



**Culture Work**  
Simply Change



Lean ausprobieren

E-Book

Culture Work GmbH

## Inhalts dieses E-Books

1	Der Anfang – von der Theorie in die Praxis.....	2
1.1	Wo fängt man an? .....	2
1.2	Wie fängt man an? .....	3
1.3	Wie geht man mit Schwierigkeiten um?.....	5
2	„Just-do-it“ – schnelles Verbessern „ohne Werkzeuge“ .....	6
2.1	„Genchi Genbutsu“ – Vor Ort gehen und beobachten .....	7
2.2	Unkompliziert umsetzen (lassen).....	8
3	Methodisches Vorgehen bei der Verbesserung.....	9
3.1	Wertstromanalyse und –design .....	9
3.2	Konsensbildung des Verbesserungsziels und der Lösung .....	11
3.3	Konsequente und schnelle Umsetzung .....	12
3.4	Das Kaizen-Event – gerade für den Anfang ein interessantes Format .....	14
4	Zusammenfassung .....	16
5	Verbesserung in eigener Sache – Lean hautnah .....	17

# 1 Der Anfang – von der Theorie in die Praxis

Wer schon einmal eine Prozesskette gesehen hat, die richtig flutscht – am besten geht das in der Fertigung, weil man dort die Wertschöpfung direkt beobachten kann – der ist in der Regel beeindruckt. Die meisten Prozesse in den meisten Organisationen sind in der Realität bei weitem nicht perfekt oder auch nur nahe daran perfekt zu sein. Der intuitive Eindruck – und dieser trügt auch nicht – ist, dass die Perfektionierung einer Prozesskette Zeit und Anstrengungen benötigt.

Bereits an diesem Punkt lassen sich viele Menschen verunsichern und fangen gar nicht erst an, an der Perfektionierung zu arbeiten. Der schlimmste Fehler, den man allerdings machen kann, ist nicht anzufangen. Jeder Fehler, der auf dem Weg zur Perfektionierung eines Prozesses gemacht wird, hilft uns Erfahrungen zu sammeln, die uns wiederum helfen, es beim nächsten Mal besser zu machen. Und genau das ist in der Theorie ja eines der wichtigsten Bausteine der Lean-Philosophie (siehe auch unser [E-Book „Lean verstehen“](#)). Doch wo fängt man an, wenn man sich dazu entschieden hat?

## 1.1 Wo fängt man an?

Prinzipiell ist es egal, welchen Prozess man für den Start wählt. Sie sollten allerdings ein paar subjektive Kriterien berücksichtigen. Subjektiv deshalb, da Sie sich wohlfühlen müssen, um überhaupt entsprechend mutig anpacken und vorgehen zu können.

- Wählen Sie einen Prozess aus, der
  - relevant genug ist, um die Mitarbeiter hinter dem Ofen hervorzulocken.
  - Ihnen nicht den Schlaf raubt, wenn beim „Ausprobieren“ etwas schief geht.
  - zur Verbesserung keine großen Investitionen benötigt.
- Starten Sie mit Mitarbeitern,
  - die mit dem Thema „Verbesserung“ etwas anfangen können.
  - die freiwillig bereit und interessiert sind, sich einzubringen.
  - die kreativ und querdenkend sind.

Wenn Sie einen geeigneten Prozess gefunden haben, dann stellt sich die Frage: „Was mache ich jetzt konkret?“

## **1.2 Wie fängt man an?**

### **Die „Analyse“**

Die einfachste Art der Analyse (im Lean-Umfeld eine sehr wichtige Art) ist „go and see“ (jap. Genchi Genbutsu), das heißt, an den Ort des Geschehens und somit zu den Mitarbeitern gehen und beobachten. Je visueller ein Prozess ist (z.B. fließende Teile in der Produktion), umso einfacher lässt sich beobachten, wie reibungslos alles abläuft. Dabei achtet man in erster Linie auf die drei Hauptverschwendungsarten Muda, Muri und Mura (siehe unser [E-Book „Lean verstehen“](#)).

In weniger visuellen Prozessen (z.B. Entwicklung oder Verwaltung) lassen sich Verschwendungen ebenfalls entlarven. Hier ist aber oft eine Kombination aus beobachten und befragen der Menschen im Prozess hilfreich.

Bei komplexeren Abläufen ist die sogenannte „Wertstromanalyse“ eine Methode, um Prozessketten mit ihren Schnittstellen und Messparametern zu visualisieren und Probleme mit den Beteiligten analysieren zu können.

### **„Plan“ oder „Handlung“**

Bei der Umsetzung von Lean-Maßnahmen gibt es zwei Wege, die je nach Kontext eingeschlagen werden sollten:

- Direkte Handlung – „just do it“
- Planung und Konsensbildung

Das Potential, das durch die beiden Wege erreicht werden kann, ist in etwa gleich groß.

Die direkte Handlung ist immer dann geboten, wenn es sich um kleine Verschwendungen handelt und die Eliminierung der Verschwendung keine negativen Auswirkungen auf die Qualität der Arbeit oder andere Prozessschritte hat.

Eine Planung und Konsensbildung ist immer dann geboten, wenn die Auswirkung der Handlung nicht unmittelbar abgeschätzt werden kann. Meistens werden Verbesserungsmaßnahmen auf Basis der Wertstromanalyse mit Hilfe eines Wertstromdesigns geplant und Stück für Stück realisiert.

Eine Kombination aus konsensbildender Planung und schneller Handlung stellen sogenannte „Kaizen-Events“ dar, in denen viele experimentelle Lernschleifen mit direktem Ausprobieren einer Verbesserung hintereinander geschaltet werden. Einem Kaizen-Event geht in der Regel eine umfangreiche Planung voraus, in dem alles für die Experimente vorbereitet wird.

### **1.3 Wie geht man mit Schwierigkeiten um?**

Es gibt eine Reihe von Stolperstellen, die Sie kennen sollten, um Sie von Anfang an vermeiden zu können. Wir listen Ihnen hier die wichtigsten Punkte auf.

#### **Information der Mitarbeiter**

Viele Verbesserungen, vor allem diejenigen, die manuelle Arbeit umfassen, sind laut Betriebsverfassung mitbestimmungs- oder zumindest informationspflichtig. Da die Lean-Philosophie eh von der Einbindung der Menschen lebt, stellt das normalerweise kein größeres Problem dar. Sie sollten die Arbeitnehmervertretung am besten bereits in einer sehr frühen Phase der Planung einbeziehen, dann haben sie auch die Möglichkeit, mögliche Probleme frühzeitig auf den Tisch zu bekommen. Die Erfahrung aus unzähligen Verbesserungen hat gezeigt, dass die meisten Lean-Themen extrem gut konsensfähig zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite sind.

#### **Menschen würdig behandeln bei „go and see“ und anderen Arten der Analyse**

Viele Arbeitnehmer sind gebrannte Kinder, wenn es um das Thema Datenaufnahme bei Analysen geht. Dieses Thema war vor allem während der Akkordarbeit heiß zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern umkämpft, da die Entlohnung maßgeblich davon abhing.

Da für eine Lean-Analyse Daten dringend nötig sind, aber diese Daten nicht personen- sondern arbeitsplatzbezogen interessant sind, ist es wichtig, die Arbeitnehmer diesbezüglich zu informieren, um Ihnen genau hier die Ängste zu nehmen.

Des Weiteren ist es aus menschlicher Sicht angebracht, den Arbeitnehmer zu fragen, ob er damit einverstanden ist, dass Sie ihn beobachten, filmen, Zeiten messen oder ihn befragen. Stellen Sie sich vor, es würde sich einfach jemand ohne Erklärung hinter

Sie stellen und Sie beobachten. Das würde Ihnen auch komisch vorkommen und Sie würden sich unwohl fühlen.

### **Die Mannschaft bei Verbesserungen vorbereiten**

Im Eifer des Gefechts – vor allem wenn Führungskräfte für sich selbst die Entscheidung getroffen haben, dass Sie sich an Lean-Verbesserungen üben wollen – entsteht oft Hektik und die Menschen im Prozess werden mit der „just do it“ Methode überfahren. Berücksichtigen Sie dabei, dass die Menschen in der Prozesskette diese Art der Verbesserung nicht gewohnt sind und nicht damit umgehen können.

Aus diesem Grund ist es wichtig, die Menschen abzuholen, Ihnen zu erklären, warum die Vorgehensweise für die Verbesserung so gewählt wird und Ihnen die Angst zu nehmen, was mit Ihrem Arbeitsplatz womöglich alles passieren könnte. Des Weiteren ist es hilfreich, die Menschen in grundlegenden Lean-Inhalten zu schulen. Aber bitte nicht mit der Gießkanne, sondern nur das, was Sie auch anzuwenden gedenken.

Die Mitarbeiter in der Prozesskette haben meistens sehr gute Ideen, was verbessert werden könnte und vor allem auch was funktionieren könnte. Sie wissen des Weiteren auch häufig, was schon mal probiert wurde und nicht funktioniert hat. Lassen Sie sich aber davon nicht ins Bockshorn jagen, sondern hinterfragen Sie die Gründe, warum etwas nicht funktioniert hat. Daraus lässt sich viel lernen und für die nächste Verbesserung die Machbarkeit und Akzeptanz besser abschätzen.

## **2 „Just-do-it“ – schnelles Verbessern „ohne Werkzeuge“**

Die schnellste und unbürokratischste Vorgehensweise bei der Problemlösung oder Verbesserung ist getreu dem Prinzip „just do it“. Wird ein Problem erkannt oder ist eine

Verbesserungsidee vorhanden, wird kein langer Plan gemacht, es wird auch keine aufwändige Entscheidung vorbereitet. Es wird einfach getan.

Prinzipiell arbeiten gerade auf den unteren Ebenen sehr viele Menschen nach diesem Prinzip. Aber nicht, weil es vorgesehen ist, sondern weil sonst die Probleme liegenbleiben. Sie bewegen sich dabei aber häufig in einem Graubereich und wenn etwas schief geht, ist die Duldung dieser Vorgehensweise oft vorbei. Haben Menschen dies als negative Erfahrung gemacht, werden sie in Zukunft Probleme ignorieren und sich bei Verbesserungen zurückhalten.

Die Kompetenz zur direkten Handlung haben wir Menschen. Wenn wir dieses Potential kanalisieren, können wir ganz erheblich zu einer Verbesserung beitragen. Dafür benötigt es aber einen Rahmen und vor allem die Erlaubnis durch die Führung, dass die Mitarbeiter vor Ort ihre Probleme selbst lösen dürfen.

## **2.1 „Genchi Genbutsu“ – Vor Ort gehen und beobachten**

Was ist „Genchi Genbutsu“? Von der Tätigkeit her selbst ist es gänzlich einfach: Wenn Sie einen Sachverhalt klären wollen, gehen Sie vor Ort und beobachten Sie ihn selbst. Nur dann können Sie sich ein ungefärbtes Bild der Lage machen. Ist „Genchi Genbutsu“ eine Methode? Wohl eher nicht. Es ist vielmehr eine „innere Haltung“, die aussagt: „Ich mache mir lieber selbst ein Bild, bevor ich entscheide, als mich ausschließlich auf Aussagen anderer zu verlassen.“

„Genchi Genbutsu“ ist damit aber gleichzeitig vielmehr. Es ist ein Beweis, dass sich derjenige, der vor Ort geht, selbst zutraut, dass er die Situation einschätzen kann, dass er in der Lage ist, die richtigen Fragen zu stellen und dass er auf Basis der eigenen Beobachtung auch entscheiden kann.



Aus diesem Grund benötigt „Genchi Genbutsu“ Erfahrung, wenn man vermeiden möchte, unqualifiziert zu erscheinen. Es benötigt einer langen, ausdauernden Vorarbeit, sich immer wieder die Situation vor Ort anzusehen, um Abweichungen oder Probleme erkennen zu können.

„Genchi Genbutsu“ stellt das Herz einer Lean-Analyse dar. Stets nach dem Motto: „Vertraue nur der Zahl, die Du selbst ermittelt hast.“ Führungskräfte, die neu in ihre Position gekommen sind können „Genchi Genbutsu“ nur erlernen, wenn sie am Anfang demütig vor Ort gehen und respektvoll von ihren Mitarbeitern lernen wollen und können.

## **2.2 Unkompliziert umsetzen (lassen)**

Wenn das Problem erkannt oder die Verbesserungsidee spruchreif ist, kommt es zum Scheideweg. Vor Ort muss entschieden werden – hierfür benötigen die Mitarbeiter einen klaren Rahmen und Regeln – ob sie die Umsetzung selbst direkt in die Hand nehmen oder eine hierarchische Entscheidung einholen.

Anhand folgender Kriterien können Sie diesen Rahmen relativ einfach abstecken. Geben Sie den Menschen aber Gelegenheit ihn durch Ausprobieren auch zu lernen.

- Welchen Umfang hat die Umsetzung? (ein Arbeitsplatz oder eine ganze Prozesskette)
- Wie groß sind Aufwand und Kosten der Umsetzung?
- Sind von der Umsetzung andere Teams betroffen?
- Welches Risiko birgt die Umsetzung?
- Verletzt die Umsetzung wichtige Standards?

Wenn alle diese Parameter im grünen Bereich liegen – und das sollte in der Regel bei etwa 80% der Probleme und Verbesserungen sein – geben Sie dem Team die Freiheit, die Befugnis und auch die Mittel die Umsetzung selbst ohne weitere Entscheidungsträger vorzunehmen.

### **3 Methodisches Vorgehen bei der Verbesserung**

Natürlich lassen sich nicht alle Verbesserungen durch eine „just do it“ Handlung umsetzen. Sobald komplexere Prozessketten und Schnittstellen optimiert werden müssen, ist es wichtig mit den betroffenen Parteien die Situation gemeinsam zu analysieren und eine gemeinsame Lösung zu erarbeiten und die Realisierung zu planen. Erst im nächsten Schritte sollte dann zügig umgesetzt werden. Der PDCA-Zyklus wird dabei deutlich langsamer durchlaufen, die Auswirkungen sind in der Regel aber auch deutlich größer.

Die Anzahl der Verbesserungen, die eines aufwändigeren Prozesses bedürfen, liegt bei etwa 20% aller Verbesserungen. Der Effekt dieser Verbesserungen liegt bei etwa 50% des verbesserbaren Potentials. Der Aufwand ist auch entsprechend größer als bei einer direkten Umsetzung. Dies liegt zum einen an der umfangreicheren Planung, zum anderen an der nötigen Konsensbildung der vom Prozess betroffenen Gruppen.

#### **3.1 Wertstromanalyse und –design**

Die wohl wichtigste Analysemethode im Lean-Umfeld stellt die Wertstromanalyse dar. Es gibt hierbei mehrere Varianten, je nachdem, welche Prozesskette betrachtet wird. Die bekannteste Variante kommt aus der Produktion (siehe Abb. 1).

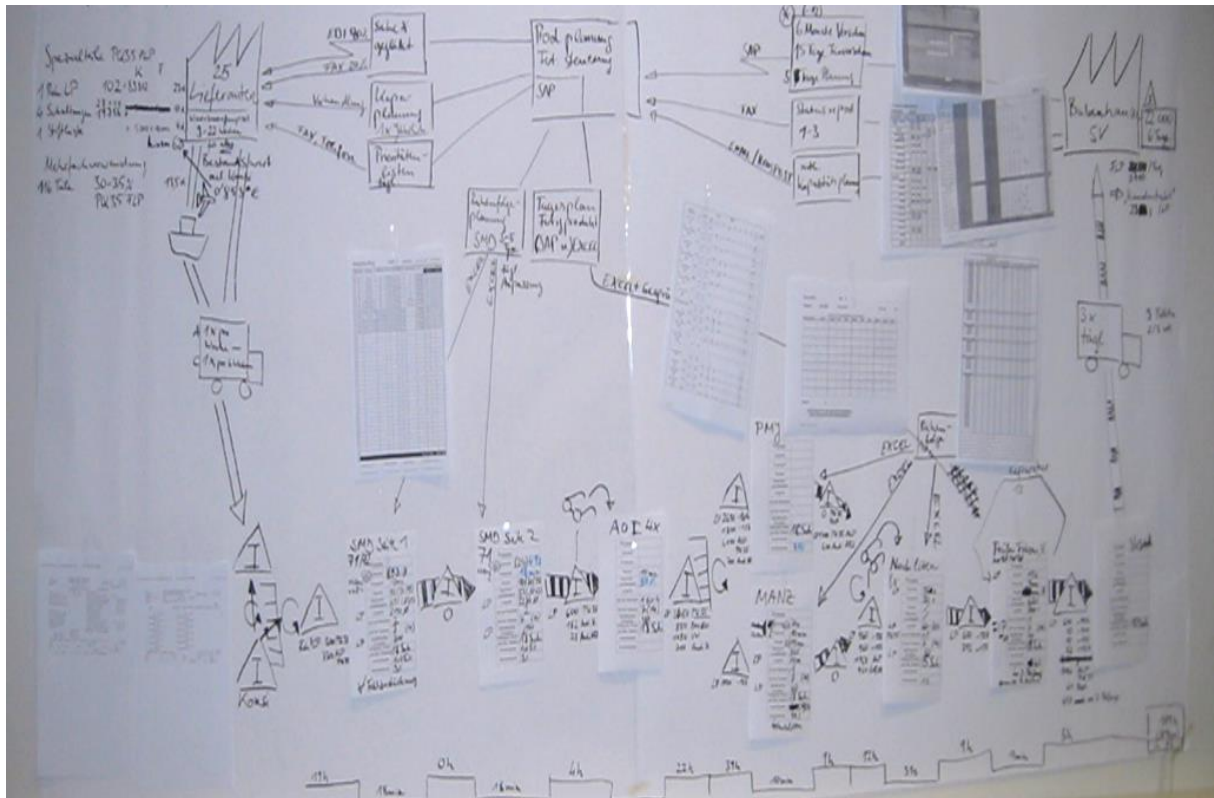


Abb. 1: Wertstromanalyse eines Produktionsprozesses

Diese Variante der Wertstromanalyse eignet sich am besten für Prozesse, die einen linearen Hauptablauf haben, in den verschiedene Unterabläufe einmünden. Prozesse in indirekten Funktionen, wie beispielsweise der Entwicklung oder der Verwaltung, haben die Eigenschaft, dass sie durch viele Schnittstellen geprägt sind. Hier eignet sich eine andere Methode der Wertstromanalyse – die sogenannte „Swim lane“-Technik – besser (siehe Abb. 2).

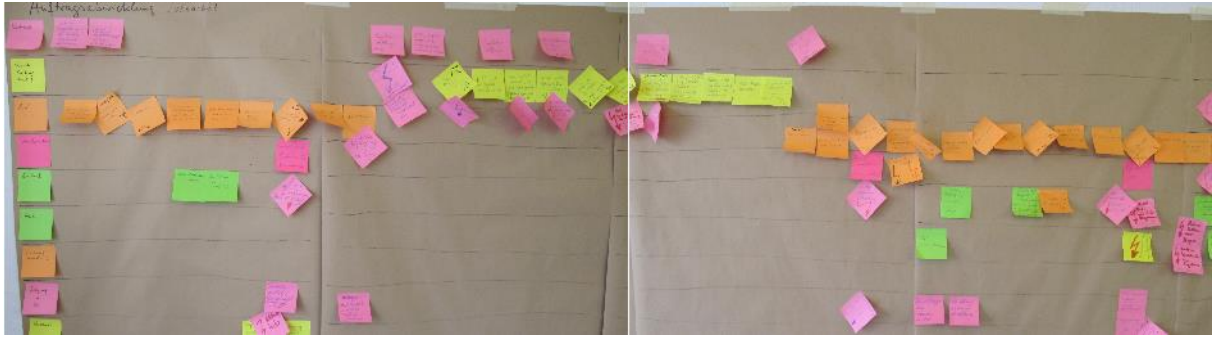


Abb. 2: Wertstromanalyse eines Auftragsabwicklungsprozesses

Die Wertstromanalyse wird gemeinsam mit den Menschen durchgeführt, die täglich die Prozesse anwenden. Dadurch entsteht ein Bild des „lebenden“ Prozesses, der teilweise erheblich von den im Qualitätshandbuch dokumentierten Prozessen abweichen kann.

Entscheidend bei der Analyse ist es vor allem, Probleme und Verbesserungspotentiale zu identifizieren, die im Rahmen der Optimierung angegangen werden. In der Regel ist es hilfreich, eine Idealvision der Prozesskette zu erarbeiten (Wertstromdesign), die als Vision dient und damit die Richtung vorgibt, die durch zukünftige Verbesserungsschleifen eingeschlagen werden soll. Die Vision von Kernprozessen sollte einen direkten Bezug zur Strategie der Organisation haben (siehe auch Hoshin Kanri).

### **3.2 Konsensbildung des Verbesserungsziels und der Lösung**

Die Umsetzung einer Verbesserung ist nur die halbe Miete. Mindestens ebenso wichtig ist die Akzeptanz der Verbesserung durch die betroffenen Personen. Eine Lösung kann noch so genial sein, wenn sie von den Menschen nicht angenommen wird, ist sie wertlos. Sehr viele, gerade größere Organisationen scheitern genau an diesem Punkt. Sie nutzen viel Geld und Aufwand, um von Experten Lösungen erarbeiten und

umsetzen zu lassen und wundern sich dann über Widerstände in der Belegschaft. Auf dieser Basis wird dann oft nach Change Management gerufen, um die Menschen von der Lösung zu überzeugen.

Viel einfacher hingegen ist es, die Menschen frühzeitig einzubinden, schon lange bevor es überhaupt eine Lösung gibt. Wenn es gelingt, bereits das Problem das gelöst werden soll zu kommunizieren und Zeit für die Erklärung des Problems und für die Konsensbildung aufzuwenden, dass das Problem gelöst werden sollte, gehen nicht nur die Widerstände deutlich nach unten, sondern die Menschen fühlen sich vielmehr wertgeschätzt, dass sie bei so einer wichtigen Entscheidung beteiligt werden. Je nach Größe der Organisation sollten dann alle Betroffenen oder eine Gruppe von Freiwilligen direkt bei der Lösungsfindung und –umsetzung mitarbeiten. Dann ist kein Change Management mehr nötig, da die Botschafter für die Lösung direkt von der sonst vermeintlich zu überzeugenden Basis kommen.

### **3.3 Konsequente und schnelle Umsetzung**

Während es wichtig ist, dass für die Konsensbildung genügend Zeit eingeplant wird, damit die Menschen sich auch wirklich auf die geplante Verbesserung einlassen können, ist es bei der Umsetzung wichtig, schnell und konsequent zu sein. Nichts ist für die Menschen schlimmer als wenn sie warten müssen und die Ungeduld hochkommt, dass immer noch nichts passiert ist. Dann kann es leicht passieren, dass sich ein erst positives Gefühl der Menschen, dass sie endlich bei Verbesserungen eingebunden sind, in ein negatives Gefühl umschlägt, dass ja doch nichts passiert und alles nur ein Strofeuer war.

Wenn Sie als Führungskraft hier zaudern, verspielen Sie alles Positive ziemlich schnell. Damit das nicht geschieht ist es wichtig, die Umsetzung bereits während der Konsensphase vorzubereiten. Das heißt noch nicht an der Lösung zu arbeiten, sondern alles bereit zu stellen, was für eine Umsetzung nötig ist:

- Budget
- Materialien die evtl. benötigt werden
- Kapazität der Mitarbeiter für die Umsetzung, die in dieser Zeit von anderen Aufgaben entbunden werden müssen
- Zeit des Managements, das gerade bei den ersten Verbesserungen immer komplett mit dabei sein muss (hier ist vor allem die Vorbildfunktion des Managements gefragt)

Die Umsetzung selbst sollte zügig erfolgen. Organisieren Sie kurzfristig (spätestens innerhalb 2-3 Wochen nach der Konsensbildung) einen ersten ganztägigen Umsetzungstermin mit möglichst vielen von der Umsetzung betroffenen Personen. Planen Sie die verschiedenen Verbesserungsschritte so detailliert, dass jeder genau weiß, an was er arbeitet, was genau er tun soll und wie er vorgehen soll. Wenn die Menschen in dieser Art der Verbesserungsarbeit noch ungeübt sind, stellen Sie sicher, dass Sie das notwendige Handwerkszeug vor der direkten Umsetzung schulen und dass eine erfahrene Person die Umsetzung anleitet.

Stellen Sie des Weiteren sicher, dass bei der Umsetzung auftretende Probleme ebenfalls zügig gelöst werden können. Überlegen Sie sich vorher, wo evtl. Probleme auftreten können und stellen Sie auch hier sicher, dass kompetente Personen bei der Umsetzung eingebunden sind, die solche Probleme lösen können (z.B. ein Elektriker, der Kabel ziehen kann, ein Gabelstaplerfahrer, der größere Gegenstände verstellen

kann, ein Administrator, der Berechtigungen verändern und neue Verzeichnisse anlegen kann etc.).

Viele Verbesserungen lassen sich nicht an einem Tag umsetzen. Aus diesem Grund sollten bereits Folgetermine reserviert werden. Diese Folgetermine sollten wenn möglich nur mit wenigen Tagen Abstand stattfinden (max. 2 Wochen), damit die Erlebnisse des ersten Termins noch inhaltlich und emotional präsent sind. Da für die Umsetzung nicht unerheblich Zeit nötig ist, die im Tagesgeschäft fehlt, muss das Tagesgeschäft entsprechend reduziert oder verschoben werden. Viele Umsetzungen scheitern genau daran, dass die Menschen den Kopf nicht für die Verbesserung frei bekommen.

### **3.4 Das Kaizen-Event – gerade für den Anfang ein interessantes Format**

Ein „Kaizen-Event“ ist in der Regel ein einwöchiger Workshop, der die Phasen Analyse, Verbesserungsplanung, Umsetzung und Validierung in einem oder mehreren aufeinanderfolgenden PDCA-Zyklen durchläuft. Dabei werden in der Regel zweistellig-prozentuale Verbesserungen der Zielkennzahlen erreicht.

Ein typischer Aufbau eines Kaizen-Events sieht wie folgt aus:

Mo: Schulung des Teams, Zieldefinition, Analyse des Ist-Zustands  
(Wertstromanalyse)

Di: Fortsetzung der Analyse, Generierung von Umsetzungsideen  
(Wertstromdesign)

Mi: Detaillierung der Ideen, Umsetzungsplanung, Start der Umsetzung

Do: Umsetzung in mehreren experimentellen Schleifen, jeweils Bewertung des Ergebnisses

Fr: Festlegung nächster Schritte, Ergebnispräsentation, Feiern des Erfolgs

Typische Fragestellungen, für die sich das Format des Kaizen-Events eignet, sind ...

... in der Produktion:

- Optimierung von Arbeitsplätzen hinsichtlich der Greif- und Laufwege (z.B. durch 5S und Best Place)
- Umbau von Arbeitsplätzen oder Fertigungszellen (z.B. durch Einzelstückfluss)
- Rüstzeitoptimierung bei maschinellen Prozessen (z.B. durch SMED)
- Optimierung des Materialnachschiebs (z.B. durch Kanban)
- Verbesserung der Maschinenverfügbarkeit (z.B. durch TPM)

... in indirekten Funktionen (Entwicklung, Verwaltung etc.):

- Organisation der Büromittel (z.B. durch 5S und Büromaterial-Kanban)
- Verbesserung des Informationsflusses zwischen Abteilungen (z.B. durch Standarddokumente)
- Aufbau einer Aufgabensteuerung (z.B. durch visuelles Management)

Sicher finden Sie noch eine ganze Reihe anderer Möglichkeiten zur Verbesserung, für die sich Kaizen-Events eignen. Wichtig ist vor allem, dass das Verbesserungsziel nicht zu groß gesteckt ist, damit am Ende des Events auch wirklich ein sichtbares Ergebnis steht. Denn gerade das ist einer der großen Vorteile dieses Formats. Es gibt sofort ein Erfolgsgefühl, das die Aufbruchsstimmung der Menschen befördert.



## 4 Zusammenfassung

In diesem Leitfaden haben Sie nun einige Möglichkeiten kennengelernt, wie Sie mit Hilfe von Lean erste Verbesserungen in Ihrem Unternehmen erzielen können. So können Sie auf einfache Weise sozusagen ein Lean-Samenkorn pflanzen, welches durch Ihre Hilfe aufgehen und wachsen kann. Sie wissen nun auch, worauf Sie bei der Verbesserung achten müssen und was nicht passieren sollte, wollen Sie mit Ihren Verbesserungsbemühungen erfolgreich sein.

Sie werden sehen, dass schon kleine Verbesserungen sehr motivieren und die beteiligten Personen (die Sie ja in den Verbesserungsprozess einbinden) schnell selbst anfangen, nach weiteren Verbesserungen zu suchen. Dadurch kann ein Prozess in Gang gesetzt werden, der nach und nach dazu führt, dass Lean an sich und die Lean Philosophie im Besonderen in Ihrem Unternehmen zu einem festen Bestandteil wird. Auch wenn es bis dahin noch ein weiter Weg ist. Aber bekanntlich beginnt auch eine lange Reise mit einem ersten Schritt.

Möglicherweise zögern Sie aber auch noch, selbst einen ersten Schritt zu gehen, da Sie sich noch nicht sicher genug im Umgang mit Lean und den in diesem Dokument genannten Lean Methoden fühlen. Wenn Sie möchten, können wir Sie bei diesem Vorhaben gerne unterstützen und Sie bei Ihrer ersten größeren Verbesserung begleiten. Nehmen Sie in diesem Fall einfach [Kontakt](#) mit uns auf und wir besprechen unverbindlich, welche Unterstützung die Richtige für Sie ist.

Auf unserer Webseite [www.culture-work.com](http://www.culture-work.com) finden Sie weitere E-Books und Lean-Leitfäden, die Sie auch kostenlos von uns erhalten. Diese beschreiben einige der hier angerissenen Prinzipien noch wesentlich detaillierter. Möchten Sie über unser ständig

wachsendes Angebot an Informationen, E-Books, Leitfäden usw. auf dem Laufenden bleiben, schlagen wir Ihnen [unseren Newsletter](#) vor. Oder Sie folgen uns auf [Facebook](#) oder über [Twitter](#).

Ein ganz wichtiger Aspekt jedoch konnte hier nur sehr kurz angerissen werden: Der Mensch und seine innere Haltung zu Veränderungen. Wenn Sie darüber nachdenken, Lean in Ihrer Organisation zum Leben zu erwecken und die Möglichkeiten, die die Lean-Philosophie mit sich bringt, zu nutzen, sollten Sie sich unbedingt auch damit beschäftigen, wie Sie die Menschen – Ihre Kolleginnen und Kollegen, Ihre Führungskräfte oder Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – dafür gewinnen und begeistern. Gleiches gilt natürlich auch für alle, die sich mit Lean in der Organisation mehr oder weniger erfolgreich beschäftigt haben. Wie das funktioniert, erklären wir Ihnen gerne in einem [persönlichen Gespräch](#).

## **5 Verbesserung in eigener Sache – Lean hautnah**

Mit diesem E-Book möchten wir ganz Lean sein und Ihnen die Lean-Philosophie und Prinzipien ganz anschaulich vor Augen führen. So verfolgen wir mit diesem Buch die Vision, die ganz am Kundennutzen ausgerichtet ist, dem Leser Lean über die Zeit im vollen Umfang näher zu bringen und in seiner Gesamtheit besser verständlich zu machen.

In einem ersten Entwurf haben wir aufgrund unserer Erfahrung und im Hinblick eines ausgewogenen Zeitmanagements dieses E-Book geschrieben und damit einen ersten Standard gesetzt, von dem aus weitergearbeitet wird. Durch Ihr Feedback können wir

jetzt an der Problemlösung, an der Frage der Verschwendung, sowie an Verbesserungen arbeiten.

Als Problemlösung gilt im Lean-Jargon alles, was vom Standard, also dem Ziel abweicht, Ihnen Lean zu erklären. Übersetzt bedeutet das: Wo gibt es für Sie Verständigungsschwierigkeiten im Text? Welche Ausführungen im Text erscheinen Ihnen wenig hilfreich, sich dem Thema Lean zu nähern? Das fällt unter die Frage der Verschwendung. Wo im Text können wir manches besser ausführen oder erklären, um uns dem Ziel näher zu bringen, Ihnen einen umfassenden Überblick über Lean zu liefern. Das gehört zum Bereich der Optimierung.

In Anlehnung an die Lean-Philosophie haben wir mit diesem ersten Entwurf einen Standard entwickelt, der Mut zur Lücke aufweist. Denn darum genau geht es in der Lean-Philosophie. Allein in unserem stillen Kämmerlein werden wir kein Buch schreiben können, das inhaltlich unsere Vision (einen vollständigen und verständlichen Einblick in die Lean-Philosophie beim Leser zu erzeugen) voll erfüllt. Das geht nur im Austausch mit den Lesern und in Abstimmung mit Ihren Fragen. So ermitteln wir den konkreten Kundenwert. Bei Lean geht es also niemals um einen perfekten ersten Wurf. Die Vision oder Zielsetzung ist groß und in kleinen Schritten nähern wir uns an, so auch mit diesem Buch. Über ein Feedback von Ihnen würden wir uns deshalb sehr freuen.

Culture Work GmbH

Kontakt: [info@culture-work.com](mailto:info@culture-work.com)

Weitere Informationen: [www.culture-work.com](http://www.culture-work.com)

Geschäftsführer: Dr. Klaus-Dieter Dohne, Dr. Bernd Müssig

HRB 201993, Amtsgericht München