

LEAN ADMINISTRATION:

Produktivität um 20 Prozent gesteigert

VON ANDREA WAGNER

In der Fertigung setzt Warema bereits seit einigen Jahren auf die Prinzipien des Lean Managements. Ergänzend wollte das Unternehmen auch das Potenzial in den administrativen Bereichen heben. Daher startete der Komplettanbieter für Sonnenschutztechnik und Steuerungssysteme aus Marktheidenfeld gemeinsam mit der Staufen AG ein zwölfwöchiges Pilotprojekt. Das Ergebnis war eine Produktivitätssteigerung von 20 Prozent sowie eine Senkung der Durchlaufzeiten in gleicher Höhe. Laut Walfried Seidenspinner, Projektverantwortlicher bei Warema, haben sich die Mitarbeiter seither sogar noch weiter verbessert.

Basis für das Projekt war eine umfassende Schulung aller Mitarbeiter des Kundencenters durch die Staufen AG. In einem gemeinsamen Workshop wurden die Wertströme analysiert und überlegt, wie die Abläufe mit weniger Störungen und kürzeren Durchlaufzeiten organisiert werden könnten. Zudem definierten die Beteiligten, was im Sinne des Lean-Gedankens als Verschwendung gilt und somit minimiert werden soll. Anschließend hielt jeder Mitarbeiter vier Wochen lang seine Arbeitsabläufe schriftlich fest. Als Hauptquellen für Verschwendung stellten sich letztlich Störungen im Arbeitsablauf durch Informationssuche oder Nachfragen, Schnittstellenproblematiken, fehlende Kommunikation zwischen den Teams sowie mangelndes Kapazitäts- und Arbeitszeitmanagement im Kundencenter heraus.

STÖRUNGEN REDUZIEREN – EINFACH, ABER EFFIZIENT

„Hintergrund für viele Störungen war die fehlende Bereitstellung von Informationen“, so Martin Becker, Berater der Staufen AG. Daher wurde gemeinsam mit den Mitarbeitern ein Ordner konfektioniert, der alle Informationen für die tägliche Arbeit beinhaltet und auf jedem Schreibtisch zu finden ist. „Nachfragen beim Kollegen, wie etwas geht, halten sich seither in Grenzen“, bestätigt Seidenspinner. Darüber hinaus standardisierte man an internen wie externen Schnittstellen Prozesse und definierte klare Spielregeln. Ziel war es, den Informationsfluss eindeutig, fehlerfrei und transparent zu gestalten. Auch das Zusammenspiel der Mitarbeiter im Kundencenter war Ansatzpunkt für Verbesserungen. „Manche beklagten, dass sie nicht ausreichend Ruhe hätten,

um sich intensiv mit schwierigen Aufgaben zu befassen“, erklärt Seidenspinner. „Daher haben wir die ‚Störungsfreie Stunde‘ eingeführt.“ In Absprache mit den Kollegen kann jeder Mitarbeiter diese in Anspruch nehmen, das Telefon auf die anderen umleiten und sich zurückziehen.

SEGMENTIERUNG FÜR BESSEREN AUFTRAGSFLUSS

Um die Durchlaufzeiten weiter zu senken, nahmen die Berater die Auftragsbearbeitung in Augenschein. „Wir haben beispielsweise die Aufträge in Standard und Spezial segmentiert“, so Becker. Um die Spezialaufträge kümmern sich die entsprechenden Experten, Standardaufträge dagegen kann jeder teamübergreifend eingeben, da kein besonderes technisches oder Kundenwissen erforderlich ist. Der Auftragseingang wurde als „Insel“ zentral im Büro platziert. „So kann nichts auf den Schreibtischen liegen bleiben: Jeder Mitarbeiter holt sich fünf Aufträge vom Stapel, bearbeitet sie und holt sich die nächsten“, so Seidenspinner. Ziel dabei: Am Ende des Tages sind alle Kästen leer und jeder Auftrag ist an dem Tag ins System eingespeist worden, an dem er im Kundencenter ankommt. Die Auftragsinsel visualisiert zudem, welches Team gerade überlastet ist und welches über freie Kapazitäten verfügt.

Neben der Visualisierung des Auftragsbestands wurde im Kundencenter eine Regelkommunikation der Teamleiter eingeführt: Sie treffen sich täglich um 14 Uhr, berichten kurz aus ihren Teams, besprechen die jeweilige Auslastung, bitten gegebenenfalls um Unterstützung oder bieten sie an. Je nach Bedarf werden Mitarbeiter gezielt gefragt, ob sie länger bleiben können, oder in den Überstundenabbau geschickt. Vor dem Projekt mit Staufen regelten unter anderem die bestehenden Fahrgemeinschaften und die Fahrpläne des öffentlichen Nahverkehrs die Arbeitszeit der Mitarbeiter – nicht die Auftragsituation. „Natürlich stieß die neue Ordnung anfangs auf wenig Gegenliebe, aber inzwischen überwiegt das Verständnis für die Notwendigkeit“, sagt Seidenspinner.

KONTINUIERLICH BESSER WERDEN

Insgesamt bezeichnet er das Projekt als vollen Erfolg. „Ich hätte nicht damit gerechnet, dass wir in nur zwölf Wochen



14-Uhr-Runde: Die Regelkommunikation der Teamleiter findet jetzt täglich zur gleichen Zeit statt.

so viel bewegen können. Die gesetzten Ziele haben wir alle erreicht und inzwischen sogar übererfüllt.“ Denn neben den aktiven Maßnahmen haben die Berater den Aufbau von KVP-Tafeln angestoßen. Jede Abteilung verfügt über eine solche Tafel, an der jeder Mitarbeiter seine Verbesserungsvorschläge festhält. In regelmäßigen Abständen werden diese im Team besprochen, Verantwortungen übertragen und der Projektstatus abgefragt. Die Warema-eigene Abteilung, die sich inzwischen um Verbesserungsprojekte im Unternehmen kümmert, unterstützt die Mitarbeiter und steht immer für Fragen zur Verfügung. Zudem ist das Unterneh-

werden“, so Seidenspinner. Auch finanziell kommt die positive Entwicklung den Mitarbeitern zugute, denn sowohl Durchlaufzeit als auch Produktivität werden entlohnt. „Das war mit einer der Gründe, warum wir das Projekt angestoßen haben“, sagt Seidenspinner. „Eine Verbesserung des Gehaltsniveaus erfordert bei uns auch eine kontinuierliche Steigerung der Leistung.“ ■

KURZ VORGESTELLT

Die international operierende Staufen AG hat sich in Deutschland in der Spitzengruppe der Lean-Management-Beratungsunternehmen etabliert. Als „Partner auf dem Weg zur Spitzenleistung“ ist es ihr Ziel, schnell wirksame und nachhaltige Optimierungen von Wertschöpfungs- und Führungsprozessen zu bewirken. Darüber hinaus entwickeln die Berater als Turnaround- oder Interim-Manager Konzepte zur Bewältigung von Krisensituationen. Mit angesehenen mittelständischen Unternehmen und Konzernen wie Daimler oder MAN verfügt die Staufen AG über namhafte Referenzen. In ihrem Akademieprogramm bietet sie praxisorientierte Seminare an. 150 Mitarbeiter betreuen die Kunden an den Standorten Deutschland, Schweiz, Italien, Polen und China partnerschaftlich direkt vor Ort, wofür das Unternehmen von der „Wirtschaftswoche“ als „Best of Consultant 2011“ ausgezeichnet wurde.

► WWW.STAUFEN.AG



Arbeiten ohne Unterbrechung: So kennzeichnen die Warema-Mitarbeiter ihre störungsfreie Stunde.

men dabei, das Projekt auf andere Abteilungen und Standorte auszuweiten. „Denn die Mitarbeiter im Kundencenter sind insgesamt zufriedener – genauso wie unsere Kunden, deren Aufträge jetzt schneller und fehlerfreier bearbeitet