

KAIZEN im Dienstleistungsbereich

Von Dr.-Ing. L.Aldinger, EBZ-Beratungszentrum GmbH, Juni 2009

In den Industriebetrieben mit ihren Produktionsbereichen ist KAIZEN keine ungekannte Methode. Wie Aktivitäten, die sich bis in die Zeiten von Shewart, Deming und Imai zurückverfolgen lassen, haben bewiesen, dass diese Denkweise und Vorgehensweise mit seinen einfachen Methoden große Erfolg erzielen kann. In den Bürobereichen der Unternehmen als auch bei Dienstleistungsunternehmen sind diese Ansätze nicht so verbreitet. Ein Grund mag darin zu sehen sein, dass KAIZEN oder die europäische Variante des KVP über die Produktionssysteme nach Toyota zuerst in der Produktionshallen ihren Einzug hatten.

Ein wichtiger Ansatzpunkt für KAIZEN ist die Vermeidung der Verschwendung. Sowohl die eigene persönliche Arbeit und Arbeitstechnik, der eigene Arbeitsplatz und die Zusammenarbeit sind zu verbessern.

-Verschwendung durch mangelnde Kundenorientierung

Der Dienstleistungsbereich zeichnet sich durch seine unmittelbare Kunden-Lieferantenbeziehung aus, denn Dienstleistung kann nur im unmittelbaren Kontakt zwischen den Parteien erbracht werden. Deshalb muss eine erfolgreiche Dienstleistung an den Bedürfnissen und Interessen der Kunden ausgerichtet sein. Ein Dienstleistungsumfang, der nicht gewünscht oder gar abgelehnt wird, erzeugt keinen Mehrwert und ist somit nichts anders als reine Verschwendung. Dies gilt auch für unternehmensinterne Dienstleistungen. Hier bietet es sich an, das Leistungsspektrum zwischen den unternehmensinternen Bereichen in Leistungsvereinbarungen festzulegen und schriftlich zu dokumentieren. In diesen Leistungsbeschreibungen sollte auch beschrieben sein, wie bei Abweichungen der geforderten Dienstleistung zu reagieren ist bzw. wie Probleme an den Schnittstellen zu eskalieren sind.



Bild 1 : Verschwendung im Dienstleistungsbereich

- Warten am Arbeitsplatz

Leider erleben wir, dass für die bei Arbeitsbeginn benötigte Informationen oder Dokumente nicht rechtzeitig angekommen sind. Begonnene Arbeit muss zur Seite gelegt werden und es muss abgewartet werden bis die Unterlagen komplett sind. Aber auch, wenn Besprechungstermine angesetzt werden und die Teilnehmer nicht pünktlich erscheinen, erleben wir neben der Frustration, die bei der Missachtung der anwesenden Teilnehmer entstehen kann, Verschwendung von Ressourcen.

- Warten bei Besprechungen

- Warten bei der Problemeskalation

Ein weiterer wichtiger Punkt stellt die zweckmäßige Reaktion auf in der Gruppe nicht selbst lösbare Probleme dar. Ein entsprechendes Regelwerk zur Problemeskalation ist hier zweckmäßig.

- Warten während und nach der Besprechung

Oft müssen wir z.T. mehrere Tage auf die Protokolle mit den darin dokumentierten Entscheidungen warten, bevor wir dann diese weiterkommunizieren können.

- Verschwendung durch ungenaue Vorgaben

Wenn wir einen Auftrag erhalten, ist eine gute Beschreibung der Aufgabe, der Ausgangssituation usw. sehr hilfreich. Leider erleben wir, dass aufgrund von. Z.B. Zeitmangel der Führungskräfte Aufträge nicht genau formuliert werden und der Mitarbeiter erst nachfragen muss, was er genau zu bearbeiten hat.

Ein Hilfsmittel sind Auftragsformulare, die eine Art Checkliste darstellen. Diese Checkliste beinhaltet die Punkte, die bei einer Auftragsübernahme wichtig sind. So sind Aufgabeneingrenzung, bereits vorhanden Informationen, Ort und Zeitpunkt eines Fehlereignisses oder eines anderen Ereignisses. Bei größeren Aufgaben wie z.B. Produktprojekten kann eine Auftragsbeschreibung den Umfang eines Lastenheftes annehmen. Aber bereist auch bei Problemstellungen, die den Einsatz von Experten notwendig macht, gibt es den Bedarf die Auftrags-/Problembeschreibung genauer zu machen . Solche Probleme werden z.B. mit der SixSigma-Vorgehensweise bearbeitet. Jedem SixSigma-Projekt wird eine genaue Auftrags-/Problembeschreibung vorangestellt. Diese Beschreibung ist standardisiert und wird als Projektcharter bezeichnet.

-Verschwendung durch schlechte Vorbereitung

Wenn die Teilnehmer nicht auf die Sitzungen oder Workshops vorbereitet sind, führt dies zwangsläufig zu Verschwendung.

- Verschwendung durch unnötige Medienwechsel

Im Büro-Bereich werden viele Berichte und Präsentationsunterlagen erstellt. Das sintflutartige Ansteigen von Folien und Berichten führt dazu , dass zum einen Transparenzfolien und zum anderen Dateien Verwendung sind. Somit haben wir doppelte Informationsdarstellung.

- Verschwendung durch die entfernte Lokalitäten und unnötige Wege

Innerhalb eines Büro-Gebäudes oder Großraumbüro wird durch ungeschickte Layoutplanung die Kommunikation zwischen den Bereichen erschwert und Verschwendung vorprogrammiert.

- Verschwendung durch mangelhafte Arbeitsmethodik

Ablagesysteme, die Ordnung auf dem Schreibtisch und in den Aktenschränken, die Beschriftung von Ordner usw.. hilft Verschwendung zu vermeiden.

-Verschwendung durch Fehler

Unvollständige und fehlerhafte Dokumente bedeuten Verschwendung. Eingegangene Informationen dürfen bei solchen Verhältnissen müssen vom Empfänger geprüft werden. Entdeckt man dann Fehler, so muss nachgebessert werden. Die Folge sind dann weitere und intensivere Kontrollen der Unterlagen und Daten.