ZT WIRTSCHAFT

Zuverlässigkeit und Agilität sichern den Erfolg

Projektmanagement leicht gemacht: Für eine optimale Projektkoordination sind effiziente Planung, Flexibilität und ein ausgewogenes Personalmanagement entscheidend.

Die Realität ist oft erschreckend: Projekte überschreiten Termine und Kosten oder liefern nur eine eingeschränkte Qualität. Wirtschaftliche Schäden sind die Folge, die sowohl auf das Labor als auch auf die belieferten Zahnärzte und damit nicht zuletzt auf den Patienten negative Auswirkungen haben. Doch die Schwierigkeiten sind oft hausgemacht: Etablierte Kennzahlen und Managementmethoden erzeugen Handlungs- und Entscheidungskonflikte, die Projekte ausbremsen. Ein radikal neues Vorgehen ist erforderlich: Eine einfache engpassorientierte Steuerung, eindeutige und robuste Prioritäten, Unternehmens- statt Bereichsoptimierung und ein Fokus auf Geschwindigkeit sorgen dafür, dass Projekte tatsächlich fließen.

Auch viele Zahntechniker leiden darunter, dass Projekte im Labor schon im Plan zu lange dauern und zu teuer sind und sie kaum ein Projekt rechtzeitig, im Kostenrahmen und bei voller Erfüllung der Spezifikationen abschließen können. Diese Tatsache hat tiefgreifende Konsequenzen für das Labor und seine Partner:

- Die betroffene Zahnarztpraxis trägt einen wirtschaftlichen Schaden davon
- Patienten sind unzufrieden
- Lieferanten geraten unter Druck
- Labormitarbeiter stehen unter Stress
- Zahlungen gehen später ein
- Rendite und Liquidität leiden

Wenn Labore zuverlässig sein wollen …

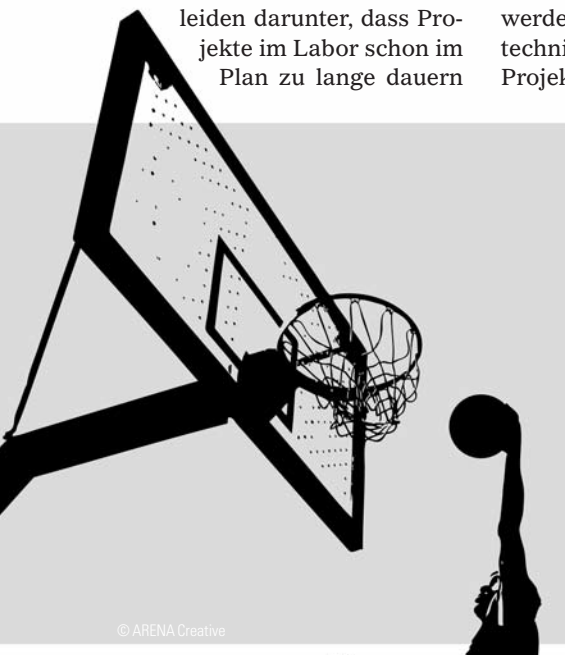
Ein Grund für Verzögerungen, Verspätungen und lange Laufzeiten ist die sogenannte Variabilität: Wie lange die Erledigung einer Aufgabe tatsächlich dauert und wie aufwendig sie sein wird, aber auch ob und ggf. wie viele Änderungswünsche der Zahnarzt/Patient haben wird und welche Auswirkungen daraus auf das Projekt entstehen, können Labore schwer einschätzen. Und auch die beste Planung im Vorfeld schützt nicht davor, dass etwas übersehen wird. Die weitaus größere Ursache für Unzuverlässigkeit ist jedoch die Art und Weise, wie Labore versuchen, Zuverlässigkeit zu bewirken.

1. Projekte kämpfen um Ressourcen

Projekte sollen im Labor schnell und zuverlässig abgearbeitet werden. Da sich aber jeder Zahntechniker nur für sein eigenes Projekt, nicht aber für die Projekte seiner Kollegen oder gar für das Gesamtergebnis des Labors verantwortlich fühlt, läuft bald ein Konkurrenzkampf um Mitarbeiter und andere knappe Ressourcen. Laborleiter werden in der Folge zu einer dünnen Ressourcenverteilung und zu schädlichem Multitasking gezwungen, wodurch sich Projektlaufzeiten oft vervielfachen.

2. Parkinson's Law

Labormitarbeiter, die danach beurteilt werden, ob sie mit der geplanten Zeit auskommen, planen individuelle Sicherheiten ein, um zuverlässig sein zu können. Diese werden während der Projektrealisierung verbraucht, damit zukünftige Zeitschätzungen nicht gekürzt werden. Dieser Effekt ist unter dem Namen „Parkinson's Law" bekannt: „Arbeit dehnt sich so weit aus, dass sie die dafür zur Verfügung stehende Zeit ausfüllt." Die Wirkungen: Verfrühungen entstehen nicht und Verspätungen können nur schwer wieder eingeholt werden.



© ARENA Creative

„Im Projektgeschäft sind Sicherheiten erforderlich, ohne die kein Projekt auch nur annähernd zuverlässig sein kann."

ANZEIGE

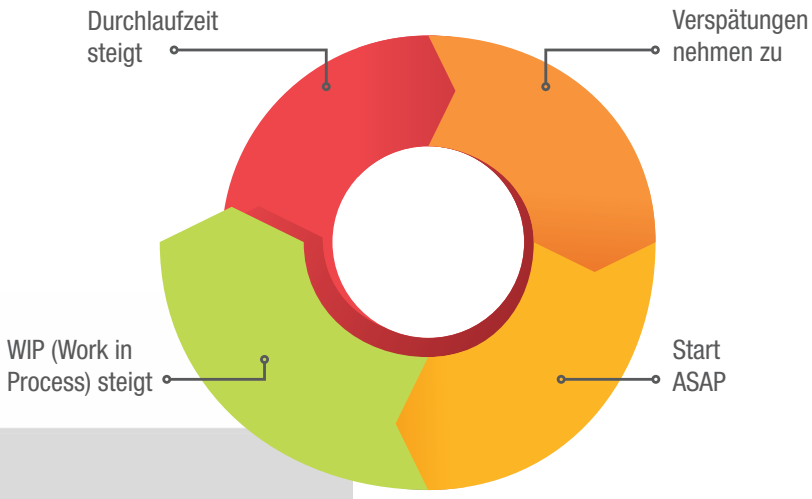
Gold Ankauf/Verkauf
Tagesaktueller Kurs für Ihr Altgold:
www.Scheideanstalt.de
Barren, Münzen, CombiBars, u.v.m.:
www.Edelmetall-Handel.de
Besuche bitte im Voraus anmelden!
Telefon 0 72 42-55 77
ESG Edelmetall-Service GmbH & Co. KG
Gewerbering 29 b · 76287 Rheinstetten

Die Ausgangslage im Multiprojekt-Business

Dentallabore haben Mechanismen und Regeln entwickelt, die dazu dienen sollen, unternehmerische Ziele trotz Unsicherheit zu erreichen. Viele dieser Mechanismen und Regeln entstammen dem Paradigma der lokalen Optimierung: „Die Optimierung von Teilen führt automatisch zur Optimierung des Ganzen." Dies führt jedoch dazu, dass Bereiche und Funktionen widersprüchliche bzw. konkurrierende Zielsetzungen verfolgen müssen. Daraus entstehen suboptimale Leistungen und eine unbefriedigende Laborkultur.

Neue Wege im Multiprojekt-Business

Jeder Zahntechniker weiß, dass es möglich ist, ein einzelnes Projekt in einem Bruchteil der üblichen Zeit zu verwirklichen. Dazu muss man nur dem Projekt während seiner gesamten Laufzeit die höchste Priorität geben und dafür sorgen, dass jeder alles andere stehen und liegen lässt sowie das Projekt A einen Bedarf nach Ressourcen, Unterstützung oder Entscheidung hat. So wird erreicht, dass jeder Vorgang in der kürzestmöglichen Zeit abgeschlossen wird. Das Problem ist allerdings: Die eindeutige Bevorzugung von Projekt A geht zulasten aller anderen aktiven Projekte. Diese werden noch später fertig. Dennoch wird immer wieder zu dieser Vorgehensweise gegriffen; nach kurzer Zeit tauchen dann weitere A-Projekte auf – womit man wieder in der Ausgangssituation gelandet ist. Die Herausforderung in der Steuerung einer Multiprojekt-Organisation besteht also darin, möglichst jedem Projekt die Bedingungen von Projekt A zu verschaffen; und zwar ohne dafür zusätzliche Ressourcen zu benötigen oder in anderer Weise die Kosten hochzutreiben. Wie ist das möglich?



1. Arbeitslast reduzieren

Dünne Ressourcenverteilung, schädliches Multitasking, Desynchronisation und Defokussierung entstehen dadurch, dass die aktiven Projekte sich gegenseitig in die Quere kommen. Das ist der Fall, wenn die Arbeitslast (Work in Process, WIP) zu hoch ist: Es sind mehr Projekte aktiv, als das Labor verkraften kann, ohne dass sich die Projekte gegenseitig behindern.

Um signifikant besser zu werden, reduziert das Labor den Work in Process auf ein sinnvolles Niveau und sorgt anschließend dafür, dass das reduzierte WIP-Niveau aufrechterhalten bleibt. Daher wird zunächst ein Teil der Projekte eingefroren, was die Abarbeitung der nicht eingefrorenen Projekte beschleunigt.

Die eingefrorenen Projekte werden dann schrittweise und kontrolliert wieder „aufgetaut". Anschließend werden die neuen Projekte so gestartet, dass der Work in Process nicht wieder „hochschwappt". Dazu werden die Projekte in der Reihenfolge ihrer strategischen Priorität am Engpass des Labors gestaffelt. Erhöht sich die Performance, werden alle – auch die vorübergehend eingefrorenen – Projekte früher fertig.

ANZEIGE

Das Richtige tun, um die Zukunft zu meistern. Nutzen Sie unser **KNOWHOW** aus über 100 Jahren Erfahrung für Ihr Labor: Legierungen, Galvanotechnik, Discs / Fräser, Lasersintern, Experten für CAD/CAM u. 3shape. Das alles mit dem Plus an Service!
Tel. 040 / 86 07 66 · www.flussfisch-dental.de
since 1911 FLUSSFISCH

2. Staffelläufer-Prinzip und explizite Sicherheiten

Im Projektgeschäft sind Sicherheiten erforderlich, ohne die kein Projekt auch nur annähernd zuverlässig sein kann.

Werden Mitarbeiter nach individueller Termineinhaltung beurteilt, planen sie erhebliche individuelle Sicherheiten ein und verbrauchen diese. So arbeiten Mitarbeiter scheinbar zuverlässig; die Projekte sind jedoch schon im Plan länger als nötig und dennoch unzuverlässig. Um signifikant besser zu werden, implementiert das Labor eine Arbeitsweise, in der die schnellstmögliche Abarbeitung jeder begonnenen Aufgabe im Vordergrund steht.

Zu diesem Zweck

- vermittelt der Laborchef den Mitarbeitern glaubwürdig, dass sie nicht mehr nach individueller Termineinhaltung beurteilt werden,
- plant das Labor die Projektvorgänge ohne individuelle Sicherheiten und weist stattdessen gebündelte explizite Sicherheiten für jedes Projekt aus.

3. Synchrone operative Prioritäten

Im Projektgeschäft kommt es oftmals anders als geplant. Um signifikant besser zu werden, stellt das Labor (durch ein geeignetes System) allen Funktionen eindeutige, robuste und synchronisierte operative Prioritäten zur Verfügung.

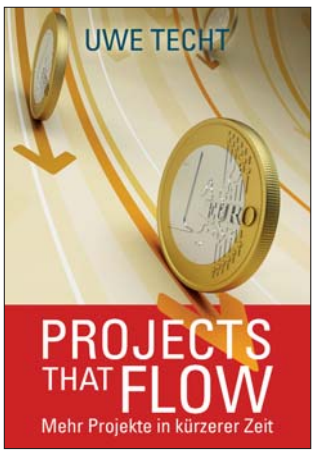
Diese bewirken, dass …

… Führungskräfte im Labor Projektvorgänge in der für das Labor richtigen Reihenfolge starten, die beteiligten Mitarbeiter optimal mit Ressourcen ausstatten und Störungen vermeiden, weil sich dies nachteilig für sie selbst auswirkt.

… Laborinhaber sich aus der Projektrealisierung heraushalten und nur dort intervenieren, wo ihre Unterstützung einen erheblich beschleunigenden Beitrag leisten kann. Konkurrieren mehrere Projekte um ihre Aufmerksamkeit, wissen sie, welches Projekt zuerst versorgt wird und welche anderen Projekte warten müssen.

Umfangreiche Erfahrungen belegen, dass durch diese Vorgehensweise dünne Ressourcenverteilung und schädliches Multitasking weitestgehend verschwinden. Reibungsverluste nehmen drastisch ab, während ein Klima der produktiven Zusammenarbeit entsteht. Der Bedarf für operative Prioritätsabstimmungen entfällt, was die Besprechungszeiten erheblich reduziert. Mit denselben Ressourcen können signifikant mehr Projekte fertiggestellt werden. Projekte können fließen, wenn Zahntechniker lernen, in manchen Bereichen neu zu denken und den Mut haben, im Labor gemeinsam neue Wege zu gehen. ZT

ZT Buchtipp



Mehr Projekte in kürzerer Zeit

Uwe Techt
39,95 €
ISBN 978-3-8442-8327-3

ZT Adresse

Uwe Techt
VISTEM GmbH & Co. KG
Von-Siemens-Straße 1
64646 Heppenheim
Tel.: 06252 795307-0
uwe.techt@vistem.eu
www.uwetecht.de

ANZEIGE

Corona Metall GmbH seit 1993

SERIÖS · SICHER · SCHNELL

Nutzen Sie jetzt die noch hohen Preise zum Verkauf Ihres Altgoldes

Gold: 30,85 €/g · Platin: 33,05 €/g · Palladium: 18,20 €/g · Silber: 0,48 €/g

Edelmetallkurse bei Drucklegung 26. Mai 2014 (aktuelle Kurse unter Tel.-Nr. 0 2133 /47 82 77)

- Kostenloses Zwischenergebnis vor dem Schmelzen
- Modernste Analyse
- Vergütung von: AU, Pt, Pd, Ag
- Schriftliche Abrechnung, Scheck bzw. Überweisung innerhalb von 5 Tagen
- Kostenlose Patientenkuverts
- Kostenloser Abholservice ab 100 g
- Auszahlung auch in Barren möglich

500 € Kleinere Einsendungen von Ihnen, als Expressbrief oder Paket, sind bei der Post bis 500,– € versichert.

Auszahlungsbeispiel:

Anlieferungsgewicht	178,53 g
Schmelzgewicht	130,42 g
AU	61,24 %
Pt	4,03 %
Pd	15,76 %
Ag	10,75 %

Auszahlung 2.772,87 €

ANRUF GENÜGT

Walhovener Str. 50 · 41539 Dormagen · Tel.: (0 21 33) 47 82 77 · Fax.: 47 84 28