



LEBENdige Prozesse im Labor

| Mike Emenako, Frank Slawik

Immer mehr zahntechnische Labore setzen Managementstrategien um, verfolgen Projekte und definieren Prozesse. Doch bei allen Kennzahlen, Plänen und Fakten sollte eines nicht vergessen werden: Gerade Prozesse sind etwas Lebendiges, haben eine Geschichte und eine Zukunft. Sie können – nein, müssen sich sogar – je nach Gegebenheit, verändern. Und mit ihnen die Menschen, die an diesen Prozessen teilhaben, sie steuern und letztendlich zum Erfolg führen sollen.

Prozesse bestimmen das Leben in jedem Unternehmen und je nach Größe des Labors ist es gar nicht so einfach, die Vielzahl an Prozessen zu überblicken. Hinzu kommt, dass Prozesse sich zum Teil überschneiden. Wo Menschen also Prozesse und ihre Schnittstellen zu bewältigen haben, können Probleme entstehen. Veränderung oder gar Verbesserung kann jedoch nur gelingen, wenn eben jene Prozesse genau analysiert, deren Ziele definiert werden und dann ein Verbesserungskreislauf in Gang gesetzt wird. Wird das Ganze dann nicht nur statisch, sondern dynamisch gestaltet, und vor allem die beteiligten Menschen eingebunden, wird der Grundstein zu einem entwicklungsfähigen Managementsystem gelegt.

Prozesse im System

Ein Prozess ist ein System von Tätigkeiten, das Eingaben mithilfe von Mitteln in Ergebnisse verwandelt. Was hier so theoretisch klingt, ist im Labor Tagesgeschäft, auch wenn Vorgänge nicht immer bewusst als Prozesse wahrgenommen werden. Die unterschiedlichen Prozesstypen sind in Tab. 1 dargestellt. Doch auch wenn es Alltag ist, haben viele Menschen Angst davor, sich einmal genauer damit zu beschäftigen, sich vielleicht sogar überprüfen zu lassen. Will man Veränderungen und Verbesserungen im Labor erreichen, muss man als Laborinhaber

Prozesstypen	Hauptaufgaben	Beispiele für Prozesse
Leistungsprozesse	Erstellung und Vermarktung der Produkte und Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> · Marketingkampagnen planen und durchführen · Produkte entwickeln · Aufträge abwickeln · Kundenreklamationen managen
Unterstützungsprozesse	Schaffung der für effiziente und effektive Leistungsprozesse notwendigen Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> · Personal rekrutieren · Personal entwickeln · Lieferanten suchen und freigeben · IT-Applikationen entwickeln/beschaffen · Know-how sicherstellen
Führungsprozesse	kurz-, mittel- und langfristige Unternehmensplanung und -steuerung sowie Entwicklung und Absicherung der Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> · Strategie planen und umsetzen · 5-Jahres-Plan erstellen und überwachen · Budget erstellen und überwachen · interne Audits planen und durchführen · Mitarbeitergespräche planen und durchführen

Tab. 1

Zielsetzungen des Prozessmanagements	Ängste
transparente Arbeitsabläufe	Die Gefahr der Ersetzbarkeit wird empfunden; Kenntnisse über die eigenen Aufgaben werden als Besitzstand angesehen, der verteidigt werden muss.
interne und externe Kundenorientierung	Abteilungsziele müssen sich Prozesszielen unterordnen; Machtteilung mit Prozessverantwortungsträgern und damit Machtverlust
Möglichkeit der Leistungsmessung	Die Möglichkeit der Leistungsmessung in Bezug auf die eigenen Tätigkeiten wird als unangenehm empfunden.

Tab. 2

um diese Bedenken und Ängste erst einmal wissen, diese anerkennen und mit den beteiligten Menschen kommunizieren, damit diese eine positive Entwicklung – bewusst oder unbewusst – nicht blockieren (Tab. 2). Wird adäquat mit den Ängsten der Mitarbeiter umgegangen, kommt im Rahmen eines

Prozessmanagements schnell ein Regelkreis zustande, der eine permanente Veränderung und Verbesserung sicherstellt (Abb. 1).

Sechs Thesen zum Prozessmanagement

Die Schwierigkeit beim Umgang mit Prozes-