

HANSER



Leseprobe

zu

Lean Office

von Lukas Kubenz
und Patrick Pötters

ISBN (Buch): 978-3-446-45530-6

ISBN (E-Book): 978-3-446-45732-4

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45530-6>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Inhalt

1	Einleitung	5
2	Lean-Office-Grundlagen	9
2.1	Die Lean-Office-Prinzipien	10
2.1.1	Kundenwert	11
2.1.2	Wertstrom	11
2.1.3	Fluss	12
2.1.4	Pull	12
2.1.5	Perfektion	12
2.2	Abgrenzung zur Produktion	13
2.3	Die 7 + x Verschwendungsarten im Office	15
2.3.1	Überproduktion von Informationen	16
2.3.2	Bestände	16
2.3.3	Fehler	17
2.3.4	Zu aufwendige Prozesse (Overprocessing)	17
2.3.5	Transport von Informationen	18
2.3.6	Bewegung im Büro	19
2.3.7	Wartezeit von Mitarbeitern	19
2.3.8	Nicht genutztes Potenzial der Mitarbeiter	20
2.4	Office Kaizen	20
3	Methoden und Werkzeuge im Office	23
3.1	Prozessstrukturanalyse (PSA)	23
3.2	Makigami	24
3.3	Tätigkeitsstrukturanalyse (TSA)	26
3.4	5S im Office und 5S digital	29
3.4.1	Sortieren	30
3.4.2	Systematisieren	30
3.4.3	Säubern	31
3.4.4	Standardisieren	33
3.4.5	Selbstdisziplin	33
3.5	Kanban	33
3.6	Standardisierung	35

4 Inhalt

3.7	Officefloor Management	37
3.7.1	Transparenz	40
3.7.2	Standardisierung und Optimierung	40
3.7.3	Führungskultur	41
3.8	Poka Yoke im Office	43
3.9	PDCA	45
3.10	Mitarbeiterentwicklung	47
4	Implementierungsleitfaden	49
4.1	Die Vorbereitung	49
4.1.1	Der Einführungsprozess	49
4.1.2	Projektplanung	54
4.2	Schaffung von Prozesstransparenz	55
4.3	Optimierung der Kernprozesse	65
4.3.1	Prozessauswahl und Vorbereitung	65
4.3.2	Prozessaufnahme	68
4.3.3	Darstellung des Ist-Zustands	71
4.3.4	Potenziale identifizieren	75
4.3.5	Erarbeitung des Visions-Makigami	77
4.3.6	Design des Soll-Makigami	80
4.3.7	Maßnahmen ableiten	83
4.4	Verzahnung in das Tagesgeschäft	83
4.4.1	Rahmenbedingungen	84
4.4.2	Bestandteile des OFM-Boards	84
4.4.3	Board 1 – Aktions- und Prozessboard	87
4.4.4	Board 2 – Projekt- bzw. Prozessstatusboard	96
4.4.5	Funktionsweise	97
5	Checklisten	103
5.1	Infrastruktur-Checkliste	105
5.2	Prozessstrukturanalyse Vorlage	107
5.3	Prozessaufnahmeformular Vorlage	109
5.4	Verschwendungsformular	111
	Abkürzungen	113
	Literatur	115

2 Lean-Office-Grundlagen

Ebenso wie Lean Production befasst sich auch Lean Office mit Konzepten, die eine Optimierung und effizientere Gestaltung der Prozessabläufe über alle Hierarchieebenen hinweg verfolgen. Schließlich sollen mit weniger Aufwand produktivere Ergebnisse im Office erzielt werden.

Zudem wird Lean Office dazu genutzt, um die Mitarbeiter zur eigenständigen Arbeitsorganisation zu befähigen und ihnen ein Verständnis zu vermitteln, Wichtiges und Unwichtiges zu unterscheiden (vgl. Laqua 2012, S. 13).



Lean Office ist die Kunst, anspruchsvolle Ziele im administrativen Bereich über einfache Wege zu erreichen. Es geht dabei nicht nur um die effiziente Organisation von Arbeiten im Büro, sondern vielmehr darum, bestehende Prozesse zu hinterfragen und diese Schritt für Schritt zu verbessern.

Unter anderem zählen zu den Zielen eines Lean Office die Minimierung der Durchlaufzeiten sowie die Reduzierung der Schnittstellen im Prozess, um dadurch resultierende Kosten zu senken. Ebenso gilt es, wie auch im Produktionsbereich, Verschwendung zu vermeiden und die bereits vorhandenen Standards zu verbessern sowie auszudehnen. In diesem Zusammenhang kommt vor allem dem visuellen Management eine große Bedeutung zu, um das eigenständige Arbeiten der Mitarbeiter zu fördern. Durch das visuelle Management werden Handlungsfelder und Probleme transparent aufgezeigt.

Zahlreiche Unternehmen verwenden bereits seit Anfang der 1990er-Jahre die Lean-Methoden, mit denen die Durchlaufzeiten und Bestände reduziert wurden sowie die Produktivität gesteigert werden konnte. Die administrativen Bereiche wurden hingegen stark vernachlässigt, da die Verschlinkung

der Verwaltung im Vergleich zur Produktion als schwieriger empfunden wird, obwohl auch in den Büros hohe Potenziale liegen.

Im Gegensatz zur Produktion sind die Prozesse im Office oftmals nicht sichtbar. Zu den Potenzialen zur Verbesserung gehören z. B. Unmengen an E-Mails, zu lange dauernde Besprechungen oder nicht rechtzeitig gelieferte Unterlagen. Beispiele für versteckte Verschwendung sind Nacharbeit, mehrfaches Ausführen von Tätigkeiten sowie nicht klar definierte Verantwortungsbereiche der Mitarbeiter (vgl. Laqua 2012, S. 14 ff.).

Die verschiedenen Lean-Methoden wie 5S, Wertstromanalyse etc. sind im Wesentlichen auf bestimmte Ziele ausgerichtet. Das erste Prinzip, welches dahintersteckt, ist, den internen und externen Kundenwert zu steigern. Dies wird durch die Vermeidung von Verschwendung erreicht. Als Verschwendung werden alle Tätigkeiten bezeichnet, für die der Kunde nicht bereit ist, zu zahlen. Die Erfahrung aus zahlreichen durchgeführten Optimierungsprojekten zeigt, dass im administrativen Bereich ein Verschwendungsanteil von durchschnittlich 50 % vorliegt. Dies ist hauptsächlich auf schlecht abgestimmte und ineffiziente Prozesse zurückzuführen.

2.1 Die Lean-Office-Prinzipien

Unter Berücksichtigung bestimmter Prinzipien wird eine Implementierung von Lean Office Erfolg versprechend. Dabei stehen der Kunde und die Optimierung der Prozesse im Fokus.

Die Ausrichtung der Unternehmensprozesse am Kunden berücksichtigt eine Reduzierung des Aufwands und eine optimal gestaltete Organisation (vgl. Womack, Jones 2013, S. 23). Die fünf Lean-Prinzipien Kundenwert, Wertstrom, Fluss, Pull

und Perfektion werden im Folgenden, übertragen auf die administrativen Bereiche, erläutert.

2.1.1 Kundenwert

Es ist erforderlich, zunächst die Sicht des Kunden zu berücksichtigen und dessen Bedürfnisse zu ermitteln. Dabei sind sowohl interne als auch externe Kunden gemeint. Der Einkauf kann beispielsweise der Lieferant für den Vertrieb sein, denn der Vertrieb möchte möglichst schnell Angebote von Zukaufteilen haben, damit dieser wiederum bei seinem Kunden anbieten kann. Unternehmen müssen sich die Frage stellen, wie Prozesse wertschöpfend auf den Kundenwert konzentriert werden können.



Der Prozess muss Anforderungen wie Design oder Bedienbarkeit verschiedener Zielgruppen erfüllen, damit ein möglichst großer Nutzen erzielt werden kann.

Dies setzt voraus, dass das Verständnis für Wertschöpfung und Verschwendung vorhanden ist. Dies muss mittels Trainings aufgebaut werden.

2.1.2 Wertstrom

Das zweite Prinzip befasst sich mit dem Wertstrom. Hier wird zunächst Transparenz im Unternehmen geschaffen. Dabei ist es erforderlich, dass die Wertströme bzw. Administrationsprozesse im Unternehmen sichtbar werden und Handlungsfelder beschrieben werden können. Zudem sollen Potenziale bzw. Verschwendungen aufgezeigt werden.

Mittels der Transparenz kann der Prozess im Office auf die wirklich wertschöpfenden Tätigkeiten ausgerichtet werden.

2.1.3 Fluss

Mit diesem Prinzip soll ein kontinuierlicher Fluss der Prozesse erreicht werden. Ziel dabei ist es, sowohl Unterbrechungen als auch Liege- und Wartezeiten in Prozessen zu vermeiden. Dieser Gedanke entspringt der Einführung der Fließbandfertigung durch Henry Ford.

Im Lean Office bezieht sich dieses Prinzip auf den kontinuierlichen Fluss von Arbeits- und Informationsvorgängen. Ein Ziel dabei ist es, dass diese mit möglichst wenigen Schnittstellen unterbrechungsfrei durch die Administration fließen. Dadurch werden die Durchlaufzeiten reduziert.

2.1.4 Pull

Bei diesem Prinzip geht es darum, eine Leistung dann zu erbringen, wenn diese benötigt wird. Der Kunde kann in den indirekten Bereichen beispielsweise auch die Produktion sein. Die Vorteile dieses Prinzips liegen darin, dass nur die Informationen erzeugt sowie Arbeitsvorgänge durchgeführt werden, die der Kunde zum richtigen Zeitpunkt benötigt. Wie z. B. auch in der Produktion soll dadurch im Office Überproduktion von Informationen vermieden werden.

2.1.5 Perfektion

Das letzte Prinzip strebt nach Perfektion im Lean Office. Die vorgenannten vier Prinzipien sollen durch eine kontinuierliche Optimierung ständig verbessert werden, um die Organisation stetig zu optimieren. Die Schaffung von Transparenz steht dabei im Mittelpunkt. Das ständige Auseinandersetzen mit den Prozessen verhindert das Zurückfallen in alte Gewohnheiten und macht den Weg zur Perfektion frei. Es ist

notwendig, dass die Mitarbeiter die Umsetzbarkeit der Prinzipien anerkennen und bereit sind, Probleme im Office lösungsorientiert und nachhaltig zu bearbeiten.



Abteilungsdenken auflösen

Ihre Organisation sollte wie ein Schweizer Uhrwerk ticken und nicht im Abteilungsdenken verharren. Führen Sie eine Prozessorganisation ein und lösen Sie die abteilungsorientierte Denkweise auf!

2.2 Abgrenzung zur Produktion

Der Begriff „Lean Management“ entstand Ende der 1980er-Jahre. Das Wort „lean“ bedeutet wörtlich übersetzt „dünn“ oder „schmal“. Im Zusammenhang mit der Managementphilosophie ist das Wort aber als „schlank“ zu verstehen, was den Kern der Thematik am ehesten beschreibt. Allerdings ist damit nicht gemeint, dass „schlank“ Stellenabbau oder Sparmaßnahmen im Unternehmen bedeutet. Denn Lean Management ist mehr ein methodisches Instrumentarium, welches dazu angewandt wird, durch Prinzipien und Maßnahmen die Unternehmensprozesse effizienter zu gestalten und zu optimieren.

Eine Abgrenzung des Lean Office zur Lean Production ist zum einen prozess-, aber auch bereichsorientiert vorzunehmen. Während Produktionsprozesse als Output materielle Erzeugnisse haben, entstehen in administrativen Prozessen immaterielle Produkte, wie z. B. in der Auftragsabwicklung ein fertiger Kundenauftrag.

In produzierenden Unternehmen wird die Erzeugung von materiellen Gütern erst durch die Unterstützung der administrativen Prozesse ermöglicht. Demnach führen diese Unter-

14 Lean-Office-Grundlagen

nehmensbereiche Tätigkeiten aus, welche zwar nicht unmittelbar zur Wertschöpfung am Produkt beitragen, aber dennoch das Arbeiten in den direkten wertschöpfenden Bereichen ermöglichen (vgl. Bullinger, Warnecke, Westkämper 2003, S. 459).

Lean Management muss über den Produktionsbereich hinaus auf sämtliche Abteilungen im Unternehmen sowie auf den Verwaltungsbereich übertragen werden (Bild 2).

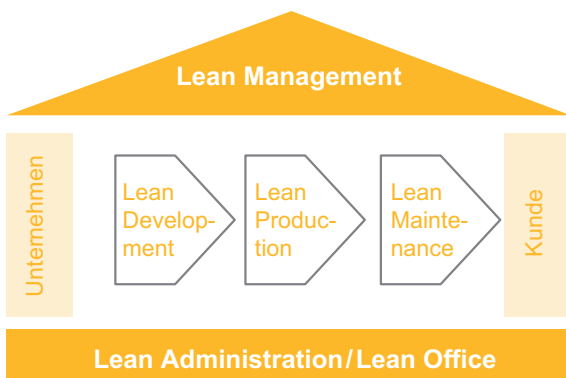


Bild 2: Lean Management (in Anlehnung an Bär, Purtschert 2014, S. 26; vgl. Pfeiffer, Weiß 1994)

Alle Disziplinen des Lean Managements haben gemeinsam, Verschwendung zu minimieren. Im Lean Management ist als Synonym für Verschwendung der japanische Begriff „Muda“ gebräuchlich, welcher im folgenden Kapitel näher beschrieben wird (vgl. Pfeiffer, Weiß 1994, S. 26 f.).

2.3 Die 7 + x Verschwendungsarten im Office

Das Ziel des Lean Managements ist, Verschwendung zu vermeiden. Denn diese zieht entgegen dem schlanken Ansatz hohe Kosten sowie mangelnde Effizienz und Effektivität nach sich (vgl. Gorecki, Pautsch 2013, S. 23).



Verschwendung bezeichnet jede Form menschlichen Handelns, die Ressourcen verbraucht, ohne dabei einen wertschöpfenden Beitrag zu leisten.

Im Rahmen des Toyota-Produktionssystems (TPS) erkannte Taiichi Ohno sieben Arten von Muda im direkten Bereich eines Unternehmens (vgl. Womack, Jones 2013, S. 23). Diese Verschwendungsarten lassen sich auf die Abläufe im Office übertragen und sind entsprechend auch zu vermeiden. In Bild 3 werden analog zum Produktionsbereich die Verschwendungsarten in den Verwaltungsbereichen dargestellt und anschließend erläutert. Zudem beschreiben wir eine 8. Verschwendungsart, die wir unseren Lesern nicht vorenthalten möchten.

7 + x Verschwendungsarten im Office

1. Überproduktion von Informationen
2. Bestände
3. Fehler in Prozessen
4. Zu aufwendige Prozesse (Overprocessing)
5. Transport von Informationen
6. Bewegung im Büro
7. Wartezeit der Mitarbeiter
8. Nicht genutztes Potenzial der Mitarbeiter

Bild 3: Die 7 + x Arten der Verschwendung im Office