

# Wo bleibt der Mensch?



Algorithmen, die Entscheidungen treffen. Chatbots, die Kundenfragen automatisch beantworten. Digitale Sprachassistenten, die Befehle befolgen. Smarte Software, die auf Basis von Prognose die Beziehung zum Kunden verbessern soll – über die Fertigungstechnologie hinaus ist die Arbeitswelt im Wandel. Doch trotz eindrucksvoller Beispiele künstlicher Intelligenz ist doch die echte – und vor allem emotionale – Intelligenz eine wesentliche Stärke von uns Menschen. Fachjournalistin Annett Kieschnick und Dental-Business-Coach Christian Lang im Gespräch über eine etwas „andere“ Unternehmenskultur.

**Annett Kieschnick:** Laborinhaber stehen oft vor dem Zwiespalt „Gehaltserhöhung vs. Produktivität“. Wie wird das Gehalt eines Mitarbeiters errechnet? Umsatzgröße, Leistungsfaktoren, Arbeitszeit, Leistungsgrad usw. Betriebswirtschaftlich gibt es klare Berechnungs- bzw. Kennzahlen. Doch ist es in Zeiten von CAD/CAM und Fachkräftemangel zielführend, den Wert eines Mitarbeiters auf eine Formel herunter zu brechen? Werden programmierte Algorithmen

nicht zu unsichtbaren Schranken, die die Entscheidungsfreiheit des Unternehmers einschränken?

**Christian Lang:** In Zukunft wird sich die Art zu arbeiten verändern. Im Moment vermischt sich möglicherweise die Erwartungshaltung an eine Maschine mit der an einen Menschen. Mittlerweile veraltete Führungsstile wie „Top-down“ oder leistungsorientierte Modelle werden nach wie vor angewandt, jedoch

mit der wachsenden Digitalisierung weichen. Denn große Unternehmen stellen bereits auf sich selbst organisierende Modelle um (hier sei als Paradebeispiel Buurtzorg, Sığate oder Einhorn genannt). Diese Organisationskultur stellt den Menschen in den Mittelpunkt und funktioniert eher organisch (wie ein Ökosystem).

**Annett Kieschnick:** Klingt spannend. Wie aber kann der Unternehmer, der noch nach klassischen Bewertungsprotokollen entlohnt, sich mit dieser „neuen“ Art der Unternehmensführung vertraut machen? Stellt dies nicht auch eine hohe Eigenverantwortung an den einzelnen Mitarbeiter? Wie kann ein Umdenken auf beiden Seiten im Sinne des Unternehmens gelingen?

**Christian Lang:** Das ist ein Prozess, der nicht von heute auf morgen vollzogen werden kann und professionell begleitet wird. Da gibt es Lernkurven auf allen Ebenen. Was auffällt ist, dass diese Teams viel agiler sind und gemeinsam Entscheidungen treffen. Ich selbst habe erlebt, dass Laborinhaber die Entscheidung für die Anschaffung einer teuren Maschine getroffen haben (Top-down), mit der die Mitarbeiter später arbeiten mussten, jedoch im Vorfeld eine Maschine favorisierten, mit der sie bessere Ergebnisse erzielt hätten. Es gibt Unternehmen in denen die Mitarbeiter selbst ein Fortbildungsbudget festlegen und frei über Fortbildungen entscheiden können. Voraussetzung ist jedoch, dass im Anschluss dem kompletten Team über die Erfahrungen berichtet wird. Wie wahrscheinlich ist es, dass der gezogene Mehrwert aus der Fortbildung viel höher ist? Hier tritt das Ego zum Wohle der Gemeinschaft stärker in den Hintergrund.



*„Wie kann der Unternehmer, der noch nach klassischen Bewertungsprotokollen entlohnt, sich mit dieser ‘neuen’ Art der Unternehmensführung vertraut machen?“*

*Annett Kieschnick*

**Annett Kieschnick:** Da ziehe ich gern den Vergleich zu Agenturen oder Unternehmen in der Digitalbranche. Der Mitarbeiter wird zum Mit-Unternehmer und ist in Entscheidungsprozesse eingebunden; der „Big Boss“ als „Feel Good-Manager“. Es herrscht ein selbstbestimmtes Arbeitsklima. Da steht der Kicker im Büro, der Obstkorb auf dem Tresen, und es gibt Lounge-Ecken. Schöne neue Arbeitswelt. Aber: Ich kenne Laborinhaber, die ähnliche Dinge – im Rahmen des Möglichen – probiert haben und daran gescheitert sind. Nach der Enttäuschung die Konsequenz: Sie arbeiten wieder im konventionellen Führungsstil. Woran kann das liegen?



„Veränderung braucht einen tieferen Ansatz und vor allem Zeit für einen wirksamen Hebel

Christian Lang

**Christian Lang:** Wann gilt ein Veränderungsprozess als gescheitert, und wer legt den zeitlichen Rahmen fest? Wer wollte denn einen Kicker, Obstkorb oder die Lounge-Ecke? Wenn ich mich gesünder ernähren möchte, reicht es nicht, einen Obstkorb aufzustellen. Ich muss auch ab und zu in den „sauren“ Apfel beißen. Veränderung braucht einen tieferen Ansatz und vor allem Zeit für einen wirksamen Hebel. Nämlich die Haltung und die Einstellung zum Thema. Alles steht und fällt mit der Kommunikation. Und hier setzt das Unternehmercoaching an. Zu Beginn scheint eine Veränderung der Kommunikation zeitraubend und anstrengend. Wenn die ersten positiven Veränderungen einsetzen und die verbesserte Feedbackkultur und Teamkommunikation Wirkung zeigen, macht die Veränderungsarbeit sogar noch mehr Spaß.

**Annett Kieschnick:** Ein Coaching – ja, für einen Unternehmer ein wichtiges „Werkzeug“. Ich kenne einige Laborinhaber, die hier spannende Ansätze für einen Perspektivwechsel erfahren haben und die mit Veränderungsideen an ihr Team herangetreten sind. Aber muss nicht das Team bei diesem Prozess von Beginn an mitgenommen werden? Wäre also ein Teamcoaching sinnvoller oder ist das der zweite oder dritte Schritt? Und was mich noch interessiert: Wie findet der Unternehmer „seinen“ persönlichen Coach des Vertrauens? Gebe ich bei Google „Unternehmens-Coaching“ ein, gibt es tausende von Einträgen.

**Christian Lang:** Es gibt viele unterschiedliche Konzepte und Auffassungen. Das Angebot ist riesig und unübersichtlich. Sicherlich gibt ein Vorgespräch ein erstes gutes Gefühl für den richtigen Coach. Ausschlaggebend ist auch die solide Ausbildung des Coaches und die Empfehlung von Kollegen, die bereits gute Erfahrungen mit ihm oder ihr gemacht haben. Mein Ansatz bezieht das Team sogar als erstes in Veränderungsprozesse ein. Denn dessen Akzeptanz und Vertrauen muss vorhanden sein, damit Veränderungen vom Coach installiert werden können. Die Umsetzung wird vom Laborinhaber in der darauffolgenden Zeit sichergestellt und kommuniziert. Das erfordert ein hohes Maß an kommunikativen Fähigkeiten, die im Coaching erlernt werden. Diese neu erworbenen Fähigkeiten fließen dann unweigerlich auch gewinnbringend in die Kunden- und Patientenkommunikation ein. □