

# Krisenfeste Führung im Dentallabor

Ein Beitrag von Thorsten Huhn

**KRISENMANAGEMENT** /// Die letzten Wochen haben die Welt der Dentallabore auf den Kopf gestellt. Das Einstellen auf die neue Situation unter COVID-19, das Einleiten von Sofortmaßnahmen zum Schutz von Mitarbeitern, Kunden und Patienten oder die Umstellung gewohnter Arbeitsabläufe im Labor – all das hat die Führung eines Dentallabors auf eine harte Probe gestellt. Patentrezepte für den richtigen Umgang mit einer Pandemie gibt es nicht. Die jüngsten Zeichen sagen Entspannung der Lage voraus, die wirtschaftliche Gesundung kann starten. Aber was sind die Lehren aus der Corona-Krise, was muss und wird zukünftig anders laufen? Ein Plädoyer für krisenfeste Führung im Dentallabor.



Die Situation der jüngsten Vergangenheit lässt sich kurz und knapp wie folgt beschreiben: Mit der rasanten Ausbreitung des Coronavirus und der Einführung der Maßnahmen zu dessen Eindämmung haben sich viele Patienten entschlossen, die bevorstehende Behandlung beim Zahnarzt abzusagen oder zu verschieben. Die Folge waren leere Zahnarztpraxen, die natürlich auch keinen Bedarf an Zahnersatz produzierten. Die Auslastung im Dentallabor sank dramatisch und veranlasste viele Verantwortliche, Mitarbeiter in Kurzarbeit zu schicken. Kosteneinsparungen und Rationalisierungs-

maßnahmen gehören gewöhnlich zum Plan in der Krise, nicht nur während der Corona-Zeit. Und trotzdem geht dem einen oder anderen Labor das Geld aus. Woran liegt das, obwohl die staatlichen Fördermaßnahmen vollkommen ausgeschöpft werden?

## Ziele ändern sich

Unternehmerische Ziele ändern sich und müssen durch kurzfristigere Ziele ergänzt werden, wenn einschneidende Ereignisse auf den Kurs eines Unternehmens einwirken. Ein ursprünglich erarbeiteter Plan mit

genauen Vorstellungen zum Jahresumsatz und -ergebnis, inkl. der Gewinnung neuer Kunden, dem Kauf eines 3D-Druckers und der Einführung des digitalen Workflows rückt in weite Ferne und muss ggf. angepasst werden. Die Generierung von kurzfristigen Umsätzen zur Überlebenssicherung oder die Konzentration auf das Brot- und Buttergeschäft des Labors stehen auf einmal im Fokus. Und die Mitarbeiter? Inwieweit werden sie über die neuen Ziele informiert, eingeschworen und mitgenommen? Was der Laborinhaber im stillen Kämmerlein entscheidet, spüren Mitarbei-

**FINANCIAL**

**CRISIS**



ter vor allem in der Konsequenz. In den letzten Wochen ist das vornehmlich Kurzarbeit. Dahinter steckt das Ziel, Geld einzusparen, um dem Unternehmen das Überleben zu ermöglichen. Aber was ist der Beitrag des einzelnen Mitarbeiters zu diesem geänderten Ziel, wenn er im Labor seine Arbeit verrichtet und nicht kurzarbeitet? Was trägt der Einzelne dazu bei, um z. B. zu sparen? Oft ist das dem einzelnen Zahntechniker oder dem Mitarbeiter in der Verwaltung gar nicht klar. Der Unternehmer hat zwar eine Vorstellung von den geänderten Zielen, sein Unterbau spürt die Konsequenzen, bekommt aber keine Aufklärung oder konkrete Handlungsanweisungen.

#### Gemeinsam mit dem Mitarbeiter

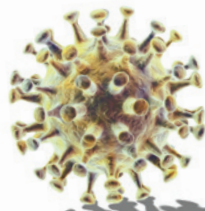
Klarheit über die geänderten Ziele sowie die Fokussierung auf die Umsetzung der kurzfristigen Ziele, die Information der Mitarbeiter über die geänderten Ziele und konkrete Handlungsanweisungen zur Umsetzung – das sind Zutaten für krisen-feste Führung. Ergänzt werden sie durch die Messung der Zielerfüllung unter Einbindung der betroffenen Mitarbeiter. Ohne Kontrolle ist der Führungsprozess eben nicht komplett, das gilt besonders in Krisenzeiten. Wenn als kurzfristiges Ziel beispielsweise Geld eingespart werden

soll, dann bietet sich eine Betriebsversammlung als Podium für die Aussendung der Botschaft an. Damit werden alle Mitarbeiter informiert. Die Umsetzung des Ziels findet im Einzelgespräch statt. Jeder Zahntechniker bekommt eine neue Vorgabe, z. B. die Einsparung von Verbrauchsmaterial um 10 Prozent oder die Fertigstellung seiner Arbeit in 95 Prozent der üblichen Fertigungszeit, die auch gemeinsam zwischen Führungskraft und Mitarbeiter entwickelt werden kann. Dann steht die Akzeptanz des neuen Ziels auf einem absolut stabilen Fundament. Heraus kommen ganz individuelle Vorgaben, die sich von Techniker zu Techniker unterscheiden können. Spätestens jetzt bekommt der Verantwortliche das „Buy -in“ seiner Mitarbeiter für die geänderte Strategie. Rund wird das Paket, wenn er sich regelmäßig um den Stand der Zielerreichung kümmert, im besten Fall gleich mit jedem seiner Mitarbeiter zusammen. Damit sollten alle Unklarheiten bezüglich der Ausrichtung des Labors beseitigt sein.

#### Vertrauensverlust der Mitarbeiter

Was auf unternehmerischer Ebene nun allen Beteiligten klar ist, ist auf menschlicher Ebene möglicherweise noch eine richtige Baustelle. In unsicheren Zeiten

**Krisenfest** wird Führung dann, wenn ein paar Zutaten den **Führungsalltag** ergänzen.



JETZT AUCH  
SUPERSCHNELLE  
**Polyether  
Präzision**  
für die **DOPPEL-  
MISCHTECHNIK**

3M™ Impregum™ Super Quick Polyether Abformmaterial  
**Der 2 Minuten Polyether**

3M.de/Impregum



# CRISIS

# MANAGEMENT

# PLAN

*Ehrlicher, offener und sachlicher Umgang mit Hiobsbotschaften gegenüber der Belegschaft ist eine Herausforderung für die Führungskraft*

sinkt das Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen und die Führung bis auf den Nullpunkt. Das Labor wird durch den Verlust an Vertrauen in seinen Aktionen, seinen neuen Zielen gelähmt, die Geschwindigkeit in der Produktion und Verwaltung sinkt und die Kosten steigen. Ein Horrorszenario für ein Dentallabor in der Corona-Krise. Fehlendes Vertrauen eines Zahntechnikers in die unternehmerische Entscheidung seines Chefs für das kurzfristige Ziel, Geld einzusparen, wird wirtschaftliche Folgen nach sich ziehen. Misslungene Einsparungen beim Verbrauchsmaterial oder in den Produktionszeiten haben klar messbare Konsequenzen. Obwohl auf der unternehmerischen Ebene sauber und nachvollziehbar zwischen Führungskraft und Mitarbeiter vereinbart, führt fehlendes Vertrauen zur Nichterfüllung der Ziele. Bezogen auf einen einzelnen Techniker mag der Scha-

den überschaubar sein. Ist aber ein ganzes Team vom Vertrauensverlust betroffen, dann sprechen wir von harten wirtschaftlichen Konsequenzen bis hin zum Aus für das Unternehmen.

### Offenheit und Transparenz für mehr Vertrauen

Für Unternehmenslenker und Entscheidungsträger, die das Vertrauen ihrer Belegschaft nicht verspielen wollen, ist es jetzt besonders wichtig, dass sie Gesicht zeigen und die Wahrheit zur Situation und möglichen Auswirkungen sagen. Eine ernste Situation sollte nicht schön geredet oder unter den Teppich gekehrt werden. Gerade die letzten Wochen haben zu Umsatzeinbrüchen in Labors von weit über 50 Prozent gegenüber dem Vorjahr geführt, geplante Jahresaktivitäten konnten wegen fehlender finanzieller Rück-

halte nicht umgesetzt werden und trotz Kurzarbeit musste man sich von Mitarbeitern trennen. Ehrlicher, offener und sachlicher Umgang mit Hiobsbotschaften gegenüber der Belegschaft ist eine Herausforderung für die Führungskraft. Natürlich wird diese Form der Transparenz nicht von jedem Mitarbeiter mit Kusshand angenommen, aber auf der Ebene der Menschenführung ist die Wahrheit ein vertrauensbildender Faktor, der sich auf Sicht auszahlt. Eine gute Unternehmensführung basiert schließlich auf einer guten Menschenführung.

### Versprechen für Vertrauensaufbau

In der Regel folgt der Offenbarung von Wahrheit im gleichen Atemzug auch das Versprechen, dass alles wieder gut wird und jede Krise irgendwann einmal vorbei sein wird. Doch Vorsicht, denn Versprechen, die nicht gehalten werden können, zerstören auch den letzten Rest an Vertrauen. Enttäuschung und Misstrauen sind das Ergebnis von eigentlich gut gemeinter Beschwichtigung. Versprechen brauchen einen realen Bezug. Alles, was im Einflussbereich der Führungskraft



enormer Bedeutung. Damit ist nicht gemeint, dass Neukundenakquise unter den Tisch fallen soll, sondern im Rahmen von freien Ressourcen sehr wohl ausgeübt werden kann. Der digitale Vertrieb bietet hier ressourcenschonende Möglichkeiten, die das Erregen von Aufmerksamkeit und Interesse für das Labor auf digitale Kanäle auslagert und „Humanressourcen“ weniger belastet.

### Kundenbindung durch Kommunikation

Kundenbindung bedeutet in erster Linie eine offene und transparente Kommunikation. Zu Beginn der Corona-Krise haben viele Labors ihren Plan zum Umgang mit den Einschränkungen durch COVID-19 und die daraus folgenden Auswirkungen auf den Laborbetrieb an ihre Bestandskunden kommuniziert. Das geschah per Brief, im persönlichen Gespräch, als Newsletter oder offener Artikel. Gute Wege, um die Zahnärzteschaft auf Stand zu bringen und eigene Botschaften zu transportieren. Der Inhalt der Botschaften war häufig geprägt von längeren Lieferzeiten und Einschränkungen im Vor-Ort-Service. Das ist nicht nur unter dem Gesichtspunkt der Einhaltung von Verhaltensmaßregeln im Miteinander wertvoll, sondern auch unter dem Aspekt der Reduktion von Arbeitslasten. Schließlich setzen enorm viele Labore auf Kurzarbeit und können daher nicht mehr alle Leistungen erbringen.

### Vereinfachung des Portfolios

Interessanterweise sind die Auswirkungen auf die Bandbreite von produziertem Zahnersatz aufgrund der Personaleinsparungen nahezu nicht messbar. Es wird alles angeboten, obwohl das Personal für die Herstellung knapp ist. Klar muss in der Krise jeder Techniker, der nicht in Kurzarbeit ist, auch mehr leisten, aber kann der Vollblut-Keramiker denn auch Kombitechnik? Mit Blick auf den Zahnarzt wird klar, dass das vielleicht gar nicht sein muss. Die Krise betrifft den Zahnarzt ebenso, seine Patienten bleiben aus, größere Arbeiten fängt er ggf. gar nicht an. Die Frage ist also, welche Produkte und Leistungen der Bestands-

zahnarzt tatsächlich derzeit braucht, um seine Patienten zu versorgen? Was bringt dem Zahnarzt den größten Nutzen? Möglicherweise ist gerade ästhetischer Zahnersatz weniger gefragt als medizinisch notwendige Kronen und Brücken. Eine Vereinfachung des Portfolios an Zahnersatz mit dem Blick auf den größten Kundennutzen ist eine sinnvolle Entscheidung und Teil von krisenfester Führung.

### Ein Plädoyer

Liebe Laborinhaber, Führungsverantwortliche und die, die es noch werden wollen: Zeiten der Krise zeigen deutlich, ob ein Labor gut geführt wird oder eben nicht. Krisenfest wird Führung dann, wenn ein paar Zutaten den Führungsalltag ergänzen. Dazu gehören im Bereich der Unternehmensführung sowohl das Hinterfragen von bestehenden, langfristigen Zielen und die Aufnahme von kurzfristigen Zielen als auch die enge Einbindung aller Mitarbeiter in die Zielerreichung der kurzfristigen Ziele. Auf der Ebene der Menschenführung ist das Schaffen von Vertrauen durch Offenheit und Transparenz sowie sinnvolle Versprechen ein absolutes Muss. Abgerundet wird krisenfeste Führung durch eine integre und selbstkompetente Führungskraft, also Sie selbst. Wenn das alles mit einer durchdachten Kundenbindung, bestehend aus transparenter Kommunikation und einer für den Zahnarzt nutzenstiftenden Vereinfachung des Portfolios ergänzt wird, schürt die nächste Krise keine Existenzängste mehr.

steht, darf und sollte zur Bildung eines Versprechens herangezogen werden. Der Umstand, dass der Laborinhaber Einzelgespräche mit seinen Technikern bzgl. der neuen Aufgaben zur Erreichung kurzfristiger Ziele führt, ist ein haltbares Versprechen aus dem Einflussbereich der Führungskraft. Die gemeinsame Kontrolle der Ergebnisse aus den neuen Aufgaben ist ebenfalls ein haltbares Versprechen. „Alles wird gut“ ist zwar ein schöner Gedanke, liegt aber nicht im Einflussbereich, sondern im Interessenbereich der Führungskraft. Hände weg von derlei Aussagen.

### Die Auswirkungen der Krise auf Kunden

Zu krisenfester Führung gehört auch der intensive Blick auf die Kunden. Die Loyalität von Bestandszahnärzten ist in Zeiten der Krise besonders wichtig. Jeder Kunde, der sich nicht verstanden, der sich in den herausfordernden Zeiten nicht mitgenommen fühlt, kann zum Wackelkandidaten werden und schließlich das Dentallabor wechseln. Den Fokus auf Kundenbindung zu legen, ist daher von

### INFORMATION ///

#### Thorsten Huhn

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

Infos zum Autor

