

# Wenn zu viele Projekte im Labor nur noch nerven

**LABORMANAGEMENT** In der Zahntechnik lauern die Fallstricke zuhauf: Zu viele Änderungen und fehlende Ressourcen, die Wiederholung von Aufträgen und erschwerte Reklamationsbearbeitung durch die Kombination von Medizinprodukten und Abstimmungsproblemen mit der Zahnarztpraxis und Patienten. Dentallabore können ein Lied davon singen. Sie wissen, was alles schief laufen kann, nicht nur in der Zusammenarbeit mit externen Partnern, sondern auch intern beispielsweise beim Thema Digitalisierung und dass diese Projekte alle Beteiligte dann einfach nur noch nerven ...



Eine grundlegende Änderung der Labororganisation kann verhindern, dass dies zum Regelfall wird. Rein sachlich kein Problem. Doch muss die Veränderung auch den Nerv der Mitarbeiter treffen, um wirklich nachhaltig und erfolgreich zu wirken.

## Den Nerv treffen

In der Formulierung, dass Projekte nerven, liegt bereits der wichtigste Schlüssel für die erfolgreiche Veränderung: nämlich den Nerv zu treffen, die Menschen zu „berühren“. Einerseits ist zweifellos Sachlichkeit gefordert. Andererseits bergen Aussagen wie „Die Aufträge dauern zu lange“ oder „Die Zeitpläne sind unzuverlässig“ die Gefahr in sich, zwar sachlich zu sein, aber eben wenig mitzuteilen, das die Beteiligten wirklich berührt – und mit dem beispielsweise der Chef eines Labors wiederum seine Zahntechniker und das Team in der Verwaltung berühren kann. Soll das „Leuchten“ endlich wieder in die Augen der Mitarbeiter zurückkehren, müssen auch Emotionen beteiligt sein.

## Ein langer Entwicklungsweg

Lange Zeit galt die Grundannahme, es genüge, rationale Wirkzusammenhänge zu nutzen, um ein Problem in den Griff zu bekommen. Eli Goldratt, Begründer der Theory of Constraints, prägte in diesem Zusammenhang den Begriff „Fokus“. Fokus zu verstehen im Sinne: Was ist jetzt zu tun? Um gleichzeitig auszuschließen, was jetzt zu unterlassen ist. Die allgemeine Grundannahme beruhte darauf, dass Menschen in Organisationen suboptimal arbeiten würden. Das Management müsse unter Einsatz geeigneter Methoden dafür sorgen, dass die Mitarbeiter wieder optimaler arbeiteten. Jedoch konnte mit dieser Haltung und der Darstellung eindeutig rationaler Wirkzusammenhänge in der Umsetzung keine besonders große Begeisterung ausgelöst werden. Der Engpass ist eine weitere wesentliche Annahme von Eli Goldratt. Wenn alle Unternehmensbereiche in einer Prozesskette direkt oder indirekt voneinander abhängig sind, kann das Gesamtsystem nur so gut sein wie das schwächste Glied. Er gelangte zu dem Schluss, das Ma-

nagement sei der Engpass. Das ist eine völlig andere Antwort als die, welche die eingangs beschriebene Grundannahme nahelegte. Denn dort war der Engpass bei den Mitarbeitern zu suchen und keinesfalls beim Management.

## Es geht auch anders

Die Arbeit in einem Labor beruht darauf, dass verschiedene Bereiche – intern und extern – möglichst reibungslos zusammenarbeiten. So lange nur wenige Projekte/Aufträge gleichzeitig laufen, funktioniert die Idee auch wunderbar, dass einheitenübergreifend eine Sache schneller erledigt werden kann. Laufen aber (zu) viele Projekte/Aufträge nebeneinander, kann keinem mehr die volle Aufmerksamkeit gewidmet werden und es kommt zu der ungunstigen Situation, dass sie nur noch nerven. Das Gegenteil, dass ein Projekt einfach „flutscht“, passiert immer dann, wenn der Auftrag höchste Priorität bekommt. Dann lässt jeder im Labor ungefragt alles andere stehen und liegen und schenkt genau diesem einen Projekt/Auftrag vollste Aufmerksamkeit.

Dann ist es durchaus möglich, einen einzelnen Auftrag in einem Bruchteil der üblichen Zeit und weit unter Projektplan zu verwirklichen. Und weshalb macht man es nicht immer so: Stattet Projekte/Aufträge mit optimalen Ressourcen aus? Macht unterbrechungsfreies, fokussiertes Arbeiten möglich? Wenn man doch eigentlich weiß, wie und dass es funktionieren kann!

### Das Drumherum bindet Kraft und Zeit

Im Dentallabor arbeiten Mitarbeiter üblicherweise an vier bis fünf Projekten gleichzeitig. Die wenigsten können sich auf einen Auftrag konzentrieren. Wen

dieses Multitasking in der Projektarbeit besonders belastet, hat mit der Hierarchie zu tun. Aus der Perspektive des Chefs und/oder des Laborleiters sollen alle Projekte relativ schnell abgearbeitet werden, und das möglichst ohne sich ständig darum kümmern zu müssen. Nur die Realität sieht völlig anders aus. Ein Projekt/Auftrag wird angestoßen und es ist keinesfalls sicher, dass es/er einigermaßen rasch ohne die eigene Mitwirkung vorankommt. Vielmehr gibt es Konflikte, man muss sich um die nachträglichen Fragen eines Patienten kümmern, mit Zahnärzten intervenieren, mit Kollegen im Labor um die höchste Priorität diskutieren. Nicht das Projekt an sich, die Arbeit, die erledigt werden soll, bindet zu viel Kraft und Zeit, sondern dieses ganze Drumherum.

### Macht weniger Projekte gleichzeitig!

Die Lösung liegt eindeutig in weniger Projekten/Aufträgen gleichzeitig. Alles andere ist Kosmetik. Indem Dentallabore weniger Projekte/Aufträge gleichzeitig machen, können sich die Laufzei-

ten um die Hälfte oder mehr verkürzen. Nach der Critical-Chain-Methode werden weniger Projekte parallel bearbeitet. Arbeitspakete werden priorisiert, der Reihe nach abgearbeitet und effektiv schneller zu Ende gebracht. Durch die hundertprozentige Konzentration auf nur eine Aufgabe werden gleichzeitig Leerlauf und vorgehaltene Reserven minimiert. Wirklich berührend ist es, wenn dann in einem Labor bei der Einführung dieser Methode der Geschäftsführer ehrlich verkündet: „Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Ihr habt mir immer schon gesagt, wir machen zu viel gleichzeitig. Entschuldigung, dass ich das nicht verstanden habe.“ In einer solch emotionalen Situation kehrt das Leuchten in die Augen der Mitarbeiter zurück.

Fazit: Dentallabore sollten die Verantwortung dahin legen, wo sie ist, für das, wie es gerade ist. Dorthin, wo die Regeln festgesetzt, aufrechterhalten oder weitertragen werden. Denn hier sind diejenigen, die am ehesten eine Veränderung bewirken können. So können Mitarbeiter emotional erreicht werden und die Arbeit im Labor macht wieder Spaß.



## INFORMATION

**Uwe Techt**  
 VISTEM GmbH & Co. KG  
 Von-Siemens-Straße 1  
 64646 Heppenheim  
 Tel.: 06252 7953070  
 uwe.techt@vistem.eu  
 www.vistem.eu

Infos zum Unternehmen

