

Der Wandel sichert das Bestehen

Wie bewältigen erfolgreiche Unternehmen den Veränderungsprozess?

Von Udo Reimer

‘Der Wechsel allein ist das Beständige’. Dies erkannte schon Arthur Schopenhauer im 18. Jahrhundert. Vermutlich ahnte er damals noch nicht, wie schnell sich die Welt einmal verändern wird. Nur Unternehmen, die sich dieser Anforderung stellen, werden auf Dauer überleben. KAIZEN beinhaltet den Begriff Veränderung (KAI) und bietet die Möglichkeit, Veränderungen strukturiert zu managen.



Udo Reimer, Director of Development, KAIZEN Institute Global Operations

Die technische und gesellschaftliche Entwicklung verläuft in rasantem Tempo. Dies hat veränderte Kundenanforderungen zur Folge. Der fortschreitende Wertewandel bringt interne und externe Einflüsse mit sich, welche in den Unternehmen dramatische Veränderungen bewirken.

Bisher erfolgreiche Modelle und Strategien müssen plötzlich in Frage gestellt werden.

Sich diesem Veränderungsprozess zu stellen, bringt Unternehmen klare Wettbewerbsvorteile. Und manchmal ist es sogar notwendig, um überhaupt weiter bestehen zu können. Denken Sie einmal darüber nach, welche Veränderungen Ihr Unternehmen in den vergangenen Monaten oder Jahren durchgemacht hat. Welche Auswirkungen hatte das auf die Menschen, die Kultur und den Erfolg Ihres Unternehmens?

Ist es ein Zufall, dass in der englischen

Sprache sich die Worte ‚change‘ und ‚chance‘ so ähnlich sind? Erforderliche Veränderungen bieten immer große Chancen, noch besser zu werden. Die KAIZEN-Philosophie basiert auf dieser Erkenntnis und nutzt verschiedene Methoden für die Veränderung zum Besseren in kleinen Schritten. Das Bewusstsein über aktuelle Entwicklungen ist eine wichtige Voraussetzung

für das Veränderungsmanagement. Was **muss** verändert werden und was **kann** verändert werden?

Prozesse, die der Logik unterliegen, wie Methoden, Techniken oder Strukturen lassen sich einfacher bearbeiten, da man hier von einem gemeinsamen Verständnis ausgehen kann. In den meisten Fällen spielen bei Veränderungsprozessen

Fortsetzung auf Seite 2

THEMEN

Wie bewältigen Unternehmen den Veränderungsprozess?

Veränderung als Chance: Beispiel aus der Praxis

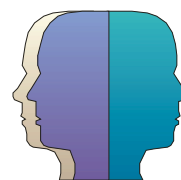
KAIZEN- Team wird kreativ

KAIZEN für Global Players: KVP-Aktivitäten weltweit koordinieren

News vom KAIZEN-College

Der KAIZEN Manager im Veränderungsprozess

KAIZEN® Manager = Veränderungsmanager



Kennt Methoden und Verhaltensweisen, um Blockaden aufzubrechen
(Blockaden: Paradigmen, Menschentypen, Komfort Zone)

Kennt Motive, welche die Veränderungsbereitschaft von Menschen erhöhen
(Motive: streben nach Anerkennung, ernst genommen werden, stolz sein)

Kennt Strategien, um Veränderungsprozesse zu unterstützen
(Strategien: Zielvereinbarung, Road Map, Prozess-Management und Coaching)

Fortsetzung von Seite 1

jedoch psychologische Einflüsse eine große Rolle. Diesen müssen wir beim 'Change-Management' besonders viel Aufmerksamkeit widmen.

Veränderungen werden durch den ‚Kreis der Gewohnheit‘ blockiert. Dazu gehört risikoscheues Verhalten, Sicherheitsdenken, bewahrende Tendenzen und das Festhalten an den bisherigen Erfahrungen. Oft bedarf es ‚schwerer Geschütze‘, um diesen Kreis zu durchbrechen. Doch mit der ‚Brechstange‘ kommt man nicht weit. Besser ist es, die Menschen dort abzuholen, wo sie stehen und sie behutsam auf ihre neue Rolle vorzubereiten. Wichtig für den Veränderungsprozess sind Mut, Kreativität, Risikobereitschaft, Selbstsicherheit und vor allem die Rückendeckung von „Oben“.

Mit KAIZEN den Wandel managen

KAIZEN-Methoden eignen sich hervorragend, um Veränderungen erfolgreich zu managen und ausgebildete KAIZEN-Manager sind die idealen Change-Manager. Den Führungskräften kommt eine Schlüsselrolle im Veränderungsprozess zu. Der KAIZEN Manager ist durch seine praxisorientierte Ausbildung den vielschichtigen Anforderungen bestens gewachsen. Er kennt die Methoden, Motive und Verhaltensweisen, die mit dem Wandel einher gehen und ist in der Lage, mit seinem Wissen den Veränderungsprozess zielgerichtet und erfolgreich zu begleiten und zu steuern.

Veränderung der Führungsrolle

Mit dem KAIZEN-Prozess, wo kontinuierlich Veränderungen zum Besseren stattfinden, wird automatisch die Führungsrolle neu definiert. Der Mitarbeiter wird vom ‚Betroffenen‘ zum ‚Beteiligten‘ und rückt stärker in den Mittelpunkt. Die Erhöhung der Selbstverantwortung wird zum zentralen Thema. Dies erfordert eine Änderung im Selbstverständnis der Führungskräfte vor Ort. Ein wichtiges Instrument des KAIZEN-Führungsstils sind Zielvereinbarungen, die mit Hilfe von Kennzahlen

Führungsrolle im Veränderungsprozess

	Motivation der Mitarbeiter für den KAIZEN®-Prozess	<ul style="list-style-type: none">- regelmäßige Information- Rahmenbedingungen für Teamarbeit fördern- Förderungsgespräche führen, Anerkennen- Feedback geben
	Unterstützung der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none">- Schaffen von Freiräumen- Zeit zur Verfügung stellen- Rahmenbedingungen schaffen- Ziele vereinbaren
	Prozessverständnis	<ul style="list-style-type: none">- Kunden-Lieferantenverhältnis- Wertschöpfung- Verluste/Verschwendungen- Schaffen einer soliden Ausgangsbasis
	Überwachung und Steuerung des KAIZEN®-Prozesses	<ul style="list-style-type: none">- Kennzahlen (Zahlen, Daten, Fakten)- Visuelles Management (Darstellung vor Ort)- Regelmäßige Audits
	Methodische Vorgehensweise trainieren und einfordern	<ul style="list-style-type: none">- Schulung und Training der Mitarbeiter- Methodische Problemlösung einführen/einfordern- Unterstützung bei der Problemlösung- Ziele vereinbaren

gesteuert und überwacht werden. Den Führungskräften obliegt die Aufgabe, die Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess konsequent zu verfolgen. Dies geschieht durch regelmäßige Information, das Schaffen von Freiräumen und durch Schulung und Training.

Erfolgsfaktor Motivation

Keine Veränderung funktioniert ohne die Motivation der Menschen. Jede Person hat andere ‚Motive‘ und es liegt im Einfühlungsvermögen der Führungskraft, diese herauszufinden. Die Mitarbeiter sollen mit Hilfe des Vorgesetzten erkennen, welche Vorteile der Veränderungsprozess für ihr persönliches Fortkommen hat. Eine tragende Rolle spielt die Anerkennung und Würdigung der geleisteten Arbeit und der eingebrachten Ideen. Betrachtet man die Bedürfnispyramide von Maslow so ist davon auszugehen, dass in unserer Gesellschaft die physiologischen Grundbedürfnisse abgedeckt sind. Zu differenzieren wird sein bei den weiterführenden Bedürfnissen nach Sicherheit, sozialer Zugehörigkeit, Anerkennung und Selbstverwirklichung. Hier gilt es herauszufinden, auf welcher Ebene die Betroffenen zu einer Verhaltensänderung bewegt werden können. So wird man in allen Organisationen und Unternehmen unterschiedliche Zielgrup-

pen finden. Die Führungskräfte müssen sich darüber im Klaren sein und sich den unterschiedlichen Erwartungen stellen. Vor allem bei der Einführung einer KAIZEN-Kultur kann eine Vernachlässigung dieses Aspektes fatale Folgen haben. Deshalb lohnt sich eine gründliche Vorbereitung und die Beschäftigung mit den Fragen, was die Mitarbeiter dürfen, wollen und können und welches die Motivationsfaktoren sind. Das Verhalten von Menschen kann man nicht direkt ändern. Aber wir können Dinge tun, die das Verhalten der Menschen ändern. Der stärkste Einfluss, den wir ausüben können, ist die Änderung der Verhältnisse, also das Umfeld, die Struktur, die Arbeitsweise und den Umgang miteinander. Das führt dazu, dass sich das Verhalten von Menschen verändern wird und sich damit die Unternehmenskultur ändert.

Die Veränderungskultur durch kleine Schritte (= KAIZEN-Kultur) erfordert viel Geduld und einen langen Atem. Wer das investiert, wird mittel- bis langfristig durch beeindruckende Erfolge belohnt. Wann machen Sie den ersten oder schon den nächsten Schritt? ■

Informationen zu Coaching, Seminaren und Qualifikation: www.kaizen.de, www.kaizen-college.de und www.kaizen-manager.de.

Wandeln durch Handeln

Die Ursachen für Veränderungsprozesse in Unternehmen sind unterschiedlich. Veränderungen der Kundenwünsche oder der Wettbewerbssituation oder betriebsinterne Probleme können den Prozess der kontinuierlichen Verbesserung auslösen. Wie aus Problemen Chancen werden, erzählte uns Dr. Jörg Beuers, Vorsitzender des Vorstandes der Allgemeine Gold- und Silberscheideanstalt AG (AGOSI) in Pforzheim:

“Ausgangspunkt für die KVP-Aktivitäten in unserem Unternehmen war die Situation im Hinblick auf die Arbeitssicherheit. Wir hatten zwei ernste Unfälle, die uns dazu veranlassten, Unfallsituationen systematisch zu analysieren. Unser Ziel ist es, Null Unfälle zu haben, denn jeder Unfall erfordert eine Reihe von notwendigen, nicht produktiven Maßnahmen“. Die Analyse ergab, dass Handverletzungen am häufigsten vorkamen. Unter Einbindung der Mitarbeiter wurde der Handschutz optimiert. Das Ergebnis: die Zahl der Handverletzungen verringerte sich drastisch von ursprünglich etwa 70 pro Jahr auf weniger als 20. Nach der erfolgreichen Verbesserung des Handschutzes schauten sich die Teams den gesamten Geschäftsprozess an, um das Thema ‚Sicherheit‘ auf ein sicheres Gleis zu bringen. “Dort sind wir heute bei 15% der Unfallzahlen verglichen mit dem Jahr 2002“ freut sich Dr. Beuers. Eben so deutlich verringerte sich die Zahl der ‚Lost-Time-Accidents‘ (LTA). Vor drei Jahren gab es etwa 20 LTA pro Jahr. Im laufenden Geschäftsjahr wurde bisher erst ein derartiger Ausfall verzeichnet.

Wichtig bei KAIZEN: Unterstützung von ‘oben’



Für Dr. Jörg Beuers ist kontinuierliche Verbesserung Chefsache. Der Vorstandsvorsitzende der Allgemeine Gold- und Silberscheideanstalt AG in Pforzheim, ein Unternehmen der Umicore, bewältigte mit seinen engagierten Mitarbeitern einen sichtbaren Wandel - sowohl im Outfit des Unternehmens als auch in den Prozessen.

Nachdem das Arbeitssicherheitsthema auf der Schiene war, nahmen sich die Teams den gesamten Geschäftsprozess vor. Über den klassischen TPM-Ansatz begannen sie, mit Unterstützung des KAIZEN Institute, im gesamten Werk mit 5A-Aktionen. Punctuell arbeiteten sie direkt im Anschluss mit Methoden zur Layout- und Rüstzeitoptimierung und mit Prozessmapping.

Der Vorstandsvorsitzende ist mit dem bislang erreichten Ergebnis zufrieden: “Seit März 2003 dokumentierten wir über 2000 definierte Mängel und verbesserungswürdige Punkte. Fast 90% haben wir bisher abgearbeitet. Erste Priorität hatte die Arbeitssicherheit. Eine

Gefahr für Leib und Leben bargen etwa 10% der 2000 dokumentierten Verbesserungspunkte. Die Werkstatt erklärte sich bereit, diese Mängel mit ‘Priorität 1’ innerhalb einer Woche abzustellen. Dies war ein wichtiger Beitrag zur Erhöhung des Gesamtsicherheitslevels. Weitere Mängel, die zu ungeplanten Maschinenstillständen im Produktionsbereich führten oder Ordnung und Sauberkeit beeinträchtigten, wurden ebenfalls beseitigt. Die Büromitarbeiter analysierten parallel die Abläufe in ihrem Bereich und entsorgten jede Menge nicht aufbewahrungspflichtiger Dokumente. Das Ergebnis ist eine völlig neue Bürolandschaft. Durch Umbaumaßnahmen und den Wegfall nicht mehr benötigter Schrankwände wurde die Kommunikation deutlich verbessert”.

Die größte Herausforderung bei der Einführung von KAIZEN sieht Dr. Beuers darin, das Projekt als Herzensangelegenheit des gesamten Unternehmens zu starten. Dazu bedarf es der Motivierung und Unterstützung der Mitarbeiter durch Führungskräfte und Geschäftsleitung. ■

Vorsicht Geistesblitz - jede Idee zählt!



Bei dem neuen Vorschlagswesen der AGOSI zählt jede Idee. Als Anerkennung gibt es einen Kantinegutschein oder eine Prämie für umgesetzte Ideen. Wer den besten Geistesblitz hat, der parkt ein Jahr lang exklusiv direkt beim Eingang - sichtbar für alle.

KAIZEN-Teamentwicklung



‘Kontinuierlich besser werden!’ Dieses Motto geben die Berater und Team-Mitarbeiter des KAIZEN Institute nicht nur an ihre Kunden weiter. Kommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil der Organisation. Deshalb trifft sich das Team regelmäßig, um Informationen auszutauschen und auf kreative Art und Weise neue Impulse in das Portfolio zu bringen. So wird die Zusammenarbeit verbessert, was letztendlich die Kunden positiv zu spüren bekommen. Beim jüngsten Treffen bewiesen die KAIZEN-Mitarbeiter künstlerisches Talent (s. Foto).

College

Holen Sie sich bei uns das Know-how für TPM®, Effizientes Office-Management, Wertstromdesign und Total Flow Management.

Bilden Sie sich weiter zum KAIZEN-Manager.

Lernen Sie von den Besten auf unserer Benchmarktour.

Nähere Infos, Termine und Preise bei unseren Service Hotlines:

**Benchmarktour ☎06172-138-112
Seminare ☎06172-138-113
www.kaizen.de**

KAIZEN für Global Players

KVP-Aktivitäten weltweit koordinieren

Das KAIZEN Institute verfügt über ein weltweites Expertenteam, welches in der Lage ist, Verbesserungsprozesse in den unterschiedlichsten Dimensionen zu begleiten. Um Synergien auf internationaler Ebene besser nutzen zu können, treffen sich die KAIZEN Consultants aus aller Welt regelmäßig, um gemeinsame Strategien und Standards zu entwickeln und zu trainieren. Das jüngste Treffen fand im August 2006 in Oberursel statt. Erstmals wurde zu diesem Training ein international agierender Kunde eingeladen. So lernten die Teilnehmer neben den Vorgehensweisen und Methoden, die einen weltweit einheitlichen Standard garantieren, gleichzeitig die Anforderungen eines international tätigen Unternehmens kennen. Geprägt durch verschiedene Nationalitäten, Kultur und Sprache finden die Berater unterschiedliche Voraussetzungen an GEMBA (Ort des Geschehens) vor.

Gemeinsam erarbeiteten die Teilnehmer ein Konzept, mit dem global agierende Unternehmen ihre KAIZEN-Aktivitäten weltweit koordinieren können.



Weltweit ein Team: KAIZEN Consultants aus verschiedenen Ländern treffen sich regelmäßig, um internationale Strategien und Standards zu erarbeiten.

Eine einheitliche Ausbildung der Prozessbegleiter erleichtert die Zusammenarbeit der einzelnen Werke auf internationaler Ebene.

Für die Einführung eines individuellen Produktionssystems steht nun standardisiertes Trainingsmaterial zur Verfügung. Ein internationaler Management-Steuerkreis fördert die Zusammenarbeit ebenso wie die Ausbildung interner Trainer und die Erstellung von eigenem Trainingsmaterial mit ‘Corporate Design’. Eine weitere Anforderung ist die Erstellung und Pflege von Road Maps.

Bei Bedarf begleiten in den einzelnen Niederlassungen Berater des KAIZEN Institute die Prozesse, bilden Trainer aus oder schulen die Menschen vor Ort. ■

KAIZEN College

Neu: Warenkorb im Web

Der Weg zum praxisbezogenen Erwerb von Fachwissen und Kompetenz ist nun wieder einen Tick einfacher. Ab sofort können Sie sich und Ihre Kollegen bequem über ein Online-Formular zu den College-Seminaren anmelden. Für die persönliche Beratung steht Ihnen gerne nach wie vor Frau Simone Schwander unter Tel. 06172/138-113 zur Verfügung. Wir freuen uns auf Ihren Besuch unter www.kaizen-college.de. ■

IMPRESSUM

Herausgeber:



KAIZEN[®]
INSTITUTE

KAIZEN Teaching AG
Benzstrasse 9
D-61352 Bad Homburg
Tel. +49 6172-138-0
Fax +49 6172-138-138
info@kaizen-institute.de
Redaktion: Sabine Leikep