

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	9
Einleitung	11
1 Einführung in Lean Management	19
Verbesserungen im öffentlichen Sektor.....	20
Lean: Da geht's um Autos, oder?.....	23
Fünf Grundprinzipien des Lean Management.....	24
2 Wertschöpfung – Wer ist der Kunde?	27
Portrait eines Staatsbürgers.....	28
Kunde	29
Verbraucher.....	29
Staatsangehöriger	31
Wähler	32
Steuerzahler	32
Partner.....	33
Der Bürger entscheidet	35
Interessenvertreter der Bürger.....	37
Kritische Qualitätskennzahlen	38
3 Den Wert festlegen	41
Die acht Hauptverschwendungsarten.....	43
Fehler.....	43
Nacharbeit und Korrektur	44
Inspektion	45
Wartezeit	46
Bestände.....	47
Transport	48
Überbearbeitung.....	49
Unzureichender Gebrauch von Talent und Kreativität	51
Vermeidbare und unvermeidbare Verschwendungen.....	52
Bearbeitungszeit- und Durchlaufzeit.....	53
Beispiel aus der Praxis.....	53
Aktionszeit für den Bürger	55
Wertschöpfung im öffentlichen Sektor	57
Subventionen	58
Ist das Beantworten von Fragen wertschöpfend?	58
Der Ausbau	59

Die Verkehrswidrigkeit.....	60
Das Straßenfest	61
Rechtmäßigkeit und Effizienz.....	62
Die dauerhafte Behinderung	63
Mobile Bürger.....	64
Geld für ein Fahrrad.....	64
Sind alle Bürger potenzielle Betrüger?	65
4 Den Wertstrom sichtbar machen	67
Grundlegende Fragen vor dem Einsatz von Wertstromdesign.....	69
Die Ist-Situation darstellen	70
Den Wertstrom erfassen und eine Karte erstellen	72
Beispiel: Empfangsbestätigung verschicken.....	73
Entwicklung des Soll-Zustandes	75
Sparen Sie sich die anspruchsvollen Werkzeuge für später auf.....	80
5 Flow- und Pull-Prinzip	83
Das Streben nach dem One Piece Flow.....	83
Dritte Stufe von Lean: die Dinge in Fluss bringen.....	84
Anträge für Pflegeeinrichtungen – in Zellen arbeiten	85
Taktzeit	88
Ein-Tages-Fluss.....	91
Das Pull-Prinzip.....	91
Kanban	92
Con-WIP (Constant Work In Process)	92
Version A.....	93
Version B (Die Con-WIP Alternative)	94
Mono-Prozesse.....	98
Push im öffentlichen Sektor	99
Manchmal ist Push besser	100
Der Weg zu Flow und Pull	102
6 Die Mitarbeiter aktivieren	105
Beteiligung.....	105
Kein Kopf	105
Sollte Arbeit Spaß machen?.....	107
Verbesserungsvorschlagswesen	108
Die Macht der Gedanken und die Macht der Taten	109
Verbesserungen in Kaizen-Teams.....	110
Rollenverteilung in Kaizen-Teams.....	111

Die Rolle des Kaizen-Gruppenleiters.....	112
Die Rolle der Kaizen-Teammitglieder	113
Gruppengröße.....	114
Die Rolle des Organisators	114
Voraussetzungen	115
Lean Tag für Tag.....	117
Die Verbesserungstafel	119
Wie die Verbesserungstafel funktioniert.....	120
7 Kontinuierliche Verbesserungen mit Kaizen-Teams	123
Planungsphase (Plan).....	123
Schritt 1 – Wählen Sie ein Thema	125
Praxisbeispiel	125
Projektdauer eines Kaizen-Teams	128
Schritt 2 – Setzen Sie ein Ziel.....	129
Praxisbeispiel	129
SMART-Ziele	130
Schritt 3 – Analyse des Ist-Zustandes	132
Praxisbeispiel	132
Praxisbeispiel	134
Prozessanalyse – die Suche nach dem versteckten Prozess....	134
Von den ersten Einschätzungen zu den Ursachen	136
Schritt 4 – Lösungen finden – skizzieren Sie den Soll-Zustand.....	137
Praxisbeispiel.....	137
Denkbare Lösungen.....	138
Daten sammeln	138
Arbeit auf Grundlage des „Einmal-Prinzips“	138
Hinterfragen Sie alle Kontrollen in Ihrer Organisation.....	139
Ablage: nur einmal und nur an einer Stelle.....	139
Prozessverantwortung.....	139
Kontrollen überflüssig machen	139
Erstellen Sie den Prozess auf Grundlage von Durchschnittswerten.....	140
Schieben Sie nichts auf die lange Bank	140
Meldepflicht statt Genehmigungsverfahren.....	141
Transaktionen von zu Hause aus	141
Schauen Sie sich um	141
Erteilung von Baugenehmigungen durch zertifizierte Architekten	142

Erledigen Sie Berichte und Beschwerden durch einen Anruf.....	142
Befreien Sie die Bürger von den Prozessen.....	142
Reibungslose Prozesse beim Kundenkontakt.....	142
Einrichtung spezialisierter Arbeitsplätze	143
Die ideale Situation	143
IT als Lösung.....	144
Provisorische Lösungen.....	145
Risikoanalyse.....	145
Schritt 5 – Bereiten Sie den Maßnahmenplan vor	146
Praxisbeispiel	146
Der Auftraggeber	147
Die Mitarbeiter informieren.....	148
Schritt 6 – Setzen Sie den Maßnahmenplan um	149
Praxisbeispiel	149
Schritt 7 – Die Wirkung messen	151
Praxisbeispiel	151
Ergebnisse von Kaizen-Teams	151
Was passiert, wenn die Ziele nicht erreicht werden?	152
Schritt 8 – Raum schaffen für Standardisierung und Einhaltung der Standards.....	153
Praxisbeispiel	153
Nachhaltigkeit sichern durch Kennzahlen	154
Fertigstellung	154
8 Standardisierung und Einhaltung der Standards	157
Einhaltung der Standards	157
Bewusste und unbewusste Handlungen	158
Warum Gebrauchsanleitungen und Dienstanweisungen nicht immer funktionieren	158
Die Pyramide der Befolgung von Standards	159
Die vier Ebenen der Pyramide im Detail	161
Level 1: Nicht fehleranfällig	161
Fehler nach der Erledigung einer Aufgabe.....	162
Level 2: Optische und akustische Kontrollwerkzeuge.....	163
Poka Yoke.....	163
Ein Schubs in die richtige Richtung	164
Level 3: Visuelle Hilfsmittel.....	165
Level 4: Vorgehensweisen, Anleitungen und Handbücher	166

9 Der perfekte öffentliche Dienstleistungsanbieter	169
Der Weg zur Perfektion	169
Möglichkeiten, die Lean bietet.....	170
Fälle von Prozessverbesserungen	171
Rechnungsbearbeitung	171
Eine Gemeinde und ihr Jahresbudget.....	173
Sozialhilfeanträge	173
Lean und Politiker	175
10 Die prozessorientierte Organisation	177
Umstrukturierung und Lean	177
Aufgabenorientiert vs. prozessorientiert.....	179
Senkrechtstart.....	180
Fallbeispiel: Das Sozialamt der Stadt Oldambt.....	182
Wer will schon ständige Veränderungen?	183
Schaffung einer soliden Basis mit Kaizen-Teams.....	184
Entwurf und Handlung	184
Reduzierung der Bearbeitungszeit um 50 Prozent.....	185
Grundlagen	185
11 Lean und Kosteneinsparungen	187
Gewonnene Zeit nutzen	187
Wenn die Regierung nicht im Stande ist, die Kosten zu senken ..	188
Parkinsons Gesetz	188
Sparsamkeit wird bestraft	190
Strategien zu Kosteneinsparungen.....	191
Weniger für weniger	191
Das Gleiche für weniger.....	192
Mehr für weniger.....	193
Erst kürzen, dann verbessern?.....	194
Der Truthahn	194
12 Arbeitsplatzorganisation auf Basis von 5S	197
Suchzeit: Maximal 30 Sekunden.....	197
Die praktische Methode	198
Das erste S: Sortieren	199
Das zweite S: Systematisieren.....	201
Das dritte S: Säubern.....	202
Das vierte S: Standardisieren	202
Das fünfte S: Selbstdisziplin.....	203

Vorbereitung für 5S.....	205
5S ist Teamarbeit	205
5S beginnen: Clean-Out	207
Clean Desk und das papierlose Büro	211
Ein praktischer Neustart	212
Der Teufel steckt im Detail.....	212
5S in der digitalen Welt	213
Die digitalen 5S.....	214
Das erste S – Sortieren	214
Das zweite S – Systematisieren.....	214
Das dritte S – Säubern.....	215
Das vierte S – Standardisieren.....	216
Das fünfte S – Selbstdisziplin.....	216
Ein Fall aus der Praxis: Steuerabteilung der Gemeinde Dordrecht	217
Logische Organisation	220
Anhang	221
Anhang A: Arbeitsablaufplan.....	221
Anhang B: Projektbeschreibung	222
Anhang C: 5 x Warum-Diagramm.....	223
Anhang D: Vorschlag für Verbesserungen	224
Anhang E: Beispiel einer 5S-Überprüfung	225
Literaturverzeichnis	227
Stichwortverzeichnis	231