

# Musterbrecher im Dentallabor – Ein Plädoyer für mutiges Unternehmertum

Ein Beitrag von Thorsten Huhn



## **LABORMANAGEMENT** /// Erfolgreiche

Dentallabore wirken in drei Richtungen:

Sie haben eine vorausschauende und konsequente

Kundenbetreuung, sie haben durchdachte Arbeitsabläufe und Lenker an der Spitze der Organisation, die sich in erster Linie als Unternehmer verstehen. Unternehmer? Zahntechniker! Genau zwischen diesen beiden Polen geben sich Zukunftsfähigkeit und Tradition, Digitalisierung und Handwerk und nicht zuletzt Erfolg und Misserfolg die Hand. Ein Plädoyer für mutigeres Unternehmertum, das kritische Hinterfragen von Traditionen und das Aufbrechen vorherrschender Denkmuster.

## Dentallabor aktuell – Ein Auslaufmodell?

Auf den ersten Blick ist ein Dentallabor ein Handwerksbetrieb. Mit viel handwerklichem Geschick, Liebe zum Detail und Engagement wird qualitativ hochwertiger Zahnersatz

hergestellt. Stellt man sich ein typisches Durchschnittslabor vor, dann findet man eine Hand voll Techniker, die genau diesem Ansatz folgen. Der Gründer und Laborinhaber ist selbstverständlich die letzte Instanz, die entscheidet, ob der fertige Zahnersatz das Labor in Richtung Zahnarztpraxis ver-

lässt oder ob er noch einmal selbst Hand anlegt. Natürlich gehören zu seinen Aufgaben auch die Arbeitsvorbereitung, die Verteilung der Arbeiten an seine Techniker, die Herstellung von komplexen Arbeiten, die nur er selbst am besten kann, die technische Betreuung seiner Bestandskunden und, und, und. Damit ist sein Arbeitstag reichlich gefüllt und sein Betrieb gut aufgestellt. Oder?

### Dentallabor neu denken – Eine Idee

Tatsächlich kann so ein Manufaktur-Gedanke gut funktionieren, indem eine kleine Gruppe von Zahntechnik-Enthusiasten höchstwertigen Zahnersatz anbietet, der wirklich handgemacht ist und auf Gegenliebe beim Zahnarzt und Patienten stößt. In der Regel wird die Arbeitsleistung dahinter aber nur von wenigen Zahntechnik-Manufakturen so kalkuliert, dass sich die viele Arbeit in einem positiven Betriebsergebnis widerspiegelt. Vorherrschend ist eher die grausame Wahrheit von günstigem Zahnersatz, sodass sich die Manufaktur schon etwas einfallen lassen muss, um einen Markt für seine Leistungen zu finden. Wenn die Entscheidung für diesen Weg mit Absicht getroffen wurde, dann bricht der Verantwortliche bereits mit der typischen Ausrichtung unseres Durchschnittslabors. Willkommen im Musterbruch.

### Digitalisierung – Ungewollter Musterbruch?

Heute ist Zahntechnik kein reines Handwerk mehr. Die Digitalisierung lässt auf jeder Ebene grüßen, egal, ob Herstellung oder Administration. Die maschinengeführte Produktion von Zahnersatz hat weit mehr als 50 Prozent aller gewerblichen Labore erreicht und ist weiter auf dem Vormarsch. Auch die digitale Anbindung von Praxis und Labor zwecks Datenaustausch aller Art drückt vehement in die dentale Welt. Als Massenphänomen wird hier mit traditionellen Mustern gebrochen und Neues etabliert. Für den klassischen Zahntechniker in seiner Funktion als Laborinhaber, der mit Handwerk & Co. aufgewachsen ist, ist das ein Bruch mit Traditionen, ein Paradigmenwechsel, eine Herausforderung, die oft nur langsam und zähneknirschend angenommen und umgesetzt wird. Ungewollter Musterbruch?

### Anforderungen an einen Musterbrecher

Es liegt in der menschlichen Natur, dass wir Veränderungen nicht mit offenen Armen begrüßen, sondern uns dagegen wehren. Wir durchlaufen dabei mehrere Phasen, u. a. Schock und Frustration, bevor wir das Neue akzeptieren, ausprobieren und schließlich integrieren. Die zeitliche Ausdehnung dieser Phasen ist typabhängig. Es gibt z. B. „Traditionalisten“, die den Status quo so lange wie möglich erhalten wollen und „Entdecker“, die Neuerungen neugierig machen und die entsprechend Gas geben. Auch in der Gruppe der Zahntechniker und Laborinhaber finden sich beide Typen, bedingt durch das Anforderungsprofil des Zahntechnikers vermutlich

mehr Bewahrer als Entdecker. Dennoch darf der eigene Typ nicht die Entschuldigung für andauernde Schockstarre oder fehlenden Weitblick sein. Flexibilität ist genauso gefragt wie Authentizität.

### Zutat Nr. 1: Selbstkompetenz im Musterbruch

Sich mit dem eigenen Typ auseinanderzusetzen, nennt sich Selbstwahrnehmung. Die Erkenntnis, dass man z. B. zur Gruppe der Traditionalisten oder der Entdecker gehört, nennt sich Selbstreflexion. Der Wille, seine Denk- und Verhaltensmuster ändern zu wollen, nennt sich Selbststeuerung. Der Überbegriff ist die Selbstkompetenz, die in einem Prozess der Veränderung und des Musterbrechens als eine der drei Ingredienzien für die unternehmerische Ausgestaltung der Geschicke des Labors dient. Der bewahrende Zahntechniker in seiner Funktion als erste Führungskraft des Labors hängt an seinen Traditionen, ist mit seiner Rolle als oberster Herrscher über den Produktionsprozess verheiratet und sieht die Lösung aller Probleme in der Technik selbst. Selbstwahrnehmung, Selbstreflexion und Selbststeuerung stehen typischerweise nicht auf der Hitliste seiner „To-dos“, sollten es aber. Nur, wenn ich weiß, wer Geistes Kind ich bin, kann ich mehr sehen und flexibler handeln. Das Bewusstmachen von konservativen Verhaltensweisen ist die erste Voraussetzung, um sich mit der typologischen Gegenseite, also der spontanen, neugierigen, kreativen Seite, auseinanderzusetzen und Wege zu finden, auf diese Seite, zu gelangen. Authentizität und Flexibilität gehören zu einer starken Selbstkompetenz.

### Zutat Nr. 2: Sozialkompetenz im Musterbruch

Wenn die qualifizierte Auseinandersetzung mit sich selbst ein Bestandteil des erfolgreichen Musterbrechens und ein Schritt in Richtung von mehr Unternehmertum ist, dann ist die zielgerichtete Interaktion mit dem Umfeld gar nicht weit entfernt. Selbstkompetenz und Sozialkompetenz gehen Hand in Hand. Die soziale Kompetenz unseres Musterbrechers ist gleich mehrfach gefragt. Im Labor betrifft der Weg der Veränderung die Menschen, die dort arbeiten. Die Einführung der Frästechnik oder des 3D-Druckens am grünen Tisch zu entscheiden und die Betroffenen nicht mitzunehmen, würde von wenig unternehmerischem Weitblick zeugen. Die Bildung von Koalitionen mit Gleichgesinnten braucht soziale Kompetenz, ebenso wie die Kommunikation der bevorstehenden Ereignisse an alle Betroffenen. Die Integration der Techniker, des Verwaltungspersonals und selbst der Botenfahrer in den Musterbruch, die Pflege der vorhandenen Beziehungen, der Umgang mit Ungewissheit und Angst aller Betroffenen vor dem Neuen, fordern die soziale Kompetenz des Musterbrechers. Die reine Betrachtung der Produktivitätssteigerung durch Maschineneinsatz und die Möglichkeit der Portfolioerweiterung sorgen bei den wenigsten Betroffenen für Jubelstürme. Soziale Kompetenz statt Fachkompetenz. Unternehmerische Herangehensweise statt zahntechnischer Argumente.

## Zutat Nr. 3: Mut im Musterbruch

Die dritte Zutat für mehr Unternehmertum und erfolgreiches Musterbrechen ist Mut. Ganz grundsätzlich braucht es Mut, um sich mit sich selbst auseinanderzusetzen und vorherrschende Denk- und Verhaltensstile aufzubrechen, weiterzuentwickeln und trotzdem authentisch zu bleiben. Es braucht Mut, um auf Mitarbeiter und Kunden zuzugehen und zu verkünden, dass ab morgen Dinge anders gehandhabt werden als bisher. Die Auseinandersetzung mit den Folgen des Musterbruchs braucht Mut, weil Beziehungen damit auf die Probe gestellt werden und mit Widerständen, Konflikten und Motivationsproblemen umgegangen werden muss. Und schließlich braucht es Mut, um Entscheidungen zu treffen, die so gar nicht mit dem Mainstream übereinstimmen. Die Strategie einer Manufaktur zu verfolgen und umzusetzen ist eine mutige Entscheidung, weil der Mainstream möglichst kostengünstigen Zahnersatz predigt. Die Entscheidung für den digitalen Workflow im Labor ist mutig, wenn plötzlich ein ganz neuer Typ Zahntechniker gebraucht wird und der angestammte Keramiker aufgrund der neuen Technik nun um seinen Job bangt. Mut heißt aber nicht, dass blindlings Entscheidungen getroffen werden. Mut ist abhängig von der Selbst- und Sozialkompetenz des Einzelnen.

## Vom Zahntechniker zum Unternehmer

Vorhandene Muster zu durchbrechen braucht also die Beschäftigung mit sich selbst, das Erkennen der eingefahrenen Denk- und Verhaltensstile, das Sehen der Möglichkeiten eigener Flexibilität, den beziehungsreichen Umgang mit Menschen im eigenen Umfeld und eine ordentliche, aber realistische Portion Mut für Veränderungen. Es geht um Kopf und Herz der Führungskraft, um mutiges Unternehmertum zu leben. Es geht nicht in erster Linie um den besten Zahntechniker, die höchste Fachkompetenz und die neueste Technik. Es sind in der Regel die Laborinhaber erfolgreich, die trotz einer engen Verbundenheit zu ihrem Handwerk loslassen konnten, um unternehmerisch tätig zu werden. Arbeitsvorbereitung, Zwischen- und Endkontrollen und sogar die technische Kundenbetreuung können und sollten an Mitarbeiter im Labor delegiert werden. Die Umsatzplanung des neuen Geschäftsjahres, die daraus abgeleiteten Maßnahmen, die strategische Betreuung der wichtigsten Zahnarztpra-

nen, die effektive Anpassung der Arbeitsorganisation etc. sind Aufgaben, die in den unternehmerischen Fokus des Laborinhabers rücken müssen. Mittel- und langfristig natürlich auch die Positionierung des eigenen Labors in Abgrenzung zum Wettbewerb. Dazu gehören die Alleinstellungsmerkmale, die Kommunikation nach innen und außen, die Wahrnehmung im Markt, um nur einige Punkte zu nennen. Diese visionären, strategischen Überlegungen kann nur der Unternehmer selbst anstellen, gerne unterstützt durch sein beratendes Umfeld, aber vor allem getrieben durch seine Selbst- und Sozialkompetenz und seinen Mut.

### Appell an alle Laborinhaber

Ein Plädoyer für mutiges Unternehmertum, das kritische Hinterfragen von Traditionen und das Aufbrechen vorherrschender Denkmuster kommt nicht ohne Appell an alle führungsverantwortlichen Zahntechniker aus: Gefühlt machen 90 Prozent aller Dentallabore in Deutschland dasselbe. Sie bieten die komplette Bandbreite an Zahntechnik für ihre Kunden an. Eine Unterscheidung zum Wettbewerb besteht technisch und inhaltlich nicht mehr, was das Labor austauschbar und damit extrem verwundbar macht. Sich dessen bewusst zu werden, vorherrschende Muster zu brechen, Menschen auf dem Weg ins Neue mitzunehmen und dabei mutig zu sein, wird das Rezept für eine prosperierende Zukunft sein. Immer mehr vom selben ist kein guter Weg. Also, liebe Zahntechniker in unternehmerischer Verantwortung: Zahntechnik können Ihre Mitarbeiter auch. Befähigen Sie sie dazu, das Tagesgeschäft alleinverantwortlich zu gestalten. Lassen Sie los. Probieren Sie sich unternehmerisch aus. Seien Sie mutig und machen Sie den Schritt vom Zahntechniker zum Unternehmer. Brechen Sie alte Muster und machen Sie Ihr Unternehmen fit für den Dentalmarkt der Zukunft.

rierende Zukunft sein. Immer mehr vom selben ist kein guter Weg. Also, liebe Zahntechniker in unternehmerischer Verantwortung: Zahntechnik können Ihre Mitarbeiter auch. Befähigen Sie sie dazu, das Tagesgeschäft alleinverantwortlich zu gestalten. Lassen Sie los. Probieren Sie sich unternehmerisch aus. Seien Sie mutig und machen Sie den Schritt vom Zahntechniker zum Unternehmer. Brechen Sie alte Muster und machen Sie Ihr Unternehmen fit für den Dentalmarkt der Zukunft.

### INFORMATION ///

#### Thorsten Huhn – handlungsschärfer

Liegnitzer Straße 27  
57290 Neunkirchen  
Tel.: 02735 6198482  
mail@thorstenhuhn.de  
www.thorstenhuhn.de

Infos zum Autor



ANZEIGE

**SCHNELL BESTELLEN!**  
Preis nur noch bis zum 31.03.2020 gültig

**muss.dental**



**MA 50 Kniesteveranlage**  
Komplettsset nur

**€ 1105,-\***

Inkl. Handstück und Ablage mit Staufach.

KOSTENLOS  
**14 TAGE**  
TESTEN



BEST.-NR.: MU 9538