

Wie viel Leben steckt im Dentallabor?

Organisieren als Managementfunktion ist keine einmalige punktuelle Aufgabe, sondern ein ständiger Prozess. Fortlaufend tauchen auch in Dentallaboren Probleme auf, die einer organisatorischen Lösung bedürfen. Das zeigt sich in besonderem Maße in der aktuellen Wirtschaftskrise. Dr. Dr. Cay von Fournier verdeutlicht, wie eine durchdachte Organisation den Unternehmen in unternehmerisch schwierigen Zeiten helfen kann.

Wenn Unternehmen in schwierige Situationen geraten, sind die Verantwortlichen selten um eine Ausrede verlegen. Es sind dann „die Konjunktur“, „die Globalisierung“, „die Politik“, „die fehlenden Subventionen“, „die unmotivierten Mitarbeiter“ und letztlich immer „die Kunden“. Im Dentallabor sind es „die Gesundheitspolitik“, „die Krankenkassen“, „die Zahnärzte“ und schließlich „die Patienten“. Überall wo solche Sätze fallen, haben wir es mit schlechter Führung zu tun. Stellen wir also eines klar: Für den Erfolg oder Misserfolg eines Labors stehen zuerst die Verantwortlichen dieses Unternehmens, die Laborinhaber und Führungskräfte in der Pflicht, niemand sonst.

In guten Zeiten ist es einfach, erfolgreich zu sein, so wie es bei bester körperlicher und geistiger Gesundheit auch einfach ist. Höchstleistungen zu erbringen. So wie Fehler im Organismus des Menschen gefährlich sind, so sind sie es auch für den Organismus Unternehmen. Daher ist es wichtig, dass die Verantwortlichen eines Dentallabors die Gebote der Unternehmensführung kennen. Führung muss in allen Bereichen wirksam sein (Abb. 1). Je wirksamer Führung ist, desto erfolgreicher ist ein Unternehmen. Wirksamkeit ist aber immer ein ganzheitliches Phänomen. Gute Führung braucht Übersicht und gute Führung braucht neben wirtschaftlicher Kompetenz ebenso ein moralisches Wertefundament. Wenn wirksame Führung fehlt, wird es – früher oder später – für jedes Unternehmen kritisch. Es verwundert daher nicht, dass es gerade in schwierigen Zeiten um viele Unternehmen schlecht bestellt ist, ganz gleich ob groß oder klein. Ihnen fehlt es an Führungskompetenz.

Organisation – der Versuch einer Definition

In den Wirtschaftswissenschaften beinhaltet der Begriff Organisation unterschiedliche Sachverhalte und

wird in drei Bereiche eingeteilt: Die funktionale Organisation betrachtet die Tätigkeit, also das Organisieren. Die institutionale Organisation bezeichnet das zielgerichtete System des Unternehmens und der strukturelle Organisationsbegriff setzt die Struktur einem Wirksystem mit formalen Regeln gleich.

ANZEIGE



Rund um die Modellherstellung die Nr. 1!

Tel.: 0 22 67 - 65 80 - 0 • www.picodent.de

Wird der Organisationsvorgang näher untersucht, so zeigt sich sehr schnell, dass es im Kern darum geht, dauerhafte Regelungen zu schaffen: Regeln zur Festlegung der Arbeitsaufteilung, Koordination, Verfahrensrichtlinien, Beschwerdewege, Kompetenzabgrenzungen, Weisungsrechte, Unterschriftsbefugnisse etc. Die Organisation ist also die Ordnung eines Unternehmens. Diese gilt es, so einfach wie möglich zu gestalten, um die größtmögliche Wirkung zu erzielen. Grundsätzlich sollte gelten: So viel Organisation wie nötig und so wenig wie möglich. Organisatorische Regeln sind offiziell eingeführte Regeln (= formale Regeln). Aber nicht alle Regeln, die in einem Unternehmen Geltung haben, sind auf offiziellem Wege entstanden. Letztere werden als informelle Regeln bezeichnet. Häufig entstehen Regeln spontan, aus dem Handeln heraus, und bewähren sich in der täglichen Arbeit. Organisationsformen im Unternehmen beinhalten zwei weitere Aspekte:

– formale Organisation: Dinge, die im Unternehmen sichtbar sind, zum Beispiel Infrastruktur, Finanzen, Möbel etc.

– informelle Organisation: Dinge, die unsichtbar sind, zum Beispiel Normen, Werte, Gefühle, Regeln etc.

Wenn wir als Labor erfolgreich sein wollen, so sollten wir uns an natürlichen Organismen orientieren:

- Ein Organismus entwickelt sich ständig weiter ...
 - ¶ Werden Sie mit Ihrem Laborteam zu einer lernenden Organisation!
- Organe funktionieren perfekt zusammen, kein Organ kann für sich alleine bestehen ...
 - ¶ Vermeiden Sie, dass sich in Ihrem Unternehmen Organe (Abteilungen) isolieren!
- Organe kooperieren interdependent ...
 - ¶ Sorgen Sie dafür, dass die verschiedenen Abteilungen Ihres Labors ähnlich organisch miteinander Austausch halten!
- Organe sind gut informiert ...
 - ¶ Bauen Sie ein „Nervensystem“ in den Organismus Ihres Labors ein, das ist lebendige Kommunikation!

Es gibt vier klassische Orga-



ser Form der Organisation handelt es sich um den „Klassiker“. Da wir die Unternehmensführung aus dem Blickwinkel der Wirksamkeit sehen, muss an dieser Stelle gefragt werden, wie wirksam eine solche Organisationsform ist. Sie fördert selten die Eigenverantwortlichkeit und Motivation der Mitarbeiter.

2. Funktionale Organisation

mensionen als gleichberechtigt angesehen. Dies hat zur Folge, dass es keine hierarchische Differenzierung zwischen den verschiedenen Dimensionen gibt. Weiter liegt eine systematische Regelung der Kompetenzkreuzungen vor. In der Praxis ist es oft der Fall, dass einer der Dimensionsleiter zum „primus inter pares“ wird. Auch geht die

- kräften; großer Kommunikationsbedarf
- sämtliche Kompetenzkreuzungen müssen geregelt sein; der Aufwand an Koordination ist groß
 - keine Einheit der Leitung; Gefahr zu vieler Kompromisse; großer Zeitaufwand für Entscheidungen (Aspekt der Entscheidungsqualität)
 - Gefühl des zu geringen Einflusses und Verantwortung bei einzelnen Personen (Kritischer Aspekt gerade im Mittelstand)

Der Organismus Unternehmen hat Geist und Körper

Was führt zu gesundem und langfristigem Erfolg? Was macht gute Unternehmensführung aus? Was macht Labore attraktiv und wertvoll? Wie werden Mitarbeiter dafür gewonnen, Patienten zu begeistern? Wäre eine dieser Fragen leicht zu beantworten, dann bräuhete es keine „Managementliteratur“. Vielleicht sind sie ja auch leicht zu beantworten und die Literatur macht es uns nur unnötig schwer. Denn häufig finden wir keine praktischen Antworten, sondern nur theoretische Modelle, die neue Probleme schaffen, die uns am Erfolg hindern. Gute Führung folgt immer einem einfachen, praktischen und ganzheitlichen Ansatz. Wir leben:

- in einer wohlhabenden Zeit voller Armut,
- in einer spannenden Zeit voller Langeweile,
- in einer guten Zeit voller Grausamkeiten,
- in einer gesunden Zeit voller Krankheiten.

Wenn wir ein Unternehmen betrachten und mit einem biologischen Organismus vergleichen (zum Beispiel dem Menschen), so stellen wir eine Vielzahl von Parallelen fest. Das Wissen der Medizin könnte uns auf dem Weg zu einem erfolgreichen und gesunden Unternehmen nützlich sein. Die Freude des Heilens und das faszinierende Ziel der Gesundheit für möglichst viele Menschen und Unternehmen ist eine große Energiequelle.

Was ist gute Unternehmensführung?

Es mangelt unserer Welt an guten Werten, an ganzheitlichem Bewusstsein, an Menschen mit begeistertem Glauben und optimistischer Hoffnung. Es mangelt auch an gegenseitigem Vertrauen und dem tieferen Sinn sowie der persönlichen Verantwortung. Es mangelt an Gesundheit, die mehr ist als nur die Abwesenheit körperlichen Leids. Der berühmte Wissenschaftler Viktor E. Frankl formulierte es so: „Die Welt ist nicht heil, aber heilbar.“ Das

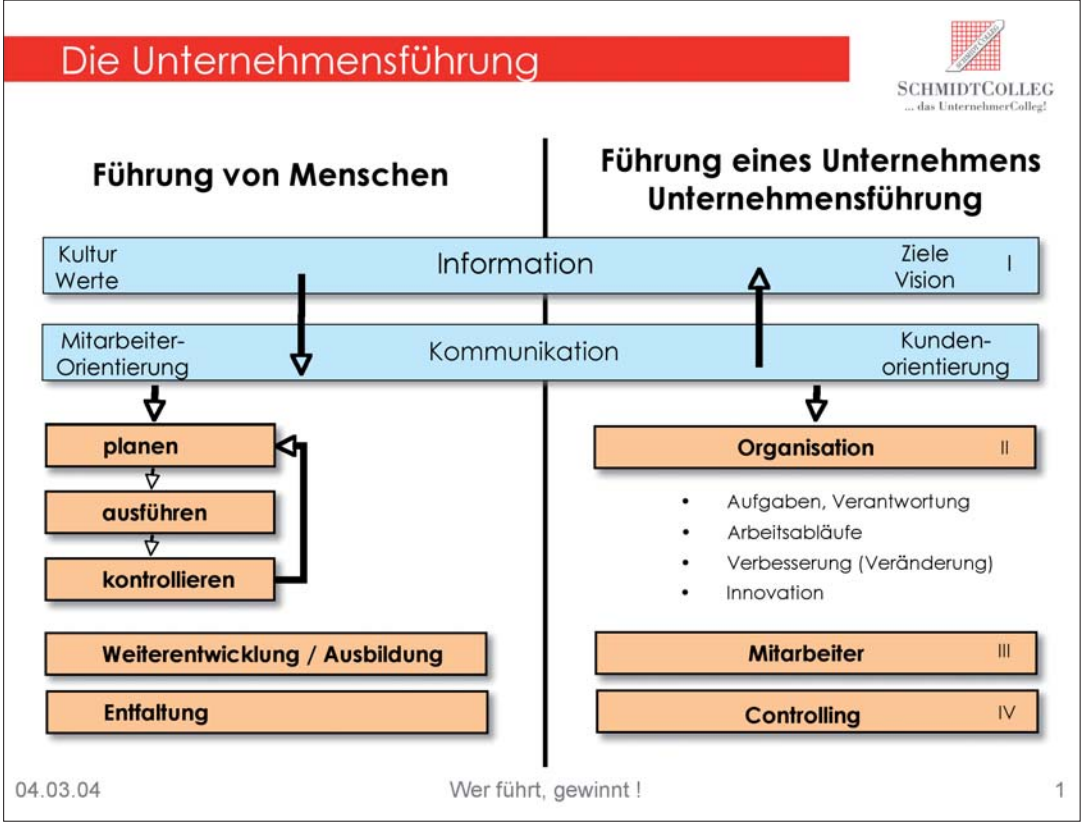


Abb. 1

nisationsstrukturen: Linien-, Stab-Linien-, funktionale und Matrix-Organisation. Diese vier Formen finden in den unterschiedlichsten Unternehmen ihre Anwendung. Vielleicht erkennen Sie sich ja in diesen vier klassischen Organisationsstrukturen wieder.

1. Linienorganisation

Die Linienorganisation stellt die straffste Form der organisatorischen Gliederung eines Labors dar. Die Linienorganisation stellt ein Bürokratiemodell dar mit einem strikten Dienstweg, wodurch von der Laborleitung bis zur untersten Stelle eine eindeutige Linie der Weisungsbefugnis und Verantwortung entsteht. Somit weiß jeder Mitarbeiter, was er zu tun hat, und was nicht in seinem Verantwortungsbereich liegt. Es entsteht eine „geheilte Ordnung im Vorgehen“. Bei die-

Im Gegensatz zur Einlinienorganisation stellt die funktionale Organisation ein Mehrliniensystem dar, in dem jede Stelle eine Mehrzahl von übergeordneten Stellen unterstellt ist. Hier wird dem Prinzip der Spezialisierung, des direkten Weges sowie der Mehrfachunterstellung Rechnung getragen. Die damit verbundene Konzentration auf bestimmte Tätigkeiten, die innerhalb eines Bereiches immer wiederkehren, ist dabei von dem Gedanken bestimmt, diese Tätigkeiten besser, schneller und effizienter durchzuführen.

3. Matrixorganisation

Die Matrixorganisation ist im Vergleich zu den anderen drei Organisationsformen die jüngste. In der Matrixorganisation wird die Leitung nach den Dimensionen spezialisiert, und gleichzeitig werden die verschiedenen Di-

Tendenzen dahin, dass die Matrix einer klassischen Leitungsspitze einer Stab-Linien-Struktur unterstellt wird.

Vorteile der Matrixorganisation:

- Entlastung der Leitungsspitze; direkte Wege (Kapazitätsaspekt)
- mehrdimensionale Koordination; Projekte können als eigene Dimension integriert werden
- Spezialisierung der Leitung nach Problemen; gleichwertige Berücksichtigung mehrerer Dimensionen (Aspekt der Entscheidungsfindung)
- kein hierarchisches Denken; Verantwortung steht im Vordergrund
- keine Willkür der Führung

Nachteile der Matrixorganisation:

- großer Bedarf an Leitungs-

ANZEIGE



Preise zum Anbeißen!

Aktuelles Angebot 1

VMK-Krone

System: EOS Sinter Laser

74,99 €*

Aktuelles Angebot 2

Zirkon-Krone

System: Wieland Zeno

94,99 €*

* Preise zzgl. MwSt.

IMPEX DENTAL GmbH • Kreuzstraße 6 • 26789 Leer
info@impex-dental.de • www.impex-dental.de • Tel.: 0491 - 6 73 84



Es ist eine Perfecta Welt



Grenzenlose Fantasie ist unentbehrlich für Ihre Arbeit. Täglich müssen Sie kreative Visionen entwickeln und umsetzen. Dort – bei der Umsetzung Ihrer kühnsten Ideen – haben unsere Entwickler angesetzt. Und das derzeit beste Laborwerkzeug für Sie entwickelt. Die neue Perfecta ist da!

Jetzt mit der einzigartigen Ausblasfunktion: Eine Luftpistole, die wir bereits im Handstück integriert haben. Der ständige Wechsel zwischen Arbeitsgeräten ist damit Vergangenheit. Ab jetzt lebt und arbeitet jeder von uns in einer Perfecta Welt. Wo der Fantasie keine Grenzen gesetzt werden.

Jetzt bei Ihrem Dentaldepot oder
W&H Deutschland, t 08682/8967-0 oder unter wh.com



perfecta 900

ZT Fortsetzung von Seite 6

gibt Hoffnung, ist aber auch eine große Aufgabe für alle Menschen. Es mangelt an Gesundheit in unseren Unternehmen und hiermit meine ich nicht nur (aber auch) die Gesundheit der Menschen, die in den Unternehmen arbeiten, sondern ich meine den gesamten Organismus Unternehmen. Unternehmen wie Menschen sind komplexe Systeme, die in gesundem Zustand Außergewöhnliches zu leisten imstande sind. Wenn das System jedoch krank wird, schwindet die Leistungsfähigkeit. Dies kann, wie bei einem Menschen, bis hin zum Tod führen. Und diesen erleben wir bei Unternehmen in Form von 40.000 jährlichen Insolvenzen. Eine derartige Todesstatistik macht zutiefst betroffen.

Der Organismus Unternehmen

Bevor wir uns mit Gesundheit beschäftigen, müssen wir die Frage klären, ob der menschliche Körper überhaupt mit einem Unternehmen verglichen werden kann. Können wir den Begriff der Gesundheit auf ein Unternehmen anwenden? Ein Körper ist ein komplexes natürliches System und ein Unternehmen ist ein komplexes virtuelles System. Beides sind Systeme – nur dass der Körper des Menschen 2,2 Millionen Jahre (seit der Spezies „homo erectus“ – sonst Jahrmilliarden) Zeit gehabt hat, sich zu entwickeln. Das moderne organisierte Unternehmen ist hingegen im Vergleich sehr jung. Mit der Industrialisierung entwickelten sich virtuelle Systeme. Mit dem US-amerikanischen Arbeitswissenschaftler Frederick Winslow Taylor wurde die moderne Arbeitsteilung an den Fließbändern von Ford eingeführt. Das moderne Management hatte seine Kinderstube also auch erst vor

100 Jahren. Sind die beiden Systeme dennoch vergleichbar? Welche Gemeinsamkeiten gibt es? – Für beide Systeme lassen sich Ziele formulieren. – Beide Systeme unterliegen einer gewissen Steuerungsmöglichkeit. – In beiden Systemen kennen

– Beide Systeme können krank sein, aber meist auch geheilt werden. – Die Krankheit beider Systeme zeigt sich oft in ganz anderen Symptomen, als deren Ursache. Ein Unterschied ist allerdings bemerkenswert. Bei

weise berücksichtigen und befolgen diese nicht. Ein Unternehmen ist ein Lebewesen und keine Maschine. Trennen wir uns also von dem mechanistischen Weltbild und der reinen Messbarkeit. Unternehmen bestehen aus Organismen und sie dienen Organismen.

Unternehmensführung in der Organisation

Der Begriff Organisation ist verankert im Thema der Unternehmensführung. Was heißt aber Organisation? Organisation ist die sinnvolle Verbindung einzelner Organe zu einem Ganzen. Nie kämen wir auf die Idee, in einem Organismus von Abteilung zu sprechen und würden anfangen, einzelne Organe abzutheilen. Dieser Begriff stammt noch aus der

ANZEIGE



picodent
qualität pur. bewusst innovativ.

Tel.: 0 22 67 - 65 80 - 0 • www.picodent.de

sammen. Das ganze Unternehmen hat, so wie ein Mensch, Ausstrahlung und wirkt auf seine Umgebung.

Natürliche Organisationen im Lauf der Natur

Stellen Sie sich vor, Sie sind Skipper eines Segelschiffes und auf großer Fahrt über einen Ozean unserer schönen Erde. Als erfahrener

Natur hat sich nicht geändert, mit so manchen verheerenden Auswirkungen auf Seemannschaften. In Krisenzeiten war es wichtig, ja überlebenswichtig, beherzt und konsequent zu handeln. Stellen Sie sich bloß vor, ein Orkan kommt und Sie segeln unter vollen Segeln direkt hinein. Eine Katastrophe. Vielleicht fragen Sie sich, was denn diese kleine Geschichte mit unserer derzeitigen Wirtschaftskrise zu tun hat? – Sehr viel! Nicht nur, weil Metaphern etwas deutlich machen, sondern weil Vergleiche mit der Natur uns vor einem wichtigen Selbstbetrug bewahren: Wirtschaftliche, politische und soziale Systeme meinen wir nämlich, betrügen oder gar schönreden zu können – natürliche Systeme lassen sich weder betrügen noch schönreden.

Wenn wir unsere Unternehmen so organisieren, dass wir 80 Prozent unserer Zeit auf unsere eigentlichen Aufgaben konzentrieren, dann kann auch in Krisenzeiten nichts schiefgehen. Gerade in stürmischen Zeiten ist es wichtig, das Ruder Ihres Segelbootes fest im Griff zu behalten. Sie müssen wissen, wo Sie sich befinden, wo Riffe und Untiefen sind, damit Sie stets Wasser unter Ihrem Kiel behalten. Vielleicht ist es sinnvoll, manchmal ein wenig langsamer voranzukommen, dafür mit mehr Abstand zu den gefährlichen Riffen. Die Zeit ist reif – handeln Sie jetzt! Schaffen Sie in Ihrem Labor eine gute Organisation, die jeder Krise trotzt! 

ANZEIGE



Wollner Dental
Erlenstraße 36 | 90441 Nürnberg
Tel.: 09 11/63 80 31 | Fax: 09 11/6 38 39 78
E-Mail: info@wollner-dental.de
www.wollner-dental.de

Si-Lic
Ab sofort lieferbar ist der neue Silanisierungsprimer.

Si-Lic ist ein Oberflächenbehandlungsmittel, das eine beständige chemische Bindung zwischen

- ✓ Metall-Komposit,
- ✓ Keramik-Komposit,
- ✓ Komposit-Komposit

gewährleistet und eine dauerhafte randspaltenfreie Verbindung zwischen den genannten Oberflächen nach Silanisierung ermöglicht.

Art.Nr. 120.14080
Flasche mit 8 ml

€ 44,10

Preis sind gültig bis 31.12.09 und verstehen sich zuzügl. ges. MwSt., exkl. Porto und Verpackung.
Bei Zahlung innerhalb 8 Tagen 2% Skonto, 30 Tage netto.

Monarchiezeit, in der Könige ihre Felder abgeteilt und Lehnsherren mit Leibeigenen zur Verfügung gestellt hatten. Merkwürdig, dass die Organisationsentwicklung ihren organisatorischen Aufbau nicht von Organismen ableitet, die über Jahrmillionen bewiesen haben, wie es funktioniert. Jeder gesunde Organismus zeichnet sich dadurch aus, dass alle Organe in optimaler Weise zusammenarbeiten. Kein Organ wuchert und nimmt sich übermäßig Nährstoffe oder Sauerstoff aus der versorgenden Blutbahn. Das Blut stellt übrigens den Umsatz dar und der Sauerstoff im gesättigten Blut den Deckungsbeitrag. So können wir auch hier von Liquidität sprechen. Im Übrigen sehen wir als Menschen unser höchstes Ziel im Leben nicht darin, Liquidität, Deckungsbeitrag oder Gewinn zu haben. Alle drei sind notwendig für unser Leben, aber nicht unser höchstes Ziel. So wird auch im Unternehmen das Ergebnis der Ziele – unser Überleben und unsere Bestimmung im Leben verwechselt mit dessen Ergebnis. Der Organismus Unternehmen hat somit einen Körper (materielle Dimension) und einen Geist (immaterielle Dimension). Der Geist setzt sich aus Seele (= Vision und Ziele), aus Emotionen (= Kultur und Stimmung) und Verstand (= Strategie und Organisation) zu-

Segler wissen Sie, dass sich das Wetter stets ändern kann, so wie auch der Seegang an keinem Tag der Gleiche ist. Da gibt es schöne Tage mit Sonnenschein und einer kräftigen Brise von schräg hinten – Ihr Boot gleitet dahin und die Mannschaft hat viel Zeit, um in Ruhe dem Tagesgeschäft nachzugehen. Fehler, die passieren, können an solchen Tagen in Ruhe analysiert und gemeinsam besprochen werden. Wir sollten diese Tage genießen und wenn es läuft, dann gibt es nur eine Devise: Laufen lassen! Da gibt es aber auch die anderen Tage. Tage, an denen die See zu kochen scheint. An solchen Tagen fegen die stürmischen Böen eines Orkans über Ihr Boot und jeder Fehler kann das Ende für Boot und Mannschaft bedeuten. Sie müssen das Ruder fest im Griff halten und die Mannschaft muss eingespielt sein. Es gibt viel Arbeit, knappes Lob und nur wenig Zeit, sich auszuruhen und sein Essen zu genießen. Die Segel müssen gerefft werden, alle müssen mit anpacken und das Tauzeug muss gut verzurt sein, wenn die Wellen über das Deck schäumen. Tage auf See, wie sie in den letzten Jahrtausenden immer wieder von Seefahrern erlebt wurden. Die Boote haben sich geändert und auch die Möglichkeiten, Wetter vorherzusagen und die Positionen zu bestimmen. Die

ZT Kurzvita



Dr. Dr. Cay von Fournier ist seit seinem 22. Lebensjahr Unternehmer. Zudem ist er Arzt und Trainer für Unternehmensführung. Der promovierte Mediziner und Wirtschaftswissenschaftler lernte vor 20 Jahren das Führungssystem „Unternehmer Energie“ des SchmidtCollegs kennen und wendete es erfolgreich in seinem Unternehmen an. Seit 2002 ist er Eigentümer des SchmidtColleg und widmet sich ganzheitlicher Unternehmensführung und praktischem Gesundheitsmanagement.

ZT Adresse

SchmidtColleg GmbH & Co. KG
Buckower Damm 114
12349 Berlin
Tel.: 0 30/84 78 81-0
Fax: 0 30/84 78 81-66
E-Mail: info@schmidtcolleg.de
www.schmidtcolleg.de

