



# Armin Lausterer

Ihr Erfolg ist unser Ziel

# KVP und Lean Management:

# ZIELE erreichen

# WERT-STROM optimieren

# IDEEN entwickeln

# KULTUR leben



## Lean Management Teil 4:

„Durchbrechen Sie den Teufelskreis ungelöster Probleme, indem Sie strukturiert verbessern.“

Ihr



Armin Lausterer

Dipl. Ing. FH Unternehmensberatung

In der Au 34 B  
93179 Brennberg

☎ +49 171 - 1 64 44 22  
📞 +49 94 84 - 95 15 94  
📠 +49 32 22 - 41 68 24 3

al@armin-lausterer.de  
www.armin-lausterer.de



## Wie gelingt strukturiertes und nachhaltiges Verbessern?

Denn nur so durchbrechen Sie den Taufelskreis ungelöster Probleme in Ihrem Unternehmen. Der umfassende Aufbau und Ausbau von Verbesserungskompetenz ist deshalb einer der wichtigsten Aufgaben, um Ihr Unternehmen erfolgreich zu machen.

Verbesserung gelingt in drei Schritten:

1. Erkennen von Verbesserungen
2. Strukturiertes Verbessern
3. Absicherung der Nachhaltigkeit

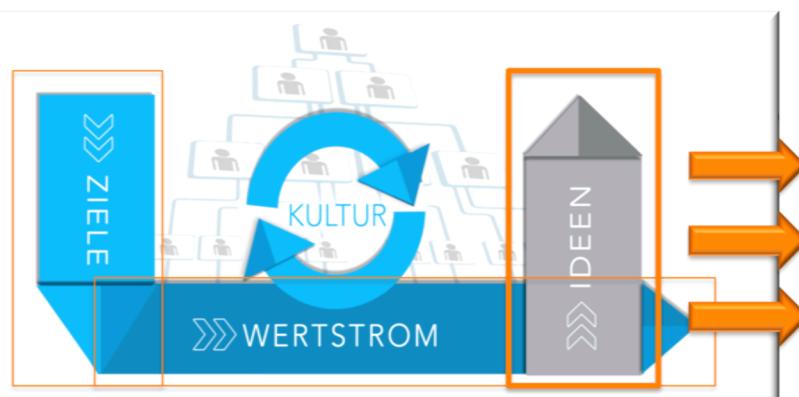
### 1. Plan:

Machen Sie gleich zu Anfang die Betroffenen Mitarbeiter zu Beteiligten. Dies gelingt, wenn Sie Ihre Mitarbeiter von Anfang an aktiv in den Verbesserungsprozess mit einbeziehen. So nutzen Sie die Kompetenz und Erfahrung Ihrer Mitarbeiter, zum Anderen steigt die Akzeptanz und die Einsicht für die Veränderung.

Starten Sie mit Ihrem Team, eine umfassenden Analyse des IST-Zustandes. Nutzen Sie dazu wenn immer möglich



### KVP / Lean Strategie:



Absicherung der Nachhaltigkeit

**Strukturiert verbessern**

Erkennen von Verbesserungen



Zahlen, Daten, Fakten. Nehmen Sie sich die Zeit, diese anschaulich in Grafiken und Diagrammen dazustellen. Rohdaten in endlosen Kolonnen auf Papier oder in EDV, sind wenig anschaulich und somit selten hilfreich. Definieren Sie anschließend den Zielzustand. Dazu helfen Ihnen folgende Fragen:

Was sind im IST-Zustand die Hauptprobleme / -nachteile?

Was ergeben sich daraus für Konsequenzen?

Was ist das Dringendste?

Wie sähe der ZIEL-Zustand aus?

Wo liegen die Hauptschwerpunkte?

Entwickeln nun gemeinsam mit Ihrem Team Ideen, um den Ziel-Zustand zu erreichen. Wichtig: Jede Idee ist zunächst erlaubt. Legen Sie eine Ideensammlung an. Erst zum Schluss analysieren Sie die gewonnenen Ideen nach den Kriterien Aufwand, Nutzen, Dauer, Risiken und Machbarkeit. Im nächsten Schritt entwickeln Sie aus Ihren Ideen möglichst konkrete Maßnahmen. Ab-





schließend bewerten Sie die Maßnahmen nach Aufwand und Wirkung.

## 2. Do:

Starten Sie mit den Maßnahmen, die wenig Aufwand und viel Wirkung versprechen. Ich erlebe oft, dass hoher Ressourcenaufwand und somit auch hohes Risiko am Anfang von Verbesserungsprojekten zum Scheitern führt. Achten Sie darauf, dass Ihre Maßnahmen in kurzer Zeit zu sichtbaren Erfolgen führen. Diese Erfolge schaffen Vertrauen. Oft setzen Sie durch diese ersten Erfolge dringend benötigte Ressourcen (Zeit / Geld) frei. Sie ebnen damit den Weg für die aufwendigeren Maßnahmen.

## 3. Check:

In vielen Firmen endet mit dem Umsetzen der Maßnahmen das Verbesserungsprojekt. Man hat das Problem ja, oft mit viel Aufwand und Einsatz von

Zeit und Geld, gelöst. So glaubt man zumindest. Die Aufmerksamkeit im Unternehmen wendet sich einem neuen Thema zu. Manchmal zeigt sich aber, dass die Verbesserung nicht, oder nicht im vollem Umfang eingetreten ist. Oder die Verbesserung hat negative Nebenwirkungen, die vorher nicht abschätzbar waren. Dies führt in Summe zu einer unnötigen Erhöhung der Komplexität Ihrer Prozesse, mit allen negativen Folgenden wie erhöhte Kosten, mangelnde Flexibilität und Robustheit. Mitunter führt dies zu einem schlechteren Zustand, als vor der Verbesserung. Deshalb überprüfen Sie die umgesetzten Maßnahmen nach einer gewissen Einlaufzeit auf Ihre Wirksamkeit. Klären Sie ob die Verbesserung wirklich im vollen Umfang erreicht wurde. Gibt es negative Auswirkungen durch die Einführung der Maßnahme? Eventuell sind zusätzliche Maßnahmen notwendig. Falls Maßnahmen ganz ins Leere



gelaufen sind scheuen Sie sich bitte nicht diese wieder zurückzunehmen.

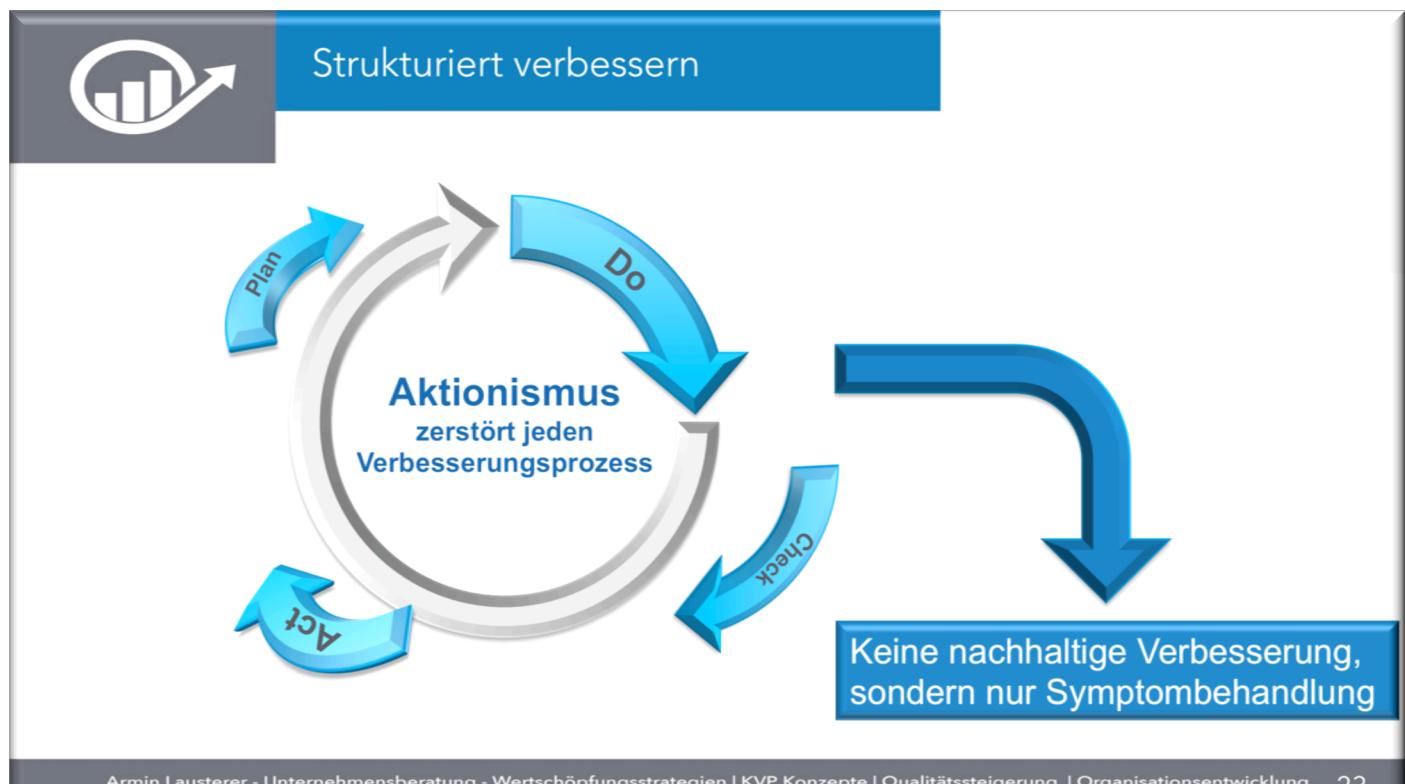
#### 4. Act:

Im letzten Schritt prüfen Sie, ob die eingeführten Verbesserungen an einer weiteren Stelle in Ihrem Unternehmen, so oder so ähnlich, eingesetzt werden kann. Teilen Sie dazu Ihr Wissen mit anderen Abteilungen oder Standorten, die an ähnlich gelagerten Herausforderungen arbeiten. Vielleicht können Sie die Verbesserungen auf andere Pro-

zesse, Anlagen, Produktgruppen übertragen. Starten Sie gegebenenfalls weiterführende Projekte.

**Aktionismus zerstört jeden Verbesserungsprozess:**

Am Beispiel von Kundenreklamationen sieht man sehr deutlich. Teams stehen sehr oft unter hohem Zeit- und Erfolgsdruck stehe. Beispielsweise droht der Kunde mit Verrechnung von Mehrkosten, oder die Lieferfähigkeit kann nicht mehr aufrecht erhalten werden. Kun-





den, Vorgesetzte fragen dann nicht nach Ursachen oder Wirksamkeiten. Das Einzige was in solchen Situationen zählt sind Aktionen und Maßnahmen. Schützen Sie Ihr Team in einer solchen Situation vor derartigem Druck, ansonsten kann es sehr schnell zu einer reinen Symptombehandlung kommen. Das Problem scheint zwar behoben zu sein, aber da die wirklichen Ursachen nicht erkannt und beseitigt wurden, wird das Problem wiederkommen - garantiert!

In diesem Teufelskreis stecken vielen Firmen fest. So häufen sich über die Jahre Berge von ungelösten Problemen an, die dann fast täglich zu Feuerwehraktionen führen.

Durchbrechen Sie diesen Teufelskreis, indem Sie strukturiert verbessern.