



# LEBENdige Prozesse im Labor

| Mike Emenako, Frank Slawik

Immer mehr zahntechnische Labore setzen Managementstrategien um, verfolgen Projekte und definieren Prozesse. Doch bei allen Kennzahlen, Plänen und Fakten sollte eines nicht vergessen werden: Gerade Prozesse sind etwas Lebendiges, haben eine Geschichte und eine Zukunft. Sie können – nein, müssen sich sogar – je nach Gegebenheit, verändern. Und mit ihnen die Menschen, die an diesen Prozessen teilhaben, sie steuern und letztendlich zum Erfolg führen sollen.

Prozesse bestimmen das Leben in jedem Unternehmen und je nach Größe des Labors ist es gar nicht so einfach, die Vielzahl an Prozessen zu überblicken. Hinzu kommt, dass Prozesse sich zum Teil überschneiden. Wo Menschen also Prozesse und ihre Schnittstellen zu bewältigen haben, können Probleme entstehen. Veränderung oder gar Verbesserung kann jedoch nur gelingen, wenn eben jene Prozesse genau analysiert, deren Ziele definiert werden und dann ein Verbesserungskreislauf in Gang gesetzt wird. Wird das Ganze dann nicht nur statisch, sondern dynamisch gestaltet, und vor allem die beteiligten Menschen eingebunden, wird der Grundstein zu einem entwicklungs-fähigen Managementsystem gelegt.

## Prozesse im System

Ein Prozess ist ein System von Tätigkeiten, das Eingaben mithilfe von Mitteln in Ergebnisse verwandelt. Was hier so theoretisch klingt, ist im Labor Tagesgeschäft, auch wenn Vorgänge nicht immer bewusst als Prozesse wahrgenommen werden. Die unterschiedlichen Prozessstypen sind in Tab. 1 dargestellt. Doch auch wenn es Alltag ist, haben viele Menschen Angst davor, sich einmal genauer damit zu beschäftigen, sich vielleicht sogar überprüfen zu lassen. Will man Veränderungen und Verbesserungen im Labor erreichen, muss man als Laborinhaber

Prozesstypen	Hauptaufgaben	Beispiele für Prozesse
<b>Leistungsprozesse</b>	Erstellung und Vermarktung der Produkte und Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketingkampagnen planen und durchführen</li> <li>Produkte entwickeln</li> <li>Aufträge abwickeln</li> <li>Kundenreklamationen managen</li> </ul>
<b>Unterstützungsprozesse</b>	Schaffung der für effiziente und effektive Leistungsprozesse notwendigen Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal rekrutieren</li> <li>Personal entwickeln</li> <li>Lieferanten suchen und freigeben</li> <li>IT-Applikationen entwickeln/beschaffen</li> <li>Know-how sicherstellen</li> </ul>
<b>Führungsprozesse</b>	kurz-, mittel- und langfristige Unternehmensplanung und -steuerung sowie Entwicklung und Absicherung der Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategie planen und umsetzen</li> <li>5-Jahres-Plan erstellen und überwachen</li> <li>Budget erstellen und überwachen</li> <li>interne Audits planen und durchführen</li> <li>Mitarbeitergespräche planen und durchführen</li> </ul>

Tab. 1

Zielsetzungen des Prozessmanagements	Ängste
<b>transparente Arbeitsabläufe</b>	Die Gefahr der Ersetzbarkeit wird empfunden; Kenntnisse über die eigenen Aufgaben werden als Besitzstand angesehen, der verteidigt werden muss.
<b>interne und externe Kundenorientierung</b>	Abteilungsziele müssen sich Prozesszielen unterordnen; Machtteilung mit Prozessverantwortungsträgern und damit Machtverlust
<b>Möglichkeit der Leistungsmessung</b>	Die Möglichkeit der Leistungsmessung in Bezug auf die eigenen Tätigkeiten wird als unangenehm empfunden.

Tab. 2

um diese Bedenken und Ängste erst einmal wissen, diese anerkennen und mit den beteiligten Menschen kommunizieren, damit diese eine positive Entwicklung – bewusst oder unbewusst – nicht blockieren (Tab. 2). Wird adäquat mit den Ängsten der Mitarbeiter umgegangen, kommt im Rahmen eines

Prozessmanagements schnell ein Regelkreis zustande, der eine permanente Veränderung und Verbesserung sicherstellt (Abb. 1).

## Sechs Thesen zum Prozessmanagement

Die Schwierigkeit beim Umgang mit Prozes-

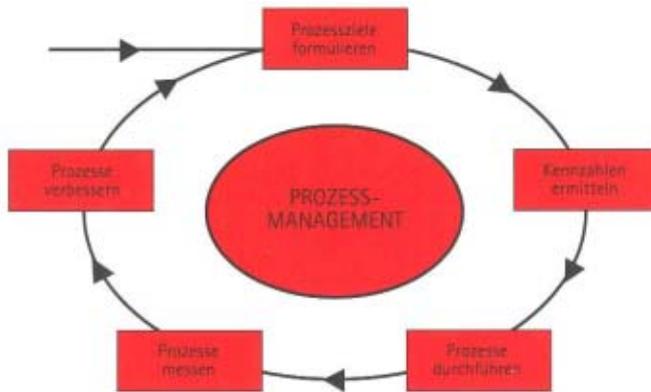


Abb. 1

sen ist folgende: Auf der einen Seite muss man Vorgänge möglichst detailliert aufzeigen, um eine Verbesserung zu erzielen. Auf der anderen Seite darf man sich aber auch nicht in Kleinigkeiten verzetteln, um eben jene Veränderungen zu blockieren. Gerade die sehr auf hochwertige Technik spezialisierten Labore tun sich bei dieser Gratwanderung oft schwer. Sie schwanken zwischen Vogelperspektive (aus der von Weitem doch alles wunderbar aussieht) und Froschperspektive (in der kleinteilige Bereiche überbewertet werden und der Blick aufs Wesentliche und große Ganze verloren geht). Prozesse müssen immer aus beiden Perspektiven betrachtet werden. Leichter gelingt dies, wenn sich Labor-Unternehmer im Vorfeld einmal mit folgenden sechs Thesen auseinandersetzen:

### 1. Prozesse haben eine Biografie

Prozesse leben. Prozesse haben eine Geschichte, eine Zukunft, eine Vergangenheit und müssen sich dementsprechend auch den Gegebenheiten anpassen und sich verändern. Es kommt also immer auf die jeweilige Situation an. Auf die Situation, in der sich das Labor befindet, auf die Situation, in der sich der Prozess befindet und die daran Beteiligten. Es ist wichtig, zu prüfen, bevor man verändert. In welcher Phase der Entwicklung befindet sich das Labor? Befindet es sich in der Aufbau-, Ausbau- oder Festigungsphase? In welcher Phase der Entwicklung befindet sich ein spezielles Produkt? In der Test- oder Einführungs-Phase oder bereits in der Serienreife? Oder auch ein Prozess, der das Labor gerade nach innen und außen verformt. Ist er in der Entwicklungsphase, in einer Reifephase oder in einer Sättigungsphase? Es ist immer ein Wechselspiel zwischen statischen Gesetzmäßigkeiten und ei-

ner dynamischen Wandlungsfähigkeit, in der sich Prozesse lebendig zeigen und wie ein lebendiger Organismus behandelt werden müssen.

### 2. Visualisierung schafft Einvernehmen

Ein wesentlicher Aspekt des Themas Prozessmanagement ist, dass Prozesse zunächst einmal visualisiert werden. Welche Prozesse gibt es im Labor? Was sind sogenannte Schlüsselprozesse? Wie sind die einzelnen Prozesse strukturiert? Wie sind Aufgaben verteilt? Welche Bereiche sind daran beteiligt? Wie sind die Entscheidungswege? Wie sind die Verantwortlichkeiten geregelt? Und wie verlaufen Informationen? Genauso wie diese Visualisierung bei den beteiligten Mitarbeitern Einvernehmen schafft, sind Informationen das A und O, wenn es darum geht, diese Mitarbeiter in den Prozess der Prozessoptimierung einzubinden.

Im Prozessmanagement schafft Visualisierung die notwendige Klarheit darüber, wo innerhalb der Organisation welche Information hingehört, in welcher Form dies geschieht und über welche Kanäle. Ist z. B. die Datenbank-Struktur nicht sehr genau festgelegt und wird diese nicht gepflegt bzw. kommuniziert, herrscht keine Transparenz und Informationen werden immer nur bruchstückhaft verteilt und aufgenommen. Außerdem herrscht oft keine gemeinsame Basis. Wenn unterschiedliche Menschen über bestimmte Dinge sprechen, mögen sie sich vielleicht in der Diskussion einig sein. Wird dann aber visualisiert und jedem liegt ein klares Bild vor, zeigt sich, dass doch unterschiedliche Vorstellungen der Beteiligten an der Tagesordnung liegen. So wird z. B. bei bestimmten Prozessen erst klar, dass einzelne Schritte einfach länger dauern, als

manche Beteiligten angenommen haben. Kein Wunder, dass dies oft genau die Reibungspunkte sind, die eine Entwicklung und Verbesserung verhindern. Visualisierung hilft durch Simulationsmöglichkeiten tatsächlich einmal darzustellen, wie Prozesse in Organisation ablaufen, durch welche Parameter man in der Lage ist, Prozesse zu optimieren, besser zu strukturieren usw. So banal dies auch klingen mag, es reicht im Labor oft schon aus, dass einmal alle an einem Prozess Beteiligten gemeinsam den Ablauf eines Prozesses betrachten. Dadurch entsteht ein enormer Mehrwert und alle erkennen, wie sinnvoll die Einführung eines Prozessmanagements oder eine Geschäftsprozessoptimierung ist.

### 3. Schnittstellen zu Verbindungsstellen machen

Zwischen zwei Abteilungen gibt es Schnittstellen, auch wenn manche Unternehmen diese lieber Verbindungsstellen nennen. Es wäre ja schön, wenn Schnittstellen in Organisationen eher den Charakter von Verbindungsstellen hätten, doch ist dies auch in kleineren Laboren längst nicht der Fall. Wenn es eine Organisation aber schafft, solche Schnittstellen zwischen Abteilungen, zwischen einzelnen Prozessbereichen oder Aufgabenbeteiligten tatsächlich zu Verbindungsstellen zu machen, dann ist ein gewaltiger Mehrwert zu erreichen. Auch das wird jedoch nur dann funktionieren, wenn darüber gesprochen wird, wenn klar abgestimmt wird, wie die einzelnen Informationsflüsse sind usw.

### 4. Schweigen ist Blech, Reden ist Gold

Ein bekanntes Sprichwort lautet: „Reden ist Silber, Schweigen ist Gold!“ Für ein gelungenes Prozessmanagement muss dieser Spruch anders formuliert werden oder wie auch der Theologe Prof. Dr. Dieter Strecker sagt: „Schweigen ist Blech, Reden ist Gold.“ Wenn Abteilungen und Bereiche eines Labors anfangen, sich auszuschweigen, liegt schon vieles im Argen. Kommunikation ist ein wichtiger Faktor innerhalb des Geschäftsprozessmanagements. Gerade in der Erarbeitung der Prozesse schafft ein kommunikativer Prozess, das Austauschen, schon sehr viel Transparenz. Von all den vielen und möglichen Techniken, die zum Teil angewendet werden, ist das miteinander Reden immer noch die effektivste. Tun Abteilungen dies, über alle Schnittstellen hinweg, werden

diese tatsächlich zu Verbindungsstellen und ein wichtiger Schritt in Richtung Prozessmanagement ist getan.

### 5. Zielen, Wiegen und Auswiegen

Ohne Zahlen und Fakten lässt sich beim Prozessmanagement nichts erreichen. Schon Archimedes sagte, man kann nur das verbessern, was man auch messen kann. Also muss man im Labor einfach mehr messen (und nicht nur die genauen Mengen der Grundstoffe zum Herstellen eines Zahnersatzes). Die Frage ist nur, was genau und wie dies initiiert und automatisiert werden kann. Wenn bestimmte Dinge scheinbar nicht messbar sind, sind es oft gerade die Bereiche, die entscheidend für die Verbesserung von Prozessen sind. Zahlen sind einfach ein wichtiges Element des Prozessmanagements und wo immer es geht und sinnvoll ist, müssen Kennzahlen definiert werden. Diese Kennzahlen lassen sich im einfachsten Fall immer aus den drei Grundgrößen Qualität, Zeit und Kosten ableiten.

### 6. ... und am Ende steht doch wieder der Mensch!

Auch wenn Unternehmen alle Techniken beherrschen, wenn Laborinhaber visualisieren, 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. Herrscht in Laboren ein gutes Betriebsklima, laufen immer auch Prozesse besser ab. Weil man kommuniziert, weil man sich miteinander abstimmt, man auch kritisch im Dialog miteinander steht und dann einfach die Umsetzung erfolgt. Auch, wenn das nicht immer so leicht ist.

Im Straßenverkehr gibt es Geschwindigkeitsbegrenzungen, aber das alleine reicht nicht aus. Es kommt immer noch darauf an, ob Menschen diese Regeln auch einhalten. Zusätzlich kennen wir doch alle den „inneren Schweinehund“, der aus Bequemlichkeit immer wieder das macht, was er vielleicht schon immer gemacht hat und was möglichst wenig Aufwand bedarf. Im Straßenverkehr gibt es deshalb eine gewisse Polizeifunktion. Auch, wenn man diese Polizeifunktion nicht mit Führung gleichsetzen kann, braucht man gerade auch hier eine Kontrollfunktion. Letztendlich ist es eine elementare Aufgabe der Führung, diese Kontrolle auszuführen – nicht im Sinne einer misstrauischen Überwachung, sondern vielmehr im Sinne

eines effektiven und fördernden Controlings. Prozesse haben eine Biografie – „Bio-“ von Leben, „-grafie“ von Geschichte. Prozesse sind lebendig, arbeiten mit lebendigen Menschen für lebendige Menschen. Dementsprechend können sich auch Prozesse ändern, müssen sich wandeln, wenn zahntechnische Labore im Markt erfolgreich agieren und auch zukünftig eine Chance haben wollen.

### Prozesse identifizieren – Abläufe verbessern

Die Prozesse sorgen in einem Labor dafür, dass Produkte produziert werden, Abteilungen zusammenarbeiten und Kunden bedient werden. Doch erst die Qualität der Prozesse entscheidet, ob dies alles wirklich gut funktioniert. Ob die Qualität der Produkte passt, ob die Zusammenarbeit „wie am Schnürchen läuft“, ob Kunden zufrieden, ja begeistert sind. Voraussetzung dafür ist, dass Prozesse identifiziert und genau beschrieben sind. Denn nur so bieten sie auch die Möglichkeit, Abläufe kontinuierlich zu verbessern.

Ein Prozess ist nach der DIN EN ISO 8402 „Ein Satz von in Wechselbeziehungen stehenden Mitteln und Tätigkeiten, die Eingaben in Ergebnisse umgestalten“, wobei zu den Mitteln Personal, Einrichtungen und Anlagen, Technologie und Methodologie gehören können. Vereinfacht gesagt, ist ein Prozess ein Ablauf, ein Vorgang bzw. ein Verfahren. Schlüsselprozesse sind die wesentlichen Prozesse (Abläufe, Vorgänge, Verfahren), die für Strategie und Zielerreichung der jeweiligen Organisation relevant sind. Ein Schlüsselprozessmodell schließlich zeigt das Zusammenwirken der Schlüsselprozesse auf und schafft Transparenz über die internen Abläufe; sowohl abteilungsintern als auch abteilungsübergreifend. Zur Umsetzung müssen zunächst die Prozesse identifiziert und die Nahtstellen erkannt werden, bevor sie dargestellt und beschrieben werden können. Die Tätigkeiten werden an der Wertschöpfungskette ausgerichtet und zu ganzheitlichen, von funktionalen Aufteilungen losgelösten Prozessen gebündelt. Die Beachtung der Kundenbedürfnisse steht bei der Gestaltung und Optimierung von Prozessen an erster Stelle, doch auch die Rolle der Mitarbeiter gewinnt für den erfolgreichen Wandel an Bedeutung.

### Aspekte der Schlüsselprozessidentifikation

Was gilt es bei der Identifizierung von Schlüsselprozessen zu beachten? Als we-

sentliche Faktoren für eine Identifizierung sind neben vielen anderen der Organisationszweck, der gesetzliche bzw. politische Auftrag und die strategischen Ziele zu nennen. Die Identifizierung der Schlüsselprozesse kann nicht nur die Aufgabe eines Teams sein, das diesen Auftrag von der Leitung der Organisation erhalten hat. Die Identifizierung der wesentlichen Abläufe, Vorgänge oder Verfahren ist Chefsache. Außerdem spielen bei der Erarbeitung eines Schlüsselprozessmodells die Kundenerwartungen ebenfalls eine wesentliche Rolle. Als Labor muss beachtet werden, was „die Adressaten der Produkte/Leistungen“ erwarten.

Nach der Identifizierung der Schlüsselprozesse sowie deren Transparentmachung durch Ablaufbeschreibungen ist es notwendig, Messgrößen zu entwickeln, die die Güte eines Prozesses zeigen. Erst mit der Messung der Leistung eines Prozesses lassen sich Ziele für die Verbesserung eines Ablaufes definieren, die dann durch gezielte Verbesserungsmaßnahmen erreicht werden müssen.

### Die prozessorientierte Dokumentation

Für die Vorgehensweise zur Einführung einer prozessorientierten Dokumentation gibt es keine allgemein verbindlichen Handlungsanweisungen, die für alle Labore zutreffend wären. Es lassen sich jedoch wesentliche Schritte erkennen:

#### 1. Prozesse identifizieren

Durch eine Ist-Analyse werden die wesentlichen Prozesse im Labor identifiziert. Die Abgrenzung der einzelnen Prozesse wird von drei grundlegenden Fragestellungen geleitet:

- Was ist das Kerngeschäft, mit dem das Labor seinen Ertrag erwirtschaftet?
- Welche Prozesse unterstützen dieses Kerngeschäft?
- Welche übergreifenden Verfahren ergeben sich?

Einen Analyserahmen für die Ermittlung relevanter Prozesse bieten die Wertschöpfungsketten oder bestehende Organigramme.

#### 2. Schnittstellen erkennen

Bei der Schnittstellenuntersuchung ist es wichtig herauszufinden, welche Prozesse in der Kunden-Lieferanten-Beziehung vorliegen. Dabei sind Forderungen an Material, Personal und Informationen festzuhalten.

### 3. Prozesse darstellen

Aufbauend auf der Identifikation der Kunden-Lieferanten-Beziehungen und der Prozesse des Labors wird ihre Verknüpfung in Ablaufdiagrammen, Prozessmodellen und Ähnlichem dargestellt. Die Kernprozesse sind dabei in ihrer Reihenfolge festzulegen, wobei es sinnvoll ist, sich an den Kunden-Lieferanten-Beziehungen zu orientieren. Anschließend sind die Führungsprozesse und unterstützende Prozesse zu ergänzen.

### 4. Prozesse beschreiben

Grundsätzlich ist die Schilderung von Prozessabläufen möglichst kurz und prägnant zu gestalten. Eine Aufgabe der Prozessdokumentation ist die Schaffung von Prozesstransparenz, d.h. die Erfassung, Strukturierung und Darstellung von Arbeitsabläufen. Die Visualisierung von Prozessabläufen ist hierbei das wichtigste Instrument, um Prozesstransparenz zu schaffen. Auch Außenstehende sollten in der Lage sein, die Prozesse ohne zusätzliche Interpretation zu verstehen. Bereits vorhandene Daten lassen sich für die Prozessbeschreibung nutzen. Durch die Einbindung der QM-Forderungen in die jeweiligen Prozesse entsteht eine Dokumentation, die genau diejenigen Vorgänge widerspiegelt, mit denen das Labor seine Existenz sichert: die Kernprozesse der Wertschöpfung. Jeder Mitarbeiter erkennt, welche Rolle er innerhalb der Wertschöpfungskette spielt und wie er zum Gelingen des Gesamtprozesses beitragen kann.

### Prozessorientierte Organisationsformen einführen

Die Einführung einer prozessorientierten Organisationsform geht über den Veränderungsprozess eines QM-Systems nach DIN EN ISO 9000 ff. hinaus. Denn die konsequente Umsetzung einer prozessorientierten Organisation bringt Transparenz über die entsprechenden Prozessketten sowie deren Ressourcenverzehr und Beitrag zur Wertschöpfung. Im Vordergrund der Umsetzung prozessorientierter Organisationsformen stehen die Identifikation der relevanten Geschäftsprozesse und deren Gestaltung. Wesentliche Bereiche im Rahmen der Einführung einer prozessorientierten Organisation sind:

#### 1. Rolle der Mitarbeiter

Die Probleme bei der Einführung und Umsetzung prozessorientierter Organisationsformen sind meist nicht technischer oder wirt-

schaftlicher, sondern kultureller Art. Die Erfahrung zeigt, dass man dem Anspruch einer durchgängigen Prozessorientierung nur dann gerecht werden kann, wenn die Mitarbeiter durch eine entsprechende Unterstützung in die Lage versetzt werden, ihre Prozessverantwortung wahrzunehmen. Die Ernsthaftigkeit einer Prozessorientierung lässt sich daran messen, inwiefern die Prozesseigner mit den entsprechenden Kompetenzen ausgestattet werden.

#### 2. Prozesse gestalten

Prozessorientiertes Management ist ohne eine organisatorische Verankerung ganzheitlich definierter Prozesse unmöglich. Daher muss bei einer Neugestaltung der Aufbau- und der Ablauforganisation eine Orientierung an logisch zusammengehörenden Tätigkeitsketten erfolgen. Die Neugestaltung in Richtung einer Prozessorientierung wird sich zunächst auf die Kernprozesse konzentrieren. Diese besitzen eine unmittelbare Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit und den Laborerfolg. Eine Restrukturierung der Kernprozesse führt zur Neuordnung von Aufgaben, die bislang in getrennten Abteilungen durchgeführt wurden.

#### 3. Prozesse optimieren

Für die Prozessoptimierung ist von Bedeutung, jeden Prozess in seiner Leistungsfähigkeit kontinuierlich zu bewerten. Die Labore müssen firmenspezifisch prüfen, welche Prozesse ihre Wettbewerbsfähigkeit maßgeblich beeinflussen. Die gesammelten Erfahrungen zeigen, dass sich bereits bei der Einführung einer Prozessorganisation deutliche Verbesserungen ergeben. Eine einmalige optimale Gestaltung der Prozesse ist dagegen weder möglich noch ausreichend. Prozesse müssen kontinuierlich weiterentwickelt werden, damit das Labor bei veränderten Kundenanforderungen und in einer dynamischen Umwelt wettbewerbsfähig bleibt.

### Grenzen prozessorientierter Organisationsformen

Bereits heute wird deutlich, wo Grenzen rein prozessorientierter Organisationsstrukturen liegen. Eine extreme Betonung der Prozesssichtweise kann in manchen Fällen zu schwachen Auslastungen von Ressourcen führen. Auch besteht die Gefahr, dass der auf die Laborziele notwendige Produktfokus aus dem Blickfeld geraten kann. Bei aller Prozesseuphorie ist daher kritisch zu hinterfra-

gen, wo traditionelle Strukturen zur Sicherung von Kernkompetenzen und Synergieeffekten erhalten werden müssen. Durch die für Prozessstrukturen typische Verbreiterung des Aufgaben- und Qualifikationsspektrums wächst das Risiko, spezielles und funktionales Know-how der Mitarbeiter zu verlieren.

### Organisationsentwicklung tut not

Ein Veränderungsprozess im dargestellten Umfang wird in der Praxis von fortschrittlichen Laboren schon seit einiger Zeit verfolgt. Doch der weitaus größere Teil der zahntechnischen Labore steht noch vor dem Entschluss, einen Veränderungsprozess einzuleiten. Die Einführung einer prozessorientierten QM-Dokumentation wird entscheidend dazu beitragen, ein durch die Mitarbeiter akzeptiertes und praktiziertes System zu erhalten. Denn letztendlich wird der Erfolg eines Veränderungsprozesses vor allem durch jene Mitarbeiter bestimmt, die sich am Wandel in der Praxis beteiligen.

## kontakt.

### mib Management Institut Bochum GmbH

Heinrichstraße 67  
44805 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

## autoren.



**Mike Emenako** und **Frank Slawik** sind Geschäftsführende Gesellschafter der mib Management Institut Bochum GmbH. Ein ausgewähltes Team von Trainern und Beratern berät Unternehmen und Organisationen unterschiedlicher Branchen u. a. zu den Themen Qualitäts- und Prozessmanagement sowie EFQM und Balanced Scorecard.