

KAIZEN® FORUM

Informationen ■ Impulse ■ Ideen



Felicitas Kell
Unternehmens-
beraterin, Trainerin

■ „Die einzige Möglichkeit, Menschen zu motivieren, ist Kommunikation.“
(Lee Iacocca)

Impulse für mehr Mitarbeiter-Motivation

Kontinuierliche Verbesserung mit KAIZEN® gelingt immer dann besonders gut, wenn alle Mitarbeiter in den Prozess mit eingebunden sind. Motivation spielt deshalb eine wesentliche Rolle für die erfolgreiche Optimierung der Abläufe im Unternehmen.

Gewohnheiten bestimmen unser Leben – auch das Arbeitsleben. Sicher kennen Sie das: Jeden Morgen werden die gleichen morgendlichen Rituale am Arbeitsplatz ausgeführt, im Besprechungsraum sitzen oft dieselben Leute am selben Platz... Selbst wer neue Vorsätze hat, rutscht schnell wieder in alte Gewohnheiten, denn diese zählen zu den Konstanten im menschlichen Verhalten. Warum tun wir uns mit Veränderungen so schwer? Der Grund dafür liegt in der Struktur unseres Gehirns. Unser Denken und Handeln wird zu 95 Prozent aus dem Unterbewusstsein gesteuert. Und nur zu einem sehr geringen Teil werden wir uns der Überzeugungen und Motive unseres Handelns bewusst. Was passiert, wenn Menschen im KAIZEN®-Prozess mit neuen, umwälzen-

den Ideen konfrontiert werden? Wenn neue Prozessabläufe implementiert und neue Team-Standards erstellt werden? Bei der Einführung von solchen Neuerungen ist es unabdingbar, die Mitarbeiter von Anfang an zu motivieren, um die Perspektive zu verändern und neue Ideen und Methoden im Bewusstsein zu verankern.

In vielen Fällen tritt im Verlauf des Veränderungsprozesses ein typischer Wandel der Einstellungen auf:

- **Abwehrhaltung**
(Konzentration auf die Vergangenheit, Business as usual, Thema wird ignoriert)
- **Akzeptanz**
(Loslassen der negativen Emotionen, Annehmen der neuen Situation)

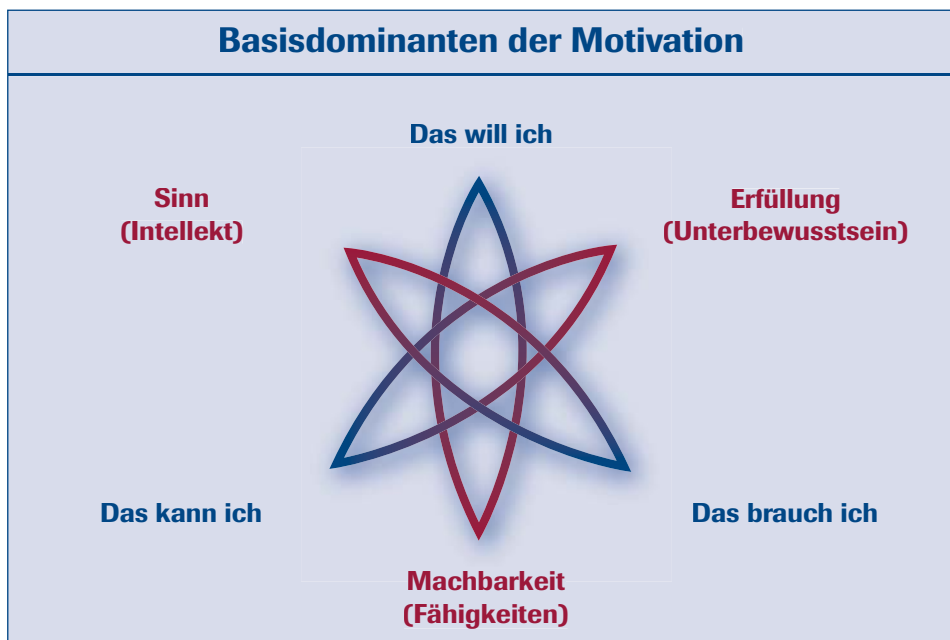
- **Erforschung**
(Ausprobieren neuer Verhaltensweisen, neue Ideen, jedoch noch unfokussiert)
- **Bestandsaufnahme**
(meist besteht Einigkeit über das Ziel und den Weg dorthin)
- **Identifikation**
(Perspektivwechsel tritt auf, wenn Mitarbeiter gemeinsam aktiv werden. Kooperation und Ausrichtung auf das gemeinsame Ziel)

Gründe für Widerstände können u. U. Ängste sein; Angst, den Arbeitsplatz oder den Status zu verlieren. Dabei spielen auch persönliche Erfahrungen aus der Vergangenheit sowie Sicherheitsdenken und Bequemlichkeit eine große Rolle.
Fortsetzung auf Seite 2.

THEMEN

- Impulse für mehr Mitarbeiter-Motivation
- Praxisbericht: KAIZEN® macht Larosé fit für die Zukunft
- Praxisbericht: Kontinuierliche Verbesserung bei Sanofi-Aventis Deutschland GmbH

Basisdominanten der Motivation



Fortsetzung von Seite 1.

Um der Abwehrhaltung bereits zu Beginn den Wind aus den Segeln zu nehmen, sollten möglichst früh alle Mitarbeiter in den Prozess integriert und durch kooperatives Verhalten auf gemeinsame Interessen ausgerichtet werden. Gemeinsam werden die Ziele dann festgelegt.

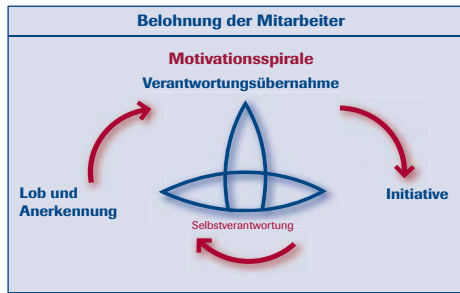
Wirksame Mitarbeitermotivation kann selbst langjährige Überzeugungen wandeln und Leidenschaft für eine Sache auslösen. Richtig motivierte Mitarbeiter sind von sich aus bereit, ihr Bestes zu geben, denn sie arbeiten aus einer inneren Überzeugung heraus und sind an einem guten Ergebnis und guter Qualität interessiert.

Die Motivationsspirale

Motivation findet in dem Spannungsfeld von „dürfen – können – wollen“ statt. An oberster Stelle steht hier das **Dürfen**. Dabei geht es nicht nur um die Erlaubnis, es geht auch um den Abbau betriebsinterner Hindernisse zur Entfaltung. Dem Mitarbeiter müssen zum Beispiel die notwendigen zeitlichen Freiräume eingeräumt werden (Zeit), die Mittel bereitgestellt (Geld) und es müssen die entsprechenden Ziele vereinbart werden (Aufgaben).

An zweiter Stelle steht das **Können**. Damit der Mitarbeiter motiviert und selbstverantwortlich neue Aufgaben übernimmt und erfüllt, müssen ihm die erforderlichen Kenntnisse zur Verfügung stehen. Ein Training in Methoden-, Fach- und Sozialkompetenz ist dafür eine der Grundvoraussetzungen.

Als dritter Aspekt folgt das **Wollen**. Hierbei ist es besonders wichtig zu wissen,



wodurch Mitarbeiter motiviert werden: Sie müssen einen Sinn erkennen, den Vorteil für sich sehen, Anerkennung erhalten, ernst genommen werden sowie Stolz auf ihre Arbeit entwickeln. Die Motivationsspirale lässt sich in Gang setzen durch Maßnahmen wie „Verantwortungsübernahme“, „Initiative“ sowie „Lob und Anerkennung“. Diese Maßnahmen können durch eine Vielzahl von **Motivationsfaktoren** ergänzt werden, die - richtig eingesetzt - die Motivationsspirale in Schwung halten, da sie selbstverstärkend wirken:

- Wertschätzung
- Klare, konkrete und überprüfbare Ziele
- Neue Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten offerieren
- Gestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten eröffnen
- Motivationsförderndes Arbeitsklima und -umfeld schaffen
- persönlicher Nutzen und Vorteile erlebbar machen
- Feedback und Lob vom Vorgesetzten
- Sinnvolles Ideenmanagement
- Weiterbildung und Training von Kompetenzen
- Förderung von Engagement und Commitment
- Motivierende Kraft von Visionen
- Sinngibende und herausfordernde Tätigkeiten
- Erfolgserlebnisse und Anerkennung

Konkrete Ideen für erfolgreiche Mitarbeiter-Motivation: Präsenz und Anerkennung durch das Top-Management:

Bei Start von Workshops erfolgt eine kurze Einleitung durch den Vorgesetzten über die Ziele des KAIZEN®-Prozesses, am Ende ist er bei der Ergebnispräsentation dabei, würdigt die Leistungen des Teams und unterstützt die Mitarbeiter bei der Umsetzung. In zahlreichen Unternehmen haben sich bereits Chefs an der 5S-Aktion beteiligt und auch ihre eigenen Büros optimiert. Am Folgetag ließen Sie sich in allen Bereichen die Verbesserungen von den Mitarbeitern persönlich erklären, bei der Abschlusspräsentation wurden die erreichten Ergebnisse gemeinsam ausgewertet.

Förderung von Zugehörigkeit und Teamgeist:

Das schafft beispielsweise ein einheitliches Poloshirt während der Aktion für alle, die sich daran beteiligen. Bei einer 5S-Aktion könnte z. B. der kurioseste oder älteste Fund prämiert werden. Nach dem Workshop ist Zeit für gemeinsames Grillen oder Eisessen nach einem heißen Aktionstag.

Prämierungen der besten Ideen:

Alle Ideen landen in einer Lostrommel und jedes halbe Jahr findet eine Verlosung statt. Oder ein Monat lang wird der Parkplatz direkt neben dem Haupteingang für den Mitarbeiter mit der pfiffigsten Idee des Monats reserviert.

Erfolge visualisieren:

Nach bestandenen Audit wird für alle gut sichtbar ein Audit-Siegel an der Teamtafel oder neben der Eingangstür angebracht. Viele Unternehmen verfügen über eine KAIZEN®-Zeitung, in der über aktuelle Aktionen mit Fotos der Beteiligten und den erzielten Erfolge berichtet wird. Ein Familientag trägt dazu bei, dass auch die Kinder sehen, wo und wie die Eltern arbeiten – das Verständnis in den Familien wächst.

Zeitressourcen zur Verfügung stellen:

Zeitmangel ist einer der häufigsten Gründe, warum der Prozess häufig ins Stocken gerät. Die während einer 5S-Aktion entstandene Gruppendynamik lässt sich am Leben erhalten, indem z.B. alle zwei Wochen Freitag nachmittags ein Zeitrahmen für die Besprechung und Durchführung von neuen Maßnahmen geschaffen wird. Eigentlich ist es ganz einfach, ein hohes Maß an Motivation zu schaffen: Wenn man Menschen das gibt, was sie sich am meisten bei ihrer Arbeit erhoffen, dann sind sie bereit das zu geben, was man sich von ihnen erwünscht: Produktivität, Qualität und Service.

Motivationsprogramm für Mitarbeiter

DÜRFEN

- Freiräume geben (Zeit)
- Mittel bereitstellen (Geld)
- Ziele vereinbaren (Aufgaben)

Selbstverantwortung

WOLLEN

Wann wollen Mitarbeiter?

Wenn Sie:

- den Sinn erkennen
- einen Vorteil für sich sehen
- Anerkennung erhalten
- eingebunden werden
- ernst genommen werden
- wenn man sie stolz macht

KÖNNEN

Training der:

- Methodenkompetenz
- Fachkompetenz
- Sozialkompetenz

■ Veränderungsprozesse - mit Motivation und Konsequenz umgesetzt

KAIZEN® macht Larosé fit für die Zukunft

Das Unternehmen Larosé beliefert im Leasingverfahren bundesweit Kunden aller Branchen mit Berufswäsche, Hotel- und Gastronomiewäsche, sowie in Vollversorgung Krankenhäuser und Seniorenheime. Larosé ist in Deutschland an 15 Standorten vertreten, vier davon sind Wäschereien.

Ein Bericht von Dominik Schröder, Prokurist und Niederlassungsleiter, Larosé GmbH & Co. KG Nonnweiler

Seit Jahren ist das Unternehmen Larosé von Veränderungen geprägt, sowohl in technischer als auch in organisatorischer Hinsicht - es mangelte jedoch häufig an Nachhaltigkeit. Um dies zu ändern, wurde im Juni letzten Jahres ein Workshop im KAIZEN®-Institute Bad Homburg durchgeführt, an dem die gesamte Führungscrew von Larosé teilnahm. Im Verlauf des Workshops keimte Begeisterung für die KAIZEN®-Methoden auf, die Teilnehmer entschieden, ein Pilotprojekt an den beiden Standorten Ahrensburg bei Hamburg und Nonnweiler/Saarland durchzuführen. Kurz darauf fanden Grundlagenseminare für Prozessbegleiter aus Verwaltung und Produktion statt, aus denen als Ziele die Null-Fehler Produktion sowie das flexible Office hervor ging.

Für den Auftakt wurde eine 5S-Aktion im Office geplant und während der siebenwöchigen Vorlaufphase immer wieder neue Layouts der Büros entworfen. Die von den Mitarbeitern selbst erarbeiteten Kernziele waren:

- 1) weniger Störungen, mehr Ruhe und Konzentrationsmöglichkeiten
- 2) bessere Erreichbarkeit sowohl intern als auch extern für Kunden.

Diese Ziele konnten aufgrund der räumlichen Enge nur mit Auflösung personenbezogener Schreibtische und der Neugestaltung von aufgabenbezogenen Arbeitsbereichen erreicht werden.

Die ersten Erfolge der 5S-Aktion:

- Es wurde aussortiert, strukturiert und die gesamte Büroorganisation verändert.
- Neue Bereiche wurden geschaffen: Call-Center, Konzentrationszone und ein zweiteiliger Kommunikationsbereich.

- Die Anzahl der Schreibtische wurde von 15 auf 12 reduziert, das Layout der Tische vereinheitlicht.
- Für jeden Mitarbeiter wurden Hochcontainer angeschafft, der alle nötigen Arbeitsutensilien enthält und mit denen jeder an jedem beliebigen Platz arbeiten kann.
- Es taten sich Materialbestände auf, von denen bis heute gezehrt wird.
- Ordnung und Sauberkeit werden seitdem eingehalten wie nie zuvor.

Bereits eine Woche nach der Umstellung kam positives Feedback von den Kunden: Die Hintergrundgeräusche beim Telefonieren hatten abgenommen, die Erreichbarkeit war hervorragend. Auch in den Produktionsbereichen hatte sich durch Workshops und 5S-Aktion eine Euphorie der Veränderung entwickelt, die den gesamten Standort nach vorne brachte. Externe Audits und Kundenkommentare bestätigen dies regelmäßig.

Die Veränderung der Verwaltung brachte jedoch nicht nur positive Effekte: In den ersten Wochen nach der Neuordnung kamen Zweifel auf, ob das flexible Office der richtige Weg ist. Einige Mitarbeiter konnten sich nicht von ihrem Stammplatz lösen, andere versuchten die alten Vorgehensweisen und Prozesse anzuwenden. In einem Workshop wurden weitere Verbesserungsmaßnahmen ausgearbeitet und es fanden intensive Mitarbeiter-Gespräche durch die Führung statt, um Ängste und Befürchtungen abzubauen. Nachdem sämtliche



Jeder Büro-Mitarbeiter verfügt über einen eigenen Roll-Container für die persönlichen Arbeitsunterlagen.

Mitarbeiter die Umstellung akzeptieren konnten, führte die neue Struktur für alle zum Erfolg. Nach weiteren zwei Monaten hatte sich die Organisation etabliert und die Vorteile wurden von allen erkannt und verinnerlicht.

Fazit: Bisher hat keine Methode eine so nachhaltige Veränderung erbracht wie KAIZEN®. Die Kommunikationsmauern zwischen den Abteilungen sind verschwunden, Verständnis für das gemeinsame Handeln ist entstanden und die kontinuierliche Verbesserung hat überzeugt.



Das Büro vor der Neu-Organisation



... und nachher - mit flexiblen Arbeitsplätzen und der Konzentrationszone.

■ Prozessoptimierung im Labor

Kontinuierliche Verbesserung bei Sanofi-Aventis Deutschland GmbH

Sanofi-Aventis, eines der weltweit führenden Gesundheitsunternehmen, forscht und produziert in verschiedenen medizinischen Kernbereichen wie Diabetes, Herz-Kreislauf, Innere Medizin, Onkologie sowie Prävention durch Impfstoffe.

Rund 100.000 Mitarbeiter sind weltweit bei der Unternehmensgruppe beschäftigt, rund 8.000 davon am Standort Höchst bei Frankfurt.

Sanofi-Aventis hat 2008 begonnen zunächst in Pilotbereichen und anschließend in der Fertigung und den indirekten Bereichen die KAIZEN®-Philosophie umzusetzen.

Hier ein Praxisbericht:

In einem Qualitätskontrolllabor, das für die Bearbeitung einer großen Anzahl Hygieneprobe verantwortlich ist, wurde im Januar 2009 eine **5S-Aktion** durchgeführt.

Ergebnisse von vier Labors der mikrobiologischen Qualitätskontrolle:

Entsorgung:

Papier, Metall-, Elektro- u. Kunststoff-Müll etc. insgesamt rund 17 m³
 zehn Rollcontainer
 zwei Stühle
 zwei PC's mit Monitoren
 sechs kleine, zwei große Rollwagen
 Autoklavenwagen mit Aufsatz
 zwei kleine Schränke
 insgesamt rund 24 m³ Freifläche

Hierauf folgte im April 2010 ein zwoetägiger **Prozessmapping-Workshop**. Aktuell sind im Labor 15 Mitarbeiter mit der Erhebung des Hygienestatus der Reinräume am Standort beschäftigt. Dies beinhaltet Aufgaben wie die Probenahme sowie der Auswertung und Bearbeitung von Proben. Das Ziel des Prozessmapping-Workshops war die Optimierung des Ablaufs in der mikrobiologischen Probenbearbeitung. Die Analyse ergab mit insgesamt 35 KAIZEN®-Blitzen deutliche Verbesserungspotenziale im Prozess.

Ein Beispiel für die Optimierung ist die Änderung des Labor-Layouts. Durch einfache Neuplatzierung eines beweglichen Probenregals konnten die Proben dichter an den Ort der Auswertung gefahren werden. Das Ergebnis: Die Wege reduzierten sich um 50 Prozent und das Arbeiten wurde deutlich angenehmer. Weiteres Verbesserungspotenzial steckte in den unsortierten Personalproben. Bisher mussten diese mühsam sortiert werden. Dieser Arbeitsschritt wurde im Workshop erstmals hinterfragt: ist eine Sortierung überhaupt notwendig? Das Ergebnis: Der Arbeitsschritt kann entfallen. Die Bearbeitungszeit bisher betrug vier Arbeitsstunden pro Woche. Die neue Bearbeitungszeit liegt bei 2,5 Stunden. Einsparung: sechs Stunden pro Monat.

Auch bei der Auswertung von Proben konnten die Abläufe angepasst,



Nebenprozesse verschlankt oder komplett gestrichen werden. Die Änderungen beim Arbeitsmaterial nach dem best-point-Prinzip erbrachte ebenfalls eine Einsparung von 6 Arbeitsstunden im Monat durch den Umbau des Auswerttisches in 2D. Hierfür wurde ein Überbau mit Ablageflächen entworfen, die Arbeitsutensilien konnten somit direkt an den Auswerttisch gebracht werden. Durch Arbeitsteilung kann in Zukunft ein effektiveres und ruhigeres Arbeiten gewährleistet werden. Da nun nur noch ein Mitarbeiter im Labor unterwegs ist, herrscht auch deutlich mehr Ruhe.

Vom Prozessmapping-Workshop wurden bis heute insgesamt 16 Optimierungsideen sofort verwirklicht. Die Umsetzung sämtlicher Maßnahmen wird am Ende des Optimierungsprozesses nach allgemeiner Schätzung Einsparungen von rund 50 Arbeitsstunden pro Monat erbringen. Ein optimales Endergebnis für einen zwoetägigen Workshop!



Die Teilnehmer des Prozessmapping-Workshops bei Sanofi-Aventis.

IMPRESSUM

KAIZEN® Institute Germany
 GmbH & Co. KG
 Werner-Reimers-Strasse 2-4
 D-61352 Bad Homburg

Telefon: +49 (0) 6172 - 888 55-0
 Telefax: +49 (0) 6172 - 888 55-55
 E-Mail: de@kaizen.com
 www.de.kaizen.com