

Verbesserte Geschäftsprozesse setzen Kräfte frei

| Mike Emenako

Geschäftsprozesse zu managen, bedeutet wesentlich mehr als nur Abläufe im Labor zu verbessern. Nicht zuletzt die Integration sozialer Medien in Geschäftsprozesse verlangt eine vollkommen neue Form des Prozessmanagements. Umso wichtiger wird es, Prozesse im Detail zu identifizieren, sie zu strukturieren, wirksam zu optimieren und effizient zu steuern. Wer Geschäftsprozesse verbessert, verändert die ganze Organisation. Kreisläufe werden in Gang gebracht und versprechen eine kontinuierliche Verbesserung. Menschen begleiten Veränderungen voller Begeisterung und gestalten so die Zukunft eines zahntechnischen Labors dadurch wesentlich dynamischer.

Im zahntechnischen Labor gibt es eine Vielzahl an Prozessen. Doch in dem Maße, wie sich das Umfeld kontinuierlich verändert, müssen sich auch die Prozesse dynamisch wandeln. Oft ist jedoch gerade dies nicht der Fall. Der Mensch ist bekanntlich ein Gewohnheitstier! Da wird an alten

Strukturen festgehalten – weil irgendwie alles ganz gut läuft. Ja, irgendwie vielleicht schon ... Stellt sich nur die Frage: Wie lange noch? Organisationen sind soziale Systeme. Genau als solche müssen sie betrachtet werden, wenn es um das wichtige Thema Prozessmanagement geht. Schnittstellen hin oder

her – nur wenn der Fokus auf dem Menschen und dessen Fähigkeit, sich zu verändern, liegt, können zahntechnische Labore den Wandel nachhaltig erfolgreich bewältigen.

Geschäftsprozessmanagement – der Nutzen

1. **Komplexität greifbar machen.** Labore können sich einen neuen Überblick über Prozesse und deren Herausforderungen verschaffen.
2. **Höhere Effizienz in allen Bereichen.** Labore können Verbesserungspotenziale in allen Schritten der Produktion und/oder Dienstleistung entdecken.
3. **Adäquate Reaktion auf Veränderungen.** Geänderte Rahmenbedingungen innerhalb oder außerhalb des Labors erfordern oftmals Anpassungen der Abläufe.

Vorbilder fördern Akzeptanz

Geschäftsprozessmanagement und die effiziente Steuerung der Organisationsabläufe sind schon heute in vielen Laboren ein wichtiges Thema. Gekoppelt mit der konsequenten Ausrichtung am Markt, sprich bei Zahnärzten und Patienten, hat sich ein ganzheitliches Konzept des kundenorientierten Prozessmanagements entwickelt. Der Weg



Selbst wenn zahntechnische Labore also alle Techniken beherrschen, wenn Chefs visualisieren, Führungskräfte Regeln festlegen und alle notwendigen Tools zur Verfügung stellen, am Ende geht es doch immer darum, dass Prozesse auch in die Tat umgesetzt werden.

Und das geht eben nur mit und durch Menschen.

führt vom strategischen Prozessmanagement über das Prozessdesign, die Prozessimplementierung und das Prozesscontrolling bis hin zur Dynamisierung von Prozessen. Ein erfolgreiches Prozessmanagement muss sich dabei immer am Reifegrad des Labors orientieren. Was heute noch richtig ist, kann morgen schon falsch sein – und umgekehrt! Was in einem Labor wunderbar funktioniert, kann in einem anderen nicht durchführbar, vielleicht sogar hinderlich sein. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, die Prozesse mit Prioritäten zu versehen. So werden genau die Prozesse, die gerade strategisch am wichtigsten sind, am tiefsten betrachtet und detailliert beschrieben. Wellenartig setzt so der Erfolg ein und sich kontinuierlich fort, weil in unterschiedlichen Bereichen immer tiefer in die Dokumentation eingestiegen wird und die bestehenden Prozesse dementsprechend auch immer weiter verfeinert werden.

Neben dieser fachlichen Ausrichtung ist der Erfolg eines Prozessmanagements jedoch ebenso stark abhängig von den Überzeugungen, den mentalen Modellen und den Vorbildfunktionen der Führungsebene in einer Organisation. Die Initiatoren und Träger eines Projektes zur Einführung des Prozessmanagements müssen die Grundüberzeugung besitzen, dass Ordnung, Verlässlichkeit, Fleiß und Präzision wesentliche Zutaten des unternehmerischen Erfolges sind. Dann ist der Nutzen des Prozessmanagements auf der Führungsebene verstanden und akzeptiert und kann demzufolge auch glaubhaft vermittelt werden.

Die Zeit ist reif ...

... für ein systematisches Prozessmanagement, wenn

- innerhalb des zahntechnischen Labors ein Umdenken in Bezug auf die Abläufe erforderlich ist, weil sich die (Um-)Welt verändert

- Strukturen sich ändern müssen oder bereits geändert sind
- sich die Größe des Labors schnell ändert oder bereits geändert hat
- die Komplexität scheinbar unverhältnismäßig angewachsen ist
- Potenziale vermutet oder Verbesserungen erzielt werden sollen
- die Schnittstellen innerhalb und außerhalb des Labors große Schwierigkeiten bereiten und diese zu Verbindungsstellen entwickelt werden sollen.

Ängste wahrnehmen

In zahntechnischen Laboren werden oft nur Systeme betrachtet, Managementstrategien umgesetzt, Projekte verfolgt und Prozesse definiert. Doch bei allen Kennzahlen, Plänen und Fakten sollte eines nicht vergessen werden: Gerade Prozesse sind etwas Lebendiges, sie können, nein sie müssen sich sogar, je nach Gegebenheit, verändern. Und mit ihnen die Menschen, die an diesen

ANZEIGE



Die ZUKUNFT BRAUCHT VISIONEN UND SICHERHEIT.

Haben Sie sich schon einmal gefragt, wie sich Factoring rechnet? Oder wie Sie Ihre Einkaufsbedingungen verbessern? Oder wie Investitionsentscheidungen für die Zukunft greifbarer werden?

Antworten liefert unsere kompetente Beratung. Denn die LVG ist die älteste Institution ihrer Art für Dentallabore.

Seit 1984 bieten wir Factoring und finanzielle Sicherheit in diesem hochsensiblen Markt. Damit Sie mit den Gedanken bei Ihrer Arbeit und nicht bei den Bankgeschäften sind.

Wir machen Ihren Kopf frei.

UNSERE LEISTUNG – IHR VORTEIL:

- Finanzierung der laufenden Forderungen und Außenstände
- kontinuierliche Liquidität
- Sicherheit bei Forderungsausfällen
- Stärkung des Vertrauensverhältnisses Zahnarzt und Labor
- Abbau von Bankverbindlichkeiten
- Schaffung finanzieller Freiräume für Ihr Labor

Lernen Sie uns und unsere Leistungen einfach kennen. Jetzt ganz praktisch mit den LVG Factoring-Test-Wochen.



Labor-Verrechnungsgesellschaft mbH
Hauptstr. 20 (Schwabengalerie)
70563 Stuttgart

☎ 0711/666 710 · Fax 0711/61 77 62
info@lvg.de · www.lvg.de

Bitte senden Sie mir Informationen über
 Leistungen Factoring-Test-Wochen
an folgende Adresse:

Name _____

Firma _____

Straße _____

Ort _____

Telefon _____

Fax _____

e-mail _____

ZWL



Prozessen teilhaben, sie steuern und letztendlich zum Erfolg führen sollen. Ob Leistungsprozesse (Erstellung und Vermarktung der Produkte und Dienstleistungen), Unterstützungsprozesse (Schaffung der für effiziente und effektive Leistungsprozesse notwendigen Rahmenbedingungen) oder Führungsprozesse (kurz-, mittel- und langfristige Laborplanung und -steuerung sowie Entwicklung und Absicherung der Laborkultur) – wo Menschen unterschiedliche Prozesse und ihre Schnittstellen zu bewältigen haben, entstehen Herausforderungen. Veränderung oder gar Verbesserung in einem zahntechnischen Labor kann jedoch nur gelingen, wenn eben jene Prozesse genau analysiert, deren Ziele definiert werden und dann ein Verbesserungskreislauf in Gang gesetzt wird. Genauso wird der Grundstein zu einem entwicklungs-fähigen Prozessmanagement gelegt.

Menschen zwischen Managementsystemen und Prozessen

Nach der Definition des Prozessmodells erfolgt die Strukturierung und Untergliederung der Prozesse in üblicher-

weise vier bis fünf Hierarchiestufen. Aber erst in der Ablaufdarstellung eines Prozesses entwickelt sich die Optimierungs- und Verbesserungsarbeit. Moderne Prozessdarstellungen verwenden die sogenannte Swimlane-Technik. Mit dieser Technik der Darstellung werden die Herausforderungen schnell sichtbar. Die Zielsetzungen des Prozessmanagements sind klar definiert: transparente Arbeitsabläufe, interne und externe Kundenorientierung sowie eine Möglichkeit der Leistungsmessung. Gerade letzterer Punkt führt jedoch oft zu besonders großen Ängsten auf der Arbeiterebene, die berücksichtigt werden müssen.

Eine Leistungsmessung in Bezug auf die eigenen Tätigkeiten und die Vergleichbarkeit mit anderen wird von vielen Menschen als unangenehm empfunden. Hinzu kommt, dass Kenntnisse über die eigenen Aufgaben oft als Besitzstand angesehen werden, die verteidigt werden müssen. Die Folge ist ebenso simpel wie logisch: Die Akzeptanz sinkt, bis hin zum unterschweligen Boykott des Prozessmanagements. Veränderungsbereitschaft und Freude am Wandel sieht anders aus. In diesem Zustand haben Führungskräfte im Labor nur geringe Chancen, den Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit eines Prozessmanagements zu vermitteln. Aufgabe der Chefs und Führungskräfte von Laboren muss es also von Anfang an sein, diese Ängste der Mitarbeiter zunächst einmal wahrzunehmen, sie anzuerkennen und durch eine hohe Gesprächsbereitschaft immer wieder zu signalisieren: Wir wissen um die Bedenken, sind jedoch fest davon überzeugt, dass wir im Geschäftsprozessmanagement einen Entwicklungsbedarf haben und genau dies Voraussetzung ist, um das Labor erfolgreich in die Zukunft zu führen.

Mit System zum Prozesserfolg

Haben alle Beteiligten im zahntechnischen Labor erkannt, wie wichtig Prozessmanagement ist, um den Wandel zu gestalten, kommt sehr bald ein Regelkreis der kontinuierlichen Veränderung und zugleich Verbesserung in Gang: Prozessziele formulieren, Kennzahlen ermitteln, Prozesse durchführen, Prozesse messen, Prozesse verbes-

sern ... und zurück zum ersten Schritt. Die große Kunst besteht jedoch darin, den Prozess des Prozessmanagements nicht nur kontinuierlich in Gang zu halten, sondern auf der einen Seite Vorgänge möglichst detailliert aufzuzeigen, sich aber auf der anderen Seite nicht in Kleinigkeiten zu verzetteln.

Fazit

Es ist immer ein Wechselspiel zwischen statischen Gesetzmäßigkeiten und einer dynamischen Wandlungsfähigkeit, in der sich Prozesse lebendig zeigen und wie ein lebendiger Organismus behandelt werden müssen. Selbst wenn zahntechnische Labore also alle Techniken beherrschen, wenn Chefs visualisieren, Führungskräfte Regeln festlegen und alle notwendigen Tools zur Verfügung stellen, am Ende geht es doch immer darum, dass Prozesse auch in die Tat umgesetzt werden. Und das geht eben nur mit und durch Menschen.

autor.



Mike Emenako ist geschäftsführender Gesellschafter der mib Management Institut Bochum GmbH. Mit seinem Team begleitet er bereits seit vielen Jahren Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Größen in Qualifizierungs- und Veränderungsprozessen. Außerdem steht er Organisationen bei der Einführung von Systemen für ein strategisches Qualitätsmanagement zur Seite.

kontakt.

mib Management Institut Bochum GmbH

Konrad-Zuse-Straße 12
44801 Bochum

Tel.: 02 34/9 13 86-0

Fax: 02 34/9 13 86-29

E-Mail: info@mi-bochum.de

www.mi-bochum.de