

Mit Kaizen und der Verbesserungskata - lean und agil zur agilen Verwaltung

Impulsvortrag Forum Agile Verwaltung
01.12.2021



Zum Einstieg

eine Geschichte aus
Agilhausen



Weshalb

beschäftigen wir uns mit Kaizen?

Aus dem agilen Manifest:

„Einfachheit - die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren - ist essenziell.“

„In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.“

Agile baut auf Lean auf. Viele Ideen finden sich in der agilen Welt wieder:

- Kaizen (kontinuierliche Verbesserung von Zusammenarbeit und Ergebnis)
- Prinzip der Einfachheit
- Kunden- und Anwenderzentrierung

Ich habe einen Traum ...

Vision für die Zukunft

Kaizen - die **Philosophie des permanenten Lernens und Weiterentwickelns** - ist selbstverständlicher Teil der **agilen Verwaltungskultur** in einer **beidhändigen Organisation**.



Die Philosophie des beständigen Wandels und Lernens

schrittweise Weiterentwicklung und Perfektionierung (**evolutionär**)

- alle tragen dazu bei
- funktionsübergreifend und ganzheitlich
- kundenorientiert
- immer und fortlaufend

Voraussetzung

- prozessorientiertes Bemühen wird **unterstützt und anerkannt**; es kann ungestraft über Probleme gesprochen werden
- Irrtümer und Fehler **sind Lernchancen**
- Veränderungen sind selbstverständlich
- regelmäßige **Reflexion** mit allen Beteiligten

改 善

Kai- zen

Veränderung,
Wandel

zum
Besseren

Die 10 Prinzipien der Kaizen-Philosophie

- 1. Denke darüber nach, wie etwas gemacht werden kann und frage nicht, warum etwas nicht gemacht werden kann.**
- 2. Ausreden bringen Dich nicht weiter! Suche nach einem neuen Ansatz.**
- 3. Korrigiere Fehler sofort.**
- 4. Frage fünfmal „Weshalb“, um die wahren Problemursachen zu erkennen.**
- 5. 10 Leute lösen ein Problem besser als ein einzelner Spezialist.**
- 6. Benutze deinen Kopf und nicht Deine Briefftasche.**
- 7. Strebe einfache und nicht die perfekte Lösung an.**
- 8. Hinterfrage Deine bisherigen Prämissen.**
- 9. Betrachte Probleme als Chance.**
- 10. Kaizen hat kein Ende.**

Leitsätze

Zahlen wir mit dem, was wir tun darauf ein?

Vom **Kunden**
ausgehend, die
Geschäftsprozesse neu
denken.

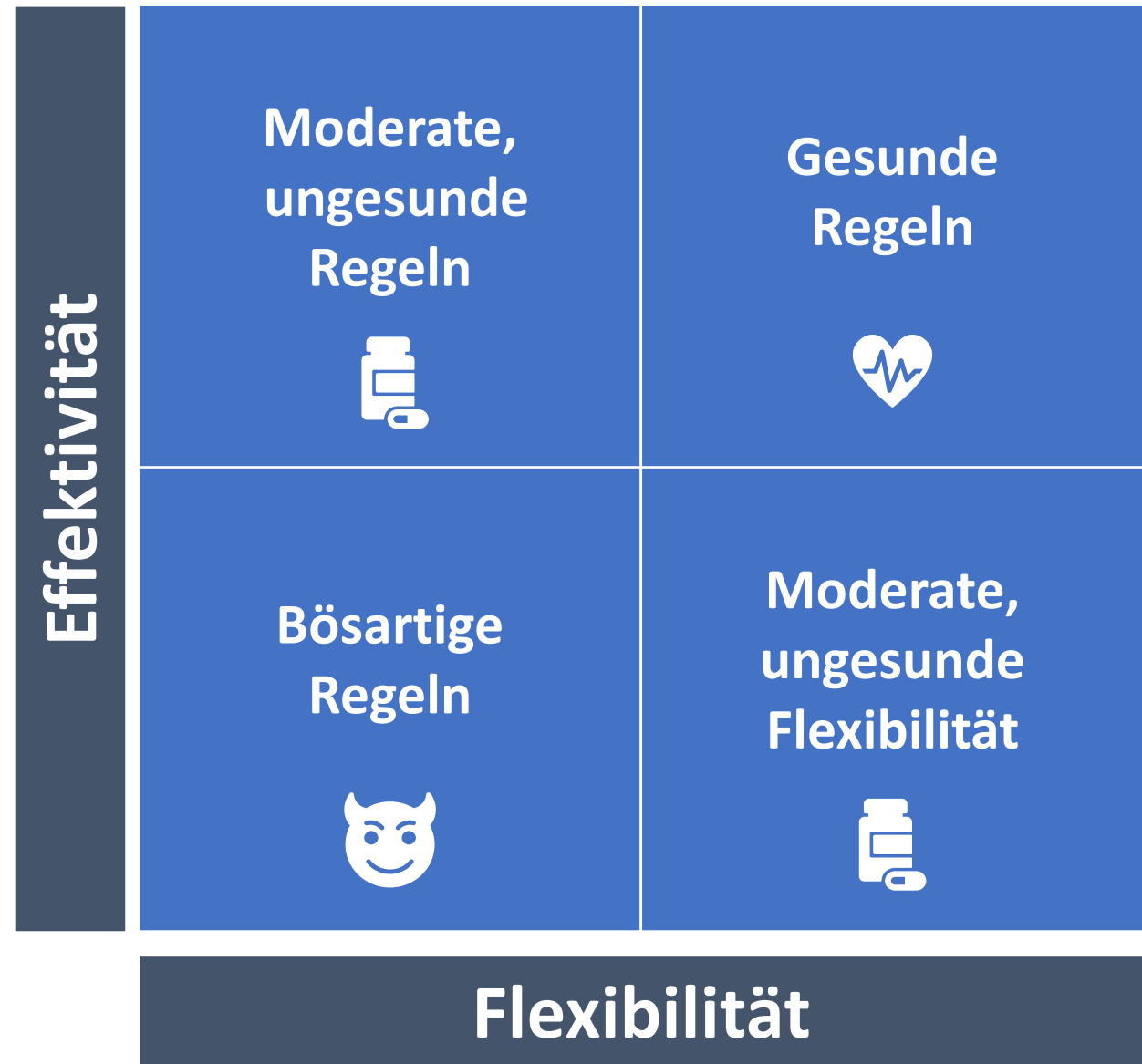


Den **Mitarbeitern** soll das
Erfüllen ihrer Aufgaben
erleichtert werden.

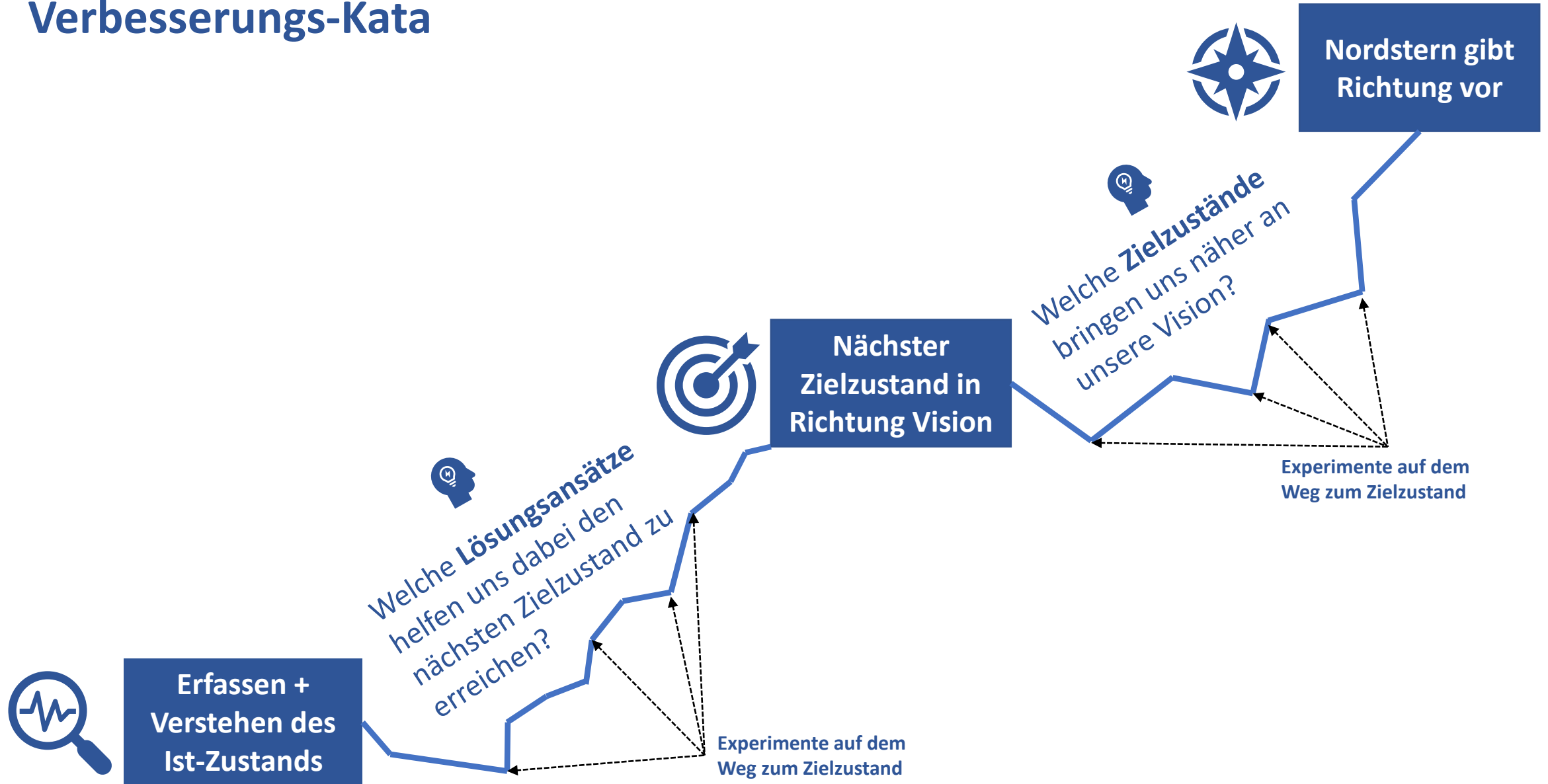


Prozesse und Regeln:

Gesunde Prozesse in den Fokus stellen



Verbesserungs-Kata



Northstar / Nordstern (I)



(True) Northstar = Vision in Form einer idealtypischen Beschreibung der Prozesse und des Verhaltens der im Unternehmen handelnden Mitarbeiter

- prozessual – **kein Zielzustand (!)**, damit zeitlos
- ideale Ausrichtung, ohne Kompromisse → wohl wissend, dass nicht erreichbar
- gibt eine Richtung vor, ohne eine Methode zu vorgeben
- wie der Nordstern ein „Fixpunkt“ für die „Navigation“

Northstar / Nordstern (II)



Die Vision des TPS Nordsterns (Toyota Production Systems) ist in den folgenden **vier Schlüsselementen** zusammengefasst:

- **Respekt** und Sicherheit für die **Menschen**
- **Verpflichtung aller Mitarbeiter**, die Prozesse und die Organisation **kontinuierlich zu verbessern** (Kaizen)
- **Sicherung der Kundenzufriedenheit** und die **Vermeidung unnötigen Aufwand**
- **100% Wertschöpfung**
- **One-Piece-Flow** im ziehenden System

Coaching-Kata

Verbesserungsmuskel trainieren

1. Was ist der **Zielzustand**?
2. Was ist der **aktuelle Ist-Zustand**?
3. Welche **Hindernisse** halten Dich aktuell davon ab, den Zielzustand zu erreichen? Welches **eine** davon gehst Du als nächstes an?
4. Was ist deshalb Dein **nächster Schritt**? (Dein nächstes Experiment?) Was erwartest Du, daraus zu lernen?
5. Bis wann können erste Ergebnisse aus Punkt 4 erreicht werden und was wurde daraus **gelernt**?

Reflektiere den letzten Schritt

Weil Du nicht wirklich wissen kannst, wie das Ergebnis eines Schrittes aussehen wird.

1. Welche letzten Schritte hattest Du geplant?
2. Was war Deine Erwartung?
3. Was ist tatsächlich passiert?
4. Was hast Du gelernt?

→ Zurück zu 4

A3-Report

Ein visuelles Hilfsmittel

- **Hintergrund:** Was ist das Problem?
- **Aktuelle Situation:** Was ist der aktuelle IST-Zustand?
- **Wunsch-Zustand:** Wie sieht der gewünschte SOLL-Zustand aus?
- **Hindernisse (Ursachen):** Was hindert uns, vom IST zum SOLL-Zustand zu kommen?
- **Annahmen:** Welche Annahmen liegen unserer Hypothese zugrunde?
- **Plan und Fortschritte:** Wie ist der Stand der Umsetzungsschritte? Welche Ergebnisse haben wir erzielt?
- **Auswertung und Folgeaktion:** Was haben wir gelernt und welche Folgeaktion schließt sich an?

Thema:	<<Platzhalter>>		
Beteiligt:	<<Platzhalter>>	<<Platzhalter>>	<<Platzhalter>>
	<<Platzhalter>>	<<Platzhalter>>	<<Platzhalter>>

Hintergrund	Annahmen
Aktuelle Situation	Plan und Kriterien für Fortschrittsmessung
Wunsch-Zustand	
Hindernisse	Auswertung inkl. Folgeaktion

Obeya-Room

Informationscockpit

PLAN

- Arbeitspakete
- Prioritäten
- Möglichkeiten

DO

- Ausführung und Umsetzung
- „Umwelt“
- Qualität

ACT

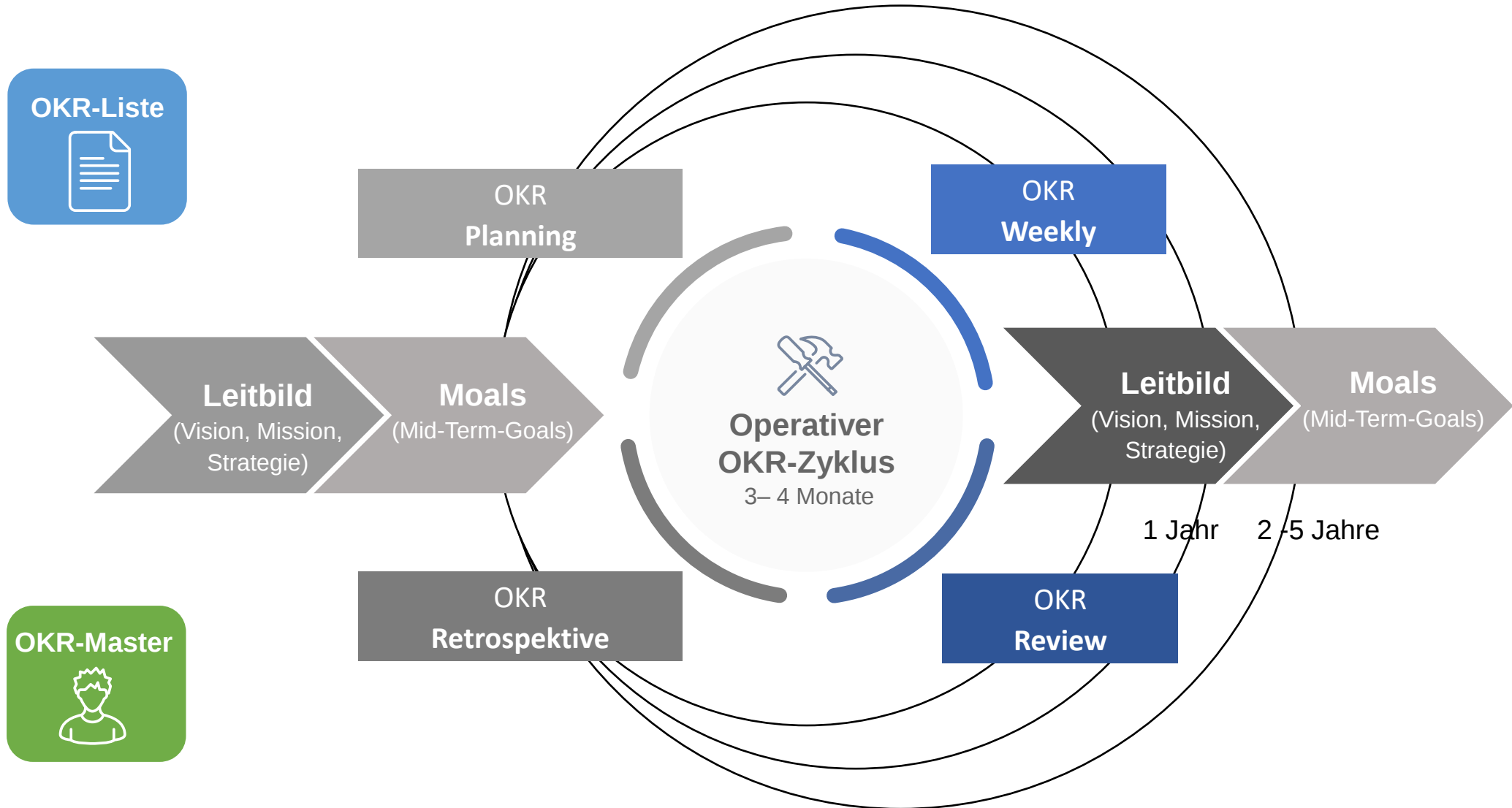
- Entscheidungsfindung
- Hindernisse

CHECK

- Metriken und Ergebnisse

- alle relevanten **Informationen** visuell an einem Ort „versammelt“
- während der Planung sind alle beteiligten Personen in einem 'großen Raum' vereinigt,
 - schnellste Kommunikation
 - kürzeste Entscheidungswege
 - alle relevanten Informationen auf einen Blick
- virtuell über ein digitales Whiteboard möglich

Objectives and Key Results



„Die Botschaft von Kaizen heißt, es soll
kein Tag ohne irgendeine
Verbesserung im Unternehmen [**→ in**
der Verwaltung] vergehen.“

Massaki Imai, Kaizen – München [1992: 23]