

PDCA-Zyklus

# So machen Sie Ihre Mitarbeiter zu Problemlösern

🏠 (<https://www.impulse.de>) > Management (<https://www.impulse.de/ressort/management>)

> Personalführung (<https://www.impulse.de/ressort/management/personalfuehrung>) > PDCA-Zyklus



Autorin: Dr. Daniela Kudernatsch  
28.12.2017

Was für ein Wirrwarr! Wer komplexe Probleme lösen will, braucht Problemlösungskompetenz - und ein gutes Hilfsmittel. Der PDCA-Zyklus macht die Sache leichter.

© filonmar / E+ / Getty Images

**Sie wünschen sich, dass Ihre Mitarbeiter Probleme eigenständig erkennen und lösen? Dann probieren Sie mal den PDCA-Zyklus aus - eine smarte Methode für Unternehmen, die jeden Tag ein kleines Stückchen besser werden wollen.**

Wer sein Unternehmen parallel zum Tagesgeschäft verändern und verbessern will, braucht Mitarbeiter, die mitziehen. Der sogenannte Plan-Do-Check-Act-Zyklus, kurz PDCA-Zyklus, schafft die Voraussetzung dafür. Er versetzt Mitarbeiter in die Lage,

- eigenständig Probleme zu erkennen, die dem Erreichen der Unternehmensziele im Wege stehen,
- deren Ursachen zu analysieren,
- Maßnahmen zu deren Beseitigung zu definieren,
- diese umzusetzen,
- hieraus neue (Verhaltens-)Standards abzuleiten.

Der PDCA-Zyklus wird zuweilen auch als Deming-Rad oder -Kreis bezeichnet – nach dem US-amerikanischen Qualitätsmanagement-Pionier William Edwards Deming.

ANZEIGE

## Die 4 Phasen des PDCA-Zyklus

Die folgenden Phasen durchlaufen Teams jedes Mal, wenn sie ein Problem oder eine Verbesserungschance erkannt haben.

### Phase 1: Plan

- Ist-Zustand/Problem beschreiben.
- Ursachen des Problems analysieren.
- Ziel-Zustand formulieren und Messgrößen für das Erreichen des Ziel-Zustands definieren.
- Maßnahmen zur Optimierung/Problemlösung festlegen.

### Phase 2: Do

- Maßnahmen zum Erreichen des Ziel-Zustands umsetzen und dokumentieren.

### Phase 3: Check

- Ergebnisse der Maßnahmen überprüfen und mit Ziel-Definition abgleichen.
- Maßnahmen bei Bedarf nachjustieren.

### Phase 4: Act

- Erfahrungen evaluieren.
- Erfolgreiche Problemlösungen zum Standard machen.

## Fallbeispiel: Der PDCA-Zyklus in der Praxis

Meeting bei einem Flaschenhersteller: Der Abteilungsleiter Flaschenfertigung, Claus Schmitt, weist seine Gruppenleiterin Etikettierung, Karla Haas, darauf hin, dass die von ihr betreuten fünf Etikettierlinien weniger als die angestrebten 25.000 Flaschen/Tag produzieren, was zu Lieferengpässen und Unzufriedenheit bei Kunden führt. Er bittet sie, das Problem zu lösen.

### PDCA-Phase 1: Plan

Haas analysiert die Produktionszahlen der vergangenen Wochen und stellt fest: Die von Teamleiter Heinz May betreute Etikettierlinie liefert im Schnitt nur 4200 Flaschen pro Tag statt der angestrebten 5000 Flaschen.

Haas analysiert das Problem mit Teamleiter May. Dabei zeigt sich: Die Lieferung ist in den zurückliegenden Wochen kontinuierlich gesunken – auf 4000 Flaschen aktuell. Haas bittet May, über die Ursachen zu spekulieren. Seine Vermutung: Es liegt am hohen Ausschuss. Die beiden schauen sich die aussortierten Flaschen an und registrieren: Bei fast allen sind die Etiketten faltig und schief angebracht.

Haas fragt May, woran das liegen könnte. Seine erste Vermutung: ein Problem mit den gelieferten Etiketten. Ein Anruf bei der Eingangsprüfung ergibt: Die Etiketten sind in Ordnung. Offenbar läuft beim Etikettieren etwas schief. May schaut sich in den Schichtberichten die Ausschusszahlen an. Dabei zeigt sich: Über 80 Prozent der Ausschussflaschen werden in der Nachtschicht produziert.

Haas und May beobachten in der folgenden Nachtschicht den Etikettierprozess und stellen fest: Das Etikettierband staut sich zuweilen in der Spenderstation und deshalb werden die Etiketten schief aufgebracht. Als Ursache vermutet May: Einige Mitarbeiter – „und zwar die beiden neuen“ – fädeln das Etikettierband beim Wechseln falsch ein. Damit steht für ihn die Kernursache des Problems fest.

Haas bittet May, ein Ziel für die Problemlösung zu formulieren. Mays Antwort: Das Ziel sei doch klar – den Ausschuss reduzieren. Haas erinnert ihn daran, dass Ziele „smart“ (<https://www.impulse.de/management/smart-ziele/2040847.html>) – also auch messbar und terminiert – sein sollen. May formuliert das Ziel neu: Die Ausschussquote der Nachtschicht soll in acht Wochen, am 31. März, 50 Prozent niedriger sein – und dieses Ziel wolle er durch eine Schulung der neuen Mitarbeiter erreichen.

Haas fragt May, ob er genau wisse, wie die Mitarbeiter beim Rollenwechsel vorgehen; außerdem, ob es für die Aufgabe eine schriftliche Beschreibung gebe. Mays Antwort auf beide Fragen: Nein. In einer weiteren Nachtschicht schauen sich Haas und May den Rollenwechsel an. Sie bemerken: Die erfahrenen Mitarbeiter achten darauf, dass das Band beim Wechsel den Boden nicht berührt, so dass kein Schmutz in den Spender kommt; bei den unerfahrenen hingegen schleift das Etikettenband oft auf dem Boden. So sammelt sich allmählich Schmutz im Etikettenspender, so dass sich das Band von Zeit zu Zeit verhakt. Das führt zu den Ausschussflaschen.

Auf Haas' Bitte hin überlegen sich May und sein Team Gegenmaßnahmen, priorisieren diese und erstellen einen Aktionsplan nebst Verantwortlichkeiten.

### **PDCA-Phase 2: Do**

May und sein Team setzen folgende Gegenmaßnahmen um:

- Der Boden wird alle zwei Stunden gereinigt.
- Auf dem Boden vor dem Etikettenbandabwickler wird ein Gitterrost montiert, durch den eventueller Schmutz fallen kann.
- May definiert schriftlich den idealen Prozessablauf beim Rollenwechsel und schult seine Mitarbeiter.

Den aktuellen Status des Projekts dokumentiert das Team an der Shopfloor-Tafel der Etikettierlinie und bespricht ihn regelmäßig in der täglichen Shopfloor-Runde.

### **PDCA-Phase 3: Check**

Bereits während der Do-Phase treffen sich Haas und May wöchentlich, um die Entwicklung der Ausschusszahlen zu studieren. Zudem definieren sie weitere Maßnahmen – zum Beispiel, dass die Maschine stets gestoppt wird, wenn das Etikettenband den Fußboden berührt. Das Ergebnis: Am 31. März ist der Ausschuss um fast 70 Prozent gesunken. Das geplante Ziel wird somit übertroffen.

Haas gratuliert May zum Erfolg und bittet ihn einzuschätzen, welche Auswirkungen die Verbesserung habe. Mays Antwort: Der Rollenwechsel sei nun prozesssicher, das führe zu weniger Reklamationen und höherer Kundenzufriedenheit. Die Flaschenfabrik spare wegen des geringeren Ausschusses Geld. Durch die Problemlösung sei außerdem sein Selbstvertrauen gestiegen – das ermutige ihn, auch andere Probleme aktiv anzugehen.

### **PDCA-Phase 4: Act**

Haas fragt May, wie er eine Standardisierung erreichen wolle. Mays Antwort: Er werde eine schriftliche Beschreibung des optimalen Prozesses „Wechsel der Etikettenrolle“ erstellen – auch für das Einarbeiten neuer Mitarbeiter. Zudem werde er den Prozess täglich kontrollieren, um Soll-Ist-Abweichungen und Verbesserungschancen früher zu erkennen.

Haas bittet May, im nächsten Teamleiter-Meeting die Teamleiter der vier anderen Etikettierlinien über den neuen Standard und die Erkenntnisse im PDCA-Problemlösungsprozess zu informieren, damit sie von den Erfahrungen lernen können. Sie selbst informiert den Abteilungsleiter Flaschenfertigung: Das Problem „zu geringe Flaschenproduktion“ ist gelöst.

## **Führungskräfte als Coach und Lernbegleiter**

Um Probleme mit dem PDCA -Zyklus bearbeiten und lösen zu können, brauchen Führungskräfte spezielle Fähigkeiten. Sie müssen sich unter anderem als Coach und Lernbegleiter ihrer Mitarbeiter verstehen und bereit sein, sich intensiv mit ihnen und den wertschöpfenden Prozessen zu befassen.

Es empfiehlt sich, sie hierfür zu schulen. Sonst zeigt sich rasch folgendes Problem: Teams sind zwar ziemlich gut in den Phasen „Plan“ und „Do“ des PDCA-Prozesses, haben aber Schwierigkeiten bei den Phasen „Check“ und „Act“ – also dann, wenn es darum geht, aus den ersten Initiativen die erforderlichen Schlüsse zu ziehen und das geplante Vorgehen eventuell zu variieren und aus Erfahrungen im Projekt neue Standards abzuleiten und diese im Unternehmen zu etablieren.

Die zentrale Ursache hierfür: Die Führungskräfte geben ihren Mitarbeitern in den Phasen „Plan“ und „Act“ oft noch (unbewusst) die Lösung des Problems vor. Darum finden bei den Mitarbeitern nicht die gewünschten Lernprozesse statt – ihre Problemlöse-Kompetenz steigt nicht.

---

## **Erfolgsrezepte für richtig gute Chefs**

Sie wünschen sich motivierte Mitarbeiter und eine tolle Stimmung im Team? Dann abonnieren Sie unseren kostenlosen Newsletter „Erfolgreich führen“ mit Praxis-Tipps und Denkanstößen für die Mitarbeiterführung. **Jetzt anmelden!** (<http://www.impulse.de/newsletter-mitarbeiterfuehrung?>)



## Die Gastautorin

Dr. Daniela Kudernatsch ist Inhaberin der Unternehmensberatung Kudernatsch Consulting &

---

Solutions (<http://www.kudernatsch.com>) in Straßlach bei München, die Unternehmen beim Umsetzen ihrer Strategie unterstützt. Die Diplom-Betriebswirtin ist unter anderem Autorin des Buchs „Hoshin Kanri – unternehmensweite Strategiemsetzung mit Lean-Management-Tools“.