Lean in der Administration - Teil 2

Kompromiss zwischen kontinuierlichem Prozessfluss und Multitasking

Die Lean Prinzipien können uns Denkanstöße geben, um sowohl einen gemeinsamen Fokus für Produktion und Administration zu finden als auch Eigenheiten der Büro- und Wissensarbeit zu würdigen. Einige davon habe ich bereits anhand der ersten drei Prinzipien beleuchtet (s. Yokoten 02/2014).

von Jens Albat

Das Prinzip, zunächst den Wert einer Leistung aus Sicht des Kunden (extern wie intern) zu definieren, gilt für indirekte Bereiche gleichermaßen wie für die Produktion. Den Wertstrom zu identifizieren, um Wertschöpfung von Verschwendung zu trennen – das ist besonders in den von Informationsflüssen geprägten administrativen Prozessen wichtig, aber ungleich schwerer. Auch das Prinzip, alle werterhöhenden oder notwendigen Prozessschritte in Fluss zu bringen, birgt viele Potenziale, stellt uns aber besonders bei der Kopfarbeit vor große Herausforderungen, etwa eine konzentrierte Arbeitsweise mit dem Anspruch auf einen kontinuierlichen Prozessfluss und der begrenzten Fähigkeit zum sogenannten "Multitasking" zu vereinbaren (Abb. 1).

Lean Prinzip 4: Der Kunde ruft ab, was er braucht, und erhält es genau zum richtigen Zeitpunkt (Pull-Prinzip)

Beziehen Sie das Pull-Prinzip in erster Linie auf die Wertschöpfungskette und nicht auf Nebenschauplätze, wie Büromaterial-Kanban oder standardisierte Textbausteine. Im ersten Augenblick spricht vieles gegen die Anwendbarkeit des Pull-Prinzips in administrativen Prozessen: Es liegt in ihrer Natur, dass sie durch einen Impuls angeschoben und nicht durch die Entnahme einer erledigten Aufgabe ausgelöst werden. Administrative Vorgänge, Dienstleistungen und die Produkte geistiger Arbeit lassen sich im Gegensatz zu physischen Erzeugnissen weder in Teilen vorproduzieren oder kommissionieren, noch an einer Perlenkette aufreihen oder aus dem Supermarktregal ziehen.

Der Transfer des Pull-Prinzips auf die Büro- und Wissensarbeit beginnt mit der Vermeidung von Push. Es ist ein weit verbreitetes Muster, Vorgänge und Aufgaben ohne Berücksichtigung der nachfolgenden Kapazitäten einfach weiterzuschieben. Ein erster hilfreicher Schritt ist hier die Schaffung von Transparenz. Sachlich und nüchtern betrachtet, geht es ja darum, Arbeitsbestände den Ressourcen gegenüberzustellen, die zur Abarbeitung zur Verfügung stehen. Dazu ein Beispiel aus der Software-Entwicklung: Dort wurden für die wiederkehrenden Programmierprozesse Kanban-Boards eingeführt, auf denen die Schritte einzelner Features bis zum Test in Form von Spalten abgebildet sind. Solange alle Spalten auf dem Board bis zum definierten Maximum mit Arbeitsinhalten (dargestellt mit Haftnotizen!) gefüllt sind, kann kein weiterer Programmierauftrag in den Prozess hineingedrückt werden. Entsteht beim letzten Glied der Kette durch Fertigstellung einer Aufgabe eine Lücke,

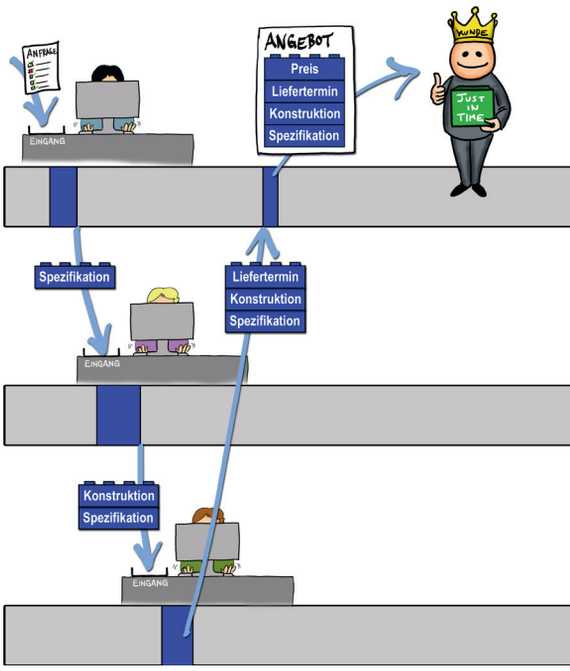


Abb. 1: Ein Prozessfluss mit exakt synchronisierten Arbeitsschritten ist das Optimum, stößt aber in der Praxis auf menschliche Grenzen.

wird flussaufwärts das Signal für freie Ressourcen weitergegeben.

So entsteht der Zwang zum Hinterfragen und zur Priorisierung, bevor eine neue Aufgabe in den Prozess gegeben wird (das Richtige tun!). Andererseits werden Ressourcen-Engpässe und Terminabweichungen frühzeitig sichtbar, so dass man rechtzeitig reagieren kann. Dieses visuelle Management nach dem Pull-Prinzip macht auch in Teams und an einzelnen Arbeitsplätzen Sinn, insbesondere wenn

Abb. 2: Die Umsetzung des Pull-Prinzips mit Hilfe von Visualisierung, hier am Beispiel eines Kanban-Boards.

sie mit einer Reihe verschiedenartiger Aufgaben gleichzeitig jonglieren müssen. Die Konsequenz ist nämlich, dass Arbeitsaufträge so konkret wie möglich definiert und im Hinblick auf Zeitaufwand bewertet werden müssen (s. Abb. 2).

Neben dieser operativen Prozesssteuerung liegen die Vorteile vor allem bei der Führung des Verbesserungsprozesses. Dem Prozess wird eine nachvollziehbare Struktur gegeben, auch wenn es sich dabei noch um den Ziel-Zustand handeln kann. Hindernisse, wie etwa chronische Engpässe, können leichter identifiziert und schrittweise behoben werden, beispielsweise durch Ausbalancieren von Arbeitsumfängen bzw. Ressourcen oder durch Nivellierung von Bedarfsschwankungen. Die Effekte von Verbesserungsmaßnahmen werden messbar.

Pull-Prinzip in der Kommunikation: Effektivität vor Effizienz

In der Bürokommunikation herrscht geradezu eine Push-Manie: Informationen werden ohne Rücksicht auf Verluste in Postkörbe und auf Bildschirme geschoben. Natürlich sind E-Mail & Co. grundsätzlich effizient: Mit einem Klick können wir blitzschnell Informationen übermitteln. Doch oft sind diese Medien nicht effektiv, nicht für die gewünschte Wirkung geeignet. Und darauf kommt es bei der Kommunikation an. Die Auswirkungen der Push-Kommunikation sind bekannt: Eine unbeherrschbare Informationsflut (= Überproduktion und Bestände) und fehlende Klarheit mit Blindleistungen und Rückfragen als Folge. Pull heißt also hier, jene Informationen, die zur Erzielung guter Arbeitsergebnisse erforderlich sind, zum richtigen Zeitpunkt im richtigen Format am richtigen Ort verfügbar zu haben.

Informationen sind vergleichbar mit Material und Werkzeug am Shopfloor. Hier können wir aus der Produktion lernen: Bevor Sie andere Bereiche, wie beispielsweise die IT, mit der Problemlösung beauftragen, starten Sie mit 5S in den Papier- und Datenablagen, richten Sie visuelles Management, Regelkommunikation und vielleicht sogar Plätze für informellen Austausch ein, vereinbaren Sie Grundregeln für die Kommunikation und konkrete Regeln für den Informationsfluss an Schnittstellen. Sie werden sehen, wie schnell die unstrukturierte E-Mail- bzw. Zurufflut messbar (!) nachlässt und die Kommunikation effektiver wird. Der Feinschliff, wie etwa die effizientere Gestaltung, ist Sache des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. (s. Abb. 3).

Lean Prinzip 5: Streben nach Perfektion

Dieses Prinzip hat sehr viele Aspekte, die ich an dieser Stelle nicht hinreichend beleuchten kann. Ein paar Besonderheiten aus den indirekten Bereichen sollen hier Erwähnung finden. Allen voran scheinen Denk- und Handlungsmuster stark verbreitet zu sein, die das Gegenteil dessen darstellen, was wir unter dem "Streben nach Perfektion" bzw. dem "Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)" verstehen: Die Problemlösung wird delegiert bzw. in Projekten mit großen Umsetzungsschritten angegangen, ohne das Problem wirklich zu verstehen. Dabei steht die Lösung oftmals schon fest (z. B. ein Dokumenten-Management-System). Nur eine Lösung, die alle Facetten des Problems perfekt und langfristig löst, ist eine gute Lösung. Eine akribische Planung ist für die erfolgreiche Umsetzung unerlässlich. Rückschläge werden als Misserfolg gewertet, für die es einen Verantwortlichen geben muss… Vielleicht ist das ein wenig überspitzt formuliert. Aber wenn sich diese Glaubenssätze über Jahre hinweg in den Köpfen einge-

Der Autor

Jens Albat ist selbständiger Berater, Trainer und kreativer (Konzept-)Gestalter. Infiziert von den Lean-Prinzipien, dem Kaizen-Gedanken und der „KATA“, sieht er seine Mission darin, die menschlichen Potenziale in der Büro- und Wissensarbeit zu entfesseln.

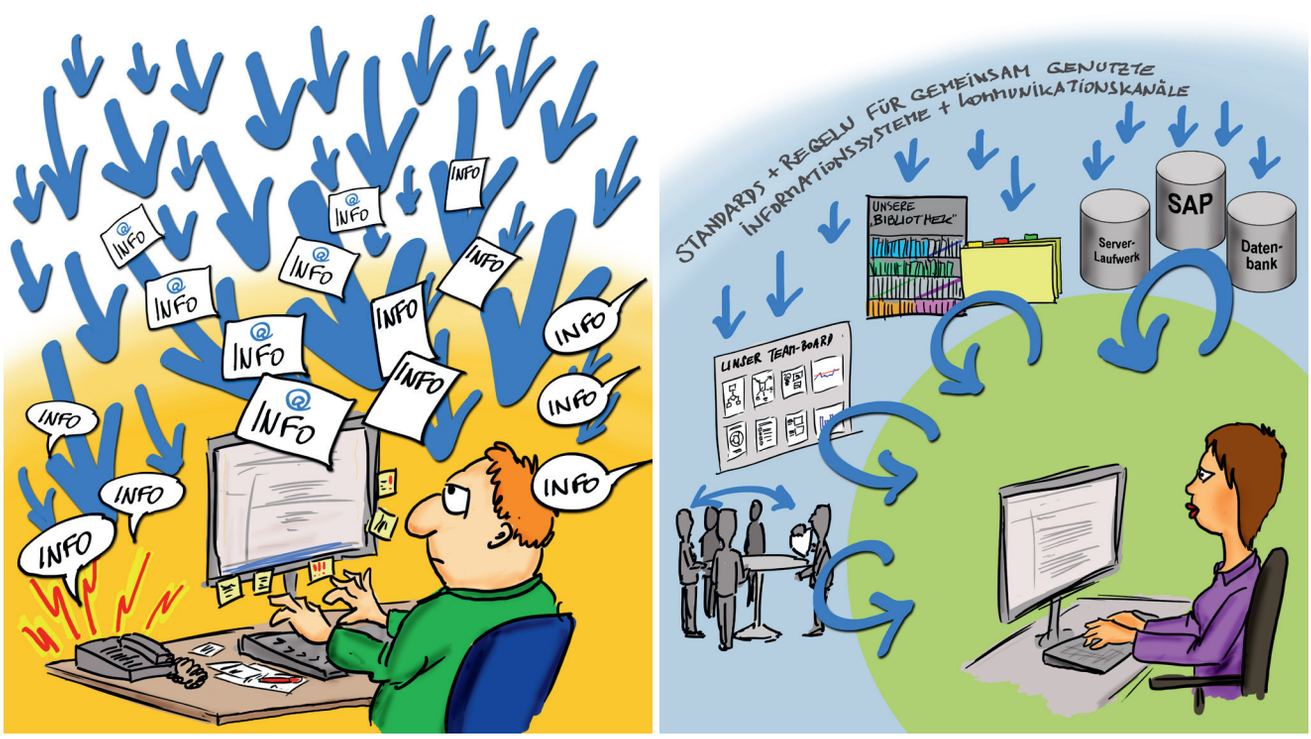
Kontakt: office@albat.biz

brannt haben, lassen sich Menschen bestimmt nicht durch Lippenbekenntnisse in bunten Präsentationen und punktuellen Workshops so schnell aus der Komfortzone locken. Die Verbesserungs- und Coaching-Kata kann dabei helfen, eine Routine zu entwickeln und über das tägliche Tun eine Veränderung im Denken zu bewirken.

Was Grundvoraussetzung dafür ist, aber häufig fehlt, ist eine Orientierung (Vision, das "perfekte" Zukunftsbild), mit der sich die Betroffenen identifizieren können. Nur dann können Sie Herausforderungen und Ziel-Zustände definieren, die greifbar sind und den Verbesserungsbemühungen einen Sinn geben. Wenn Sie keine harten Kennzahlen (z. B. Durchlaufzeit, Termintreue usw.) haben, greifen Sie auf weiche Faktoren zurück, wie etwa die Zufriedenheit der internen Kunden oder der Mitarbeiter. Daraus lassen sich oftmals konkretere Maßstäbe ableiten. Sie werden aber wohl nie die Präzision und Aussagekraft erreichen wie beispielsweise in der Montage. Geben Sie sich daher auch mit vagen Einschätzungen zufrieden, damit KVP nicht als zahlengetriebener Optimierungswahn wahrgenommen wird.

In sozialen Systemen können wir nicht wie im technischen Umfeld von linearen Kausalitäten ausgehen, die sich steuern und in mathematische Formeln pressen lassen. Offenbar war man genau dieser Illusion gerade in den administrativen Bereichen lange Zeit verfallen *(Beispiel: Wenn wir diesen Prozess standardisieren und dokumentieren, erhalten wir ein gleichbleibendes Ergebnis bei stabilem Ressourceneinsatz).*

Es ist deshalb durchaus legitim, mehrere kleine Schritte innerhalb eines Verbesserungszyklus zu gehen, vor allem wenn der Arbeitsprozess in größeren Zyklen abläuft. Der entscheidende Punkt ist, dass die kleinen Veränderungen in der Routine umgesetzt werden – nicht nur um Verbesserungen zu erzielen, sondern vor allem um zu lernen und Wirkzusammenhänge bzw. Verhaltensweisen zu verstehen. Starten Sie mit vermeintlich kleinen Verbesserungen, die für die Mitarbeitenden messbar oder zumindest spürbar sind, etwa eine Reduzierung der E-Mail-Flut oder eine Verbesserung der Besprechungskultur. Fehler und Rückschläge sollten akzeptiert und konstruktiv genutzt werden. Denken Sie daran: Wir alle sind ohne die Fähigkeit zu laufen auf die Welt gekommen. Und am meisten haben wir gelernt, wenn wir bei unseren Gehversuchen gestürzt sind.



Alle Grafiken in diesem Beitrag wurden erstellt von Jens Albat

Abb. 3: Der Mitarbeiter links wird mit Push-Informationen regelrecht überschüttet. Er verschwendet viel Zeit damit, unnötige Informationen zu sichten, zu sortieren und sicherheitshalber irgendwo abzulegen. Im Gegensatz dazu, kann sich die Mitarbeiterin im rechten Bild auf das Wesentliche konzentrieren. Sie kann sich darauf verlassen, stets die aktuellsten Informationen schnell und unkompliziert dann zu ziehen, wenn sie sie braucht.