

Serie: Die Verbesserungskata

Teil 5: Planvoll mit Herausforderungen und Ziel-Zuständen in Richtung Nordstern

von Sabine Leikep und Marco Kamberg

Das Erlernen und Üben der Routinen der Verbesserungskata ist die Basis, um alle Mitarbeiter einer Organisation in einen „Verbesserungsmodus“ zu bringen. Sinnvollerweise übt man die Kata nicht als Selbstzweck, sondern man setzt bereits die ersten Gehversuche gezielt zum Nutzen des Unternehmens ein. Also gilt es, die Richtung zu begreifen, den Ist-Zustand zu erfassen und den nächsten Ziel-Zustand festzulegen. Bei dieser Vorgehensweise wird eine Fülle von Themen auftauchen, die mittels Verbesserungskata bearbeitet werden.

Der erste Schritt ist die Formulierung einer Herausforderung, die im Hinblick auf die Gesamtausrichtung der Organisation zu bewältigen ist. Diese Herausforderung liegt auf der Organisations- oder Wertstromebene. Dahinter steht eine langfristige Vision, die ein Idealbild bezüglich des Kundennutzens darstellt. In der Regel wird diese von der Führungsspitze des Unternehmens formuliert.

Vision als Basis für Zielrichtung

Da es nicht möglich ist, in die Zukunft zu blicken, stellt die Visionsaussage eine vage Beschreibung des Nutzens dar, der nicht durch die aktuellen Produkte oder Technologien des Unternehmens begrenzt wird. Beispiele für Vision Statements: „Besserer Transport für mehr Menschen“ (Automobilhersteller), „Löcher wo du sie willst, wann du sie willst“ (Bohrmaschinenhersteller). Es ist zulässig und sogar erstrebenswert, dass die Vision aus der Perspektive der aktuellen Kompetenzen ein Dilemma darstellt. Die Vision ist weit entfernt und der Weg dorthin ist unvorhersehbar.

Eine Vision oder „True North“, ist die Beschreibung eines weit entfernten und oft paradoxen Zustandes, den man gern erreichen möchte, weniger eine Kennzahl. Solch eine Vision zu haben bedeutet, dass die Führung Position bezieht und klar zeigt, was dem Kunden geboten werden soll. Das stellt eine qualitative Richtungsangabe für die Organisation dar. Konkreter wird es bei der Formulierung einer näher beschriebenen strategischen Herausforderung für

Wenn sich Menschen als Teil eines System sehen und zusammen an einem gemeinsamen Ziel arbeiten, bekommen Sie das Gefühl, dass ihre Anstrengungen Sinn haben. Sie erfahren Sinn, Anregung und Spaß an ihrer Arbeit.“

W. Edwards Deming, The New Economics

das Unternehmen. Diese ist ein nicht verhandelbares, dehnbare Ziel hinsichtlich eines besseren Dienstes am Kunden. Sie bildet den Rahmen, in dem die Verbesserungskata angewendet wird.

Herausforderung formulieren

Eine Herausforderung sollte eine Beschreibung bzw. Festlegung eines gewünschten Zustandes sein, wie z.B. die Reduzierung der Durchlaufzeit (für Kundenaufträge) von 35 auf 5 Tage. Der damit verbundene Ziel-Zustand (des Unternehmens) wird in Form eines Soll-Wertstroms (= Challenge) erfasst und einem Ist-Wertstrom gegenübergestellt, der durch Aufnahmen/Beobachtungen vor Ort erfasst wird. Verantwortlich für die Bewältigung dieser Herausforderung ist das Management-Team inklusive der Geschäftsleitung. Aufbauend auf der Herausforderung werden einzelne Ziele „heruntergebrochen“. Sie sind die Eingangsziele für die Ziel-Zustände der nächsten Hierarchieebene. Verantwortlich für die Beschreibung und Erreichung dieser Ziel-Zustände sind die unteren Manager, die zugleich auch die Prozesse verbessern. Die Herausforderung stellt sicher, dass die Verbesserungsbemühungen auf der Prozessebene konzentriert sind und zusammenpassen. Sie erstreckt sich üblicherweise über mehr als einen Prozess innerhalb einer Organisation oder eines Wertstroms. Somit ist eine Herausforderung auch ein Bindeglied zwischen der Verbesserung auf Prozessebene und der Unternehmensstrategie. Das Coaching zur Anwendung der Verbesserungskata und damit die Entwicklung der Mitarbeiter ist Aufgabe des Vorgesetzten.

Die Vision (idealistisch und weit in der Zukunft) kommt von der Geschäftsleitung, welche die Ebene

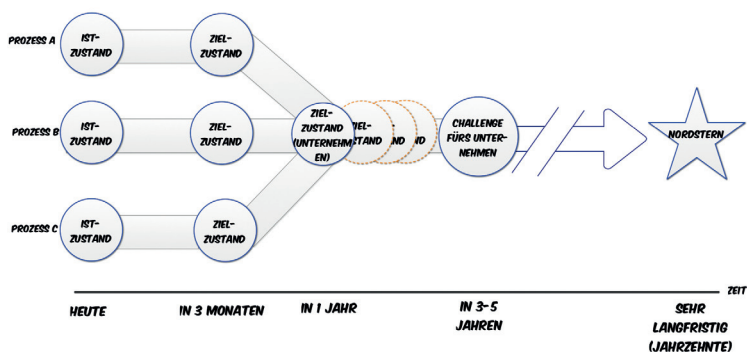


Abb. 1: Orientierung an der Vision

darunter (Manager) darin coacht, die nächste Herausforderung zu bestimmen, welche die Organisation in Richtung der Vision voranbringt. Manager coachen ihre Lernenden täglich mit der Verbesserungskata (Richtung verstehen, Ist-Zustand erfassen, PDCA in Richtung des nächsten Ziel-Zustandes – wiederholen, bis der Ziel-Zustand erreicht ist). Hier wird der fraktale Aufbau der Vorgehensweise deutlich.

Verbesserungskata-Prozessanalyse

Bei der Analyse des anfänglichen Ist-Zustands geht es um die Erfassung von Zahlen, Daten und Fakten. Diese werden benötigt, um einen geeigneten nächsten Ziel-Zustand zu beschreiben. Hier gilt es, herauszufinden, wie die aktuelle Vorgehensweise ist. Auf dieser Basis erstellen die Beteiligten das Muster für die gewünschte Vorgehensweise. Dieser Ziel-Zustand gibt vor, woran gearbeitet werden soll. Die Annäherung erfolgt mittels PDCA-Zyklen in einer iterativen Vorgehensweise. Durch auftretende Hindernisse lernen die Übenden und finden heraus, woran sie arbeiten müssen. Sie sammeln im Laufe ihrer Verbesserungsaktivitäten so viel Wissen über den Soll-Prozess, dass sie in der Lage sind, den Ziel-Zustand regelmäßig zu ergänzen und zu erweitern.

Ziel-Zustand aktiviert Erfindergeist

Ein Zielzustand beschreibt einen gewünschten Zustand in der Zukunft, der außerhalb unserer aktuellen Wissensgrenze liegt. Er soll bis zu einem festgelegten Zeitpunkt erreicht werden. Ein Zielzustand beschreibt, wo wir sein wollen, nicht wie wir dorthin

gelangen. Die Lernenden beantworten Fragen wie: Wie soll dieser Prozessablauf bis zum (Datum) aussehen? Welches Muster möchten wir als nächstes haben? Wo wollen wir als nächstes sein? Mehr über die Vorgehensweise der Verbesserungskata-Prozessanalyse mit detaillierten Beispielen finden Sie im Verbesserungskata-Handbuch von Mike Rother.

Ein Ziel-Zustand ist eher zukunftsorientiert, also keine zurückblickende Betrachtung von Problemen. Es geht um das Hinarbeiten auf etwas, darum, sich auf den Weg zum Erfolg zu machen. Ein Ziel-Zustand regt uns an, eine Reihe von unterschiedlichen Umständen zu berücksichtigen, die aktuell bestehen. Er ist ein wesentliches Element eines kreativen Prozesses. Es geht um eine gemeinschaftliche Anstrengung hin zu einem für alle zufriedenstellenden Ergebnis. Ein Ziel-Zustand hilft dabei, den Erfindergeist in Teams zu aktivieren. Er wird nicht vom Management formuliert sondern von den Lernenden und dem Team, in Zusammenarbeit mit dem Coach. Die Entwicklung des Ziel-Zustandes ist ein iterativer Prozess, der im Verbesserungskata-Handbuch detailliert beschrieben wird.

Sie sehen, dass Sie mit der Verbesserungskata bei einer entsprechenden Planung mit Blick auf die Zielausrichtung gleich in die Praxis eintauchen können. Selbstverständlich ist es auch legitim, die Kata-Verbesserungsroutinen anhand von „Trockenübungen“ zu erlernen. Doch der direkte Einstieg in die Praxis ist viel sinnvoller. Wenn die Routinen dann in Fleisch und Blut übergegangen sind, kommt die Organisation immer mehr in einen Verbesserungsmodus und entwickelt sich ständig weiter.

Das Verbesserungskata-Handbuch von Mike Rother steht im Internet kostenlos zur Verfügung und wird ständig aktualisiert. In einer offenen Diskussion fließen die Erfahrungen und Anregungen der Kata-Anwender mit ein. Die deutsche Übersetzung von Prof. Dr. Constantin May steht in aktualisierter Version kostenlos zum Download bereit unter: www.cetpm.de/kata-handbuch

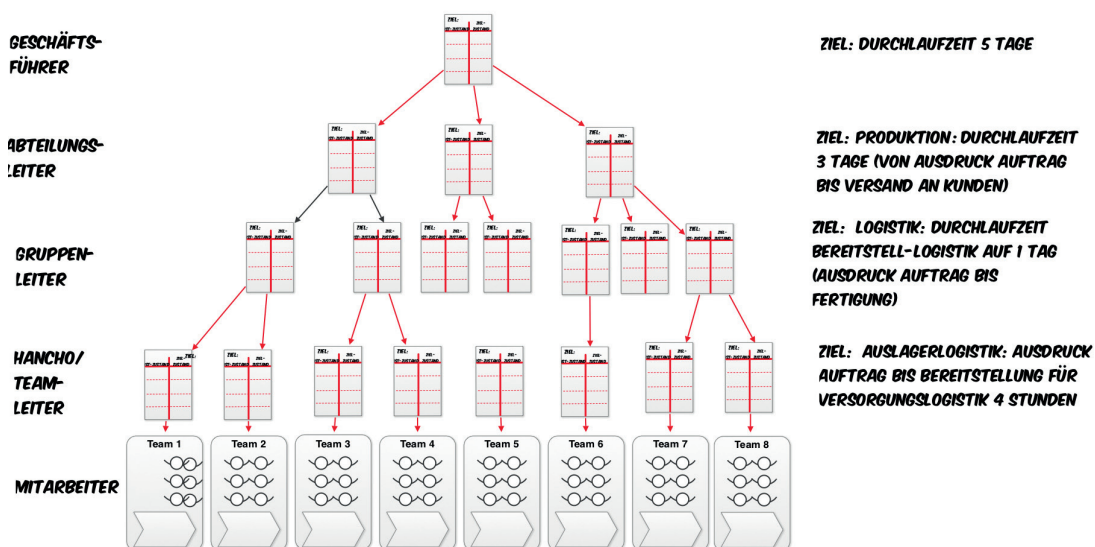


Abb. 3: Die Ziele herunterbrechen - jede Hierarchieebene hat ihren eigenen Ziel-Zustand