

Keine Zeit für die Zukunft?

Wie uns das operative Tagesgeschäft die Zeit für Veränderungen raubt

Haben Sie schon etwas vom «operativen Hamsterrad» gehört? In vielen Unternehmen bleiben Optimierungsprojekte und andere Vorhaben zur Effizienzsteigerung über mehrere Monate aufgeschoben. Oft liegt es an der angeblich fehlenden Zeit, Organisation oder Motivation, diese Pläne wiederaufzunehmen und umzusetzen. In diesem Artikel wird aufgezeigt, mit welchen Instrumenten die innerbetriebliche Verbesserung effizient und unverzüglich erfolgen kann.

Von Dr. Oliver Mattmann

Viele Führungskräfte, aber auch Mitarbeitende sind hervorragend in der Bewältigung des aktuellen Tagesgeschäfts. Sie können beinahe jedes Problem der (internen) Kundschaft lösen und reagieren prompt darauf. Jedoch stagniert das Engagement bei der Umsetzung von kurz- und längerfristigen Optimierungsmaßnahmen. Diese Ausgangslage ist in unzähligen Betrieben bekannt. Häufig sind Führungspersonen im Tagesgeschäft präsent und haben ihre aktuellen Rollen im gegenwärtigen operativen Arbeitsprozess verinnerlicht. Doch nun werden von einer Führungskraft neue Eigenschaften erwartet.

Widerstände und Bedenken überwinden

Die regelmässige Verbesserung und Optimierung von Unternehmensprozessen ist

keine Angelegenheit, die gemächlich am Freitagnachmittag erledigt werden kann. Für die besten Resultate sollen Optimierungsmaßnahmen in den Arbeitsalltag integriert werden. Durch die Etablierung eines Verbesserungsrythmus wird effektiv und bewusst Zeit in die Gestaltung der Zukunft investiert. Beispielsweise kann jeden zweiten Mittwoch der reguläre Betrieb für acht Stunden pausiert und stattdessen für die Bewirkung von internen Veränderungen eingesetzt werden. Alternativ kann das Team jede Woche am Donnerstagvormittag von neun bis zwölf Uhr oder täglich von 13 bis 14 Uhr an den Verbesserungsmaßnahmen herumtüteln. Mit einer solchen Routine werden Veränderungen in der Organisation ausgelöst und gleichzeitig von den Mitarbeitenden verinnerlicht. Es braucht natürlich enorm viel Energie sowie Überzeugungskraft

am Anfang, um einen solchen Verbesserungsrythmus zu etablieren. Die Mitarbeitenden, Kader und Führungskräfte haben oft dabei ihre Bedenken. Aussagen wie «Ach was! Uns geht es jetzt doch gut» oder «wir verbessern doch schon so viel ...», sind alles Rechtfertigungen und Argumente dafür, interne Optimierungen nicht in Bewegung zu setzen. Nach einer Startphase wird sich die Leistungsfähigkeit dieser Teams massiv erhöhen. Häufig sind in der täglichen Praxis Produktivitätssteigerungen von 50 und mehr Prozent realistisch. Diese Fakten wirken in einem ersten Moment unglaublich, jedoch werden durch das bewusste Denken sowie durch die Reduktion von Verschwendungen viele Prozesse, Tätigkeiten und Aufgaben hinterfragt sowie verbessert. Dies führt in der Regel oft dazu, dass viele Aufgaben und Prozesse in einer ersten Phase



(Wirtschaftlicher) Fortschritt ist nur durch kontinuierliches Neudenken von gängigen Konventionen möglich.

schon mal weggelassen werden können, da es sie ganz einfach nicht mehr braucht.

Ab der ersten Minute effizienter arbeiten

Betriebe, welche die Chancen in der bewussten Steigerung der Verbesserungsleistung erkannt haben, investieren und reservieren 10 Prozent ihrer Arbeitszeit ausdrücklich für die aktive Verbesserung von Arbeitssystemen, Prozessen (Takeda, 1990) und ihrer Angestellten. Im Normalfall erhöht sich dabei auch die Motivation der Mitarbeitenden, da die Teams entweder täglich, wöchentlich oder alle zwei Wochen ihre Probleme anpacken und lösen. Es sind doch die kleinen Dinge und Probleme, an denen man sich täglich aufreibt. Mit einer routinierten Veränderung kann dieser Schritt elegant angepackt werden.

Ein Punkt soll dabei im Vordergrund stehen: Es geht in erster Linie nicht darum, Zeit für Konzepte und «Papierarbeit» aufzuwenden. Vielmehr soll der Fokus auf das Etablieren schneller und operativer Lösungen gelegt werden, welche in einer ersten Phase sofort mit den bestehenden Hilfsmitteln umgesetzt werden können (vgl. Abbildung).

Mit anderen Worten: Das Unternehmen investiert beispielsweise 60 Minuten Zeit in eine Verbesserungsleistung und arbeitet nach der 61. Minute im verbesserten Zustand und profitiert unmittelbar von dieser Optimierung. Was hindert nun so viele Betriebe daran, konkret und bewusst Verbesserungen anzupacken?

Das Tagesgeschäft gewinnt immer

Wenn der Kunde an einer Offerte interessiert ist oder mit einer Reklamation droht, wird meist alles auf die Seite gelegt und werden unzählige Ausreden hervorgebracht, um nicht an der Zukunft zu arbeiten. Diese Argumente sind so stark, dass im Entscheidungsfall viele Führungskräfte meist das operative Geschäft vorziehen. Jedoch arbeiten nur die wenigsten Betriebe am «offenen Herzen». Viele Aufgaben und Anliegen können auch einmal für einige Minuten, Stunden und Tage liegen bleiben. Die Verlockung, das vermeintlich Wichtige anzupacken, überwiegt in die-

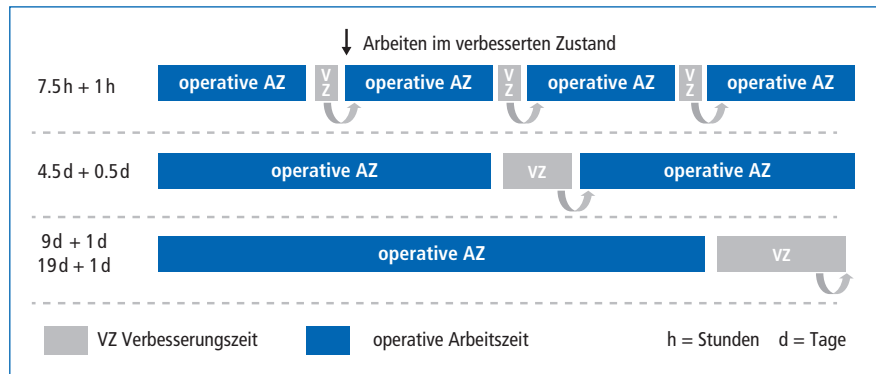


Abbildung 1: Etablierung von Verbesserungsrythmus im Betrieb (Dr. Oliver Mattmann, 2018)

ser Phase aus den obigen Gründen. Diese weiteren Treiber verwässern die Verbesserungsleistung zugunsten des operativen Geschäfts:

- E-Mails, welche im Stundentakt abgearbeitet werden und einen hohen Ablenkungsfaktor bieten
- Eintreffende Nachrichten per WhatsApp, SMS etc., die neue Informationen bringen und den Fokus umlenken
- Telefonate, welche die Verbesserungszeit stören
- Chats und weitere Kollaborationsplattformen, welche uns von den Verbesserungsaktivitäten umleiten

Wie soll nun diese Veränderung angepackt werden?

Um unverzüglich Zeit für interne Verbesserungen zu gewinnen, können folgende Praxistipps angewendet werden:

- Den Tag offline starten: Indem vier Pendenzen und mindestens ein Verbesserungspunkt schriftlich aufgelistet werden, kann der Arbeitstag gleich mit einer Effizienzsteigerung starten. Beispielsweise kann ein neues Template für Angebote erstellt werden, damit man es gleich für den nächsten Kunden verwenden kann.
- Die meisten Besprechungen können um rund 50 Prozent der geplanten Zeit reduziert werden. Die neue verfügbare Zeit wird künftig für Verbesserungen verwendet.
- Etablieren Sie einen regelmässigen Verbesserungsrythmus in der Grössenordnung von rund zehn Prozent Ihrer persönlichen Arbeitszeit. Ein angemessener Zeitrahmen für die tägliche Verbesserung von beispielsweise 45 bis maximal 60 Minuten ist dabei ein toller Anfang. Insbesondere ist dieser

Rhythmus für administrative Arbeitsbereiche überaus geeignet. Für direkt wertschöpfende Arbeitssysteme wie die Produktion, das Gewerbe oder Spitalbetriebe eignen sich daher Blöcke à vier Stunden wöchentlich oder jeweils acht Stunden alle zwei Wochen.

Um die Vorfreude auf mögliche Verbesserungschancen zu erhöhen, sind hier einige Punkte:

- Wenn durch die Optimierung und Verbesserung die internen E-Mails von 30 pro Tag auf null reduziert werden könnten.
- Wenn alle Besprechungen im Team nur noch maximal 30 Minuten dauern.
- Wenn Prozessfehler und Abweichungen als Chancen zur Verbesserung erkannt werden.
- Wenn durch die Verbesserungen und die Standardisierung die Einführungszeit von neuen Mitarbeitenden um 50 Prozent verkürzt wird.

Dieser anspruchsvolle Weg ermöglicht es, eine wahre Organisationsentwicklung voranzutreiben und längerfristig zu optimieren.



Dr. Oliver Mattmann begleitet seit über einem Jahrzehnt Betriebe und Organisationen bei der bewussten Leistungssteigerung. Diese Expertise konnte er in den letzten Jahren durch viele Verbesserungsprojekte und Studienreisen in Japan zum Thema Lean und Kaizen vertiefen. Als provokanter Redner, Management-Trainer und Verfasser von «Zeit für die Zukunft – Zero E-Mail Strategy» begleitet er heute hauptsächlich Führungskräfte auf dem Weg zur Veränderung. Die Peter Beglinger Training Zug AG trainiert dabei Führungskräfte, die mehr aus sich machen wollen.