

Fünf Hebel für eine bessere Kommunikation mit Mitarbeitern

Betriebsklima stärken in Zeiten digitalen Wandels

CHRISTINE MOSER-FELDHEGE



© G-Stock Studio | Shutterstock.com

Einleitung

In einer Sache sind sich alle Dental-Laborinhaber:innen völlig einig: Um ein Labor zukunftsfähig aufzustellen und auf dem Markt wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen immer mehr Fertigungsbereiche digitalisiert werden. Mit der guten strategischen Absicht, diese digitale Ausrichtung anzupacken, entscheiden sich viele Laborunternehmer:innen für Investitionen in digitale Fertigungstechnik. Sie fällen Entscheidungen, welche Maschinen angeschafft und welche Produkte zukünftig digitalisiert werden sollen. Nur selten überlegen sie sich im Vorfeld, wie sie ihre Mannschaft kommunikativ mit ins Boot holen, um sie in die notwendigen Prozessumstellungen mit einzubinden. Nicht selten allerdings mit erheblichen Folgen für das gesamte Betriebsklima und die Motivation der Mitarbeitenden.

Was sich für Laborbesitzer als große Chance, Notwendigkeit oder Zukunftsfähigkeit darstellt, kann für Mitarbeiter:in-

nen wie eine Bedrohung aussehen. Die einen sehen die Vereinfachung der Prozesse, die Zeitersparnis, die vermeintlich höhere Attraktivität des Zahntechnikerberufes, die anderen sehen ihre Arbeitsplätze bedroht, den Wert ihres Fachwissens schwinden und fühlen sich von den digitalen Fertigungsmöglichkeiten eher handwerklich amputiert.

Wenn unter den Mitarbeitenden Verunsicherung, Verärgerung und Angst die vorherrschenden Emotionen sind, sind häufig innerer Widerstand und/oder gar die komplette Verweigerung gegen die geplanten Maßnahmen die Folgen (Abb. 1). Dabei ist unbestritten: Umfassendes analoges Fachwissen sowie Erfahrung in der Zahntechnik werden weiterhin benötigt, um wirklich exzellente digitale Produkte zu fertigen.

Abgesehen vom möglicherweise schlechten Betriebsklima, spielt die Fertigungskapazität eine wichtige Rolle. Durch den weiter zunehmenden Fachkräftemangel sind Unternehmer:innen gut beraten, innerhalb der eigenen

Zusammenfassung

Digitales Design und digitale Fertigung finden inzwischen in so gut wie jedem zahntechnischen Labor mehr oder weniger statt. Wichtig ist dabei, die Mitarbeitenden mitzunehmen und in Entscheidungsprozesse einzubinden. Das gelingt mit transparenter Kommunikation, einer guten Dokumentation und indem digitale Prozesse aus Spezialabteilungen zurück in alle Laboreinheiten geholt werden.

Indizes

Kommunikation, Dokumentation, Verantwortung, Digitalisierung, Mitarbeiter



Abb. 1 Unklare Kommunikation kann zu Widerstand gegen notwendige Veränderungsprozesse führen.

Mannschaft alle Kollegen zu motivieren, einzubinden und die neuen Prozesse und Prozessstrukturen so transparent wie möglich zu gestalten. Dabei gilt es alle „mitzunehmen“

Wie Motivation gelingen kann

Mitarbeiter:inbindung von Anfang an! Transparente Kommunikation und klare Kommunikationsstrukturen sind der Schlüssel für einen gelingenden Implementierungsprozess digitaler (Change-) Projekte.

Hebel Nr. 1: Breite Kommunikation

Sorgen Sie dafür, dass Kommunikation kein Privileg einiger weniger im Labor ist. Selbst wenn Sie Ihre digitale Strategie, die Sie zukünftig umsetzen, oder die Entscheidung, welche Maschine Sie kaufen wollen, alleine fällen, sind Sie gut beraten, im Anschluss Ihre Überlegungen und Entscheidungen Ihren Mitarbeiter:innen mitzuteilen.

Alle Mitarbeitenden sollten zu einem bestimmten Zeitpunkt den gleichen Informationsstand haben. Das ist integrativ und verbindet die gesamte Belegschaft. So beugen Sie einer möglichen Gerüchteküche vor und steuern die Inhalte Ihrer Kommunikation selbst.

Binden Sie Ihre Belegschaft aktiv in den Innovationsprozess Ihres Labors mit ein. Beispielsweise durch einen Workshop, in dem Sie sich gemeinsam dem Thema Digitalisierung im Ihrem Labor nähern.

Fragen für einen solchen Workshop könnten sein:

- An welcher Stelle sind wir schon digital? Welche Maschinen haben wir schon?
- Wie sehen unsere digitalen Prozesse zurzeit aus? Wo gibt es Optimierungsbedarf?
- Was sind Eure Ideen?
- ...

Binden Sie Ihre Mitarbeiter so ein, sorgen Sie allgemein für mehr Verbundenheit und gute Stimmung (Abb. 2). Gemeinsam erarbeitete Lösungen werden häu-

figer umgesetzt und führen zu mehr Engagement in Ihrem Team.

Hebel Nr. 2: Klarheit und Transparenz für alle

Binden Sie die entsprechenden Ansprechpartner:innen und Teamleiter:innen in die Planungen der Prozesse und den weiteren Umgang im Team mit ein. Planen Sie die Schnittstellen-Kommunikation. Wie und wie häufig tauschen sich die jeweiligen Ansprechpartner aus? Wie werden die digitalen Leistungen erfasst und abgerechnet? Müssen Sie Tätigkeiten aufsplitten, um eine leistungsgerechte Zuordnung zu ermöglichen?

Hebel Nr. 3: Ein Hauptverantwortlicher im Team

Definieren Sie eine:n Verantwortliche:n aus dem Team, der/die den Prozess federführend in der Hand hat. Ganz im Sinne eines Projektverantwortlichen, eines Kapitäns, der die Route kennt, den Überblick auch bei rauer See behält, die Mannschaft anführt und die Geschehnisse und die Kurskorrekturen im Logbuch festhält. Nur mit einem klaren Überblick darüber, wer noch geschult, wer noch zusätzlich eingebunden werden sollte und was am Prozess für einen reibungsfreieren Ablauf optimiert werden sollte, wird die Implementierung des neuen digitalen Prozesses ein Erfolg und kein Frust.

Hebel Nr. 4: Dokumentation

Sorgen Sie dafür, dass der Prozessverantwortliche die entsprechenden Parameter festhält und dokumentiert. Und zwar so dokumentiert, dass es für einen unbeteiligten Dritten (zum Beispiel eine:n



Abb. 2 Wer sich eingebunden fühlt, lässt sich besser zu neuen Zielen motivieren.



Abb. 3 Die Digitalisierung zwingt uns, alte Pfade zu verlassen und neue Wege bei Arbeitsabläufen zu suchen.

anzulernende:n Mitarbeiter:in) leicht nachzuvollziehen ist, was in den einzelnen Schritten zu tun ist. Da kann es keine Aussagen geben wie „das musst du nach Gefühl machen“. Hier geht es um Zahlen, Daten und Fakten.

Eine gute und nachhaltige Dokumentation schützt zum einen vor schlechten Ergebnissen und ermöglicht zum anderen fachfremden Mitarbeiter:innen den Einstieg und ein schnelles Einarbeiten. Idealerweise sind das neue Mitarbeiter:innen. Im Hinblick auf den Fachkräftemangel ist die Dentalbranche insgesamt gut beraten, Konzepte zur Einarbeitung fachfremder Mitarbeiter in der Schublade zu haben. Idealerweise sind neue Mitarbeiter:innen innerhalb von ein bis zwei Wochen arbeitsfähig und werden dann von Woche zu Woche produktiver.

Dezentralisierung und Entpersonalisierung von Wissen sind weitere Gründe für eine vollständige Dokumentation des Prozesses. Sie machen sich unabhängig vom Silowissen eines oder einiger weniger Experten, die Ihre digitalen Prozesse zurzeit steuern und ihr Wissen, wenn überhaupt, nur mündlich und/oder selektiv weitergeben. Damit sind Sie gerüstet für den Fall, dass einer Ihrer Experten am Tag x nicht mehr zur Verfügung steht. Aus welchen Gründen auch immer.

RALPH RIQUIER

Umsetzungstipps für digitale Prozesse

Einleitung

Die digitale Fertigung nimmt Schritt für Schritt immer größere Bereiche im zahntechnischen Labor ein. Zunehmend finden sich alle Abteilungen in den digitalen Abläufen wieder. CAD/CAM ist keine autarke Insel mehr, von der aus bestimmte Indikationen für anderen Abteilungen gefertigt werden. CAD/CAM wird vielmehr den gesamten Produktionsprozess durchdringen. Für das Labor bedingt diese Strukturierung neue Vorgehensweisen beim Integrationsprozess digitaler Technologien.

Ansätze

Der Integrationsprozess lässt sich in drei Phasen aufteilen. Diese sind: Auswahlphase, Integrationsphase und Etablierungsphase. Als sinnvoll empfinde ich es für die Durchführung dieser Phasen laborinterne Mitarbeiter bzw. Führungskräfte vorzusehen. Ich nenne die neuen Stellenbeschreibungen jetzt erst einmal Supervisor oder Innovationsmanager.

Auswahlphase

Die benötigten Komponenten werden über eine IST-Analyse der bestehenden Technologie im Labor ausgewählt. Mögliche zukünftige Indikationen werden ebenso aufgenommen wie der benötigte Qualitätsstandard.

Implementierungsphase

Bevor die neue Prozesskette in die Produktion aufgenommen wird, sollte diese alle „Kinderkrankheiten“ hinter sich haben. Hierfür setzt der Supervisor die gesamte Prozesskette auf. Erst nachdem sie stabil funktioniert, wird sie in den täglichen Herstellungsprozess eingebunden.

Etablierungsphase

Gegen Ende der Implementierungsphase werden die benötigten Mitarbeiter der einzelnen Abteilungen eingebunden. Eine Dokumentation (Anleitung) für jeden Arbeitsbereich liegt dann vor. Da der Prozess vorab definiert und erprobt wurde, verringern sich mögliche Fehlerquellen und so auch die Angst der Mitarbeiter, etwas „falsch“ zu machen.

Umdenken

Die Digitalisierung und vor allem die abteilungsübergreifende Organisation von digitalen Abläufen zwingt uns, althergebrachte Vorgehensweisen bei der System- und Prozessauswahl sowie der Prozessintegration zu überdenken. Die Eingliederung von vorhandenen Mitarbeitern (Produktions- und Führungskräfte) in diese „neuen“ Abläufe wird eine entscheidende Managementaufgabe (Abb. 3).

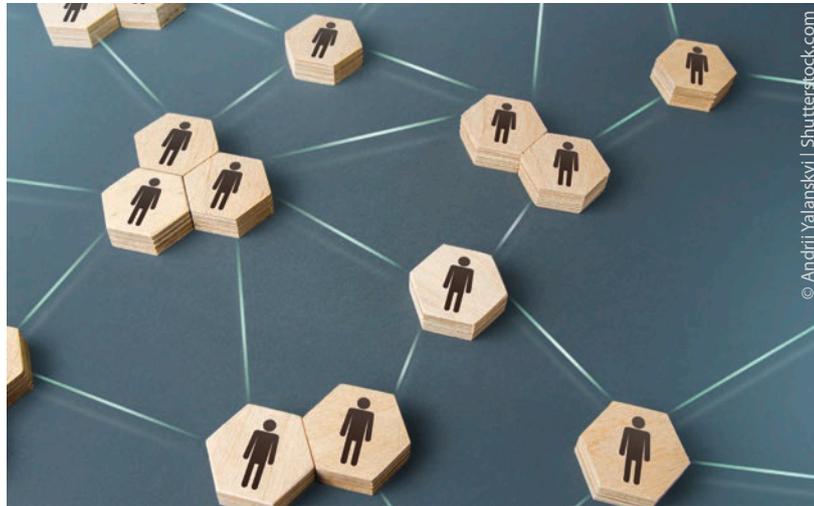


Abb. 4 Dezentralisierung sorgt dafür, dass sich Expertise besser im Unternehmen verteilt und nicht mehr nur von Einzelnen getragen werden muss.

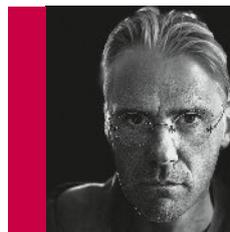
Hebel Nr. 5:
Digitalisierung dezentralisieren

Sorgen Sie dafür, dass CAD/CAM-Arbeitsprozesse (wieder) in die Abteilungen (zurück)kommen. Oft hat sich der Digitalisierungsprozess in den Laboren mehr oder wenig ähnlich entwickelt: In einer neuen Abteilung, zumeist die CAD/CAM-Abteilung, konzentrierten sich Design und Fertigung von Komponenten vorwiegend festsitzenden Zahnersatzes. Da die Digitalisierung zunehmend alle Be-

reiche der Zahntechnik erreicht, wird die Einbeziehung der Expertise aller beteiligten Disziplinen notwendig. Sonst kämen wir möglicherweise an den Punkt, an dem ein Mitarbeiter, der seit 20 Jahren keine Totalprothese mehr aufgestellt hat, für die prothetische Abteilung die Rohprodukte fertigt. Mittlere und große Labore sollten jetzt diese dezentralen digitalen Prozesse aufbauen. Schließlich fertigt der Bäcker, der belegte Brötchen verkauft, die Fleischwurst auch nicht selbst (Abb. 4).



Christine Moser-Feldhege
Betriebswirtin, systemischer Coach und Zahntechnikerin
BVC-Consultant für wertorientierte Transformation in Organisationen
Am Alten Bahnhof 5
56203 Höhr-Grenzhausen
E-Mail: info@cmf-ff consulting.de



ZTM Ralph Riquier
r2dental
CAD/CAM Projektarbeit
Niemandenberg 77
75196 Remchingen
E-Mail: riquier@r2dental.de

Fazit

Analysieren und hinterfragen Sie Ihre Kommunikationsstrukturen – in Bezug auf ganz alltägliche Themen, aber insbesondere vor der Implementierung digitaler Projekte. Nutzen Sie das Wissen der Vielen. Mangelnde oder unzureichende Kommunikation und das Nicht-Einbinden von Mitarbeiter:innen sind der Auslöser von Unzufriedenheit und Demotivation in Unternehmen schlechthin.

Denken Sie die digitalen Prozesse gleich bis in Ihre Ausbildungsstruktur hinein. Schließlich bilden Sie sich idealerweise Ihre eigenen Nachwuchstalente aus.

Übertragen Sie diese neue Kommunikations- und Prozessstruktur auf alle Bereiche Ihres Labors. Egal ob Abrechnungsexperten, Kundenbetreuer oder kaufmännische Spezialisten: Sie alle bauen Wissen auf, das anderen zugänglich sein sollte. Manchmal hilft Ihnen dabei auch ein Blick von außen, um Strukturen neutral zu durchleuchten und effizient neu aufzusetzen.