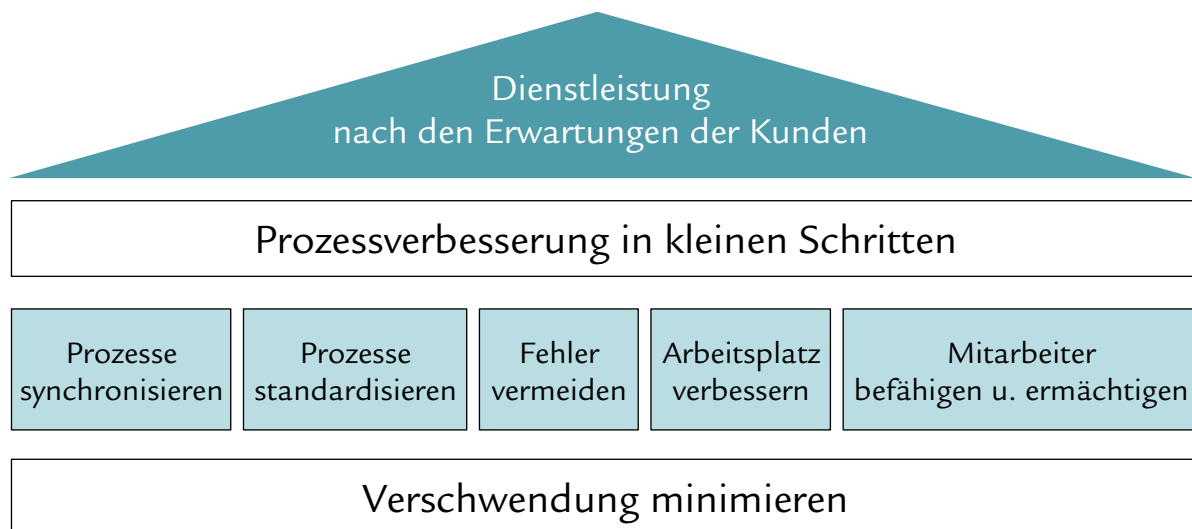




MIT 5 ELEMENTEN ZU EINER VERSCHWENDUNGSFREIEN DIENSTLEISTUNG



in Anlehnung an Dahm/Haindl: Lean Management und Six Sigma, 2. Auflage, Berlin 2011, Abb. 11:
Die Elemente des Toyota Produktionssystem

Ziel von Lean Management ist es, eine möglichst hohe Wertschöpfung aus Sicht der Kunden zu generieren. Dies setzt voraus, dass die **kundenspezifischen Vorstellungen und Erwartungen (Werte)** bekannt sind. Sind diese Werte z.B. aus Kundenbefragungen bekannt, werden alle Aktivitäten darauf ausgerichtet, nur das als Dienstleistung bereitzustellen, was die Kunden quantitativ und qualitativ zu einem bestimmten Zeitpunkt benötigen (**Identifikation des Wertstroms**).

Aus **Sicht der Organisation** heißt **Lean = schlank oder verschwendungsfrei**. Dies wird realisiert, in dem die kundenspezifischen Werte mit einer **optimalen Prozessgeschwindigkeit** bei **geringer Verschwendung** (siehe 7 Arten der Verschwendung) und **hoher Qualität** in einem möglichst kontinuierlichen Fluss bereitgestellt werden. Die Entwicklung zu einer schlanken bzw. verschwendungsfreien Organisation erfolgt im Rahmen eines **kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in kleinen Schritten** (jap. **Kaizen**)¹. Wie noch später

ausgeführt wird, ist dieses **Streben nach Perfektion** ein nicht endender Prozess. Sprunghafte Innovationsschritte werden gleichzeitig durch Kaizen stabilisiert.

Hieraus haben sich 5 Grundelemente einer schlanken Dienstleistung entwickelt:

SYNCHRONISIERTE PROZESSE werden nach dem sogenannten „Ziehprinzip“ organisiert: Ein Arbeitsschritt oder eine Belieferung erfolgt bedarfsgerecht nur dann, wenn der nachfolgende Arbeitsschritt ihn anfordert. Dadurch wird Verschwendung u.a. durch Wartezeiten von Personal und Patienten oder Überbestände und Zwischenlager für Material auf ein Minimum reduziert (= Just-in-Time Lieferung). Weitere bekannte Elemente von Lean sind Just-in-time, Jidoka und Poka Yoke (automatische Fehlererkennung)

¹ Weitere bekannte Elemente von Lean sind Just-in-time, Jidoka und Poka Yoke (automatische Fehlererkennung)



MIT 5 ELEMENTEN ZU EINER VERSCHWENDUNGSFREIEN DIENSTLEISTUNG

Durch die **STANDARDISIERUNG VON PROZESSEN** werden Verfahrensweisen für Strukturen, Prozesse und Logistik festgelegt, die nur in definierten Verfahren durch die Beschäftigten wieder abgeändert werden können. Hierdurch wird Verschwendung durch unterschiedliche Routinen vermieden. Jeder Mitarbeiter ist für seinen Bereich für die **VERMEIDUNG VON FEHLERN** verantwortlich. Daraus ergibt sich der Grundsatz, dass nur 100% Qualität an den nächsten Prozessschritt weitergegeben werden darf, um Verschwendung durch Nach- oder Doppelarbeit zu vermeiden. Darauf vertrauen wiederum die Mitarbeiter im nächsten Prozessschritt. Ein Bsp. ist die Vorbereitung der Patientenunterlagen auf der Station für den OP. Im Rahmen der **VERBESSERUNG DER ARBEITSPLÄTZE** werden die Mitarbeiter geschult, kleinere Störungen der ihnen anvertrauten Geräte (z.B. EDV-Geräte) selbst zu beheben. Im Rahmen des für den Anwender Machbaren dürfen und sollen sie eine vorbeugende Instandhaltung betreiben. Erst ab einem bestimmten Wartungsaufwand greifen zentrale Wartungsteams ein (Jidoka). Dadurch übernehmen die Mitarbeiter für ihren Bereich auch eine infrastrukturelle bzw. gerätetechnische Verantwortung und sorgen für fließende Prozesse. Als Ergebnis wird Verschwendung durch Wartezeiten auf Grund von Betriebsstörungen vermieden.

Die Umsetzung der 5 Grundelemente bedarf eines **partizipativen und ermächtigenden Führungsverständnisses**. Je umfassender die Beschäftigten qualifiziert werden und je mehr Verantwortung Ihnen für die Prozesse übertragen wird, desto eher identifizieren sich diese Beschäftigten mit ihrer Aufgabenstellung und können über die oben dargestellten Grundelemente Verbesserungen in die Dienstleistung einfließen lassen. Gleichzeitig werden sie in die Lage versetzt, nicht nur ihre eigene Aufgabenstellung, sondern ein **ganzheitliches Verständnis für die Dienstleistung**² ihres Bereichs zu entwickeln. Dieses ganzheitliche Verständnis ist die Basis einer **stetig lernenden Organisation, die eigenständig Verbesserung und Innovationen betreibt**. Hierdurch werden die Vorgesetzten erheblich entlastet und punktuelle Kriseninterventionen können begrenzt werden. **BEFÄHIGEN, BETEILIGEN UND ERMÄCHTIGEN DER BESCHÄFTIGTEN** ist daher als Kernelement von Lean eine zentrale Führungsaufgabe aller Führungskräfte und zeigt gleichzeitig die Wertschätzung der Unternehmen für ihre Beschäftigten.

² Beispielhaft sei die Anmeldung eines Funktionsbereichs genannt. Je mehr die Mitarbeiter dieser Aufnahme auch die Aufgabenstellung der übrigen Mitarbeiter des Funktionsbereichs kennen, desto eher sind sie in der Lage, zu den Veränderungsprozessen mit eigenen Ideen beizutragen.

