Flink und wendig = agil

Nur dynamische Dentallabors wachsen auf dynamischen Märkten. Autor Wolfram Müller (VISTEM) zeigt auf, wie der Erfolg gelingen kann.

Dentallabors sind einem ständigen Anpassungs- und „Überlebens"-Kampf ausgesetzt – vom zunehmenden Globalisierungsdruck bis hin zu technischen Innovationen. Wer die Situation der mittelständischen, häufig inhabergeführten Labors genauer betrachtet, erkennt schnell, was damit gemeint ist. Die Auswirkungen sind deutlich spürbar: Die Konkurrenz wächst, der Wettbewerb wird härter, alles soll immer schneller und billiger werden. Um überleben oder gar wachsen zu können, müssen Dentallabors anderen vorauseilen, Innovationen und neue Techniken immer schneller anwenden können. Sobald sich die Anforderungen verändern, gilt es, wendig zu sein und flink zu reagieren. Viele springen deshalb auf, die agile Welle zu reiten und werden dabei nicht selten von der Welle überrollt.

Agil auf dem Vormarsch …

Ähnlich wie in produzierenden Unternehmen fokussiert sich auch die Zahntechnik immer stärker auf die Einführung agiler Methoden. Ursprünglich aus der Softwareentwicklung entstanden, setzt sich agiles Management überall erstaunlich schnell durch. Agiles Management beschränkt den Work in Process (WIP) auf Teamebene. Durch die Beschränkung der offenen Arbeit steigt der Durchsatz im bearbeitenden Team – der schnell greifbare Erfolg stellt sich fast von selbst ein. Die Softwareentwicklung als „Urvater" des agilen Managements agiert hier zumeist in kleinen Teams, in welchen agile Methoden schnell gute Ergebnisse erzielen. Ebendiese positiven Erfahrungen verhelfen „agil" nun auch in der Dentaltechnik zur Verbreitung. Das massive Treiben der mittelständischen Zahntechnikunternehmen in Richtung agiles Management ist – sieht man die eindeutigen Erfolge in der Softwareentwicklung – vollkommen verständlich. Aber Vorsicht: „agil", wie es derzeit bekannt ist, bietet einige bedeutende Nachteile für den Großteil der Adressaten.

„Klassische" agile Methoden

Klassische agile Methoden funktionieren sehr gut in der Softwareentwicklung, wo sie auf kleine Teams treffen, die sie kontinuierlich integrieren können. Aber sie funktionieren wenig bis gar nicht, sobald das Feld erweitert wird. Arbeitet ein Labor mit verschiedenen Zulieferern, an mehreren Standorten oder entwickelt plattformbasiert, kann „agil" in seiner ursprünglichen Form keine Wirkung entfalten. Darüber hinaus können agile Methoden allein das A und O bei der Bearbeitung von Projekten in der Zahntechnik, nämlich die verbindlichen Terminzusagen, nicht garantieren. Die Skalierung agilen Managements stellt eine weitere bekannte Hürde dar. So funktioniert die Anwendung in einem Team und an einem Standort meist problemlos. Die Übertragung auf zwei oder gar zwanzig Teams hingegen scheitert. Ebenso sind agile Methoden nicht oder nur unzureichend auf das Multiprojektmanagement anwendbar. Letztendlich werden also die typischen Merkmale mittelständischer Labors nicht bedient.

ANZEIGE

Was folgt, ist der Schiffbruch

Nehmen wir an, ein Dentalunternehmer führt – trotz der genannten Einwände – agile Methoden zunächst in einem einzelnen Team ein. Was passiert? Der Chef des Dentallabors freut sich über die schnellen Erfolge und dass alles gut läuft und beschließt im Interesse des Performancegewinns, die Methoden auf alle zu übertragen. Doch der eigentliche Engpass liegt in der Integrationsphase. Es sind die sogenannten Super-Experten, die helfen, Probleme zu finden und Führungskräfte, die unter Entscheidungs- und Erfolgsdruck stehen, welche hier oftmals den Engpass bilden. Ist bei der Einführung im Pilotteam die gesamte Aufmerksamkeit der Integrationsphase gewidmet, ergibt sich daraus auch kein Problem, der Erfolg stellt sich ein. Bei der Übertragung auf ein zweites Team lässt ebendiese Konzentration bereits nach. Beim dritten und allen weiteren folgenden Teams geht der Plan der Skalierung nicht mehr auf. Der Erfolg schrumpft, der Frust wächst. Mittelständische Dentallabors, die auf die aktuelle agile Welle aufspringen, tragen ein hohes Risiko, mit ihr früh oder noch früher Schiffbruch zu erleiden.

Auch das mittelständische Dentallabor kann „agil"

Entwarnung: Mit angepassten Standards und Abläufen brauchen auch mittelständische Labors nicht auf agiles Management verzichten. Das Verwenden bekannter Ansätze aus dem Critical Chain Projekt Management (CCPM) macht es möglich, als Labor schnell und wendig zu agieren und zu reagieren. Die Anwendung von CCPM und angepasster agiler Methoden schafft dauerhaften Vorteil bei gleichzeitigem Fernbleiben der Nachteile des klassischen agilen Managements. Dynamisch, flink, wendig – in der mittelständischen Dentaltechnologie ist Agilität kein Fremdwort mehr.

ANZEIGE

Umsetzbar ist sie dauerhaft jedoch nur mit einem geeigneten Konzept, das über die Grundsätze der klassischen agilen Methoden hinausgeht. Nicht gesteigerte Komplexität oder bloße Methodenlehre, sondern an die speziellen Bedingungen der Labors angepasste Mechanismen verhelfen kurz, mittel- und langfristig zu mehr Dynamik und Wachstum im umkämpften Markt.

Die Hybrid-Methode

Wichtig beim Adaptieren agiler Methoden in die Projektstrukturen mittelständischer Dentalunternehmen ist der Mix aus agilem und klassischem Projektmanagement. Elemente des klassischen Projektmanagements bieten Sicherheit und bilden etablierte wichtige Strukturen. Agile Methoden hingegen finden nur in wenigen passenden Bereichen Anwendung – Agilität wird an diesen Punkten beispielsweise durch kurze Iterationen, schnelle Releases und Feedback erreicht. Die Hybridlösung aus agilem und klassischem Projektmanagement liefert Dentallabors auf diese Weise die gewünschte Agilität ohne das Risiko, von der agilen Welle regelrecht überrollt zu werden.

Drei Erfolgsfaktoren für den agilen Einstieg

Damit die Anwendung agiler Methoden im Dentallabor nicht zum Reinfall wird, sind folgende drei Tipps zu beachten:

1. Critical Chain als bewährtes Rahmenwerk nutzen, um mehr Kapazitäten für Projekte und Agilität zu erhalten.

2. Die Dosierung agiler Methoden zunächst vorsichtig wählen – nur dort, wo der Engpass nicht belastet wird.

3. Hybrid: Die Kombination aus CCPM und agilem Projektmanagement, sodass sich das Beste aus beiden Welten gegenseitig ergänzen kann. ZT

Wolfram Müller
[Infos zum Autor]

ZT Adresse

Wolfram Müller
VISTEM GmbH & Co. KG
Von-Siemens-Straße 1
64646 Heppenheim
Tel.: 06252 795307-0
Fax: 06252 699079-9
info@vistem.eu
www.vistem.eu

In Farbe sieht alles **besser** aus

Optiglaze® Color von GC

Lichthärtende Oberflächenversiegelung (Charakterisierung) für indirekte Composite- und Acryl-Restaurationen

GC Germany GmbH
Seifgrundstraße 2
D - 61348 Bad Homburg
Tel. +49.61.72.99.59.60
Fax. +49.61.72.99.59.66.6
info@germany.gceurope.com
http://germany.gceurope.com