

Leitfaden kontinuierliche Verbesserung

Summary: Jede Woche eine kleine Verbesserung

Was ist eine gute Organisation und was nicht? Diese Frage wird meistens mit dem aktuellen Gewinn, der Marktstellung oder anderen Kennzahlen wiedergegeben, die das Heute bewerten. In unseren Augen ist aber eine Organisation dann gut, wenn sie sich an zukünftige Anforderungen anpassen kann, sich ständig weiterentwickelt mit einem Wort ausgedrückt: wenn sie lernt und sich kontinuierlich verbessert.

Das Entscheidende für die Bewertung einer Organisation ist nicht die heutige Performance sondern die Lernkurve (siehe Abb. 1: Entwicklungskurve von zwei Organisationen).

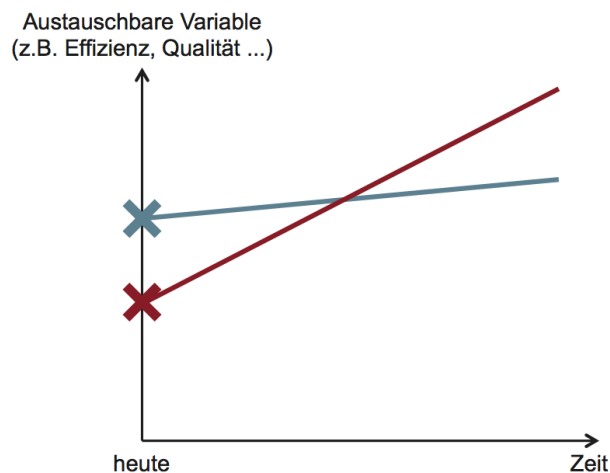


Abb. 1: Entwicklungskurve von zwei Organisationen

Nur was ist das sinnvolle Maß für Lernen, wie lässt sich Lernen messen und wie lässt sich Lernen umsetzen? Die Antwort darauf ist: wenn jeder Mitarbeiter der Organisation ständig offen für Weiterentwicklung ist, Ideen entwickelt und diese umsetzen will, kann und darf, auch wenn das Ergebnis noch nicht von vorneherein feststeht.

- Nutzen Sie in etwa 10% der Kapazität Ihrer Organisation für Verbesserungen.
- Streben Sie etwa 2 umgesetzte Verbesserungen pro Mitarbeiter und pro Monat an.
- Ersetzen Sie Bürokratie durch Eigenverantwortung.

Wenn Sie es schaffen, diese 3 Punkte umzusetzen, sind Sie auf der Erfolgsspur und gut für die Zukunft gerüstet.

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangssituation der kontinuierlichen Verbesserung.....	2
2	Das Ziel kontinuierlicher Verbesserung.....	2
3	Anwendung der kontinuierlichen Verbesserung	3
3.1	1. Schritt: Einstimmen der Mannschaft	4
3.2	2. Schritt: Kontinuierliches Verbesserungsmanagement planen	5
3.3	3. Schritt: Wöchentlichen Verbesserungstermin vorbereiten	6
3.4	4. Schritt: Ersten Verbesserungstermin durchführen.....	8
3.5	5. Schritt: Verbesserungen bewerten und honorieren	9
3.6	6. Schritt: Verbesserung „standardisieren“ und professionalisieren	10
3.7	7. Schritt: Komplexe Verbesserungen adressieren	10
4	Zusammenfassung	10
5	Zugehörige Dokumente	11
6	Verbesserung in eigener Sache.....	11

1 Ausgangssituation der kontinuierlichen Verbesserung

Laut Statistik sind in Deutschland zwischen 80 und 90% der Beschäftigten mit Ihrem Job unzufrieden. Neben den klassischen Gründen wie zu niedrigem Gehalt und zu viel Druck sind es oft Kleinigkeiten, die uns den Tag vermiesen. Diese „Kleinigkeiten“ haben auf unser Wohlbefinden und unsere Zufriedenheit große Auswirkungen. Wir können also sofort mit einer Verbesserung unseres Wohlbefindens beginnen!

Leider fühlen sich viele Menschen für ihre eigene Zufriedenheit nicht verantwortlich und suchen die Lösung außerhalb. Der Arbeitgeber oder die Gesellschaft soll das Umfeld für uns so gestalten, dass wir uns wohl fühlen. Viele Menschen sind aber auch frustriert, wenn sie in der Vergangenheit erfolglos versucht haben, Dinge zu verändern und zu verbessern.

Im Wesentlichen lässt sich sagen, dass sich die meisten von uns mit ihrer Situation abgefunden haben und nicht wirklich für eine Verbesserung kämpfen. Nur sehr wenige Menschen haben den Willen und den nötigen Freiraum diese Situation zu ändern. Von der Ohnmacht und fehlendem Sinn bis hin zum Burn-Out ist es allerdings nur ein ganz kleiner Schritt.

2 Das Ziel kontinuierlicher Verbesserung

Mit dieser inneren Haltung laufen wir Gefahr, von anderen überholt zu werden. Stellen Sie sich eine Organisation vor, in der jeder Mitarbeiter pro Monat zwei Verbesserungen umsetzt. Eine solche Organisation hätte die unsrige, egal wie gut wir sind, innerhalb kurzer Zeit überholt. Sie meinen, das wäre Utopie? Nein, es gibt diese Organisationen, die sich seit Jahren im Verbessern üben. Es sind genau die Organisationen, die aus Krisen verstärkt hervorgehen, während andere in die Insolvenz gehen.

Die Frage hier ist: Wie machen die das? In solchen Organisationen ist Verbesserung weder zufällig noch freiwillig. Verbesserung ist einfach ein ganz normaler Teil der Aufgabe jedes einzelnen Mitarbeiters. Bei der Führung hat das Thema Verbesserung einen hohen Stellenwert. Sie schafft den Freiraum, damit Verbesserungen umgesetzt werden können, fordert aber auch beharrlich die Umsetzung von Verbesserungen ein. Die Mitarbeiter können ihre Ideen verwirklichen und ihr eigenes Umfeld mitgestalten. Das wiederum erhöht die Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit (Lust selbst gestalten zu können).

Doch was ist zu tun, wenn man an diesem Punkt noch nicht angelangt ist? Methodisch ist der Verbesserungsprozess ganz leicht anzugehen. Der schwierige Punkt ist, die Mitarbeiter für den Prozess der kontinuierlichen Verbesserung zu gewinnen. Das gelingt nur, wenn die Führungskraft den nötigen Freiraum schafft und den Mitarbeitern ein Vorbild ist. Um ein gutes Modell als Führungskraft zu sein, benötigt man die Offenheit und Bereitschaft sich selbst mit seiner Wirkung auf andere auseinander zu setzen und seine Routinemuster immer wieder anzupassen ([siehe Culture Work Modell](#))

Als zeitlichen Freiraum für kontinuierliche Verbesserung empfehlen wir 1 bis 1 ½ Stunden pro Woche fest im Terminkalender der direkt zugeordneten Mitarbeiter zu blocken und die Verbesserungstermine mindestens ein halbes Jahr selbst zu moderieren. Während dieser Zeit kann ein Mitarbeiter in die Moderationsrolle eingeführt werden. Wichtig ist, dass die Führungskraft diese Termine ernst nimmt (wie das Erreichen der Finanzziele) und mit der gleichen Priorität durchführt, wie Sie das auch bei Ihren Mitarbeitern erwartet.

Die vielleicht schwierigste Aufgabe für viele Führungskräfte ist es, die Vorschläge ihrer Mitarbeiter nicht zu bewerten, sondern alles in einem Experiment umsetzen zu lassen, was nicht die Arbeitssicherheit gefährdet oder den Budgetrahmen sprengt. Wenn eine Führungskraft oder ein Gremium die Vorschläge bewertet und vermeintlich schlechte aussortiert, werden potentielle Chancen ausgelassen, aber vor allem werden die Mitarbeiter sich bei den Vorschlägen zurückhalten, da sie eine Abwertung fürchten bzw. den Verbesserungsprozess als Pseudoveranstaltung zu bewerten.

3 Anwendung der kontinuierlichen Verbesserung

Gemeinsam mit allen Mitarbeitern an kontinuierlicher Verbesserung zu arbeiten und messbare Ergebnisse zu erzielen, benötigt einen einfachen Prozess, der es den Menschen leicht macht. In diesem Kapitel leiten wir Sie Schritt für Schritt dabei an, wie Sie ein kontinuierliches Verbesserungsmanagement installieren können, das die Menschen begeistert.

Für die Menschen wird der Verbesserungsprozess einfach, wenn er intuitiv handhabbar ist und keinerlei Hürden aufbaut. Der Prozess startet mit der Idee eines Mitarbeiters. Bereits hier ist es wichtig, dass einfache Hilfsmittel die Mitarbeiter dabei unterstützen die Idee zu erfassen, bevor sie wieder vergessen wird.

Ist die Idee erfasst, benötigt der Mitarbeiter eine Bühne, auf der er seine Idee präsentieren und Mitstreiter für die Umsetzung gewinnen kann. Genau an dieser Stelle ist es entscheidend, den Mitarbeiter nicht zu bremsen und zu frustrieren,

indem die Idee vorschnell durch Dritte bewertet wird, sondern im Gegenteil die Idee zu würdigen und ihrer Umsetzung eine Chance zu geben.

Ist der geschätzte Umsetzungsaufwand niedrig braucht der Mitarbeiter nur noch den nötigen Freiraum und eventuell die Unterstützung von Kollegen, um die Idee in einem ersten Experiment zu verwirklichen. Experimente nennen wir die Umsetzung deshalb, da es nicht entscheidend ist, dass die Umsetzung wirklich funktioniert, sondern dass die Mitarbeiter beim Verbessern lernen.

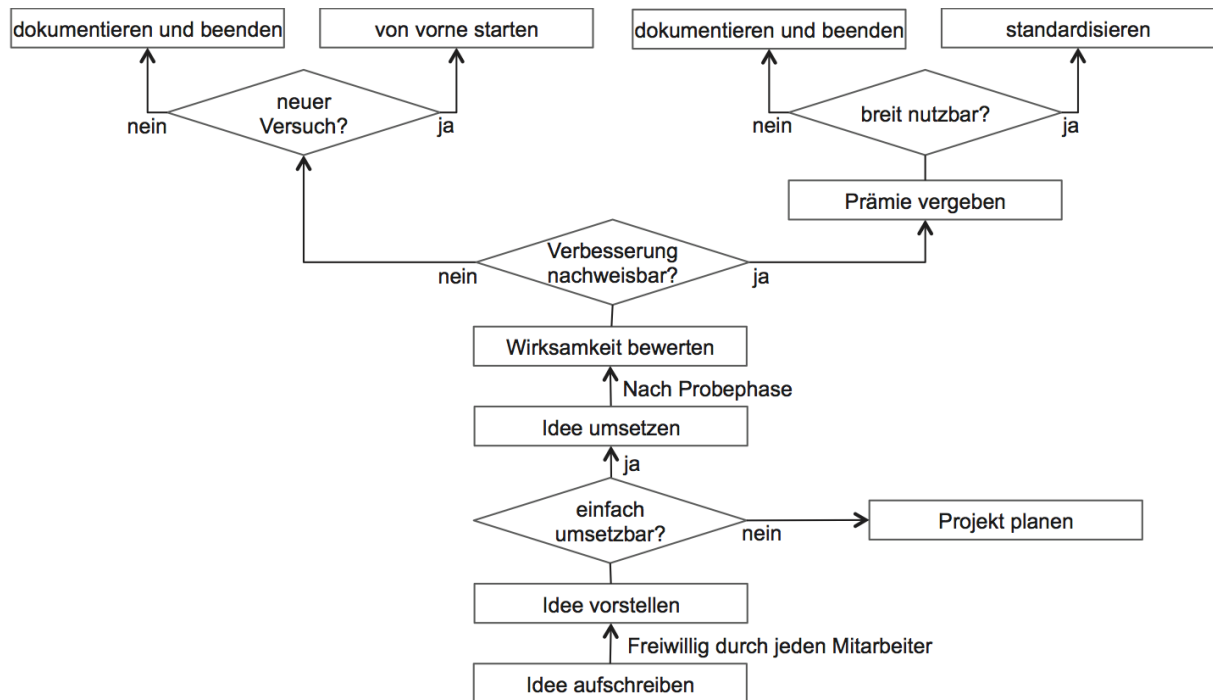


Abb. 2: Prozess von der Idee zur umgesetzten Verbesserung

Ist das Experiment erfolgreich und hat die Umsetzung der Idee zu einer messbaren Verbesserung geführt, ist der Idealfall eingetreten. Ist das Experiment aber gescheitert, ist die Führung gefragt, den Mitarbeiter anzuspornen einen nächsten Versuch zu wagen. Fehlgeschlagene Experimente erhöhen nämlich langfristig den Erfahrungsschatz der Organisation und sind somit extrem wertvoll.

Ideen, die einen höheren geschätzten Umsetzungsaufwand aufweisen, werden durch den Mitarbeiter am besten im Sparring mit einem Kollegen oder dem Vorgesetzten detaillierter ausgearbeitet und beschrieben. Hierfür empfehlen wir Ihnen das Vorgehen mittels der A3-Methode, die Sie als Leitfaden bei uns ebenfalls erhalten können.

Mit diesen Vorkenntnissen können wir mit der Einführung einer kontinuierlichen Verbesserung starten.

3.1 1. Schritt: Einstimmen der Mannschaft

Bei diesem Schritt gehen wir von der Annahme aus, dass die meisten Ihrer Mitarbeiter in der Vergangenheit bereits erste Erfahrungen mit dem Thema Verbesserung gemacht haben. Viele Organisationen haben bereits ein mehr oder