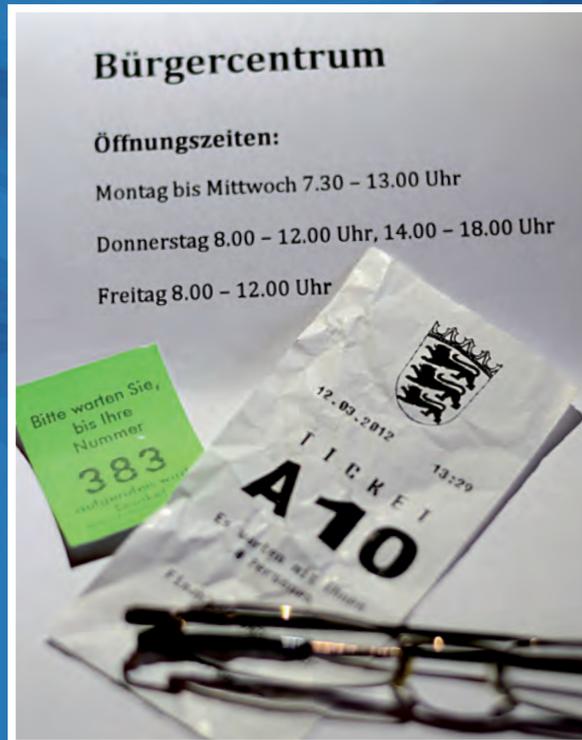


Lean Management im öffentlichen Sektor



Bürgernähe steigern
Bürokratie abbauen
Verschwendung beseitigen

Lean Management im öffentlichen Sektor

Bürgernähe steigern – Bürokratie abbauen – Verschwendung beseitigen

von

Bert Teeuwen

Schriftenreihe „Operational Excellence“

Herausgegeben von Prof. Dr. Constantin May, Hochschule Ansbach

Bisher in dieser Reihe erschienen:

- Nr. 1: May, C.; Schimek, P.: Total Productive Management. Grundlagen und Einführung von TPM - oder wie Sie Operational Excellence erreichen, 2. überarbeitete und ergänzte Auflage, Ansbach 2009.
ISBN: 9-783940-775-05-4
- Nr. 2: De Groot, M.; Teeuwen, B.; Tielemans, M.: KVP im Team. Zielgerichtete betriebliche Verbesserungen mit Small Group Activity (SGA), Ansbach 2008.
ISBN: 9-783940-775-01-6
- Nr. 3: Blom: Schnellrüsten: Auf dem Weg zur verlustfreien Produktion mit Single Minute Exchange of Die (SMED), Ansbach 2007.
ISBN: 9-783940-775-02-3
- Nr. 4: Glahn, R.: World Class Processes - Rendite steigern durch innovatives Verbesserungsmanagement – oder wie Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern betriebliche Prozesse auf Weltklasseniveau erreichen, 2. durchgesehene Auflage, Ansbach 2010.
ISBN: 9-783940-775-03-0
- Nr. 5: Koch, A.: OEE für das Produktionsteam. Das vollständige OEE-Benutzerhandbuch – oder wie Sie die verborgene Maschine entdecken, 2. korrigierte Auflage, Ansbach 2011.
ISBN: 9-783940-775-04-7
- Nr. 6: Glahn, R.: Effiziente Büros – Effiziente Produktion. In drei Schritten zu exzellenten Abläufen im gesamten Unternehmen. Antworten auf die wichtigsten Fragen zum nachhaltigen Erfolg, Ansbach 2010.
ISBN: 9-783940-775-06-1
- Nr. 7: Glahn, R.: Moderation und Begleitung kontinuierlicher Verbesserung. Ein Handbuch für KVP-Moderatoren, Ansbach 2011.
ISBN: 9-783940-775-07-8
- Nr. 8: Teeuwen, B.; Schaller, C.: 5S. Die Erfolgsmethode zur Arbeitsplatzorganisation, Ansbach 2011.
ISBN: 9-783940-775-08-5
- Nr. 9: Teeuwen, B.: Lean Management im öffentlichen Sektor. Bürgernähe steigern – Bürokratie abbauen – Verschwendung beseitigen, Ansbach 2012.
ISBN: 9-783940-775-09-2

ISBN: 9-783940-775-09-2

Copyright ©2012

CETPM Publishing, Hochschule Ansbach, Residenzstraße 8, D-91522 Ansbach

Tel.: +49 (0) 981/4877-165, <http://www.cetpm-publishing.de>

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	9
Einleitung	11
1 Einführung in Lean Management	19
Verbesserungen im öffentlichen Sektor.....	20
Lean: Da geht's um Autos, oder?.....	23
Fünf Grundprinzipien des Lean Management.....	24
2 Wertschöpfung – Wer ist der Kunde?	27
Portrait eines Staatsbürgers.....	28
Kunde	29
Verbraucher.....	29
Staatsangehöriger	31
Wähler	32
Steuerzahler	32
Partner.....	33
Der Bürger entscheidet	35
Interessenvertreter der Bürger	37
Kritische Qualitätskennzahlen	38
3 Den Wert festlegen	41
Die acht Hauptverschwendungsarten	43
Fehler	43
Nacharbeit und Korrektur	44
Inspektion	45
Wartezeit	46
Bestände.....	47
Transport.....	48
Überbearbeitung.....	49
Unzureichender Gebrauch von Talent und Kreativität	51
Vermeidbare und unvermeidbare Verschwendung.....	52
Bearbeitungszeit und Durchlaufzeit.....	53
Beispiel aus der Praxis.....	53
Aktionszeit für den Bürger	55
Wertschöpfung im öffentlichen Sektor	57
Subventionen	58
Ist das Beantworten von Fragen wertschöpfend?	58
Der Ausbau	59

Die Verkehrswidrigkeit.....	60
Das Straßenfest.....	61
Rechtmäßigkeit und Effizienz.....	62
Die dauerhafte Behinderung.....	63
Mobile Bürger.....	64
Geld für ein Fahrrad.....	64
Sind alle Bürger potenzielle Betrüger?.....	65
4 Den Wertstrom sichtbar machen	67
Grundlegende Fragen vor dem Einsatz von Wertstromdesign	69
Die Ist-Situation darstellen.....	70
Den Wertstrom erfassen und eine Karte erstellen	72
Beispiel: Empfangsbestätigung verschicken.....	73
Entwicklung des Soll-Zustandes	75
Sparen Sie sich die anspruchsvollen Werkzeuge für später auf.....	80
5 Flow- und Pull-Prinzip	83
Das Streben nach dem One Piece Flow.....	83
Dritte Stufe von Lean: die Dinge in Fluss bringen.....	84
Anträge für Pflegeeinrichtungen – in Zellen arbeiten	85
Taktzeit.....	88
Ein-Tages-Fluss.....	91
Das Pull-Prinzip.....	91
Kanban.....	92
Con-WIP (Constant Work In Process)	92
Version A.....	93
Version B (Die Con-WIP Alternative).....	94
Mono-Prozesse.....	98
Push im öffentlichen Sektor.....	99
Manchmal ist Push besser	100
Der Weg zu Flow und Pull	102
6 Die Mitarbeiter aktivieren	105
Beteiligung.....	105
Kein Kopf.....	105
Sollte Arbeit Spaß machen?.....	107
Verbesserungsvorschlagswesen	108
Die Macht der Gedanken und die Macht der Taten	109
Verbesserungen in Kaizen-Teams.....	110
Rollenverteilung in Kaizen-Teams.....	111

Die Rolle des Kaizen-Gruppenleiters.....	112
Die Rolle der Kaizen-Teammitglieder	113
Gruppengröße.....	114
Die Rolle des Organisors	114
Voraussetzungen	115
Lean Tag für Tag.....	117
Die Verbesserungstafel	119
Wie die Verbesserungstafel funktioniert.....	120
7 Kontinuierliche Verbesserungen mit Kaizen-Teams	123
Planungsphase (Plan).....	123
Schritt 1 – Wählen Sie ein Thema	125
Praxisbeispiel	125
Projektdauer eines Kaizen-Teams	128
Schritt 2 – Setzen Sie ein Ziel.....	129
Praxisbeispiel	129
SMART-Ziele	130
Schritt 3 – Analyse des Ist-Zustandes	132
Praxisbeispiel	132
Praxisbeispiel	134
Prozessanalyse – die Suche nach dem versteckten Prozess....	134
Von den ersten Einschätzungen zu den Ursachen	136
Schritt 4 – Lösungen finden – skizzieren Sie den Soll-Zustand....	137
Praxisbeispiel	137
Denkbare Lösungen.....	138
Daten sammeln	138
Arbeit auf Grundlage des „Einmal-Prinzips“	138
Hinterfragen Sie alle Kontrollen in Ihrer Organisation.....	139
Ablage: nur einmal und nur an einer Stelle.....	139
Prozessverantwortung.....	139
Kontrollen überflüssig machen	139
Erstellen Sie den Prozess auf Grundlage von Durchschnittswerten.....	140
Schieben Sie nichts auf die lange Bank	140
Meldepflicht statt Genehmigungsverfahren	141
Transaktionen von zu Hause aus	141
Schauen Sie sich um	141
Erteilung von Baugenehmigungen durch zertifizierte Architekten	142

Erledigen Sie Berichte und Beschwerden durch einen Anruf.....	142
Befreien Sie die Bürger von den Prozessen.....	142
Reibungslose Prozesse beim Kundenkontakt.....	142
Einrichtung spezialisierter Arbeitsplätze	143
Die ideale Situation	143
IT als Lösung.....	144
Provisorische Lösungen.....	145
Risikoanalyse.....	145
Schritt 5 – Bereiten Sie den Maßnahmenplan vor	146
Praxisbeispiel	146
Der Auftraggeber	147
Die Mitarbeiter informieren.....	148
Schritt 6 – Setzen Sie den Maßnahmenplan um	149
Praxisbeispiel	149
Schritt 7 – Die Wirkung messen	151
Praxisbeispiel	151
Ergebnisse von Kaizen-Teams	151
Was passiert, wenn die Ziele nicht erreicht werden?.....	152
Schritt 8 – Raum schaffen für Standardisierung und Einhaltung der Standards.....	153
Praxisbeispiel	153
Nachhaltigkeit sichern durch Kennzahlen	154
Fertigstellung	154
8 Standardisierung und Einhaltung der Standards	157
Einhaltung der Standards.....	157
Bewusste und unbewusste Handlungen	158
Warum Gebrauchsanleitungen und Dienstanweisungen nicht immer funktionieren	158
Die Pyramide der Befolgung von Standards	159
Die vier Ebenen der Pyramide im Detail.....	161
Level 1: Nicht fehleranfällig	161
Fehler nach der Erledigung einer Aufgabe.....	162
Level 2: Optische und akustische Kontrollwerkzeuge.....	163
Poka Yoke.....	163
Ein Schubs in die richtige Richtung	164
Level 3: Visuelle Hilfsmittel.....	165
Level 4: Vorgehensweisen, Anleitungen und Handbücher.....	166

9 Der perfekte öffentliche Dienstleistungsanbieter	169
Der Weg zur Perfektion	169
Möglichkeiten, die Lean bietet.....	170
Fälle von Prozessverbesserungen	171
Rechnungsbearbeitung.....	171
Eine Gemeinde und ihr Jahresbudget.....	173
Sozialhilfeanträge	173
Lean und Politiker	175
10 Die prozessorientierte Organisation	177
Umstrukturierung und Lean	177
Aufgabenorientiert vs. prozessorientiert.....	179
Senkrechtstart.....	180
Fallbeispiel: Das Sozialamt der Stadt Oldambt.....	182
Wer will schon ständige Veränderungen?	183
Schaffung einer soliden Basis mit Kaizen-Teams.....	184
Entwurf und Handlung	184
Reduzierung der Bearbeitungszeit um 50 Prozent.....	185
Grundlagen	185
11 Lean und Kosteneinsparungen	187
Gewonnene Zeit nutzen	187
Wenn die Regierung nicht im Stande ist, die Kosten zu senken ..	188
Parkinsons Gesetz	188
Sparsamkeit wird bestraft	190
Strategien zu Kosteneinsparungen.....	191
Weniger für weniger	191
Das Gleiche für weniger.....	192
Mehr für weniger.....	193
Erst kürzen, dann verbessern?	194
Der Truthahn	194
12 Arbeitsplatzorganisation auf Basis von 5S	197
Suchzeit: Maximal 30 Sekunden.....	197
Die praktische Methode	198
Das erste S: Sortieren	199
Das zweite S: Systematisieren.....	201
Das dritte S: Säubern.....	202
Das vierte S: Standardisieren	202
Das fünfte S: Selbstdisziplin.....	203

Vorbereitung für 5S.....	205
5S ist Teamarbeit.....	205
5S beginnen: Clean-Out	207
Clean Desk und das papierlose Büro	211
Ein praktischer Neustart	212
Der Teufel steckt im Detail.....	212
5S in der digitalen Welt	213
Die digitalen 5S.....	214
Das erste S – Sortieren	214
Das zweite S – Systematisieren.....	214
Das dritte S – Säubern.....	215
Das vierte S – Standardisieren.....	216
Das fünfte S – Selbstdisziplin.....	216
Ein Fall aus der Praxis: Steuerabteilung der Gemeinde	
Dordrecht	217
Logische Organisation	220
Anhang	221
Anhang A: Arbeitsablaufplan	221
Anhang B: Projektbeschreibung	222
Anhang C: 5 x Warum-Diagramm.....	223
Anhang D: Vorschlag für Verbesserungen	224
Anhang E: Beispiel einer 5S-Überprüfung	225
Literaturverzeichnis	227
Stichwortverzeichnis	231

Geleitwort

Unternehmen müssen sich permanent verbessern und sich der Herausforderung stellen, die Wünsche ihrer Kunden bestmöglich zu erfüllen. Lean Management hat sich in den letzten Jahren als eine vielfach bewährte Vorgehensweise herauskristallisiert, um diese Ziele zu erreichen.

Auch in der öffentlichen Verwaltung und in öffentlichen Einrichtungen ist einiges in Bewegung. Von „Bürgernähe“, „Effizienz“ und „Bürokratieabbau“ ist die Rede. Steuerzahler sehen es nicht gerne, wenn Gelder für überflüssige Bürokratie verschwendet werden. Für lange Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten haben die Menschen immer weniger Verständnis. Fast jeder Bürger könnte entsprechende Anekdoten von Behördengängen zum Besten geben. Daher gehen auch die öffentlichen Handlungsträger dazu über, ihre Prozesse zu optimieren. Dabei lassen sich die in der Wirtschaft, in Produktion und Administration bewährten Lean-Methoden ohne weiteres auf die öffentliche Verwaltung und öffentliche Einrichtungen übertragen. Wir durften dies selbst bei der erfolgreichen Anwendung der Lean-Philosophie in der Verwaltung der Hochschule Ansbach und bei der vielversprechenden Umsetzung in den öffentlichen Ver- und Entsorgungsbetrieben der Stadt Zürich erfahren.

Mit diesem Buch beschreibt der Autor Bert Teeuwen sehr pragmatisch, wie Lean Management im öffentlichen Sektor funktioniert. Er geht dabei gezielt auf die Belange von Behörden ein. Besonderheiten wie der Einfluss von Gesetzen und politischen Aspekten werden explizit beleuchtet. Auch die unterschiedlichen Rollen der Bürger im Zusammenspiel mit öffentlichen Einrichtungen stellt er übersichtlich dar. Anhand einer Vielzahl von interessanten Beispielen aus der Praxis zeigt er auf, wie Bürger und Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung und öffentlicher Einrichtungen vom Einsatz der Lean-Methoden profitieren. Bert Teeuwen kann die Methoden so bildhaft darstellen, weil er auf eine langjährige Erfahrung als Berater im internationalen Umfeld zurückblickt. Als Mann aus der Praxis weiß er genau, wo der Schuh drückt.

Dieses Buch gibt Mitarbeitern im öffentlichen Sektor wertvolle Anregungen, um bürgernah zu agieren und selbst weniger Stress und mehr Spaß bei ihrer Tätigkeit zu haben. So entsteht eine Win-Win-Situation und Verschwendung kann effektiv beseitigt werden.

Die Lean-Philosophie setzt auf das Wissen und Können der Menschen. Wenn es zur Entwicklung von Ideen und Kreativität einen fruchtbaren Boden gibt, dann lassen sich Einsparungen und Qualitätsverbesserungen spielerisch realisieren. Ein „Nebeneffekt“ sind positive Veränderungen in Richtung Unternehmenskultur und Kundenorientierung. Die Lean-Philosophie bereitet den Boden für Kreativität und Wachstum. Führungskräfte, die auf Lean setzen und nach dem Gärtnerprinzip agieren, können entspannt verfolgen, was da wächst.

Ich wünsche Ihnen viele nutzbringende Erkenntnisse bei der Lektüre dieses Werkes und viel Erfolg bei der Umsetzung.

Prof. Dr. Constantin May

Managing Director des CETPM der Hochschule Ansbach

Einleitung

Der Bürger als Kunde?

Kann eine öffentliche Einrichtung wie ein Unternehmen geführt werden, in welchem der Kunde König ist? In vielen öffentlichen Einrichtungen gibt es eine Tendenz, die Bürger als Kunden des Staates zu sehen. Diese Betrachtungsweise geht davon aus, dass die Öffentlichkeit wohl das Beste von ihrer Regierung erwartet. Damit erobert das Konsumdenken den öffentlichen Sektor. Die Folge ist, dass sich in Rathäusern und anderen öffentlichen Einrichtungen die Art und Weise der Kommunikation im Dialog mit den Bürgern sehr verändert hat. Die Bürger werden als Kunden des Staates gesehen, die Produkte von diesem kaufen. Der Staat bedient die Bürger in seinen „Läden“ und ist dabei kundenorientiert. Der Vorteil dieser Betrachtungsweise ist das steigende Bemühen der Regierung zur Verbesserung ihrer Servicequalität. Der Nachteil ist allerdings die Bildung einer Kundenmentalität, bei der die Bürger sich nicht mehr für ihre eigene Umgebung verantwortlich fühlen. Sie verhalten sich dann genau wie Kunden: passiv und anspruchsvoll.

Der öffentliche Sektor greift die Prinzipien von modernem Management und Marktprozessen auf. Dabei ist er am Management und der Fortführung einer Gesellschaftsentwicklung selbst beteiligt. Dies geschieht auf allen Stufen der Gesellschaft. Im kleinen Ortsbezirk, in der Gemeinde, in jedem großen Stadtbezirk, in jedem Bundesstaat, schließlich sowohl in der gesamten Nation als auch in internationalen Organisationen wie der UN und der NATO.

Aber der Staat ist nicht der Einzige, der diesen Schritt geht. Um soziale Probleme anzusprechen, und um die Gesellschaft in die richtige Richtung zu dirigieren, bedarf es weiterer Teilnehmer, wie zum Beispiel Wirtschaftsunternehmen, einzelne Bürger sowie soziale Einrichtungen. Diese Teilnehmer sind weder passiv noch unbekannte Konsumenten: Sie spielen eine aktive Rolle und tragen eine persönliche Verantwortung. Sie sind mehr als nur einfache Kunden.

Andererseits hat ein Teil der Bürger kaum Interesse daran, dass die Regierung sich wie ein Versorger und Zulieferer verhält. Umfangreiche Untersuchungen haben ergeben, dass viele Menschen Erreichbarkeit, Zugänglichkeit, Timing (präzise und schnell) sowie persönlichen Einsatz und Aufmerksamkeit als die

wichtigsten Eigenschaften eines effektiven Staates im Hinblick auf Service erachten. Sie bewerten aber nicht nur den Service, den sie erhalten, sondern auch die Aufmerksamkeit und die Möglichkeit, einen persönlichen Beitrag zu leisten. In Bezug auf Effizienz haben außerdem viele den Wunsch geäußert, dass die Regierung die Steuergelder nicht verschwenden, sondern sinnvoll einsetzen sollte.

Ich mache die Regeln nicht

Dies bedeutet nicht, dass in öffentlichen Einrichtungen kein Platz für Verbesserungen wäre. Heutzutage basieren die Prozesse im öffentlichen Sektor auf den Grundsätzen von Rechtschaffenheit, Gleichheit und Kontrollierbarkeit. In den meisten Fällen gehen diese Grundsätze von der Politik, der Gesetzgebung und der inneren Organisation aus, die mehr Wert auf Rechtfertigung und Kontrolle legen, als auf Unterstützungsanfragen. Wenn die Kommunikation mit der Öffentlichkeit beispielsweise schwierig verläuft, wird ein Staatsangestellter erklären, dass er die Regeln nicht aufstellt. Folglich steht der Bürger nicht mehr im Mittelpunkt.

Wer hat die Verantwortung?

In vielen lokalen Behörden findet man eine Markierung auf dem Boden, die Kunden auffordert dahinter zu warten, um die Privatsphäre des Vorgängers zu respektieren. Hierbei ist zu beachten, dass dies aus Sicht eines Staatsbeamten geschrieben wurde, der *hint*er dem Schalter sitzt und dass tatsächlich von dem Besucher verlangt wird, *vor* der Markierung zu warten. Versetzen Sie sich in die Lage der Bürger! Die Idee eines Staatsbürgers ist nicht verkehrt. Doch solange das allgemeine Image des Staates relativ schlecht ist, und es viel Verbesserungspotenzial im Servicebereich gibt, ist es weise, den Service zu optimieren. Dabei empfiehlt es sich, die Praktiken aus der freien Wirtschaft zu übernehmen, die auf den öffentlichen Sektor angepasst werden können.

Lean Management ist übertragbar

Eine Methode, die möglicherweise komplett in den öffentlichen Sektor übernommen werden kann, ist das sogenannte Lean Management. Lean ist eine Managementphilosophie mit dem Ziel, jede Verschwendung zu beseitigen; also alle Aktivitäten, die keine Wertsteigerung mit sich bringen. Diese Methode entstand ursprünglich in der Automobilindustrie. Eine schlanke

Produktion verbessert die Qualität der Produkte und Dienstleistungen, senkt gleichzeitig die Kosten, und verbessert dadurch das Betriebsergebnis. Das Allerwichtigste ist, Lean Management nicht als eine Sammlung von intelligenten Werkzeugen zur Prozessverbesserung und Kostensenkung zu sehen. Es ist vielmehr eine Denkweise und Lebenseinstellung. Lean Management im öffentlichen Sektor bedeutet, dass man das Individuum, und nicht den Staatsangestellten oder die Politik in den Mittelpunkt stellt. Infolgedessen suchen Angestellte von öffentlichen Einrichtungen konstant nach Verschwendungen, die man beseitigen kann. Ziel ist es, Führungskräften die Einstellung zu vermitteln, jeden Mitarbeiter zum Verantwortlichen eines Prozesses zu machen. Dabei werden ihm Ziele und Maßstäbe, aber keine fertigen Lösungen präsentiert.

Wie dieses Buch aufgebaut ist

Dieses Buch behandelt Lean Management im öffentlichen Sektor. Die fallbezogenen Beispiele kommen aus verschiedenen Ländern. Da jedes Land seine eigenen Vorstellungen über öffentliche Einrichtungen hat, kann es sein, dass die hier beschriebenen Prozesse nicht mit denen Ihres Landes übereinstimmen. Nichtsdestotrotz sind das bürgerorientierte Verhalten sowie der Einsatz von Lean-Werkzeugen auf alle öffentlichen Einrichtungen in freien Ländern anwendbar.

Die Kapitel in diesem Buch decken die folgenden Themen ab:

Kapitel 1: Einführung in Lean Management

Wie genau finden Verbesserungen in öffentlichen Einrichtungen statt? Wo liegen bezüglich der Bereitstellung von Dienstleistungen die Unterschiede zwischen Organisationen aus der freien Wirtschaft und öffentlichen Einrichtungen? Was ist Lean Management und wie lauten die dazugehörigen Prinzipien? Schlüsselwörter: Verbesserungsmanagement – fünf Stufen von Lean

Kapitel 2: Wertschöpfung – Wer ist der Kunde?

Unternehmen haben Kunden; aber wie ist es mit dem Staat? Die Menschen wechseln ständig ihre Rolle. Sieben dieser Rollen werden beispielhaft erklärt.

Lean unterscheidet zwischen wertschöpfenden Aktivitäten und Verschwendung. Wann schafft es eine Regierung, aus den verschiedenen Blickwinkeln der Bürger einen Mehrwert zu schaffen?

Schlüsselwörter: Mehrwert schaffen, die sieben Funktionen der Menschen als Bürger, Qualitätsfaktoren

Kapitel 3: Wertstromdesign (value stream mapping)

Prozesse setzen sich aus wertschöpfenden Aktivitäten und Verschwendungen zusammen. In allen Prozessen gibt es acht sogenannte „Hauptverschwendungsarten“. Außerdem unterscheiden wir zwischen Vorlaufzeit und Einsatzdauer. Die Mitarbeiter spielen in den Prozessen oft eine aktive Rolle, was manchmal sehr erstrebenswert ist, sich andererseits aber auch als belastend erweisen kann.

Schlüsselwörter: Die acht Verschwendungsarten, Einsatzdauer, Vorlaufzeit, Integrität und Effizienz

Kapitel 4: Wertstromanalyse (value stream analysis)

Verwaltungsprozesse sind weitgehend unsichtbar, da sie sich in den Köpfen der Menschen, in Computern oder Dokumenten verstecken. Der Wertstrom eines Prozesses kann mithilfe einer Wertstromanalyse sichtbar gemacht werden. Aber zunächst bedarf es einiger grundlegender Fragen, wie zum Beispiel, ob der Prozess an sich überhaupt notwendig ist.

Schlüsselwörter: Wertstromanalyse, Ist-Zustand, Soll-Zustand

Kapitel 5: „Flow & Pull-Prinzip“

Prozesse sollten reibungslos laufen. Im Lean-Jargon bedeutet dies „flow“, also Fluss. Ein Prozess, der sich im Fluss befindet, hat dementsprechend nur ein kleines bzw. gar kein Lager und kaum Kontrollprozesse. Er ist ganz auf den Bedarf des Kunden ausgerichtet. Die Öffentlichkeit zieht den Prozess; wir haben hier also das „pull-Prinzip“. Im öffentlichen Sektor ist allerdings das „push-Prinzip“ besser geeignet.

Schlüsselwörter: One-piece-flow, Taktzeit, Push- und Pull-Prinzip, Linienbalance, Arbeitsfelder, Constant Work-In-Process (ConWIP)

Kapitel 6: Ihre Mitarbeiter einsetzen

Mitarbeiter, die jeden Tag an den gleichen Prozessen arbeiten, sind Experten darin. Sie wissen genau, wie die Prozesse in der Praxis funktionieren, und wie Menschen im echten Leben darauf reagieren. Ignorieren Sie das als Führungskraft? Gestalten Sie Ihre eigenen Prozesse? Oder haben Sie einen externen Berater, der das für Sie übernimmt? Prozesse zu optimieren bedeutet eine Menge Spaß, und viele Menschen genießen diese Arbeit. Mobilisieren Sie Ihre Belegschaft und lassen Sie sie in Kaizen-Teams partizipieren.

Schlüsselwörter: Kaizen-Teams, Mitbestimmung, Freude an der Arbeit, Lean Organisation, nachhaltiges Lean, tägliches Lean

Kapitel 7: Kontinuierliche Verbesserung mit Kaizen-Teams

William Edwards Deming's Plan-Do-Check-Act-Zyklus ist ein starkes Instrument für jeden Verbesserungsschritt. In diesem Kapitel wird PDCA in acht Schritte aufgeteilt, welche wir anhand eines Beispiels erklären: ein Kaizen-Vorgang in der Sozialfürsorge.

Schlüsselwörter: PDCA, Kaizen-Vorgang, 5 x „Warum?“

Kapitel 8: Standardisieren und absichern

Das Wort „standardisieren“ ruft Bilder von Arbeitsanweisungen und Dienstanweisungen in Erinnerung. Doch Standards alleine reichen nicht aus. Denn es gibt bessere Wege, um Prozesse abzusichern und Fehler zu vermeiden.

Schlüsselwörter: Übereinstimmungspyramide, ausfallsicher, Poka Yoke (dt. unglückliche Fehler vermeiden), One-Point-Lesson

Kapitel 9: Der ideale öffentliche Dienstleister

Ein Lean-Konzept zu starten ist nicht besonders schwer, aber wie hält man das „Rad der Verbesserung“ am Laufen? Wie kann man sich täglich um die Vermeidung von Verschwendung kümmern, wenn man den Bürger in den Mittelpunkt stellt? Wie sieht der ideale öffentliche Dienstleister aus? Welche Ergebnisse können mit Lean erzielt werden?

Einige Beispiele aus realen Situationen, zwei davon mit einfachen Lösungen, welche große Auswirkungen auf die Prozesse hatten, sind der Gegenstand dieses Kapitels.

Schlüsselwörter: Der Idealfall, Tafel für Verbesserungen, Lean Organisation, Technokraten

Kapitel 10: Prozessorientierte Organisation

Staatliche Organisationen reorganisieren oft ihre traditionellen Aktivitäten, wenn sie miteinander fusionieren oder kooperieren. Diese Reorganisation läuft intern ab: Themen wie strategische Ziele, Organigramme, die Raumaufteilung im Gebäude, Bildungspläne und Stellenbeschreibungen wurden aber noch vor den Prozessen erstellt. Das Resultat: Die Prozesse wurden erstellt, um effizient zu laufen, nicht aber um die Bedürfnisse der Öffentlichkeit zu erfüllen.

Schlüsselwörter: Lean und reorganisieren/fusionieren, aufgabenorientierte bzw. prozessorientierte Organisation, vertikaler Start

Kapitel 11: Lean und Abbau

Jede staatliche Organisation muss von Zeit zu Zeit Kürzungen vornehmen. Der Begriff „Schlanke Organisation“ klingt nicht immer attraktiv. Es gibt verschiedene Blickwinkel auf Kürzungen, wie beispielsweise „weniger für weniger“ oder „mehr für weniger“.

Ist es überhaupt möglich, Lean Management mit Kürzungen zu verbinden? Aber selbst wenn keine Kürzungen erforderlich sind stellt sich die Frage, was man mit der freien Zeit anfängt, die man aus Lean Management gewinnt.

Schlüsselwörter: Wertschöpfung, Abbau, aktivieren

Kapitel 12: Arbeitsplatzorganisation auf der Basis von 5S

Der berühmte italienische Erziehungswissenschaftler Maria Montessori würde sagen: Ein Durcheinander auf dem Schreibtisch bedeutet ein Durcheinander im Kopf. In unserem Fall bedeutet das: wenn die Umgebung unordentlich oder chaotisch ist, werden die Prozesse dieselben Qualitäten aufweisen. Die 5S Arbeitsplatzorganisation ist ein starkes Instrument zur Organisation und Visualisierung des Arbeitsplatzes.

Schlüsselwörter: 30-Sekunden-Regel, 5S, Clean Desk

Die Absicht dieses Buches

Das Know-how für die Lean Transformation

Lean in der Praxis öffentlicher Einrichtungen

Dies ist eine Anleitung, die Ihnen helfen soll, den Lean-Gedanken sowie dessen Werkzeuge unmittelbar in Ihr Verbesserungsprogramm zu integrieren.

Hier werden Ihnen ausreichend Mittel und Wege zur Verfügung gestellt, mit denen Sie den gesamten Lean-Transformationsprozess in Ihrer öffentlichen Einrichtung erfolgreich umsetzen können. Die Absicht dieses Buches ist es:

- den Lean-Gedanken und dessen Werkzeuge an den öffentlichen Sektor anzupassen;
- zu zeigen, dass Lean Management im öffentlichen Sektor weder ein „Hexenwerk“ noch ein typisches profitorientiertes Verbesserungsprogramm ist;
- ausreichend grundlegende Prinzipien und Werkzeuge zur Verfügung zu stellen, damit Sie diese in Ihrer eigenen öffentlichen Einrichtung anwenden können.

Möglicherweise haben Sie bereits Berater kennengelernt, die plötzlich anfangen, japanisch mit Ihnen zu reden, und dabei Wörter wie Jidoka, Heijunka, Muri und Muda verwendeten. Vielleicht waren es Technokraten, die den Lean-Gedanken als eine Sammlung von hilfreichen Werkzeugen sahen. Aber vergessen Sie nie: Es sind nicht nur Werkzeuge, es ist die Einstellung die zählt!



Ich verstehe Ihr Problem. Ich schlage vor, dass wir zunächst 研究社 mit dem Antrag von 工作機械, 道具箱 und 輸送する. Anschließend 掃除 sollte 養う in Kombination mit 平ら 水平に すること und たわごと. Ach übrigens, habe ich Ihnen erzählt, dass ich ein Toyota-Werk in Japan besucht habe? Der nächste Schritt ist ein 価値流れ 地図作成- Training, gefolgt von der Einführung von 価値流れ 地図作成. Dinge wie 時に und 具体的には werden Ihre Mitarbeiter sicherlich motivieren...

Der Berater erklärt den Weg zum Erfolg...

Viel Spaß beim Lesen!

Bert Teeuwen

1 Einführung in Lean Management

Der Begriff Verbesserungsmanagement beschreibt die Vorgehensweise zur Implementierung von Verbesserungen innerhalb einer Organisation. Er ist Gegenstand vieler Diskussionen in der Industrie und es gibt enorm viele Buchveröffentlichungen zu diesem Thema.

Potenziale mit Lean Management nutzen...

Im öffentlichen Sektor ist Verbesserungsmanagement im Begriff zu wachsen, obwohl es noch nicht die nötige Aufmerksamkeit erhält, um das darin steckende Potenzial zu nutzen: Effektivität und Effizienz für die Öffentlichkeit und das Image öffentlicher Einrichtungen zu verbessern.

Menschen haben im Großen und Ganzen kein positives Bild von Serviceleistungen öffentlicher Einrichtungen. Beginnen Sie einfach ein Gespräch über die Regierung, egal in welcher Gesellschaft und warten Sie ab, was passiert. Jeder hat diesbezüglich etwas zu sagen. Sie werden mit Beispielen für übermäßige Bürokratie oder unverständliche Amtssprache überflutet werden. Der Eindruck, den der Staat im Dienstleistungsbereich hinterlässt, ist nicht gerade das Gelbe vom Ei.

Die Servicewüste findet man überall

Natürlich hat der öffentliche Sektor außerdem das Manko, öffentlich zu sein. Denn seien wir mal ehrlich, auch die Geschäftswelt ist von deprimierend schlechtem Service durchlöchert. Kritische Verbrauchersendungen im Fernsehen zeigen nur die Spitze des Eisbergs. Einige Beispiele: Versuchen Sie einmal, den Vertrag mit Ihrem Internetanbieter zu beenden, Ihre Versicherungsgesellschaft zu wechseln oder sich ADSL zu besorgen. Selbst das Vorlegen einer Sterbeurkunde hält manche Unternehmen nicht davon ab, weiterhin Werbung, Rechnungen oder Erinnerungsschreiben zu verschicken.

Was im öffentlichen Sektor sicherlich wenig hilfreich ist, ist die Tatsache, dass Bürger gezwungen sind, obligatorische Dienste und Produkte des monopolistischen Staates in Anspruch zu nehmen. Obendrein werden diese weder schnell noch klar zur Verfügung gestellt, so dass dieser Prozess schnell frustrierend sein kann. Manche würden argumentieren, dass der Staat als Anbieter von öffentlichen Dienstleistungen ein notwendiges Übel sei und man nur hoffen könne, dass er einem selbst möglichst keine

**Gemeinsame
Weiterentwicklung
im Fokus...**

Probleme bereitet. In manchen Ländern konzentriert sich die Regierung bereits darauf, den verwaltungstechnischen Aufwand für seine Bürger und Unternehmen möglichst zu verringern. Dadurch wird die Botschaft vermittelt, dass es einen Aufwand gäbe, und die Regierung würde versuchen, diesen so einfach wie möglich zu gestalten, was eine negative Haltung spiegelt.

Die Bürger sollten nicht nur von Belastungen befreit werden sondern zusätzlich vom Staat profitieren. Zum Beispiel durch die Möglichkeit einer gemeinsamen Entwicklung, von der die Bürger und der Staat profitieren können.

Ein weiteres Anliegen ist die Verwendung von Steuergeldern. Menschen mögen die Idee einer maximalen Gegenleistung durch den minimalen Einsatz von Steuergeldern. Es ist nur recht und billig, dass sie genau beobachten, wie der Staat diese Gelder einsetzt.

Verbesserungen im öffentlichen Sektor

**Anreize zur Ver-
besserung der
Qualität**

Der Staat muss die Initiative zur Verbesserung ergreifen, um sein schlechtes Image loszuwerden. Programme zum Abbau der Bürokratie für Bürger und Unternehmen, sowie eine Professionalisierung der Dienstleistungen, stellen einen Versuch dar, Regierungsbehörden auf lokaler Ebene zu Veränderungen zu bewegen. Es gibt Zuschüsse für Kommunen und Landkreise, die Erfolge nachweisen können. Und es gibt auch öffentliche Einrichtungen, die begonnen haben, Qualitätsstandards für ihre Dienstleistungen einzuführen. Zwar gibt es bis jetzt nur wenige Verbesserungen, aber dafür rücken die Bedürfnisse der Öffentlichkeit immer weiter in den Mittelpunkt. Im Folgenden finden Sie einige Beispielzitate bezüglich Servicestandards, die von Kommunen herausgegeben wurden (2008):

„Sie können einen Rollstuhl beantragen, wenn Sie täglich darauf angewiesen sind. Wir entscheiden über Ihren Antrag innerhalb von vier Monaten.“

„Wir (der Gemeinderat der Stadt S.) garantieren für die hier erwähnten Dienstleistungen folgendes: Entscheidung über einen Antrag auf einen Behindertenparkplatz: Acht Wochen.“

„Wir bearbeiten Ihren Brief innerhalb von zwei Wochen. Sollte uns dies nicht möglich sein, senden wir Ihnen einen Bericht über die Entwicklung der Dinge“ (Gemeinderat der Stadt A., USA.)

„Wir nehmen Telefonanrufe innerhalb von 20 Sekunden an (sieben Mal klingeln)“, Stadtrat eines Londoner Verwaltungsbezirkes, UK“

„Anrufe werden auf höfliche Art und Weise beantwortet (mit einem Lächeln)“ – Stadt R./Maryland, USA.

„Die Stadt C. in Australien, beantwortet Anfragen per Brief oder E-Mail bezüglich der Straßenbeleuchtung innerhalb von 28 Tagen.“

Der Servicestandard ist in diesen Qualitätsbekundungen gelegentlich etwas höher als gesetzlich vorgeschrieben, denn es ist schließlich keine Schande, etwas höher hinaus zu wollen.

**Kürzungen sind
nicht immer von
Vorteil**

In Krisenzeiten zwingt der Staat die Kommunen zu Haushaltskürzungen, die letztendlich die Bürger in Form von Steuererhöhungen oder durch den Abbau von Unterstützungsleistungen oder anderen Dienstleistungen betreffen. Reduzierungen in dieser Form sind nicht gerade das, was sich der Bürger vorstellt, wenn er auf einfachere Vorschriften und weniger Beamte hofft.



Abbildung 1.1

*Konkurrenz
schadet nicht ...*

Diese Beispiele beginnen immer mit politischem und sozialem Druck und sind im Endeffekt nur hierarchisch angeordnete Initiativen. Aber werden die lokalen Behörden selbst tätig? Manchmal schon, aber das Problem ist eher, dass diese zum Teil gar nicht die Notwendigkeit für Verbesserungen sehen. Die Bürger können nicht zur Konkurrenz wechseln, und öffentliche Einrichtungen können nicht durch Konkurs von der Bildfläche verschwinden. Es ist wichtig, dass ein Wettbewerb stattfindet, denn so wird der Anreiz zur ständigen Verbesserung geschaffen. Wenn man das nicht richtig macht, gehört man zu den Verlierern. Der deutsche Modedesigner Karl Lagerfeld hat es so ausgedrückt: „Wettbewerb ist gesund. Manche Menschen mögen den Gedanken, dass es keinen Wettbewerb gibt, da sie dadurch ihren Posten ein Leben lang behalten könnten. Aber es muss immer ein gewisses Risiko bestehen. Ich denke, das ist gesund und macht dich besser.“ (CNN, Dezember 2009).

*Mehr erreichen
mit weniger
Aufwand*

Manche öffentlichen Dienstleister haben sich bereits gewandelt und die Idee eines Verbesserungsprogramms aufgegriffen, das wirklich bessere und kostengünstigere Serviceleistungen anstrebt. Darüber hinaus gibt es Bemühungen, die Meinungen von Bürgern und Unternehmen zu berücksichtigen. Nicht Produkte und Organisationen stehen im Mittelpunkt sondern die Bedürfnisse und Anforderungen der Bürger. Durchlaufzeiten von Prozessen werden um mindestens 50 Prozent gekürzt, Wartezeiten werden minimiert, Dokumente kurz und gut leserlich gestaltet, und Dienstleistungen gehen über die rechtlichen Standards und Amtsperioden hinaus. Verbesserungsmanagement im öffentlichen Sektor versucht, mit möglichst wenig Mitteln viel für die Bürger und Unternehmen zu erreichen. Ziel ist die Erhöhung der Wertschöpfung in kürzerer Zeit und mit reduziertem bürokratischen Aufwand.

Das Ziel: Eine schlanke, bürgerorientierte Organisation. Lean ist ein Verbesserungsprogramm, welches hilft, dieses Ziel zu erreichen.