

# Interaktion auf Augenhöhe

## Vertrauensvolle Partnerschaft zwischen Praxis und Labor in fünf Schritten

Ein Beitrag von Thorsten Huhn

**LABORMANAGEMENT** /// Das Telefon im Labor klingelt und die Zahnärzt\*in am anderen Ende der Leitung teilt unmissverständlich mit, dass die aktuelle Arbeit vorne und hinten nicht passt. Diese Art von schwierigem Telefonat ist den meisten Dentallaboren nicht unbekannt. Für den Umgang mit konfliktreichen Situationen hat sich jeder Laborverantwortliche seine eigene Vorgehensweise zurechtgelegt. Doch was macht soziale Interaktion auf Augenhöhe aus?

Die Bandbreite an Antworten in solchen Telefonaten reicht grundsätzlich vom 100-prozentigen Eingeständnis der Schuld bis zur Abwehr jeglicher Kritik an der eigenen Leistung – wobei der erstgenannte Weg typisch für die Konstellation zwischen Kunde und Lieferant ist. Der Kunde ist schließlich König und

darf nicht verärgert bzw. die Geschäftsbeziehung unter keinen Umständen einem Risiko ausgesetzt werden. Also wird laborseitig alles getan, damit sich der Grund des Anrufs in kürzester Zeit erledigt hat. Dabei sieht soziale Interaktion auf Augenhöhe ganz anders aus.

### Ungleichgewicht in der Kunden-Lieferanten-Beziehung

Die beschriebene Situation geht von einem Ungleichgewicht in der Interaktion aus. Der Kunde hat vermeintlich einen höheren Stellenwert als der Lieferant. Die Praxis beauftragt das Labor mit der Herstellung von Zahnersatz und zahlt am Ende die Rechnung für die erbrachte Leistung. Das Labor führt den Auftrag nach deren Wünschen aus und darf seine Leistungen dafür in Rechnung stellen. Dieses „Gefälle“ manifestiert sich auch in der Kommunikation, der Zusammenarbeit und schließlich auch in der Konfliktlösung, also der gesamten Interaktion zwischen Praxis und Labor. Ein interessanter Nebeneffekt der ungleichgewichtigen Kunden-Lieferanten-Situation ist, dass sich das gesamte Praxisteam gegenüber dem Laborpersonal in der

Kundenrolle wiederfindet und das beschriebene Telefonat auch zwischen einer ZFA und der Ansprechpartner\*in im Labor mit demselben Ergebnis enden kann. Per se ist dieses Ungleichgewicht nicht schlimm, der richtige Umgang damit macht den Unterschied.



## Fünf Schritte zur Vermeidung von Konfliktsituationen

Wichtig ist, dass sich das Kommunikationsgefälle nicht festigt. Es gibt nicht den „großen“ Kunden und den „kleinen“ Lieferanten. Beide brauchen einander, um Patienten die bestmögliche Versorgung anbieten zu können. Jeder leistet auf seinem Fachgebiet seinen spezifischen Beitrag, die Praxis im Bereich der Zahnmedizin, das Dentallabor im Bereich der Zahntechnik. Es handelt sich um ein



Es handelt sich um ein symbiotisches Konstrukt, **dessen Grenzen mit der Digitalisierung zudem immer weiter verschwimmen**. Die Symbiose beider Welten, das Miteinander zwischen Praxis und Labor, muss in den Köpfen ankommen.

symbiotisches Konstrukt, dessen Grenzen mit der Digitalisierung zudem immer weiter verschwimmen. Die Symbiose beider Welten, das Miteinander zwischen Praxis und Labor, muss in den Köpfen ankommen. Die Einstellung aller Beteiligten zur Interaktion auf Augenhöhe muss stimmen. Damit kann aus einer volatilen Kunden-Lieferanten-Beziehung eine partnerschaftliche Beziehung im Sinne einer vertrauensvollen Zusammenarbeit werden.

Der Weg von der Anpassung der Einstellung zur automatisierten Vermeidung von konfliktreichen Auseinandersetzungen kann in fünf Schritten beschrieben werden:

1. Einstellung ändern
2. Interaktion anpassen
3. Vertrauenskonto auffüllen
4. Vertrauensvolle Partnerschaft anstreben
5. Konflikte vermeiden

### 1. Einstellung ändern

Die Einstellung so zu ändern, dass die Interaktion mit der Kundschaft auf Augenhöhe abläuft, ist eine Entscheidung. Ich treffe die bewusste Entscheidung, dass ich ab sofort meinen Gesprächspartnern auf Augenhöhe begegne. So weit, so gut.

### 2. Interaktion anpassen

Die erfolgreiche Umsetzung der Entscheidung hängt an der Anpassung der Interaktion. Das hat etwas mit Respekt,

Wertschätzung, Geduld und Willen zu tun, um letztlich aus unterschiedlichen Positionen Gemeinsamkeiten zu generieren. Dazu gesellt sich die Fähigkeit der Laborverantwortlichen, dass jeder Kommunikationspartner genau da abgeholt wird, wo er typologisch zu Hause ist. Es gibt ja auch nicht DEN Kunden, sondern eine Vielzahl unterschiedlicher Charaktere, die Interaktion unterschiedlich praktizieren.

Die Welt der Kundschaft lässt sich vereinfacht in vier Denk- und Verhaltenskategorien einteilen, die natürlich auch Mischformen zulassen:

#### Behandelnde

**A:** Sachliche Behandelnde sind kritisch, technisch interessiert, distanziert und schätzen kurze Abstimmungen

**B:** Sorgfältige Behandelnde sind organisiert, arbeiten sehr genau, sind zuverlässig und detailverliebt

# FotoDent® biobased model

## Unser erster grüner 3D Druck Kunststoff

FotoDent® biobased model ist ein lichthärtender Kunststoff, der zu 50 Prozent aus nachwachsenden Rohstoffen besteht. Die Materialeigenschaften sind natürlich optimal auf die Modellproduktion (auch im Alignerworkflow) abgestimmt.

FotoDent® biobased model 385 nm  
Für DLP-Drucker geeignet



- Geringere Belastung der Atmosphäre
- Frei von krebserregenden Stoffen
- Kürzere Reinigungszeiten



**C:** Mitfühlende Behandelnde sind freundlich, reden gerne und schätzen gute Beziehungen

**D:** Innovative Behandelnde gehen kreative Wege, sind ästhetisch, betrachten Patienten ganzheitlich und begeistern sich für Zukünftiges

#### ZFAs

**A:** Formale ZFAs haben ihren Bereich fest im Griff, klären Unklarheiten sofort, schätzen klare Anweisungen und machen nicht viele Worte

**B:** Aufgeräumte ZFAs sind durchorganisiert, arbeiten nach Plan, lieben Ordnung und setzen Dinge um

**C:** Emotionale ZFAs kümmern sich um ihre Patienten, haben ein offenes Ohr, mögen Harmonie und fungieren als sozialer Klebstoff in der Praxis

**D:** Kreative ZFAs gehen auch Risiken ein, haben ein Auge für Schönes, achten auf sich und schauen gerne auf Neuigkeiten

Um interaktiv richtig zu agieren, ist jedem „Typ“ in der richtigen Art und Weise zu begegnen:

- **Typ A** braucht klare Ergebnisse
- **Typ B** braucht einen Plan mit Sicherheit
- **Typ C** braucht ein gutes Bauchgefühl
- **Typ D** braucht Alternativen und Möglichkeiten

Auf einen Nenner gebracht passt die interaktive Wellenlänge, wenn bei Kundengruppe A Kosten und Nutzen stimmen, bei Kundengruppe B Qualität und Anforderungen, bei Kundengruppe C Umfeld und Empfehlungen und bei Kundengruppe D Gesamtkonzept und Design.

### 3. Vertrauenskonto auffüllen

Gelingt die Anpassung in Richtung der Kundentypen, ist der zweite Schritt geschafft und die optimale Voraussetzung für einen vertrauensvollen Umgang geschaffen. Damit füllt sich das sogenannte

Vertrauenskonto, das zwischen Menschen automatisch angelegt wird und wie ein Bankkonto funktioniert. Es werden Beträge an Vertrauen ein- oder ausgezahlt, wobei eine angepasste Interaktion grundsätzlich positiv quittiert wird, Rapport aufbaut und zu einer Einzahlung führt. Weitere typische Einzahlungen sind kleine Aufmerksamkeiten, das Einhalten von Versprechungen oder persönliche Integrität. Auszahlungen vom Vertrauenskonto werden durch Tatenlosigkeit, Desinteresse, Lieblosigkeit oder die Projizierung eigener Wünsche oder Vorstellungen auf den anderen getätigt. Ist das eingezahlte Vertrauen auf dem Konto hoch genug, gibt es ein Gefühl von Sicherheit. Ähnlich wie bei einem richtigen Bankkonto, z. B. durch Kontoführungsgebühren, brauchen sich Guthaben in fort dauernden Beziehungen auf. Fehlt z. B. der regelmäßige und wertschätzende Kontakt zwischen Praxis und Labor, werden Auszahlungen vom Vertrauenskonto getätigt. Deshalb gilt, dass Einzahlungen dauerhafte Beziehungen vor dem Zerfall bewahren.

### 4. Vertrauensvolle Partnerschaft anstreben

Stimmt die Einstellung, ist die Interaktion angepasst und das Vertrauenskonto gefüllt, steht der Statusanpassung als Lieferant nichts im Weg. Während ein reaktiver Status typisch für eine Labor-Praxis-Beziehung ist, ist der strategische Status als vertrauensvoller Partner der Zahnarztpraxis ohne Einschränkungen erstrebenswert. Zur Erläuterung:

- **Reaktiver Status:** Sie sind ständig im Wettbewerb zu anderen Laboren. Für Ihren Kunden sind Sie ein austauschbarer Lieferant.
- **Taktischer Status:** Sie verstehen die Bedarfe Ihrer Kunden, haben aber nur wenige Möglichkeiten, diese zu beeinflussen.
- **Proaktiver Status:** Ihr Kunde berät sich mit Ihnen über Probleme, operative Bedarfe und seine Ziele.
- **Strategischer Status:** Sie haben permanenten Zugang zum Kunden. Ihr Kunde versteht den Mehrwert, den ihr Labor bietet, und fühlt sich diesem verpflichtet. Sie agieren partnerschaftlich.

Die Zwischenstufen als bevorzugter Lieferant (taktischer Status) und als Planungspartner (proaktiver Status) sind in der Labor-Praxis-Welt ebenfalls zu finden. Sie beruhen wesentlich auf einem proaktiven Kundenbeziehungsmanagement, das den Rahmen der üblichen technischen Kundenbetreuung deutlich erweitert, im Gegenzug aber zu einer engen Kundenbindung führt. Maßnahmen zur Statusanpassung liegen vor allem in der vertrieblichen und der strategischen Betreuung von Bestandskunden. Das Zünglein an der Waage, um den Sprung zum vertrauensvollen Partner (strategischer Status) zu schaf-

Aufwände zu erfüllen. Die Vermeidung von Konflikten ist daher ein Automatismus, weil sämtliche Interaktion im Vorfeld darauf ausgelegt ist, dass eben solche gar nicht erst entstehen. Und wenn doch? Dann die Erregung kontrollieren und eine Pause machen, den Kunden um mehr Details bitten, nachfragen, ob es noch etwas zu besprechen gibt, und eine gemeinsame Lösung erarbeiten und bestätigen. Das ist ein Ansatz aus dem Konfliktmanagement, der weder ein Eingeständnis der Schuld, noch zur Abwehr jeglicher Kritik an der eigenen Leistung beiträgt. Problem gelöst.

*Das Zünglein an der Waage, um den Sprung zum vertrauensvollen Partner (strategischer Status) zu schaffen, sind **regelmäßige Bestandskundengespräche zur Definition des kooperativen Status quo und zur gemeinsamen Bestimmung der Maßnahmen auf dem Weg dorthin. Dabei spielen Transparenz, Offenheit und abermals gegenseitige Wertschätzung eine wesentliche Rolle.***



fen, sind regelmäßige Bestandskundengespräche zur Definition des kooperativen Status quo und zur gemeinsamen Bestimmung der Maßnahmen auf dem Weg dorthin. Dabei spielen Transparenz, Offenheit und abermals gegenseitige Wertschätzung eine wesentliche Rolle.

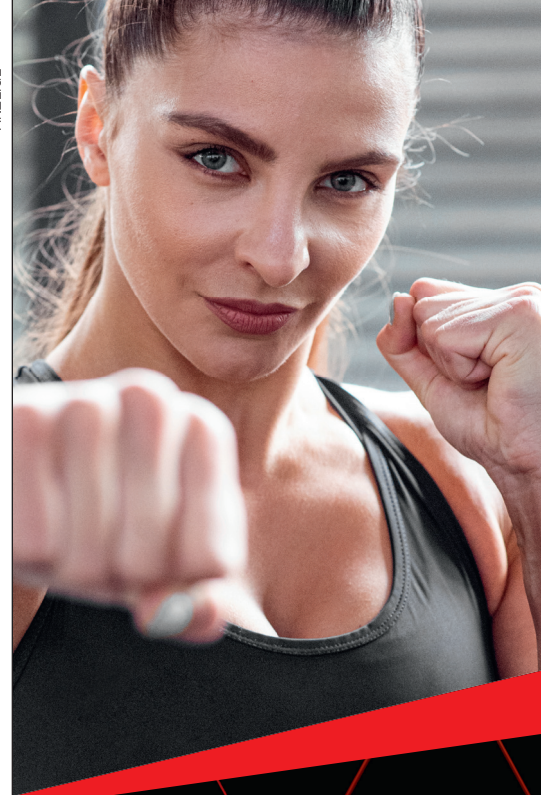
## 5. Konflikte vermeiden

Dem Grunde nach sind mit den Schritten eins bis vier alle Voraussetzungen gegeben, um Schritt fünf ohne weitere

### INFORMATION ///

**Thorsten Huhn –  
handlungsschärfer**  
Liegnitzer Straße 27  
57290 Neunkirchen  
Tel.: +49 2735 6198482  
mail@thorstenhuhn.de  
www.thorstenhuhn.de

Infos zum Autor



## PROFESSIONAL 3D YOUR NEXT LEVEL MOUTHGUARD

Zwischen zwei EVA-Folien sicher eingeschlossen, befindet sich eine echte technologische Revolution. Die zukunftsweisende Einlage mit markanter Wabenstruktur besteht aus einem digital gedruckten Silikonmaterial mit hochflexiblen Eigenschaften. Durch ihre hexagonale Grundform nimmt sie Druck- und Zugkräfte perfekt auf und leitet sie sicher ab. Das Ergebnis: überlegene Formkonstanz, bessere Schutzwirkung und gleichzeitig erhöhter Tragekomfort.

**Jetzt Starter Set sichern!**

