

Durch Lean Administration Produktivität steigern: Das Potenzial in den indirekten Bereichen

Laut aktueller Studien sind 30 Prozent der Arbeitszeit in den indirekten Funktionen verschwendet, da sie nicht zur Wertschöpfung im Unternehmen beitragen. Diese Bereiche bergen großes Potenzial zur Produktivitätssteigerung und Kostenreduktion.

Oft wird bezweifelt, dass Lean-Methoden auch in den indirekten Bereichen greifen. Der Grund dafür: Es fehlt häufig die Transparenz in den Prozessen oder die Messbarkeit ihrer Effizienz – zumindest auf den ersten Blick. Es wirkt, als ob viele Tätigkeiten nicht standardisierbar wären, Lean nicht greife. Sieht man genauer hin, lässt sich aber in Bereichen mit wiederkehrenden Aufgaben großes Verbesserungspotenzial finden. Die Ergebnisse aus Lean Administration-Projekten der Staufen AG zeigen das deutlich: Steigerung der Arbeitseffizienz um bis zu 50 Prozent, Reduzierung der Durchlaufzeiten um bis zu 70 Prozent und Erhöhung der Qualität der Leistungen um bis zu 60 Prozent. Gleichzeitig steigt die Mitarbeiterzufriedenheit, die interne und externe Kundenorientierung wird besser. Vor allem aber gelingt es, freie Zeit für strategische oder wertschöpfende Aufgaben zu schaffen.

Analysieren, Differenzieren, Optimieren

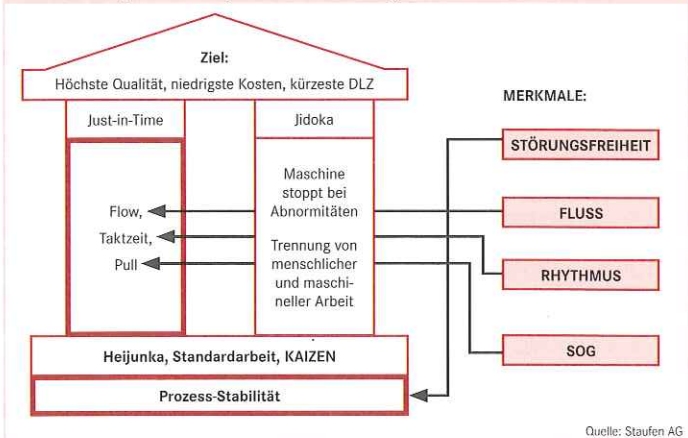
Die Vorgehensweise der Staufen AG bei Lean Administration-Projekten klingt einfach: Analysieren, Differenzieren, Optimieren. Dennoch muss die Systematik stimmen: Um wirklich Erfolg zu haben, muss dies umfassend und mit dem richtigen Tiefgang geschehen.

In der Analysephase wird der tatsächliche Gesamtaufwand in den Arbeitsprozessen erfasst, was Transparenz schafft. Alle Prozesse und die zugehörigen Tätigkeiten werden erfasst, ebenso wie deren Input, Output und Aufwand. Zudem wird identifiziert, wer die (internen) Kunden

für die einzelnen Leistungen sind und was genau das „Produkt“ einer Tätigkeit ist. Oft stellt man dabei fest, dass beispielsweise statt zwei Mitarbeitern, die die Tätigkeit im Kern ausführen, sieben weitere aus anderen Bereichen in den Prozess eingebunden sind, der Aufwand also weit höher ist, als man angenommen hat.

Im Anschluss daran wird differenziert: Was ist wertschöpfend, was ist offensichtliche, was verdeckte Verschwendung? Wertschöpfende Tätigkeiten verleihen Produkten oder Dienstleistungen einen Mehrwert oder sind für den (internen) Kunden wichtig. Offensichtliche Verschwendung sind Tätigkeiten, die zur Erstellung des Produkts oder der Dienstleistung nicht nötig sind, wie zum Beispiel Fehlerkorrekturen, Informationssuche oder Doppelarbeiten. Oft entdeckt man hier Abläufe, die aus Gewohnheit aufrecht erhalten werden, aber inzwischen aus Sicht des (internen) Kunden nicht mehr nötig sind.

Merkmale des idealen Prozesses in der indirekten Funktion in Anlehnung an das Toyota Produktionssystem



Quelle: Staufen AG

Das größte Potenzial steckt aber in der verdeckten Verschwendung, auch Nebentätigkeiten genannt. Diese Tätigkeiten sind zwar zur Produkterstellung nötig, werden aber vom (internen) Kunden nicht explizit gefordert, da sie den Wert des Produktes für ihn nicht erhöhen oder er diese gar nicht wahrnimmt. Beispiele sind Stammdatenpflege oder Kontrolltätigkeiten.

Sind die bestehenden Prozesse und Tätigkeiten so klassifiziert, beginnt man mit dem Optimieren. Wertschöpfende Tätigkeiten werden besser gestaltet, verdeckte Verschwendung wird minimiert und offensichtliche Verschwendung nach Möglichkeit eliminiert. Erstes Ziel ist, effektive Prozesse zu gestalten, es werden also nur noch die richtigen und notwendigen Dinge getan. Das kann bedeuten, dass Prozesse oder Tätigkeiten ganz abgeschafft oder ausgelagert werden. Zweites Ziel ist dann, diese Prozesse zu optimieren, die Dinge also mit möglichst wenig Verschwendung „richtig“ zu tun.

Lean-Kultur – nur durch Einbindung der Führungskräfte und Mitarbeiter

Bei Analyse, Differenzierung und Optimierung geht man konsequent vor – Relativieren von Verschwendung oder Rücksicht auf gewohnte Strukturen sind fehl

am Platz. Nicht zuletzt aus diesem Grund macht es durchaus Sinn, sich mit externen Beratern eine unvoreingenommene Außensicht ins Haus zu holen. Essenziell ist zudem, Mitarbeiter und Führungskräfte von Anfang an in ein Optimierungsprojekt einzubinden.

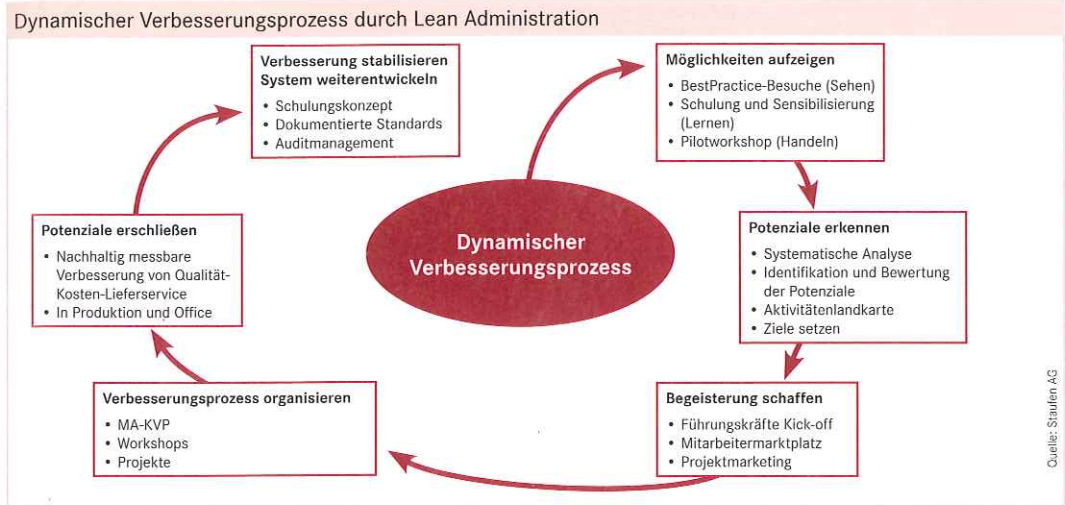
Der Start eines Veränderungsprojektes beginnt im Idealfall mit dem Besuch eines erstklassigen Unternehmens. Danach wird intensiv diskutiert, denn er zeigt den Projekt-Mitarbeitern, was an anderer Stelle möglich gemacht wurde und welche erfolgreichen Methoden im eigenen Unternehmen übernommen werden können. Nachdem diese Sensibilisierung erfolgt ist, werden die Mitarbeiter intensiv geschult. Externe Berater sollen dabei immer auch Trainer sein, die für ein erfolgreiches Projektergebnis die methodischen Grundlagen schaffen. Die Schulungen werden durch Beispiele und Spiele didaktisch unterstützt und versetzen die Mitarbeiter in die Lage, selbst aktiv in der nachfolgenden Analyse und Prozessentwicklung mitzuwirken. Mit diesem Wissen und dem Blick auf die Verbesserungspotenziale ist in aller Regel die Motivation dafür geschaffen, um Veränderung im Prozess beziehungsweise im Bereich voranzutreiben. Im Workshop geht es dann an die Definition von Wertschöpfung, Verschwendung und Kundennutzen. Zudem werden Leitbilder und Leitsätze formuliert, beispielsweise wo die Organisation in fünf Jahren stehen soll, oder was sie tatsächlich braucht, um erfolgreicher zu werden. Darüber hinaus wird eine Organisation installiert, um den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu überwachen. In dieser Organisation gibt es Plattformen und Methoden für die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen und -notwendigkeiten, Personen, Verantwortungen und Spielregeln sind definiert. Durch sie wird der Verbesserungsprozess steuer- und messbar.

Neben den Führungskräften sind die Mitarbeiter zentraler Faktor für den Erfolg oder Misserfolg eines Lean Administration-Projekts. Deshalb müssen sie eng in den Verbesserungsprozess eingebunden werden. Ideal ist, wenn sie – genauso wie die Führungskräfte – erst einmal selbst erleben, was Lean Administration bringt, zum Beispiel in einem Planspiel. Essenziell ist, die Mitarbeiter zu jedem Zeitpunkt über Ziele und Auswirkungen von Veränderungen zu informieren und einzubeziehen. Die persönliche Zukunftsperspektive muss selbstverständlich vorhanden sein, denn Lean Administration zielt auf Produktivitätssteigerung, nicht auf reines „Cost-Cutting“. In der Potenzialanalyse arbeiten Mitarbeiter in Projektteams gemeinsam mit den Führungskräften. Auch die Gestaltung der Soll-Prozesse erfolgt im Team. Die Mitarbeiter tragen das Projekt und die geplanten Maßnahmen so von Anfang an mit und

Was ist Lean Management?

Seit Anfang der 90er Jahre ist Lean Management, zu Deutsch „Schlankes Management“, auch hierzulande ein gängiger Begriff und wird vor allem in der Produktion angewendet. Die Umsetzung unterstützt die Optimierung der Prozesse und fördert den Unternehmenserfolg. Die Basisidee ist die Konzentration auf Wertschöpfung und Vermeidung von Verschwendung. „Verschwendung ist, was nicht direkt oder indirekt dem Kundennutzen dient“ – dieser Grundsatz gilt heute auch in den indirekten Funktionen, wobei interne nachgelagerte Prozesse ebenfalls als „Kunde“ betrachtet werden. Das Idealbild einer schlanken indirekten Funktion ist wie jeder Lean-Prozess durch vier Merkmale gekennzeichnet: Störungsfreiheit, Fluss, Rhythmus und Sog.

Die Reihenfolge zur Einführung ist aus der Grafik ersichtlich: Einen Prozess in Fluss zu bringen macht erst Sinn, wenn alle Störungen eliminiert sind. Einen Rhythmus kann man erst erarbeiten, wenn der Prozess fließt. Falls nötig folgt dieser dem Pull-Prinzip (Sog). Für die indirekte Funktion bedeutet das zum Beispiel: Ein Mitarbeiter weiß genau, wo er eine Information bekommt, kann sie sofort abrufen und erhält sie in der Form und Qualität, die er benötigt. Der Idealzustand ist erreicht, wenn der Prozess störungsfrei im Rhythmus des Kunden fließt. Basis aller Lean-Methoden ist das Standardisieren von Prozessen.



stehen überzeugt dahinter. Die Bereitschaft, diese dann auch umzusetzen, ist so am größten.

Systematisches Vorgehen

Der dritte Erfolgsfaktor bei der Umsetzung von Lean Administration-Projekten ist eine systematische Vorgehensweise über die Basis „Analysieren, Differenzieren, Optimieren“ hinaus. Denn ein Lean Administration-Projekt kann viel kreative Energie bei den Mitarbeitern freisetzen – und diese muss kanalisiert werden.

Nach der beschriebenen Aufwärmphase geht es an die konkrete Umsetzung. Im Team werden Maßnahmen erarbeitet, Verantwortlichkeiten und Deadlines für die Umsetzung der Maßnahmen festgelegt. Neue Prozesse werden dabei genau dokumentiert, zudem die betroffenen Mitarbeiter gegebenenfalls über das Projektteam hinaus darin geschult. Und man fängt an, Potenziale zu realisieren: Durchlaufzeiten werden gesenkt, Qualität und Effizienz gesteigert. Natürlich geht das nicht sofort, denn die Menschen im Prozess müssen sich erst an neue Abläufe gewöhnen und diese einüben. Und natürlich läuft man immer Gefahr, dass diese doch in die alten Gewohnheiten zurückfallen.

Nachhaltigkeit der Ergebnisse sichern

Daher ist es unerlässlich, die Ergebnisse zu kontrollieren und erzielte Erfolge zu sichern. Grundlegend ist dabei die Arbeit in Zahlen, Daten und Fakten: Nur Kennzahlen stellen den Erfolg des Lean Administration-Projekts dar. Sowohl Wirtschaftlichkeit als auch Geschwindigkeit und Qualität müssen hier berücksichtigt werden. Nur so lässt sich kontrollieren, ob die neuen Abläufe auch eingehalten werden. Bewegt sich eine

Kennzahl dann nicht oder nur ungenügend, kann man gezielt prüfen, warum das so ist. Ohne Kennzahlen hat man vor allem in einem groß angelegten Projekt keine Möglichkeit, den Überblick zu behalten. Dafür ist auch eine gute Visualisierung der Kennzahlen und des Projektverlaufs notwendig, ebenso wie die Einführung einer Regelkommunikation. Ein weiterer Punkt in der Ergebnissicherung ist die systematische Qualifikation der Mitarbeiter – sowohl in den neuen Prozessen, als auch in den Methodiken zu deren Kontrolle.

Dynamischer Verbesserungsprozess

Beachtet man die grundlegenden Punkte, kann es gelingen, mit dem Lean Administration-Projekt einen dynamischen Verbesserungsprozess anzustoßen: Hat man einen Zyklus durchlaufen und die erreichte Verbesserung stabilisiert, geht man in die nächste Runde. So erarbeiten sich Unternehmen nach und nach eine echte und nachhaltige Lean-Kultur, die auch über den administrativen Bereich hinausgehen kann – Kosteneinsparung inklusive. ■

Der Autor



Andreas Mohren ist Senior Manager und Partner bei der Stauten AG, einer international tätigen Lean-Beratung mit Sitz in Köngen bei Stuttgart. Er ist Experte für die Themen Organisations- und Prozessexzellenz in indirekten Bereichen und Funktionen, Lean Administration sowie dynamisches Verbesserungsmanagement. Zudem ist er Trainer für die Themen Lean Administration, Projektmanagement und Critical Chain Project Management.