



10 Elemente einer nachhaltigen Problemlösungskultur

Von Damon Baker

Keine Organisationskultur, ob groß oder klein, ist immun gegen Probleme. Probleme sind ein fester Bestandteil der Herausforderungen, die dem Organisationsmanagement innewohnen. Ohne sie haben Organisationen wie die Menschen nicht den Anstoß, zu wachsen und sich an interne und externe Faktoren des Wandels anzupassen. Der Unterschied zwischen einer erfolgreichen und einer erfolglosen Organisation besteht nicht nur darin, wie sie ihre Probleme lösen, sondern auch darin, welche Systeme und Personen sie haben, um neue Probleme sofort zu lösen, wenn sie auftreten. Verble definiert eine Unternehmenskultur so: "Teilweise sind es das Geschäftsmodell, die Grundsätze, Praktiken, Richtlinien und Werte, die definieren, wie das Unternehmen Geschäfte macht, wie es seine Kunden behandeln will und wie von seinen Mitarbeitern erwartet wird, dass sie sich gegenüber einem anderen verhalten" (Verble,

n.d.). Eine Problemlösungskultur zeigt also ein Engagement für Wachstum und Exzellenz in diesen Bereichen, indem *sie alle* Mitarbeiter einbezieht. In der Regel werden fünf Ebenen verwendet, um die Wirksamkeit der Problemlösungskultur einer Organisation zu messen -- von Level 1 (unentwickelt und gleichgültig) bis Stufe 5 (voll engagiert und kulturell verwurzelt). Wie gut löst Ihr Unternehmen seine Probleme? Welche Systeme und Personen haben Sie, um Ihre Problemlösungskultur aufrechtzuerhalten? Im Folgenden sind die 10 Elemente einer nachhaltigen Problemlösungskultur aufgeführt:

1. Standardmethoden & Sprache -- Standardmethoden und -sprache sollten innerhalb einer Organisation ein hohes Maß an Konsistenz von Abteilung zu Abteilung (sowie von Mitarbeiter zu Mitarbeiter) aufweisen. Das Fehlen eines systematischen Rahmens verschwendet Zeit und Ressourcen durch Experimente, die Verwendung veralteter Methoden und/oder das Übersehen wichtiger Variablen. Schuldzuweisungen, Datenmangel, Sprung zu Schlussfolgerungen werden häufig in Gesprächen bei Organisationen mit einer Level-1-Bewertung in diesem Element beobachtet.

Am anderen Ende des Spektrums lernt, lehrt, nutzt und *erfindet* eine Organisation der Stufe 5 täglich wissenschaftliche Methoden der kontinuierlichen Verbesserung. Die Organisation stellt Coaching-Fragen von anderen Problemlösern als eine Möglichkeit, die Fähigkeiten anderer zu entwickeln und den Prozess erfolgreich zu verfolgen.

2. Ausgerichtete Anwerbung & Einarbeitung – Neue Mitarbeiter einer Organisation der Stufe 1 erhalten keine formalen Problemlösungstrainings oder Onboarding-Erfahrungen, um ihre Problemlösungsfähigkeiten zu entwickeln. Darüber hinaus werden Problemlösungskompetenzen nicht bewusst befragt. Eine Organisation der Stufe 5 zeichnet sich jedoch durch eine abgestimmte Einstellung und ein Onboarding aus, da sie proaktiv die Fähigkeiten und Toolsets bewertet, die nach Funktion erforderlich sind, um zu bestimmen, welche Lücken bei der Ausführung strategischer Pläne bestehen. Diese Fähigkeiten sind in die Organisation integriert, um Ziele und Ziele zu erreichen.

3. Ausgerichtete Leistungsbelohnung & Talent – In einer Level-1-Organisation begegnet man häufig einer Mentalität, die sich durch folgende Einstellung auszeichnet: "Probleme zu lösen ist die Aufgabe des Managements. Meine Aufgabe ist es, das zu tun, was mir gesagt wird." Man kann sich vorstellen, welche katastrophalen Folgen ein solcher Mangel an Verantwortung mit sich bringt. In einer Organisation der Stufe 5 werden Werte und Prinzipien (Arbeitsweisen) in der Organisation konsequent mit den Best-Practice-Prinzipien der Problemlösung in Einklang stehen. Darüber hinaus werden Einzelpersonen und Teams dafür belohnt, dass sie die bevorzugten Verhaltensweisen demonstriert haben.

4. Abdeckung & Kompetenz – Organisationen der Stufe 1 haben *kein* Verständnis von PDCA (Plan, Do, Check, Act) als Fähigkeiten in der Organisation. Zu ihrem Nachteil überlegt die Organisation nicht proaktiv, wie viele Personen und welche Ebenen in der Methodik ausgebildet werden sollten.

In einer Organisation der Ebene 5 werden Sie feststellen, dass alle Ebenen der Organisation ein tiefes Verständnis von PDCA haben und den Prozess ausführen und andere in der Organisation coachen können. Die Organisation unterhält auch ein nachhaltiges Verhältnis von Master Trainern, Certified Trainers und Praktikern zu jeder Zeit.

5. Probleme visualisieren – In Bezug auf die Problemvisualisierung hat eine Organisation der Ebene 1 nur wenige oder keine visuellen Steuerelemente in Sichtweite. Die wenigen, die es gibt, haben vielleicht keine rot-grüne Codierung oder sind für einen Neuling aus 10 Meter Entfernung nicht verständlich. In einer Organisation der Ebene 5 werden jedoch verschiedene Visuals für alle Produktions- und unterstützenden Vorgänge verwendet. Selbst versteckte Computerdaten werden visuell gemacht.

Viele Diagramme werden mehrmals täglich von mehrstufigem Management initiiert, und visuelle Daten werden regelmäßig zur kontinuierlichen Verbesserung analysiert.

6. Gemba Fokus - "Schau selbst" – Ein eklatanter Problemlösungsfehler einer Organisation der Stufe 1 ist, Entscheidungen auf der Grundlage von Meinungen, Erfahrungen in früheren Jahren oder Vermutungen zu treffen. Die Entscheidungsfindung unterliegt mehreren kognitiven Vorurteilen. Oftmals gewinnt die Meinung der dienstältesten Person über das Team als die Richtung, *die* es zu verfolgen gilt, unabhängig von den Vorzügen der Idee oder der Art und Weise, wie die Schlussfolgerungen gezogen wurden. Fakten werden routinemäßig als nicht wichtig abgetan. Eine Organisationskultur der Stufe 5 demonstriert routinemäßig einen wissenschaftlich-methodischen Ansatz (PDCA) zur Lösung von Problemen. Daten und Fakten werden während der Unterhaltungen und Besprechungen auf allen Ebenen der Organisation gefördert und angezeigt. Darüber hinaus, wenn Mitarbeiter nicht die Antwort "wissen", springen sie nicht zu Schlussfolgerungen; vielmehr suchen sie mehr Fakten/Daten und direkte Beobachtungen

als Team. Echte intellektuelle Neugier, oder ein "Durst, mehr zu wissen", durchdringt alle.

7. Leadership Coaching und Mentoring – In Level-1-Organisationen will das Management von Problemen nicht wirklich hören. Zu ihren kurzzeitigen Mantras gehören: "Finde einfach einen Weg, den Zeitplan einzuhalten" oder "Wenn es funktioniert, fass es nicht an" oder besser noch: "Probleme schweben flussabwärts - nicht stromaufwärts." In einer Organisation der Stufe 5 weiß jeder Leiter auf jeder Ebene, wie und wann jede wichtige Problemlösungsmethode verwendet werden sollte - und nutzt und betreut andere, um mehrere von ihnen zu verwenden.

8. Strategiebereitstellung, tägliches Management und Kaizen – In einer Organisation der Ebene 1 haben nur wenige (falls vorhanden) Teams ein Team Board (Daily Management). Wenn Sie fragen, hören Sie vielleicht "Ja, wir haben irgendwo einen Plan hier" oder sogar "Was ist der Plan?" Am anderen Ende wissen Level 5-Organisationen, dass das Team Boards der Dreh- und Angelpunkt für jedes Team ist. Jeder Neuling kann schnell sehen, woran das Team arbeitet und was es kürzlich erreicht hat. Die Strategiebereitstellung steigert die

Leistung auf allen Ebenen der Organisation. Die Kommunikation ist bidirektional, belebend und spielverändernd. Kaizen ist eine Lebensweise.

9. Kultur, die Probleme aufdeckt – Organisationen der Ebene 1 sind durch Abwehrreaktionen oft auf brisante Anfragen typisiert, z. B. "Wir haben im Laufe der Jahre viele Verbesserungen vorgenommen", "Dieser Prozess funktioniert gut" und/oder "Warum wählen Sie uns aus?" In einer Organisation der Stufe 5 weiß jeder Leiter auf jeder Ebene, wie und wann jede wichtige Methode zur Abfallidentifizierung verwendet werden sollte - und nutzt und betreut andere, um mehrere von ihnen zu verwenden.

10. Nachhaltige Ergebnisse – Nachhaltige Ergebnisse werden in vier Unterelemente unterteilt: Stabilität, Trend/Niveau, Ausrichtung und Verbesserung. Es überrascht nicht, dass eine Organisation der Stufe 1 eine niedrige Stabilität, ein niedriges Niveau und einen schlechten Trend, wenig Ausrichtung und Verbesserung durch wenig bis gar kein systematisches Feedback gekennzeichnet ist. Eine Level-5-Organisation ist stabil und berechenbar (langfristige Laufzeit von 4-plus Jahren), tendenziell gleich weit über den Erwartungen mit einem hohen Niveau der Erreichung, alle Maßnahmen entsprechen den Unternehmenszielen bis auf die niedrigste Ebene, und Verbesserung. Feedback ist Routine und inklusive, während fast alle Bereiche Ziele haben, die sowohl realistisch als auch herausfordernd sind.

Sicherlich werden nur wenige Organisationen in allen 10 Elementen so hoch wie eine Stufe 5 punkten, aber mittlere Punktzahlen (wie 2,3 oder 4) sind ebenfalls möglich, was eine aussagekräftige Grafik (siehe unten) der quantifizierbaren Stärken und Schwächen einer Organisation ermöglicht. Organisationen können und tun ihre Leistung in Bezug auf die zehn Elemente zu verbessern. Die schlanke Reise ist genau das – eine Reise, kein Ziel. Die Einführung einer Problemlösungskultur ist kein Prozess von heute auf morgen, und jeder an Bord sollte kein sofortiges Protokoll für langfristige Probleme erwarten, die möglicherweise jahrelang Wurzeln schlagen und sich verflüchtigen. Es braucht Zeit, um die Problemlösungskultur einer Organisation auf ihrem Weg zur Reife zu pflegen.

Wenn Ihnen dieser Artikel gefällt, können Sie mehr lesen, indem Sie unsere Lean Focus LLC Unternehmensseite auf LinkedIn unten folgen:

<https://www.linkedin.com/company/lean-focus-llc/>

Bei Lean Focus LLC sind wir ergebnisorientierte Führungskräfte, die unser System nutzen, um Kunden dabei zu unterstützen, Wachstums-, Gewinn- und Working Capital-Chancen zu nutzen.

<https://leanfocus.com/>

© 2018 Alle Rechte vorbehalten. Reproduzieren Sie dieses dokumentatorische Dokument nicht ohne schriftliche Genehmigung von Lean Focus LLC, Damon Baker. (630) 800-8519

DAMON BAKER



Damon Baker
CEO | President

damon.baker@leanfocus.com

(630) 340-2751

[linkedin.com/in/damonbaker](https://www.linkedin.com/in/damonbaker)

www.leanfocus.com

BACKGROUND

Damon is the President & CEO of Lean Focus. For over 20 years, he has been implementing lean in consulting, operations, continuous improvement, and GM & VP-level leadership roles for such companies as Danaher, HNI, Eaton, Argo Consulting, Experian, and Winegard.

Trained by disciples of the Toyota Production System, he worked in a Shingo Prize winning facility and is a Shingo Prize Examiner. Over his career he has demonstrated hands-on leadership and facilitation of 500+ kaizen events for 42 major corporations in 16 different countries. Damon led the North American Danaher Business System Office. While at Danaher, one of his mentored operating companies was nominated Most Improved Plant, and one of his factories won Best Plant Worldwide 2 years in a row. Damon holds an MBA from St. Ambrose University and a Bachelors of Arts in Management and Marketing from Iowa Wesleyan University.

INDUSTRY EXPERIENCE

Aerospace and Defense, Automotive, Electronics, Capital Equipment, Chemicals, Protective Packaging, Residential Construction Materials, Water Quality, Dental, Test & Measurement, Sheet Metal Fabrication, Life Sciences, Medical Devices, Discrete Assembly, Oil and Gas.

LEAN EXPERIENCE

Building/Installing Problem Solving & Kaizen Cultures, Operational Due Diligence, Acquisition Integration, Strategic Planning & Policy Deployment, Sales Force Efficiency & Effectiveness Tools, Pricing Margin Analysis, Transactional Kaizen, EBITDA focused operational improvements, Cellular Manufacturing, 6S & Visual Management, Standardized Work, Mistake Proofing (Poka Yoke), Visual Controls, Setup Reduction (SMED), Total Productive Maintenance (TPM), Daily Management Processes, Leader Standard Work, Working Capital reduction via Kanban & Pull Based Inventory tools, DSO Reduction, and Accounts Payable processes, Value Analysis & Engineering, 3P, Accelerated Product Development Tools.

Verweise

Verble, D. (n.d.). Schaffung einer Problemlösungskultur: Was, warum und wie? *Kanadisch*

Hersteller & Exporteure. Abgerufen von <http://ab.cme-mec.ca/?action=show&lid=DCS1A-8YLRy-88AZL&desc=Creating-a-Problem-Solving-Kultur--Was--Warum-und-Wie>