

# Strategie im Fokus

| Uwe Techt

Der neuzeitliche Begriff des Multitaskings beschreibt das gleichzeitige Erledigen mehrerer Aufgaben. Oft positiv assoziiert – von Zeitersparnis und Effektivität ist dann die Rede – kann sich die hochgelobte Vielseitigkeit in komplexen Arbeitsbereichen wie der Zahn-technik schnell zum Gegenteil verkehren. Wenn Führungskräfte und Mitarbeiter im Labor nicht mehr wissen, worauf sie ihr Augenmerk zu-erst legen sollen, leiden Qualität und im direkten Schluss der Kunde – der Patient ebenso wie der Zahnarzt, der mit der erbrachten Leistung zu recht unzufrieden ist.

© Maksim Shmeljov

**Erfolg durch Fokussierung:** Allein durch die konsequente Anwendung der beiden Grundsätze „**Tun, was getan werden muss**“ und „**NICHT tun, was nicht getan werden sollte**“ wird eine positive Wirkung erzeugt. Im Fokus sollte dabei immer **das ganze Labor** liegen, niemals nur ein Teilbereich. Aktivitäten, die nur eine kleine, gar keine oder vielleicht sogar **schädliche Wirkung** erzeugen, sind **unter allen Umständen zu vermeiden**.

**S**elbstständige Zahntechniker haben im Lauf der Zeit oft zahlreiche Mechanismen und Ideen entwickelt, um die betrieblichen Ziele des Dentallabors zu erreichen sowie ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten oder zu steigern. Die Wirkung verschiedenster Maßnahmen, Initiativen und Verbesserungsprojekte kommt jedoch stets langsamer als geplant und fällt auch meist kleiner aus. Etablierte Steuerungs- und Kennzahlensysteme erzeugen häufig Handlungskonflikte und verschärfen diese Problematik. Für den Laborchef heißt es dann immer wieder, das am schnellsten brennende Feuer zu löschen und für Interessenausgleich zu sorgen. Eine Fokussierung ist daher zwingend vonnöten. Fokussierung bedeutet allerdings nicht nur, die höchsten Prioritäten festzulegen, sondern auch zu entscheiden, was alles nicht mehr getan werden soll. Die Konzentration darauf, das Rich-

tige zu finden, ist keine geheime Kunst, sondern folgt klaren Gesetzmäßigkeiten, die sich aus der Beantwortung folgender zentraler Fragen ergeben:

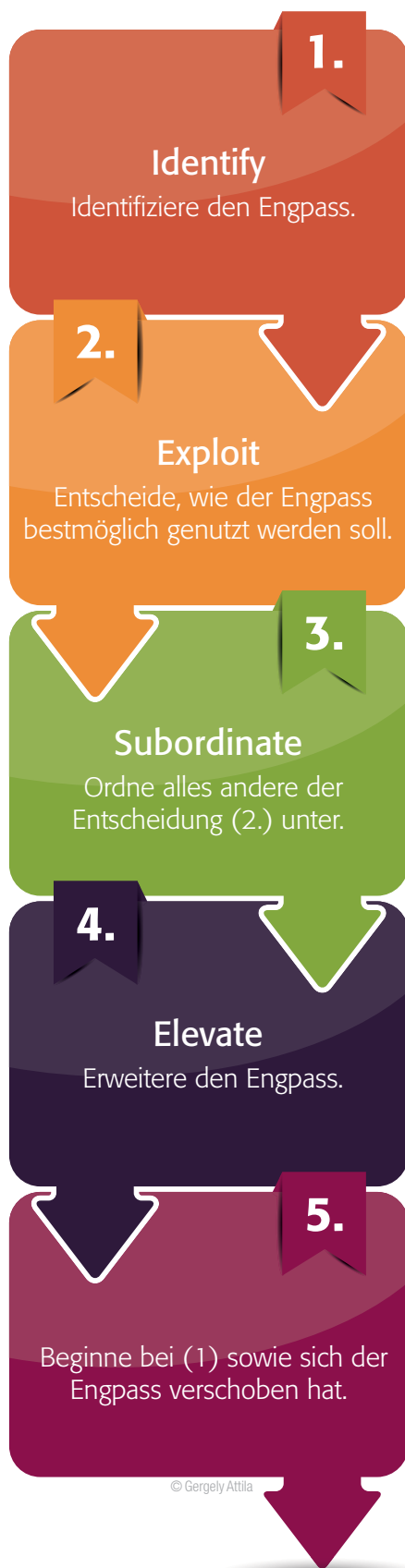
- Wie können Zahntechniker/Inhaber/Geschäftsführer dafür sorgen, dass der Normalbetrieb ihres Dentallabors unabhängig von ihrem Eingreifen lukrativ läuft?
- Wie kann ein Steuerungssystem aufgebaut werden, das gemeinsame Zielorientierung statt Zielkonflikte erzeugt?
- Wie können Zahntechniker/Inhaber/Geschäftsführer sich auf genau die Aktivitäten konzentrieren, die das Dentallabor jeweils einen deutlichen Schritt voranbringen?

### Projekte dauern zu lange

Können gute Ideen im Labor nicht mit der erhofften Wirksamkeit umgesetzt werden, rührt dies meist von zwei Ursachen:

Erstens von der lokalen Optimierung, bei der nur Teilbereiche Zielvorgaben bekommen, sodass sich auch die Verbesserungsaktivitäten ausschließlich darauf ausrichten. Gleichzeitig erzeugen Verbesserungen in einem Bereich sehr oft Verschlechterungen in anderen Bereichen. Auch wenn Verbesserungsideen nicht oder nur mit Kompromissen umgesetzt werden können, führt dies zu einer kleineren Ergebniswirkung für das Labor. Daraus ergibt sich das zweite Problem: Es müssen noch mehr Verbesserungsideen gefunden und noch mehr Initiativen gestartet werden, um das erhoffte Ergebnis zu erreichen. Wenn zu viele Initiativen zeitgleich laufen, bedeutet dies für die Laborentwicklung, dass Projekte miteinander konkurrieren und um Ressourcen und Aufmerksamkeit kämpfen. Die daraus resultierende, zumeist suboptimale Besetzung der Projekte mit Ressourcen führt wieder-

## Fünf-Fokus-Schritte zur kontinuierlichen Verbesserung



rum schnell zum schädlichen Multitasking.

### Das Wichtige fokussieren

Viele machen den Fehler, nichts zu fokussieren und sich um alles zu kümmern. Für die zahntechnische Führungskraft gilt es, herauszufinden und zu tun, was getan werden muss. Gemäß dem Pareto-Prinzip besagt die 80-zu-20-Regel, dass 80 Prozent des Ergebnisses in 20 Prozent der Gesamtzeit eines Projekts erreicht werden. Die verbleibenden 20 Prozent der Ergebnisse benötigen 80 Prozent der Gesamtzeit und verursachen die meiste Arbeit. Dieses Prinzip gilt immer dann, wenn keine Abhängigkeiten zwischen den Systemelementen bestehen. Existieren dagegen starke Abhängigkeiten zwischen den Systemelementen verschiebt sich das Verhältnis auf bis zu 0,01 zu 99,99 Prozent.

### Von der verlorenen Stunde...

Die Leistung des Dentallabors zu einem bestimmten Zeitpunkt wird oft nur durch sehr wenige Faktoren festgesetzt. Kommt es an einer bestimmten Stelle zu einem Engpass oder gar einem Stau, wirkt sich dies nachhaltig aus. Denn eine am Engpass verlorene Stunde ist eine für das ganze System verlorene Stunde. Im Gegensatz ist die an einem Nicht-Engpass gesparte Stunde reine Fiktion. Umso entscheidender ist es, den Fokus auf „das tun, was getan werden muss“ zu lenken und nicht auf das, was nicht getan werden sollte! Die lokale Optimierung eines Nicht-Engpasses bewirkt zum Beispiel nicht automatisch die globale Optimierung des Systems, sondern eher das Gegenteil. Werden hingegen die Anstrengungen auf den Engpass fokussiert, resultieren daraus geringere Durchlaufzeiten, hohe Zuverlässigkeit sowie Kapazitätsgewinne. Gerade im zahntechnischen Labor sind Zuverlässigkeit und kurze Lieferzeiten unumgängliche Must-haves und entscheidende Wettbewerbsvorteile. Die gewonnene Kapazität kann für größere Auftragsvolumina genutzt werden und führt damit zur Gewinnsteigerung.

### Fokussiertes Handeln in allen Bereichen

Ähnlich dem Engpass im Dentallabor selbst wirkt ein Engpass im übergeord-

neten Management durch die Missachtung der Fokus-Grundsätze:

1. Alle laufenden Initiativen stoppen, die nicht innerhalb der nächsten Wochen beendet sein werden.
2. Die freiwerdende Management-Kapazität zur Anwendung der Fünf-Fokus-Schritte (siehe oben: Engpass identifizieren und optimal ausnutzen, alles andere unterordnen, Engpass erweitern, von vorne beginnen) nutzen und neue Initiativen definieren.
3. Eine neue Initiative erst dann starten, wenn eine andere abgeschlossen ist (Workload steuern).

Die so entstehende kontinuierliche Verbesserung wird sowohl spürbar als auch messbar wahrgenommen. Die Mitarbeiter im Labor fühlen sich wohler und sind motivierter, angepeilte Ergebnisse werden schneller erreicht und durch fokussierte Initiativen qualitativ noch besser. Gleichzeitig steigt die Fertigstellungsrate an. Eine fünfzigprozentige Erhöhung muss keinesfalls als Ausnahme erscheinen, selbst eine Verdopplung oder Vervielfachung liegt im Bereich des Möglichen.



Uwe Techt  
Infos zum Autor

## kontakt.

### Uwe Techt

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