



SEHEN, ERKENNEN, HANDELN !

DB LEAN-Lernreise mit Umsetzungs-Fokus - 2019/2020



Trainingsgruppe im November 2019 in Nagoya

ZIELKOORDINATE OPERATIVE EXZELLENZ

Der Transformationsprozess der Deutschen Bahn beinhaltet die LEAN-Philosophie sowie DB-Exzellenz als Klammer für die methodischen Ansätze. Der Weg zur operativen Exzellenz führt dabei über kontinuierliche Verbesserungen. Im hier beschriebenen Fall führte er zunächst nach Japan. Getreu dem Lernmotto „Wirksam Lernen. Jederzeit. Weltweit.“ reiste eine DB-Gruppe im Dezember 2019 nach Japan, um dort Erfolgsfaktoren für LEAN und Verbesserung bei japanischen Vorzeigunternehmen in der Praxis zu erleben.

„Wir bei der DB sind ausgezeichnete Theoretiker mit vorgefertigtem Methodenkoffer, japanische Unternehmen dagegen SEHEN, ERKENNEN, HANDELN!“

(Kernaussage beim Abschlussworkshop)



Fokussieren der Aufmerksamkeit durch Gesten

EIN NEUES TRAININGSFORMAT

Die ‚DB LEAN-Lernreise Japan‘ ist eingebettet in ein Konzept mit Fokus auf der Umsetzung von Maßnahmen, die im Anschluss an die Lernreise geschehen soll. Dahinter steht der Anspruch: Letztlich zählt nur, was anschließend im Unternehmen umgesetzt wird!

Teilnehmer dieser Learning Journey nach Japan waren 20 DB-MitarbeiterInnen aus sechs Geschäftsbereichen. Mittels eines ‚Umsetzungs-Coachings‘ bereiteten sich TeilnehmerInnen systematisch vor, wurden während des Aufenthalts in Japan bei der Umsetzungsplanung angeleitet und nach der Rückkehr bei der Implementierung methodisch unterstützt. Die gesamte Qualifizierung erstreckt sich über einen Zeitraum von 7 - 9 Monaten, im konkreten Falle hier von Oktober 2019 bis (Corona-bedingt verlängert) September 2020.



LERNKONZEPT MIT FOKUS AUF UMSETZUNG

VORBEREITUNGSPHASE

Das Trainingsprogramm in Japan ist eingebettet in einen konsequenten Vor- und Nachbereitungsprozess, durch den sich die TeilnehmerInnen auf die Planung und Umsetzung konkreter Maßnahmen fokussieren ('Umsetzungs-Coaching').

Gestartet wird mit dem Ausarbeiten persönlicher 'Lernfragen' aus dem jeweiligen Aufgabenbereich. Im weiteren Verlauf erstellen die TeilnehmerInnen Steckbriefe eines spezifischen Verbesserungsprojekts und qualifizieren diese untereinander durch kollegiale Beratung und fachliche Begleitung. So beschäftigen sich die Beteiligten bereits intensiv weit vor der eigentlichen Japan-Reise mit konkreten Projekten, LEAN-Konzepten und den dazugehörigen Umsetzungsfragen.



SEHEN bei JR-East in Tokyo: Zuginspektion inklusive Wartung innerhalb von 24 Stunden!

SCHWERPUNKTE JAPAN-REISE

Das Trainingsziel der Lernreise besteht im Kern darin, die Anwendung von LEAN-Prinzipien und die Kaizen-Praxis in japanischen Vorzeigunternehmen im Original zu erleben und durch direkten Austausch mit Führungskräften vor Ort kennen und verstehen zu lernen. Methodisches Grundwissen ist bei den TeilnehmerInnen vorhanden. Das Training legt den Schwerpunkt auf Führung und Unternehmenskultur - unumgänglich für die Einführung von LEAN. Die DB-Lernreise bietet hierfür Begegnungen und Inspiration, Impulse, die beflügeln und nachhaltig über die Dauer des Seminars hinaus wirken.

Die eigentliche Japan-Reise besteht aus acht intensiven Tagen vor Ort. An den Werktagen werden vier bis fünf Werke ausgewählter LEAN-Vorzeigunternehmen besucht (eines davon ist JR EAST). Nach jedem Firmenbesuch findet eine qualifizierte Auswertung in verschiedenen Formaten statt, bei der die Erfolgsfaktoren für Kaizen und LEAN herausgearbeitet werden. Ein eintägiges praktisches Kaizen-Training sowie Vorträge von Top-Führungskräften ergänzen das Programm.

UMSETZUNGS-COACHING

Bereits in Japan wenden die TeilnehmerInnen die Erkenntnisse auf ihre konkreten Verbesserungsprojekte an, indem sie mit verschiedenen Methoden in Gruppen-, Einzel- und Zweier-Arbeit ihre persönlichen Umsetzungsstrategien entwickeln.

Beim Abschlussworkshop werden übergreifende Erkenntnisse herausgearbeitet und Kernaussagen griffig formuliert. Dabei verdichten die TeilnehmerInnen die Eindrücke der Lernreise, indem sie grundsätzliche Erfolgsfaktoren für LEAN und Verbesserung identifizieren und diese in 'Umsetzungs-Steckbriefen' auf ihre persönlichen Projekte übertragen.

„Während Japaner schon die kleinen Erfolge feiern, suchen wir noch die großen Probleme!“ (Kernaussage aus dem Abschlussworkshop)

IMPLEMENTIERUNGSPHASE

Zurück in der Heimat besteht die Herausforderung darin, die Erkenntnisse und Ideen in die betriebliche Praxis zu bringen und im Tagesgeschäft den mitgebrachten Umsetzungsschwung nicht zu verlieren. Mit den Erfahrungen und Impulsen aus Japan werden in den persönlichen Projekten Schwerpunkte neu gesetzt oder auch Themen neu definiert.

Durch gezieltes Umsetzungs-Coaching und wiederholte Netzwerktreffen der TeilnehmerInnen werden die Implementierungsschritte in der Praxis unterstützt. Dadurch erhöht sich die Effektivität des Lernprozesses, die Eintrittswahrscheinlichkeit von Effekten sowie das Einführungstempo von LEAN bei der DB. Im Falle von Verbundprojekten bietet sich an, die Umsetzung bereits mit der Auswahl der Teilnehmer anzupeilen und durch das Coaching die Implementierung dann gezielt weiter zu unterstützen.



Auswertung in Japan: Von Probleme über Träume zu Lösungen

EINFACH MACHEN, EINFACH MACHEN

In den Projekten der TeilnehmerInnen 2019/2020 wurde eine Vielzahl von LEAN-Prinzipien umgesetzt. Dabei dominierten fünf Ansätze, die in fast allen Projekten angewendet wurden (siehe Diagramm). Die Punkte 4 und 5 auf dieser Liste waren auch vorher bereits 'Dauerbrenner' bei der LEAN-Umsetzung innerhalb der DB. Die ersten drei Ansätze wurden jedoch frisch durch die Lernreise importiert und sind zugleich Kernprinzipien des Kaizen im japanischen Stil.

Eindrücklich war für die TeilnehmerInnen der pragmatische Ansatz der japanischen Unternehmen, die vielfach relativ kleine oder einfache Maßnahmen umsetzen, dies dann aber sehr schnell und experimentell.

Eine unerwartete Erkenntnis war, wie viel an Verbesserung von Mitarbeiter-Teams selbständig durchgeführt wird. Japanische Unternehmen haben dafür Qualitätszirkel, die an 'Kümmernissen' arbeiten, die sie selbst betreffen. Das Management unterstützt sie dabei.

„Wir sind extrem top-down und vergessen bottom-up.“ (Kernaussage aus dem Abschlussworkshop)

Diese fünf Ansätze flossen im Mix und in unterschiedlichem Maß ein in die Projekt-Umsetzung. Auf den folgenden Seiten stellen exemplarisch fünf TeilnehmerInnen ihre Umsetzungsbeispiele vor. Die Projekte geben einen guten Überblick über die Bandbreite der Themen.

LEAN-ANSÄTZE IN IMPLEMENTIERUNGSPROJEKTEN

- 1 'EINFACH machen, einfach MACHEN' (Pragmatismus)
- 2 'Mitarbeiter machen lassen' (Qualitätszirkel, Bottom-Up)
- 3 'Vor-Ort gehen' (Go GEMBA)
- 4 'Beste Prozesse vereinbaren' (Standardisierung)
- 5 'Transparent kommunizieren' (Steuerungs- /Perfomedialog)



HINDERNISSE UND BENÖTIGTE MITTEL

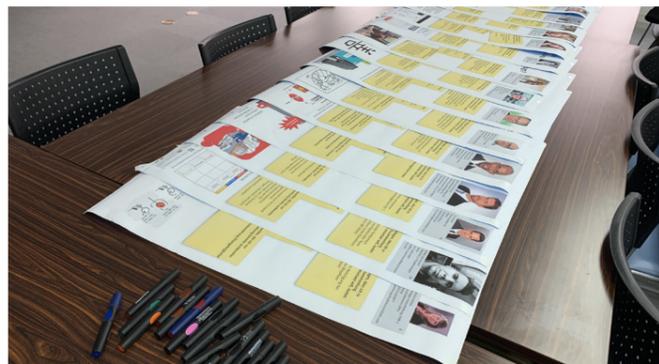
Zur Evaluation der Implementierungsphase wurde auch nach Hindernissen bei der Umsetzung und den benötigten Ressourcen gefragt. Interessant ist, dass die Hauptschwierigkeiten in fehlender Zeit oder Kapazität bestehen. In der Praxis zeigte sich jedoch, dass sich mit Engagement für ein Thema oftmals Ressourcen freispielen lassen. Die Implementierungsprojekte erforderten fast keinen zusätzlichen Mittelaufwand. Die oft zu hörenden Argumente: „Wir brauchen mehr Personal, mehr Ressourcen, mehr Geld ...“, wurden nicht genannt.

FAZIT

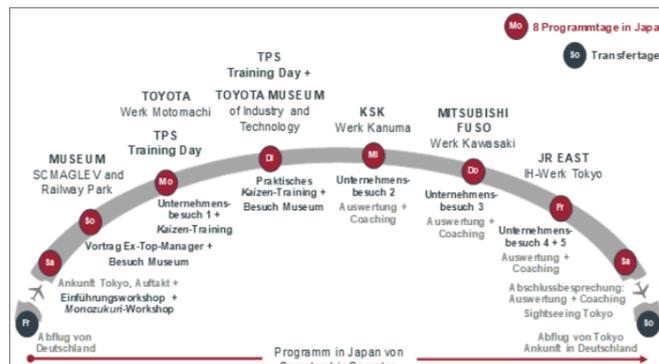
Der Anspruch an die DB LEAN-Lernreise Japan war: "Letztlich zählt nur, was anschließend im Unternehmen umgesetzt wird!" Implementierungsbeispiele werden auf den folgenden Seiten vorgestellt. Die Teilnehmeraussagen zeigen, wie wichtig Mindset und Führung für LEAN und operative Exzellenz sind: Wenn Führungskräfte selbst inspiriert sind, dann finden sie die Zeit, ihre Kollegen und Mitarbeiter zu überzeugen und Aktivitäten zu initiieren. Die Projekte bestätigen, dass der größte Hebel für die LEAN-Implementierung bei den Führungskräften liegt. Der Pilot 2019/20 zum neuen Trainingsformat DB LEAN-Lernreise Japan hat sich als geeignet gezeigt, dieses Potenzial zu aktivieren.

„Deutsche Manager steuern ihre Mitarbeiter, japanische Führungskräfte bringen die Potenziale ihrer Mitarbeiter zur Blüte.“ (Kernaussage aus dem Abschlussworkshop)

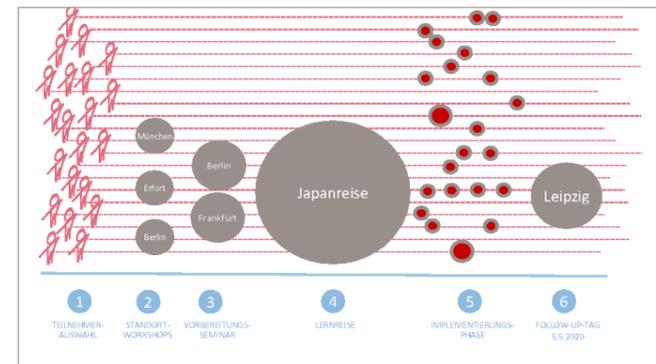
Steckbriefe der spezifischen Verbesserungsprojekte der TeilnehmerInnen



Dicht und bunt: Programm in Japan



DB LEAN-Lernreise-Konzept: mehrstufig und umsetzungsorientiert



Vom ERKENNEN ...

... zum HANDELN



MEHR KUNDE – BESSERER PROZESS

LEERLAUFZEITEN REDUZIEREN

Ressourcenmangel – ob Menschen oder Güter – ist ein allgegenwärtiger Zustand, nicht nur in der Softwareentwicklung. Mit dieser Herausforderung bin ich zu der DB-Lernreise mit Vertretern der Geschäftsfelder nach Japan gestartet, um zu verstehen, wie Toyota und andere japanische Unternehmen höchste Qualität und Kundenzufriedenheit sicherstellen. Als konkretes Projekt habe ich die Verbesserung der Projektwechselzeiten von Mitarbeitern mitgenommen.

Jährlich wechseln mehrere 1.000 Mitarbeiter der DB Systel und des Konzerns ihre Einsätze in Projekten und erzeugen Leerlaufzeiten, die nicht produktiv genutzt werden. Die Wechselzeiten sind hoch, obwohl die Einsatzende-Zeiten meist im Voraus bekannt sind. Hier sollten Erkenntnisse aus Japan zu einer signifikanten Verbesserung führen. Es ist das Ziel, dass die Mitarbeiter ihre Einsätze selbständig organisieren, um so Leerlaufzeiten zu reduzieren.

FLOW-PRINZIP IN DIE KÖPFE

Kern des Ansatzes ist das Flowprinzip. Der Kunde steht im Mittelpunkt und eine Kundenanfrage wird als Flusseinheit möglichst effizient durch die Organisation geschleust. Die Wertschöpfung setzt sich aus mehreren Komponenten wie Kundeneinbindung, Mitarbeitersuche, einem Marktplatz und dessen Pflege zusammen. Mit Impulsen aus Japan wurde von einem kleinen Team bestehend aus Mitarbeitern und Führungskräften ein Prozess für Mitarbeitereinsätze grob beschrieben und ein Pilot mit einer passenden Marktplatzplattform für Einsatzplanungen avisiert. Nach kurzer Zeit war in der Pilotgruppe der Gedanke des Flowprinzips bereits in den Köpfen – es geht nicht mehr nur um Ressourceneffizienz mit möglichst hoher Auslastung, sondern um die optimale Bedienung der Kundenanfrage.

„Wir agieren gemäß inspect & adapt und sind guter Dinge, weitere Verbesserungen zu erzielen!“ (Manfred Rieck)



Umsetzungsfortschritt vor und nach Japan

KISS

„Keep it stupid simple“ (KISS) ist selbst für eine einfache Prozessbeschreibung eine Herausforderung, es sollte immer wieder die Frage gestellt werden: „Wie wendet der Mitarbeiter den Prozess in der Praxis an?“ Die Unternehmenskultur muss es zulassen, dass MitarbeiterInnen ihre eigenen Prozesse auch selbst beschreiben können – so entsteht intrinsische Motivation etwas selbst verbessern zu wollen (ein wichtiger Schritt zu einer selbstlernenden Organisation). Je weniger Übergabepunkte und Rollen vorhanden sind, desto schlanker werden die Prozesse – die Kunst des Weglassens auch von KPIs unterstützt die Akzeptanz bei den MitarbeiterInnen.

MEHR KUNDENORIENTIERUNG

Vor der Japanreise war die Vorgehensweise klassisch und hatte den schnellen Einsatzwechsel der Mitarbeiter im Fokus. Diese Sicht hat sich nach Japan hin zu Kundenzentriertheit und der Betrachtung des Gesamtvorgehens geändert:

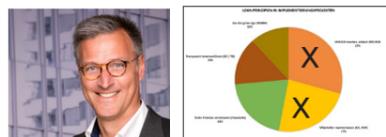
- Was genau möchte der Kunde?
- Wann möchte der Kunde es?
- Wie viel möchte der Kunde?

VERSCHWENDUNG ELIMINIEREN

Die Sinnfrage ist der Maßstab: So haben wir beispielsweise die Erstellung umfangreicher Dokumentationen eingestellt, da diese keinen Nutzen für den Kunden stiften. Mit dieser Sichtweise konnten wir den Prozess entschlacken und effizienter gestalten.

„Eine der nachhaltigsten Veranstaltungen, die ich bisher besuchen konnte – herausragende Inhalte und eine sehr gute geschäftsfeldübergreifende Teilnehmergruppe. Wir werden nur im Verbund besser!“ (Manfred Rieck)

Manfred Rieck
DB SYSTEL



EINFACH MAL MACHEN – DAS ‚EXIT-ABC‘

‚BUCHSTABIERUNG‘ VON AUSGÄNGEN

Viele kennen es: Man kommt mit der Bahn im Bahnhof an und benötigt eine Weile, sich vor Ort zu orientieren und den besten bzw. kürzesten Ausgang zum Ziel zu finden. Insbesondere beim Umstieg zu einem anderen Verkehrsmittel mit knapper Übergangszeit kommt schnell Hektik auf. Im Zweifel nimmt man irgendeinen Ausgang und versucht, sich außerhalb des Bahnhofes zu orientieren.

In Tokio mit seinen sehr großen und komplexen Stationen mit häufig weit über zehn Ausgängen könnte das schnell zu einem großen Zeitverlust führen. Eventuell ist es sogar auch mit Kosten verbunden, da ein erneutes Durchqueren des Bahnhofes oftmals eine Gebühr zur Folge hat. Um dies zu vermeiden, sind an vielen U-Bahnhöfen in Tokio die zahlreichen Ein- und Ausgänge mit einer Zahl und einem Buchstaben durchnummeriert (z. B. 1A, 1B, 1C, 2A, 2B...) und in die Wegleitung der Stationen sowie bei google.maps integriert. Selbst für uns Ortsfremde war eine Orientierung in den Bahnhöfen spielend einfach möglich!

Davon inspiriert, sind wir nach dem Motto „einfach mal machen“ nach unserer Rückkehr aus Japan auf Kollegen der BVG (Berliner Verkehrsbetriebe) zugegangen und haben uns zu einem gemeinsamen Piloten an der Station Frankfurter Allee (Umsteigebahnhof S-Bahn Berlin mit 2 Ausgängen und U-Bahn BVG mit 4 Ausgängen) verabredet.

„Der pragmatische Ansatz ermöglicht schnelle Umsetzung! Schnelle Ergebnisse machen gute Laune!“ (Leif Niklas Wulf)

BORDMITTEL EINSETZEN

Wie in Japan gelernt, wollten wir dabei die Kaizen-Idee mit „Bordmitteln“ umsetzen. Wir beschlossen, bedruckte Folien zu verwenden, anstatt die vorhandenen Schilder komplett zu erneuern. Dadurch konnten wir Zeit und Kosten einsparen. Die Umsetzung ist im Juni 2020 erfolgt. Um eine Verwechslung mit Gleisangaben zu vermeiden, entschieden wir uns für Buchstaben anstelle von Zahlen.

Aktuell prüfen wir, wie die Integration der Buchstabierung bei google.maps erfolgen kann. OpenStreetMap konnte bereits erfolgreich getestet werden. Zudem diskutieren wir eine zusätzliche Nummerierung der Aufzüge.

Der Benchmark: Tafel auf dem U-Bahngleis mit Übersicht nahegelegener Orte und nächstgelegenen Ausgang (U-Bahnhof Kudanshita, Tokio)



Schnelle Orientierung: Übersicht der Station mit Ausgängen A - F im Stadtplan (Quelle: BVG)

QUALITÄTSZIRKEL

Eine weitere Methode, die wir in Japan kennengelernt haben und bei uns umsetzen wollen, ist die Einrichtung eines Qualitätszirkels, also die Bildung einer kleinen Arbeitsgruppe, welche sich in regelmäßigen Abständen kurzzyklisch zu einem bestimmten Thema austauscht, Lösungen entwickelt und dann auch umsetzt. Durch Bildung eines solchen Qualitätszirkels sind wir dabei, das Thema ‚Optimierung der Wegeleitung an komplexeren Stationen‘ anzugehen. Hierzu war bereits ein Workshop in Frankfurt geplant, wurde aber durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie vorerst gestoppt. Das Thema wird Ende 2020 / Anfang 2021 erneut aufgenommen – Ideen gibt es bereits.

EXZELLENZ-MOTTOS

Wir haben aus Japan etliche Inspirationen mitgebracht, welche wir zum einen in unsere Regelaufgaben integrieren, mit denen wir zum anderen aber auch neue Wege beschreiten wollen. So können wir unsere MitarbeiterInnen und unsere Reisenden in den Bahnhöfen noch stärker in den Fokus setzen. Wir nutzen dazu kleine Botschaften, wie z.B. ‚Mensch im Mittelpunkt‘ oder ‚Positives verstärken‘ von der Japanreise als Exzellenz-Mottos. Damit machen wir uns immer wieder bewusst, dass jeder durch Einsatz von Bordmitteln einen Beitrag zur Starken Schiene und somit zum Wohle unserer MitarbeiterInnen und Kunden leisten kann. Häufig reicht es schon aus, ‚genauer hinzusehen‘ und ‚einfach mal zu machen‘.

Umgesetzt: Innen- und Außenschilder mit der neuen Ausgangskennzeichnung



Anke Sparmann
Leif Niklas Wulf

DB STATION & SERVICE



PERFORMANCE STEUERN – AKTIV HANDELN!

AUSGANGSSITUATION

Mit Einstieg in meine Funktion als Leiter des Fahrzeugmanagements ICE T im April 2019 und dem damit verbundenen Anspruch, die Produktqualität der Flotte den Kundenbedürfnissen entsprechend stetig zu verbessern, stand eine Frage im Mittelpunkt: Wie können wirksame Steuerungsinstrumente – konkret ein professionelles Performance-Management – organisiert werden? Das zum Startzeitpunkt etablierte Kennzahlensystem zielte auf zurück liegende Qualitätskennzahlen der kundenrelevanten Gewerke. Mir war und ist es wichtig, ein Performance-Management zu nutzen, das steuerungsleitend ist und die Möglichkeit schafft, Handlungsimpulse zu setzen. Ich bin also mit dem festen Vorsatz angetreten, ein neuartiges digitales Performance-Board zu entwickeln, das die individuellen Anforderungen und Bedürfnisse abbildet.

Der Titel meines Umsetzungsprojekts war: ‚Qualitätsverbesserung der ICE T-Flotte, unterstützt durch die Einführung eines wirksamen Performance-Managements‘. Und dies mit der klaren Zielstellung: vorausschauende Steuerung und Fokus auf eigenen Leistungsbeitrag!

JAPAN: STOLZ UND HALTUNG

Ganz grundsätzlich hat mich die Mentalität und Haltung der Japaner zu ihren Arbeitsaufgaben beeindruckt. Der hohe Qualitätsanspruch und der Stolz sind deutlich spürbar und fest in der Unternehmenskultur verankert. Japanische ProduktionsmitarbeiterInnen haben mir sehr authentisch den Eindruck vermittelt, dass das Streben nach stetiger Verbesserung nicht primär ein top-down initiiertes Anliegen ist, sondern fester Bestandteil der Unternehmenskultur.

Folgende Erfolgskriterien sind uns bei all unseren Unternehmensbesuchen begegnet und mir ganz besonders in Erinnerung geblieben:

- Standards setzen, diese aber auch stetig verbessern
- Sinn vermitteln
- Selbst Vorbild sein
- Weniger top-down, mehr bottom-up
- Einfach ausprobieren und machen
- Mitarbeiter ermutigen und auf dem Weg begleiten

HOLRPIGER START

Ein neues digitale Performance-Board wurde bereits im Oktober 2019, also schon vor der Japan-Reise, erarbeitet. Die ersten wöchentlichen Dialoge liefen zunächst noch etwas holprig und es zeigte sich, dass sowohl kulturell als auch inhaltlich noch einiges zu tun war. Wir haben daraufhin – nicht zuletzt auch mit frischen Impulsen aus Japan – das Format den Anforderungen entsprechend weiterentwickelt. Mit dem aktuellen Entwicklungsstand haben wir nun ein Performance-Board erarbeitet, das im Kreis der relevanten Führungskräfte akzeptiert und anerkannt ist als steuerungsleitendes Instrument



Neues digitales Performance-Board Level 3 – ICE T

„UNSER‘ PERFORMANCE-BOARD

Unser Performance-Board bewährt sich in der Praxis, weil wir es gemeinsam entwickelt haben und es dadurch akzeptiert ist. Es ermöglicht uns nun, gezielt zu steuern und Maßnahmen abzuleiten. Wir schauen dabei explizit auf unser Handeln und stellen bewusst nicht „Andere-müssen-mal“ in den Mittelpunkt. Es ist dabei unerlässlich, das etablierte Performance-Board immer wieder neu zu bewerten und bei verändernden Rahmenbedingungen/Anforderungen weiterzuentwickeln.

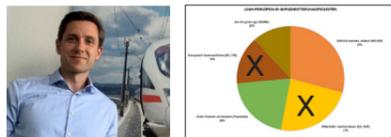
Kurzum, ein Standard ist geschaffen, eine stetige Verbesserung jedoch unerlässlich.

„Wartet nicht darauf, dass andere Eure Probleme lösen. Nehmt das Heft des Handelns in die Hand und denkt in Lösungen. Vertraut Euren MitarbeiterInnen und begleitet sie auf dem Weg hin zu einer Verbesserungskultur – DER KUNDE WIRD ES DANKEN!“ (Tim Müller)

PRÄGENSTE DIENSTREISE

Die Lernreise nach Japan war meine prägendste Dienstreise! Ich erinnere mich immer wieder gerne an die wunderbaren Momente und zahlreichen Inspirationen, die ich gemeinsam mit meinen DB-Kollegen erlebt habe. Der DB und den Veranstaltern bin ich sehr dankbar dafür, dass ich Teil des Teams sein durfte.

Tim Müller
DB FERNVERKEHR



WICHTIGE ANREGUNGEN AUS JAPAN

In Japan begegnete ich dem Selbstverständnis, die MitarbeiterInnen in ‚Quality Circles‘ aktiv während der Arbeitszeit beim Verbesserungsprozess mitwirken zu lassen. Ziel sind Optimierungen innerhalb des eigenen Gestaltungsrahmens. Dabei sind nicht die Größe und Wirksamkeit von durchgeführten Maßnahmen entscheidend, sondern das persönliche Mitwirken und die Motivation der MitarbeiterInnen. Nach japanischer Logik kann der Unternehmenserfolg auch von der Bottom-Up-Seite her entscheidend positiv beeinflusst werden.

EIGENVERANTWORTLICHE UMSETZUNG

Eine maßgebliche Zahl meiner MitarbeiterInnen erkannte bislang den Nutzen und die Chancen von Lean-Management nicht (an), sondern sah vielmehr den damit verbundenen Aufwand (Dialoge, Maßnahmen, Workshops, etc.). Erfolge wurden nicht gesehen, da Themen mit großem Potenzial zentral nicht abgearbeitet wurden. Regelmäßige Rückmeldungen von ‚oben‘ auch mit unbefriedigendem Sachstand gab es nicht. Die Sinnstiftung für das Lean-Modell wurde so abgeschwächt.

„Die Kunst liegt darin, auch die kleinen Verbesserungen wertzuschätzen. Also ‚einfach‘ anfangen und schnell erste Erfahrungen sammeln.“ (Michael Kitschun)

Aufsetzend auf den japanischen Vorbildern habe ich in meinem Bereich ein eigenverantwortliches Umsetzungsteam eingeführt und dabei die überall vorhandenen Skeptiker einbezogen. Die Maßnahmenverantwortung wurde direkt auf der Mitarbeiterebene verortet. Nach dem Start im Januar 2020 wurden sieben Maßnahmen vereinbart, deren Umfang im überschaubaren Rahmen lag und überwiegend im eigenen Bereich gelöst werden konnte. Der Maßnahmenfortschritt wurde in den Performance-Dialogen den KollegenInnen und Führungskräften fortlaufend vorgestellt. Dort wurde bis zur erfolgreichen Umsetzung sowohl Feedback zum Maßnahmenstand gegeben, als auch aktive Hilfe angeboten.

„Kaizen Training Day“ in Japan – Machen und Ausprobieren.



LEAN-SKEPTIKER ÜBERZEUGEN



Themenübersicht und Aktionsplan

BOTTOM-UP-WIRKUNG BESTÄTIGT

Von sieben Maßnahmen konnten bis Juni 2020 fünf bereits erfolgreich umgesetzt werden. Das ist im Vergleich zu den bisherigen Umsetzungsquoten in meinem Bereich der vergangenen Jahre eine deutliche Erhöhung innerhalb einer kurzen Zeit. Ursächlich dafür war der überschaubare, machbare Umfang der Maßnahmen und die hohe Motivation der MitarbeiterInnen schnell eigene vorzeigbare Ergebnisse zu erzielen.

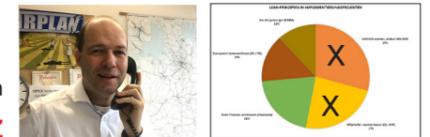
Durch die persönliche Maßnahmenverantwortung hat sich die Einstellung gegenüber LEAN Management positiv verändert. Ich habe Rückmeldungen erhalten, dass der Umgang mit diesen kleinen Themen und das Präsentieren derselben vor der Mannschaft als Herausforderung und Wertschätzung gesehen wird. Und es geht weiter, denn die MitarbeiterInnen haben bereits weitere Maßnahmenideen entwickelt, die im Verlauf des Jahres in die Umsetzung gebracht werden sollen.

DAS A UND O: DIE EIGENE ÜBERZEUGUNG

Natürlich begegnete ich in Japan einer völlig anderen Kultur, doch habe ich viele Ansätze entdecken können, an welchen Stellen eine Verhaltensänderung starten kann. Für mich war die Reise der bisher größte Hebel, LEAN-Impulse in geeigneten Formaten an andere weiterzugeben.

Es war eine einmalige Möglichkeit, etliche Einblicke in die japanische Arbeitswelt zu erhalten und in der Reisegruppe zu reflektieren. Das heißt aber für die ‚Deutsche Brille‘, das Thema LEAN mit Augenmaß und auch ruhiger anzugehen, denn hier geht es um kulturelle Dinge und Verhaltensänderungen, die nicht über Nacht und mit Anordnungen erreicht werden können. Hierbei ist die eigene Überzeugung und Ausstrahlung als Führungskraft ganz besonders wichtig.

Michael Kitschun
DB NETZ



FÜHRUNG MIT EFFEKT – GO GEMBA!

EFFIZIENTE INSTANDHALTUNGSTEAMS

Ich leite eine operative Produktionsdurchführung (PD) mit ca. 740 MitarbeiterInnen, bei der wesentliche Tätigkeiten im Inspizieren, Instandsetzen und Erneuern von Eisenbahninfrastrukturanlagen bestehen. Diese Arbeiten werden i.d.R. durch kleine Teams verschiedener Gewerke oder alleinarbeitende MitarbeiterInnen in der Fläche durchgeführt.

Was bisher kaum, bzw. gar nicht erfolgt, sind durch diese operativen Teams selbst erarbeitete und formulierte Verbesserungsvorschläge, wie durch veränderte Arbeitsplanung, -vorbereitung, -ausstattung die Arbeitseffizienz weiter gesteigert werden kann!

Ich wollte in Japan lernen und verstehen, wie eine Kultur des permanenten Verbesserns und Weiterentwickeln von Arbeitsabläufen in einem Betrieb geschaffen werden kann, die idealerweise in einer intrinsischen Motivation der Belegschaft mündet, also in einer weitgehenden Selbststeuerung der Arbeitsausführung (Zeit/Qualität) ohne permanente Kontrolle durch die Führungskraft.

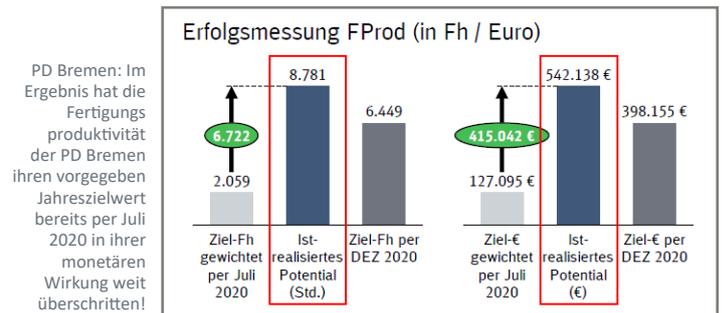
*„Deutschland hat Manager, Japan hat Führungskräfte!“
(Direktor des LKW-Herstellers Mitsubishi Fuso)*

LEUCHTENDE AUGEN IN JAPAN

Bei unseren jeweiligen Firmenbesuchen in Japan, ob Toyota, KSK oder auch JR East war die regelmäßige Präsenz der Führungskräfte am Shopfloor mit ihrer wertschätzenden und ermunternden Wirkung eines der Kernelemente, die den Unterschied zwischen den erfolgreichen zu den weniger performenden Firmen ausmachen! Auch das visuelle Hervorheben einzelner Kompetenzen (Firma KSK: Smileys am Arbeitsplatz) oder das Führen eines ‚Angel- and Devil book‘ (Firma Tessei) waren Anregungen und Inspirationen für meine eigene Führungsarbeit.

Wenn man selbst miterlebt, wie ein sehr junger Mitarbeiter einer japanischen Firma mit leuchtenden Augen und voller Stolz unserer deutschen Delegation sein erfolgreich durchgeführtes Verbesserungsprojekt vorstellen darf, brennt sich das nachhaltig in das Bewusstsein eines jeden Anwesenden ein. In

PD Bremen: Operatives Team bei der Arbeit



diesem Erlebnis wird nämlich deutlich, was den Unterschied zwischen ‚wirklich gelebter‘ Führung und der damit einhergehenden Förderung von Kaizen-Maßnahmen ausmacht!

FÜHRUNG VOR ORT IST DER SCHLÜSSEL

Aus meinen Performance-Dialogen der Vergangenheit kannte ich stereotypische Antworten und Begründungen, warum die jeweiligen Inspektionsleistungen nicht in der vorgeplanten Zeit zu schaffen waren. GO GEMBA, also die Präsenz am ‚Ort des Geschehens‘, eröffnet einen Ausweg aus dieser Sackgasse.

Die Erfahrungen meiner ersten Shopfloor-Begehungen, bei denen ich Mitarbeiter ansprach und ermunterte, waren positiv. Im Verlauf zeigten sich ‚zarte Pflanzen‘ in Form von Verbesserungsvorschlägen. Mittlerweile haben wir Go-Gemba-Walks für alle Führungskräfte etabliert. Ergebnisse und Maßnahmen sind als fester TOP in unsere Performance Dialoge aufgenommen. Auch sehr kleine Verbesserungsmaßnahmen (‚One Second Kaizen‘) werden umgesetzt. Die Ergebnisse bestätigen den Ansatz.

„Für mich ist es absolut beeindruckend zu erleben, wie Änderungen im Verhalten zu einer messbaren Leistungs- und Effizienzsteigerung in der Instandhaltung geführt haben!“ (Detlef Barner)

STARKE VERÄNDERUNGEN

In meinem Arbeitsalltag lege ich nun viel mehr Wert auf die örtliche Präsenz und den Dialog mit meinen MitarbeiterInnen. Außerdem habe ich gelernt, beständig auf positive und starke Leistungen in meinen Teams zu achten. Da rufe ich spontan an und bedanke mich persönlich für die gezeigte Leistung und das Engagement! Früher habe ich mich vor allem um die eine von 100 Maßnahmen gekümmert, die schief lief, während die 99 Gutleister keine besondere Würdigung bekamen.

Diese kulturelle Veränderung in der Führung ist auf eine überwiegend positive Resonanz gestoßen und findet immer mehr Nachahmer.

Detlef Barner
DB NETZ

