

„Es braucht eine Balance aus Erfahrung und digitaler Dynamik“

Coach Christine Moser-Feldhege über Veränderungen in der Zahntechnik und bei der Beratung von Laboren





„Ohne Analyse keine Klarheit, ohne Klarheit keine Weiterentwicklung.“

QZ: 50 Jahre QZ bedeutet auch 50 Jahre bewegte Zahntechnik. Was waren rückblickend die Meilensteine, die die Zahntechnik wirtschaftlich verändert haben?

Christine Moser-Feldhege: Wie die Zahnheilkunde hat auch die Zahntechnik in den vergangenen 50 Jahren eine enorme Transformationsleistung erbracht. Kontinuierliche Material- und Fertigungsentwicklungen ermöglichten völlig neue zahntechnische Produkte. Auf dem Weg von der Ring-Deckel-Krone zur digital gefertigten Multilayer-Zirkonkrone gab es Meilensteine, die die Zahntechnik nachhaltig verändert haben. Teilweise disruptiv, wenn Sie an Zirkon als zahnfarbendes Zahnersatzmaterial denken oder den Intraoralscanner, der den digitalen Workflow zwischen Praxis und Labor ermöglicht. Darüber hinaus waren es sicherlich noch die subtraktiven und additiven Fertigungsmöglichkeiten, die Einfluss auf die zahntechnische Kalkulation hatten und haben. Neben den technischen Entwicklungen haben sich auch politischen Entscheidungen auf die Zahnheilkunde ausgewirkt: Absolute

Zäsuren waren die Gesundheitsreform von 1988 („Blümbauch“) und 2005 die Reform des Festzuschuss-System. In einem teilregulierten Markt folgt mitunter die Therapie der Bezuschussung (Abb. 1).

QZ: Alter Trott versus neuer Trott: Welche Mechanismen blockieren den Laboralltag am häufigsten? Wie kann man das aufbrechen?

Christine Moser-Feldhege: Die Laborgründer der 70er und 80er Jahre sind unter anderen Rahmenbedingungen gestartet. Die Kasse hat 100 Prozent der Kosten für Zahnersatz übernommen. Als Handwerker mit akademischem Kundenklientel hatten sie häufig mit hohen Anforderungen an die Zusammenarbeit und Standesdünkel zu kämpfen. Viele Laborinhaber waren Zahntechniker mit Leib und Seele. Detailverliebt in die Technik, weshalb sie für die ultimative Arbeit nicht selten bis in die Nacht im Labor saßen. Sie haben mehr „im“ als „am“ Unternehmen gearbeitet. Das prägt nachhaltig die Arbeit. Für die neuen Generationen liegt der Fokus mehr auf der digitalen als der



Abb. 1 Meister der Transformation: Durch technologische Entwicklungen und veränderte politische Rahmenbedingungen hat sich die Zahntechnik stark verändert.



Abb. 2 Wer nicht zielt, kann nicht treffen: Laborinhaber brauchen Klarheit darüber, was sich verändern soll.

manuellen Fertigung. Digitaler Workflow zwischen Praxis und Labor ist das Ziel, digitale Prozesse der Alltag. Kommuniziert wird ebenfalls am liebsten digital. Auch das prägt. Nur eben anders.

In der Zusammenarbeit der Generationen kann das zu Konflikten führen. Ein anderes Mindset, eine andere Herangehensweise durch eine andere Prägung eben. Akzeptanz und eine offene Kommunikation sind hier notwendig, aber nicht jedem möglich. Ein externer Coach kann, zum Wohl des Unternehmens, motivieren, unbequeme, aber notwendige Dinge zu tun oder anzupacken. Eine gemeinsame Erkenntnis sollte sein: Der Fortbestand des Labors kann nur durch eine Balance aus Erfahrung und digitaler Dynamik gesichert werden.

QZ: In den 50 Jahren QZ haben auch immer wieder Labor-Coaches und Berater berichtet und Tipps gegeben. Wie sieht die Coaching-Szene in der Zahntechnik zurzeit aus?

Christine Moser-Feldhege: Jede Dekade hat ihre Themenschwerpunkte in der Beratung. Grundsätzlich sehe ich zwei Pole:

Prozesse, Strukturen und Zahlen (hard facts) sowie den Umgang mit Mitarbeitern und Führung (soft facts). Beide Pole sind wichtig und sie beeinflussen sich gegenseitig. In den 1990ern lag der Beratungsschwerpunkt auf Organisationsentwicklung und Prozessoptimierung. In den 2000er Jahre war der Fokus auf Unternehmenswachstum, Digitalisierung und auf Zukäufe von Laboren gerichtet. Seit etwa zehn Jahren rücken die Kommunikation (intern und extern) und Mitarbeiterführung mehr in den Mittelpunkt. Das hat sicherlich mit dem schwieriger werdenden Personalmarkt zu tun. Damit steht ebenfalls die Mitarbeiterbindung hoch im Kurs. Das heißt nicht, dass heute keiner mehr nach Prozessoptimierung fragt. Es müssen alle Themen gespielt werden. Häufig fehlt jedoch eine klare, umfassenden Analyse der jeweiligen Organisation. Ohne Analyse keine Klarheit, ohne Klarheit keine zielorientierte Weiterentwicklung. Kurz: Wer nicht zielt, kann nicht treffen. Den größten Hebel für zielgerichtete Weiterentwicklung hält der Inhaber immer selbst in der Hand (Abb. 2).

QZ: Wo liegen die drei wichtigsten Kernvorteile einer externen Beratung?

Christine Moser-Feldhege: Objektivität und Unvoreingenommenheit sehe ich als Vorteile einer externen Beratung. Ich analysiere mit unverstelltem Blick Situationen, Prozesse, Teamgefüge und Strukturen. Probleme, Chancen, Risiken können ohne emotionale Verstrickungen dargestellt werden. Das führt zu ausgewogeneren und guten Entscheidungen im Sinne des Unternehmens. In der Umsetzung der erforderlichen, oder gewünschten Veränderungen, spielt das Team jedoch wieder eine entscheidende Rolle!

Weitere Vorteile sehe ich in der Branchen- und Marktkenntnis. Durch eine Vielzahl an Kunden hat man Zugang zu einem breiten Spektrum an Erfahrungen. Vergleichbare Situationen in anderen Unternehmen können zur Analyse und passgenaue Lösungen herangezogen werden. Auch in der Dentalbranche wird das Rad nicht neu erfunden. Labore haben in der Regel keinen internen Experten für Prozessoptimierung oder Führungskräfteentwicklung. Durch externe Spezialisierung erhalten Labore Zugang zu Best Practices und innovativen Lösungen, die für sie allein nur schwer umsetzbar wären.

Der dritte, aus meiner Sicht ganz wesentliche Faktor, ist die Flexibilität einer externen Beratung. Für spezifische Projekte oder begrenzte Aufgabenstellungen erhalten Unternehmen wertvolle Beiträge fürs Unternehmen, ohne dass langfristig in zusätzliches Personal investiert muss. Damit sichert sich das Unternehmen vollständige Kostenkontrolle, und bleibt in Veränderungs- und Transformationsphasen handlungsfähig.

Christine Moser-Feldhege

cmf consulting
Korrespondenzadresse:
Friedrich-Ebert-Straße 13
56203 Höhr-Grenzhausen
E-Mail: info@cmf-consulting.de