur liegen: Für den einen Zahnarzt zählt vor allem das Ergebnis, der andere sieht auch die unternommene Anstrengung. Entsprechend unterschiedlich wird das Feedback ausfallen. Sogar positiv gemeinte Kommentare können negativ aufgenommen werden, weil sie anders ausgedrückt werden, als man es selbst getan hätte.

Fortsetzung auf Seite 8 **ZT**

ANZEIGE



Hedent

## Hedent Prothesenkunststoffe





**Inkotherm 85 Gießkunststoff**  
Kunststoff-Warmpolymerisat für Prothesen im PERform-Inkovac-Polymerisationssystem und in der Modellgusstechnik.  
Inkotherm 85 ist speziell für die Gießtechnik entwickelt worden und zeichnet sich durch besonders gute Fließeigenschaften aus.  
Es ist ein farbstabiles Polymethylmethacrylat mit Barbitursäure-Katalysatorsystem.  
Inkotherm 85 kann durch die individuellen Einsatzmöglichkeiten besonders wirtschaftlich als Universalkunststoff auch bei Erweiterungen und Reparaturen eingesetzt werden.

**Inkotherm press**  
Kaltpolymerisat für Prothesen in der Modellgusstechnik.  
Inkotherm press ist ein farbstabiles Methylmethacrylat mit normaler Verarbeitungsbreite für Komplettierungen (Sattelanpressungen) von Modellgussprothesen mit Gipsvorguss oder wirtschaftlich mit Silikonvorguss, fixiert in der Hedent-Fixette.  
Für Unterfütterungen von Kunststoffprothesen mit dem Hedent-Inkolorator ist Inkotherm press besonders gut geeignet.  
Druckpolymerisation garantiert große Dichte und optimale mechanische und chemische Werte. Das Barbitursäure-Katalysatorsystem baut Restmonomer bis unter 1 % ab.  
Der Kunststoff ist mundbeständig und hat eine gute Verträglichkeit!

**Inkotherm press extra**  
Kaltpolymerisat für Prothesen in der Modellgusstechnik.  
Inkotherm press extra ist ein farbstabiles Methylmethacrylat mit extrem langer Verarbeitungsbreite. Die extrem lange, plastisch modellierfähige Phase und der bei Raumtemperatur verzögerte Polymerisationsbeginn ermöglichen eine rationelle Verarbeitung, speziell in der Modellgusstechnik.  
Druckpolymerisation garantiert große Dichte und optimale mechanische und chemische Werte. Das Barbitursäure-Katalysatorsystem baut Restmonomer bis unter 1 % ab.  
Der Kunststoff ist mundbeständig und hat eine gute Verträglichkeit!

**Hedent GmbH**  
Obere Zeil 6 – 8  
D-61440 Oberursel/Taunus  
Germany  
Telefon 06171-52036  
Telefax 06171-52090  
info@hedent.de  
[www.hedent.de](http://www.hedent.de)

**Alle Prothesenkunststoffe sind in 10 verschiedenen Farben erhältlich!**  
**Weitere Produkte und Informationen finden Sie auf unserer Homepage!**

# ABWRACK-PRÄMIE BIS ZU 20% AUF UNSERE BESTEN!

Schicken Sie uns Ihren alten Artikulator und erhalten Sie satte bis zu 20% auf einen neuen Artikulator der bewährten Arto Serie. *Die Features:* hergestellt in robuster Vollaluminium Bauweise // erhältlich in den Bauhöhen 116 (Artox\*) und 126 mm (Carbon) // voll kompatibel mit den Geräten der Artox\* Baureihe // vorbereitet für die Aufnahme von Magnetplattensystemen // abnehmbare 45° Kippstütze // für den harten täglichen Einsatz gebaut.

*Dieses Angebot ist gültig bis zum 27.04.2018, bzw. solange der Vorrat reicht und gilt nur für Endverbraucher in Deutschland & Österreich. \*Artox ist eine eingetragene Marke der Amann Girrbach GmbH, 75177 Pforzheim, DE.*



#### ARTO 01 // DER EINSTEIGER

- Bauhöhe 126 mm
- Bennettwinkel (fest) 12°
- Kondylenbahnneigung (fest) 35°
- Tischabstützung 45° (abnehmbar)
- Kunststoffmontageteller (1 Paar)

// AKTIONS-PREIS

€ 209,-



#### ARTO 03 // DER PROFI

- Bauhöhe 126 mm
- Bennettwinkel (verstellbar) 0° bis 20°
- Kondylenbahnneigung (verstellbar) -15° bis +60°
- Arbiträrstifte zur direkten Gesichtsbogenadaption
- Tischabstützung 45° (abnehmbar)
- Kunststoffmontageteller (1 Paar)

// AKTIONS-PREIS

€ 319,-



#### ARTO 02 // DER AUFSTEIGER

- Bauhöhe 126 mm
- Bennettwinkel (verstellbar) 0° bis 20°
- Kondylenbahnneigung (fest) 35°
- Tischabstützung 45° (abnehmbar)
- Kunststoffmontageteller (1 Paar)

// AKTIONS-PREIS

€ 249,-



Infos zur Autorin



ZT Fortsetzung von Seite 6

### 3. Gegenseitige Abhängigkeit

Agile Methoden setzen auf Eigenverantwortung und erfordern starke ICHs. Allerdings beurteilen Bewertungssysteme im zahntechnischen Bereich – so wie wir es aus der Schule kennen – die Einzelleistung meist stärker als die Gemeinschaftsleistung. Gleichzeitig müssen agile Teams akzeptieren, dass sie nur miteinander Ergebnisse erzielen können.

### Zwischenmenschliche Spannungsfelder

Diese Gefahren sind sehr real, jedes Laborteam ist davon betroffen. Es handelt sich um klassische zwischenmenschliche Spannungsfelder, die sich mit dem Einsatz agiler Methoden nicht einfach in Luft auflösen. Der Ergebnisdruck jedoch, unter dem Teams in der Zahntechnik stehen, macht es schwieriger denn je, diese weichen Themen zur Sprache zu bringen. Je agiler und leaner wir werden, desto weniger Raum scheint es dafür zu geben und umso unprofessioneller scheint es, sich überhaupt damit zu beschäftigen. So als müsse man zwanghaft nach einer strengen Professionalität streben, die menschliche Regungen unterdrückt oder ignoriert. Und das, obwohl immer mehr Studien und erfolgreiche Praxismodelle zeigen, dass Stimmungen und Emotionen eine entscheidende Rolle bei der Leistung spielen. Hinzu kommt, dass unsere Kommunikationsfähigkeit nicht besser, sondern eher schlechter wird. Es wird getextet statt gesprochen, und wenn wir miteinander reden, sitzt uns meistens die Zeit im Nacken. Wie leicht ist es da, Zwischentöne, Stimmungen und Nuancen zu übersehen – bewusst oder unbewusst.

### Emotionen wahrnehmen und anerkennen

Es ist wichtig, dass Dentallabore bzw. deren Leiter diese Tatsache erkennen, akzeptieren und einen Rahmen schaffen, in dem individuelle Stimmungseinflüsse auf das Team als Ganzes bewältigt werden können. Wichtig zu wissen: Während Emotionen lange andauern, sind Stimmungen eher flüchtig. Wenn die Atmosphäre des Teams verbunden, unterstützend und förderlich ist, ist es unwahrscheinlich, dass sich die negative Stimmung eines Einzelnen negativ auf das Team als Ganzes auswirkt. Umgekehrt würde jede einzelne positive Stimmung die Teamdynamik weiter und weiter aufhellen. Umso wichtiger ist es, in ein stabiles Teamklima zu investieren.

### Echte Teamdynamik

Das agile Team muss in der Lage sein, sich auch auf der Beziehungsebene selbst zu steuern. Auf dem Weg von der agilen Methode

ANZEIGE

## Scheideanstalt.de

### Ankauf von Dentalscheidgut

- tagesaktuelle Ankaufskurse
- professionelle Edelmetall-Analyse
- schnelle Vergütung

ESG Edelmetall-Service GmbH & Co. KG

+49 7242 95351-58

www.Scheideanstalt.de

ESG Edelmetall-Service GmbH

+41 55 615 42 36

www.Scheideanstalt.ch



zum agilen WIR steht an erster Stelle eine Bestandsaufnahme, die die Diversität der Teammitglieder im Hinblick auf Kommunikation, Werte und Arbeitsstil erfasst und die daraus entstehende Teamdynamik sichtbar macht. Transparenz, Verständlichkeit und Wertfreiheit sind bei der Auswahl und Einführung des Instruments deshalb sehr wichtig. Wird das beachtet, erleben alle Teammitglieder gleichermaßen, dass ihre persönlichen Sichtweisen willkommen sind und ihre individuellen Bedürfnisse ernst genommen werden. Toleranz und Wertschätzung für Andersartigkeit wachsen. Gleichzeitig entwickelt das Laborteam eine gemeinsame Sprache, die es ermöglicht, Teamdynamiken vorwurfsfrei anzusprechen und zu hinterfragen. Daraus wiederum entsteht psychologische Sicherheit. Das ist der Glaube, dass man nicht bestraft oder bloßgestellt wird, wenn man Ideen, Fragen, Bedenken oder Fehler anspricht. Es ist übrigens belegt, dass das Teamergebnis mit dem Maß an psychologischer Sicherheit, welche die Teammitglieder empfinden, steht und fällt. Existiert dieses Vertrauen nicht, stellen Teammitglieder Ergebnisse anderer nicht infrage und halten ihre Ideen aus Angst vor Zurückweisung der anderen Teammitglieder zurück. Und damit sind dann auch Meetings oftmals wertlos. Wesentlich bei der Transformation zum agilen Laborteam ist die Entwicklung eines WIR-Mindsets. Das bedeutet, miteinander gut zu funktionieren, ohne das ICH aufzugeben. Abgesehen von der technischen Expertise, erfordert Agilität Menschen, die daran glauben, dass Zusammenarbeit grundsätzlich wertvoller ist als Einzelanstrengung und danach handeln, um letztendlich als WIR und als Einzelner erfolgreicher zu sein. Genau so kann AGIL seine Zauberkräfte entfalten. Nachdem wir ja wissen, dass Kommunikation ein ganz entscheidender Faktor dabei ist, passt auch der bekannte Zauberspruch Abrakadabra bestens – Hebräisch bedeutet abra ke dabra nämlich so viel wie „ich werde erschaffen, wie ich sprechen werde“. Auf viele magische Momente! ZT

### ZT Adresse

Ulrike Stahl

DAS NEUE WIR

Friedrich-Franz-Straße 19

14770 Brandenburg an der Havel

Tel.: 03381 3159022

office@ulrikestahl.com

www.ulrikestahl.com

ANZEIGE

# ZAHNTECHNISCHE FORTBILDUNG MIT KONZEPT

## Curriculum „Zahntechnische Implantatprothetik – DGZI“

Die besondere Qualifizierung für Mitarbeiter zahntechnischer Labore, welche sich auf die Implantatprothetik spezialisiert haben.

- 4 Wochenenden (jeweils Fr./Sa.)
- für Zahntechniker (Zahnärzte & Zahntechniker im Team möglich)
- Kursgebühr: 1.999 €\*

\* Für DGZI-Mitglieder (kann bei Buchung des Kurses beantragt werden) und mindestens zwei Jahre dauernde Mitgliedschaft in der DGZI. Für Nichtmitglieder 2.500 Euro Kursgebühr.

Das aktuelle Fortbildungsprogramm mit allen Details zum Curriculum anfordern oder unter [www.DGZI.de](http://www.DGZI.de) anschauen.

**DGZI**  
Deutsche Gesellschaft für Zahnärztliche Implantologie e.V.

**Fortbildungsprogramm für Zahntechniker**  
der Deutschen Gesellschaft für Zahnärztliche Implantologie e.V.

- Curriculum Implantatprothetik
- Tätigkeitsschwerpunkt Zahntechnische Implantatprothetik
- Spezialist für zahntechnische Implantatprothetik

**Zahnärzte & Zahntechniker im Team möglich**

Alle Informationen im aktuellen Fortbildungsprogramm der DGZI und unter [www.DGZI.de](http://www.DGZI.de)



Deutsche Gesellschaft für Zahnärztliche Implantologie e.V.

Geschäftsstelle: Paulusstraße 1, 40237 Düsseldorf

Tel.: 0211 16970-77 | Fax: 0211 16970-66 | sekretariat@dgzi-info.de | [www.dgzi.de](http://www.dgzi.de)

# ceraMotion® One Touch Concept.

**NEU**  
mit ultra-hoch-  
transluzentem  
Nacera® Pearl Q<sup>3</sup>!



Foto: © Christian Ferrari®

Mit Nacera®\* und ceraMotion® verbinden sich zwei starke Marken zu einem einzigartigen Produktspektrum für alle Indikationen und Verarbeitungstechniken zur Herstellung von vollkeramischen Versorgungungen aus Zirkonoxid. Mit den neuen Nacera® Pearl Q3 Multi Shades in Verbindung mit den ceraMotion® One Touch Pasten erhalten Sie natürliche Ästhetik in kürzester Zeit.



→ Mehr Informationen

\* Nacera® ist eine eingetragene Marke der DOCERAM Medical Ceramics GmbH.