

## Der Pfad zur Harmonie

**LABORALLTAG** Mitarbeitern wird gerne einmal lautstark und öffentlich bestätigt, sie seien „das wahre Kapital des Labors“ und dass „glückliche Mitarbeiter zu einem gesunden Unternehmen führen“. In der Realität ist dies manchmal kaum mehr als ein Lippenbekenntnis. Ein von Misstrauen und Konflikten geprägtes Arbeitsumfeld ist oftmals für alle Beteiligten frustrierend und demotivierend.

Verwundern mag das nicht, denn (allzu) Menschliches ist sicher eines der schwierigsten Elemente einer effektiven Laborführung. Zufriedenheit lässt sich schlecht messen und menschliche Verhaltensweisen werden gern als unvorhersehbar und irrational (da emotional) abgetan. Und doch besteht kein Zweifel daran: Ein zufriedener, dem Dentallabor wohlgesonnener Mitarbeiter ist ohne Frage produktiver und motivierter, zeigt mehr Initiative und Kollaborationswillen. Genau diese Eigenschaften sind entscheidende Zutaten eines innovativen, florierenden und flexiblen Unternehmens. Dies zu ignorieren, weil es schwierig zu handhaben ist, scheint ein dramatischer Fehler. Im Artikel „Can a manager really motivate others? Engines of Disharmony“ erklärt Martin Powell: „Wollen Sie die Kultur Ihres Unternehmens ändern, dann wird diese Arbeit ‚an den Menschen‘, die soziale Komponente, ein langer und frustrierender Prozess, wenn Sie nicht zuerst das System selbst in Schuss bringen, indem Sie die Engines

of Disharmony beseitigen!“ Gleiches lässt sich auch auf Dentallabore übertragen.

### Die Engines of (Dis-)Harmony

Dr. Eiyahu Goldratt hat die Hauptauslöser der häufig präsenten Unzufriedenheit identifiziert – natürlich mit dem Ziel, sie zu beseitigen und Zufriedenheit herzustellen. Er nannte sie die „Engines of Disharmony“ und setzte ihnen die „Engines of Harmony“ – sozusagen den erwünschten Zustand – gegenüber. Grundlegend für Goldratt ist der japanische Kulturbegriff Wa, der mit „Harmonie“ übersetzt wird. Der Fokus liegt dabei auf einer harmonischen Gemeinschaft, die über den individuellen Interessen steht. Die im Westen revolutionär anmutende Idee, Wohlergehen und harmonische Zusammenarbeit der Mitarbeiter in den Vordergrund zu stellen, anstatt reinen Profit anzustreben, sprach Goldratt direkt an. Er erkannte: Ein Umfeld zu schaffen, in dem Menschen von sich aus motiviert sind, dem

Unternehmen (hier dem Dentallabor) zu seiner Zielerreichung zu verhelfen, würde letztlich nur positive Auswirkungen haben.

Die identifizierten Engines of Disharmony haben zudem zahlreiche schädliche Effekte, die viel mehr nach sich ziehen als nur eine suboptimale Unternehmens-/Laborleistung:

- Mitarbeiter – ob als Zahntechniker oder im organisatorischen Bereich –, die den Sinn einer Initiative sowie ihre eigene Rolle darin im Labor nicht erkennen, werden sich ihr oft widersetzen oder zumindest nicht aktiv dazu beitragen.
- Konflikte sind an der Tagesordnung: Sie verschwenden Zeit, Energie und absorbieren oft unnötig Aufmerksamkeit.
- Um Konflikte zu lösen, werden Kompromisse getroffen, die für alle Seiten nicht zufriedenstellend sind.
- Misstrauen und Feindseligkeit bestimmen die Zusammenarbeit und führen zu Spannungen zwischen einzelnen Bereichen.
- Ist jeder nur auf seine eigenen (lokalen) Interessen ausgerichtet, werden Entscheidungen getroffen, die gegen die übergreifenden Ziele des Unternehmens/Labors gehen.
- Ungültige oder aktiv schädliche Vorgehensweisen bleiben erhalten, weil sie niemand hinterfragt oder rare Verbesserungsvorschläge als nicht praktikabel abgetan werden.

Wie aber können Dentallabore diese negativen Symptome beseitigen? Wie wird aus Disharmonie endlich Harmonie?

### Feuerwolke

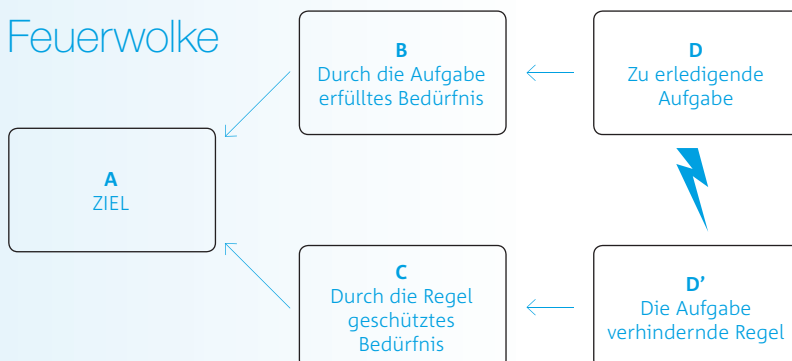


Abb. 1

NEU

# Programat® P710

Der innovative Brennofen

Für mehr  
als nur  
Brennen.



## Mit digitalem Zahnfarben-Assistent zur exakten Farbanalyse

- **Glanzfunktions-Assistent**  
– für einen individuellen Keramik-Glanz
- **Infrarot-Technologie**  
– ermöglicht objektgesteuerte, optimale Vortrocknungsprozesse
- **Integrierte Telefonfunktion**  
– telefonieren und einfach weiterarbeiten



[www.ivoclarvivadent.de/programat-p710](http://www.ivoclarvivadent.de/programat-p710)

[www.ivoclarvivadent.de](http://www.ivoclarvivadent.de)

Ivoclar Vivadent GmbH

Dr. Adolf-Schneider-Str. 2 | D-73479 Ellwangen, Jagst | Tel. +49 7961 889 0 | Fax +49 7961 6326

ivoclar  
vivadent®  
passion vision innovation



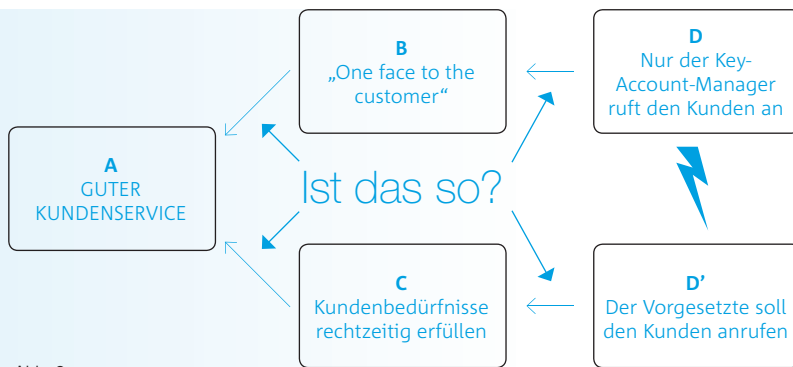


Abb. 2

### Mit systemischer Veränderung zur Harmonie

Wichtig, zu erkennen: Die angestrebte Veränderung betrifft das gesamte Dentallabor! Dabei ist der grundlegende Kulturwandel keineswegs unmöglich, wenn wir davon ausgehen, dass Menschen prinzipiell gut sind. Das heißt, sie wollen Sinn in ihrer Arbeit sehen, sie wollen mit anderen produktiv und harmonisch zusammenarbeiten und sie wollen einen positiven Beitrag zum Erfolg des Labors leisten. In der Praxis bietet die Theory of Constraints für jede der Engines konkrete Tools, die helfen, den Weg von der Disharmonie zur Harmonie zu gehen. Dabei muss dieser sich in den gesamten Prozess der kontinuierlichen Verbesserung einfügen. Keines dieser Tools ist ein Zaubertrick, der punktuell und isoliert eine bahnbrechende Veränderung verursacht – selbst wenn mit großer Wahrscheinlichkeit auch dann positive Auswirkungen zu spüren wären. Doch in der Gesamtheit bietet ein rundum gesund funktionierendes Dentallabor ein Umfeld, in dem Mitarbeiter sich wohlfühlen und gute Leistung erbringen können.

### Eine solide Struktur stützt den professionellen Umgang

Damit Menschen im professionellen Umfeld effektiv miteinander umgehen können, brauchen sie klar definierte Rollen und Verantwortungen – was leider in der Praxis viel zu selten der Fall ist. Auf diese Weise brechen die Engines of Disharmony eine nach der anderen auf und legen ihre darunterliegenden Ursachen frei, die anschließend mit anderen Tools beseitigt werden können:

1. Jede Rolle im Dentallabor wird mit all ihren Funktionen genau definiert, und zwar in Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Mitarbeiter. So bleiben keine

- Unklarheiten bezüglich Verantwortlichkeiten, etwaige Fragen können geklärt werden. Jeder Mitarbeiter weiß fortan genau, wo er steht.
- 2. Der gleiche Effekt ergibt sich in Bezug auf alle anderen Funktionen und Mitarbeiter: der zweite Engine of Disharmony ist beseitigt.
- 3. Konflikte und Widersprüche (bei Regeln und Verantwortlichkeiten) werden identifiziert und von den zuständigen Bereichsleitern geklärt oder beseitigt. Wichtig ist hier, dass die Prioritäten allen klar sind: Lokale Effizienzen dürfen nicht das Unternehmensziel behindern.
- 4. Audits dienen dazu, ungültige oder schädliche Regeln aufzuzeigen. Anhand einer Change Matrix werden die notwendigen Veränderungen erarbeitet.

5. Häufige Feuerlöschaktionen, die in Phase 2 identifiziert wurden, dienen als Hinweis auf Lücken zwischen Befugnis und Verantwortlichkeit. Diese können anhand der Feuerwolke (Abb. 1) geschlossen werden.

### Regeln auf dem Prüfstand

Die Feuerwolke beschäftigt sich konkret mit dem Konflikt zwischen einer notwendigen Handlung einerseits, und einer sie behindernden Regel andererseits. Um die Feuerwolke zu erstellen, notieren Sie zuerst das Bedürfnis, das Ihre Handlung erfüllen muss (B), dann die Regel, die Sie daran hindert (D'). Anschließend kommen die Handlung selbst (D) sowie das Bedürfnis, das durch die Regel geschützt wird. Zuletzt kommt das (gemeinsame) Ziel. Stellen Sie die Cloud jemandem vor, beginnen Sie am besten mit der Seite, mit der sich die Person selbst identifiziert – so verhindern Sie Widerstände. Ein Beispiel der dargestellten Situation wäre ein Kundenservice-Manager (hier Zahntechniker), der bezüglich einer Bestellung dringend eine Antwort von einem schwierigen Kunden (hier Zahnarzt) benötigt. Allerdings darf nur der (derzeit abwesende) Key-Account-Manager (hier Chef des Dentallabors) den Kunden kontaktieren. Diese blockierenden Regeln haben meist einen Grund, doch

| ENGINES OF DISHARMONY   | ENGINES OF HARMONY  |
|---|---|
| 1. Ich weiß nicht, was mein Beitrag zur Zielerreichung ist, und ich weiß auch nicht, wie mein Beitrag bewertet/ anerkannt wird. | 1. Ich weiß genau, was mein Beitrag ist und wie mein Beitrag bewertet/ anerkannt wird.  |
| 2. Ich weiß nicht, was der Beitrag anderer ist, und ich weiß auch nicht, wie sie bewertet/ anerkannt werden.                    | 2. Ich weiß genau, was andere beizutragen haben und wie ihr Beitrag bewertet/ anerkannt wird.   |
| 3. Organisatorische Konflikte darüber, welche Regeln am besten anzuwenden sind, um das organisatorische Ziel zu erreichen.      | 3. Systematische Ausrichtung der Regeln mit dem Ziel der Organisation (ersetzen der lokalen/ kurzfristigen Optima mit Regeln für ein globales Optimum).       |
| 4. Trägheit/ Angst vor dem Scheitern verhindert notwendige Veränderungen und eine kontinuierliche Verbesserung.                 | 4. Prozesse, Skills und Kultur ausgerichtet auf eine kontinuierliche Verbesserung durch das Aufdecken von Widersprüchen und Infragestellen von Grundannahmen. |
| 5. Individuelle Konflikte wegen bestehender Lücken zwischen Verantwortung und Befugnis (führt zum „Feuerlöschen“).              | 5. Systematisches Schließen aller Lücken zwischen Verantwortungen und Befugnissen. Das „Feuerlöschen“ wird zum Anstoß für Konfliktlösungen.                   |



wurden bei ihrer Aufstellung oft nicht alle potenziellen Auswirkungen bedacht. Das Resultat ist eine Prozedur, die dem Unternehmen (hier dem Labor) in vielen Situationen mehr schadet als nutzt: Es mag die Beziehung zum Kunden (hier Zahnarzt) glätten, wenn er einen einzelnen Ansprechpartner hat. Doch bei dringenden Entscheidungen kommt es so zu Verspätungen und entsprechend für beide Seiten zu Nachteilen.

Es gilt also, die Annahmen zu hinterfragen, die dem Vorgang zugrunde liegen, und zu bestimmen, welche ungültig sind und ersetzt werden können (Abb. 2). In unserem Beispiel ließe sich feststellen, dass die verspätete Fertigstellung der Bestellung den Durchsatz des Unternehmens (hier des Labors) weit mehr verringert, als es die (hypothetisch) beeinträchtigte Beziehung zum Kunden (hier Zahnarzt) täte, wenn dieser tatsächlich verärgert wäre über den Anruf.

### Zufriedene Mitarbeiter sind bessere Mitarbeiter!

Auf diese Weise wird die gesamte Laborstruktur auf Herz und Nieren geprüft und im Einvernehmen aller verbessert. Ungültige oder schädliche Regeln werden beseitigt oder angepasst. Dabei ist es wichtig, die nötige Offenheit an den Tag zu legen: Werden Mitarbeiter dazu ermutigt, Missstände zur Sprache zu bringen, müssen diese auch ernsthaft diskutiert werden. Dabei muss sich nicht zwingend herausstellen, dass eine Änderung nötig oder die beste Lösung ist. Doch dies lässt sich nur dann herausfinden, wenn alles in Betracht gezogen wird. Am Ende steht ein Dentallabor, das seinen Mitarbeitern ein angenehmeres Arbeitsumfeld bietet. Alle kennen die gemeinsamen Ziele und haben verstanden, dass es in jedermanns Interesse ist, gemeinsam auf sie hinzuwirken. Dass sich dabei aller Wahrscheinlichkeit nach der Durchsatz erhöht und das Labor dauerhaft profitiert, sei als ein positiver Nebeneffekt des eigentlichen Ziels genannt: zufriedenerer Mitarbeiter.

## INFORMATION

### VISTEM GmbH & Co. KG

Von-Siemens-Straße 1  
64646 Heppenheim  
Tel.: 06252 795307-0  
info@vistem.eu  
www.vistem.eu

Uwe Techt  
Infos zum Autor



Claudia Simon  
Infos zur Autorin



# inLab MC X5: WEIL ZAHNTECHNIKER FREIHEIT BRAUCHEN.



## NUR FÜR KURZE ZEIT!

Geben Sie uns Ihren Scanner oder Ihre CAD/CAM-Einheit zurück und bestellen Sie ein inLab-Aktionspaket zu einem unschlagbaren Aktionspreis. Mehr unter [www.inlab-tausch-rausch.de](http://www.inlab-tausch-rausch.de)



Ronden & Blöcke. Fräsen & Schleifen. Nass & Trocken. Die 5-achsige Labor-Fertigungseinheit inLab MC X5 ist Ihr universeller CAD/CAM-Partner für ein breites Indikationsspektrum – mit freier Materialauswahl und mit flexibler STL-Anbindung an bestehende CAD-Systeme. Das eigene CAM-Modul und die funktionale Bauweise gewährleisten hohen Bedienkomfort und produktive Herstellungsprozesse mit inLab MC X5. **Es wird ein guter Tag. Mit Sirona.**

SIRONA.COM

**sirona.**