

Lean in der Administration - Teil 1

An einem Strang ziehen heißt auch: Unterschiede akzeptieren.

Lean Office, Lean Administration, Büro-Kaizen – diese und ähnliche Begriffskombinationen suggerieren, dass es zwei unterschiedliche Lean-Ansätze gibt. So wechseln in vielen Unternehmen zwischen Werkshalle und Büroaufzug nicht nur die Sichtweisen, sondern auch Vorgehensmodelle, Verantwortlichkeiten und Organisationsstrukturen. Anderswo will sich bei den Büromitarbeitern keine nachhaltige Begeisterung einstellen, weil sie den Sinn von 5S und Standardisierung für sich nicht nachvollziehen können und der Schuh ganz woanders drückt.

von Jens Albat

Weder die Existenz von zwei konkurrierenden Lean-Systemen, noch das dogmatische und undifferenzierte Übertragen der Methoden aus der Produktion in die indirekten Bereiche, verspricht für Unternehmen das nachhaltige Gelingen eines Paradigmenwechsels. Werfen wir doch einmal einen Blick auf die Lean Prinzipien nach Womack und Jones. Möglicherweise können sie uns Denkanstöße geben, um sowohl einen gemeinsamen Fokus zu finden als auch Eigenheiten der Büro- und Wissensarbeit zu würdigen.

Lean Prinzip 1: Den Wert einer Leistung aus Sicht des Kunden definieren

Dieses Prinzip gilt insbesondere für indirekte Bereiche, die ausschließlich interne Kunden haben. Denn hier ist der Kundenbezug meist nicht so ausgeprägt, wie er sein sollte. Der Begriff „Kunde“ entstammt übrigens dem Alt- und Mittelhochdeutschen und bedeutete „Bekannter“, „den man kennt“ oder sogar „der Vertraute“. Statt die Verbesserungsanstrengungen möglicherweise für eine budgetorientierte Suboptimierung in den eigenen vier Wänden zu vergeuden,

sollten sich daher unterstützende Bereiche zunächst darüber im Klaren sein, welchen Beitrag sie zum großen Ganzen, also zur Wertschöpfung im Unternehmen, leisten (Abb. 1).

Wer an dieser Stelle sorgfältig und beharrlich ist, dem fällt es anschließend leichter, bisher für selbstverständlich gehaltene Dinge, wie das Schreiben vieler E-Mails, das Erstellen von Berichten, Präsentationen und Konzepten oder ganze Planungsprozesse, zu hinterfragen. In letzter Konsequenz kann dies aber auch

bedeuten, sich von einer kosten- und budgetorientierten Ausrichtung der Abteilungsziele verabschieden zu müssen.

Lean Prinzip 2: Den Wertstrom identifizieren

In der Büro- und Wissensarbeit, wo die Wertströme nicht so (be-)greifbar sind wie in der Fertigung, wird man immer viele verschiedene Aussagen zu einem Prozess hören – wie der Ablauf ist, wie er sein sollte und natürlich was zu tun wäre. Aber es sind eben oft nur Meinungen, bei denen von einem Teilausschnitt aufs

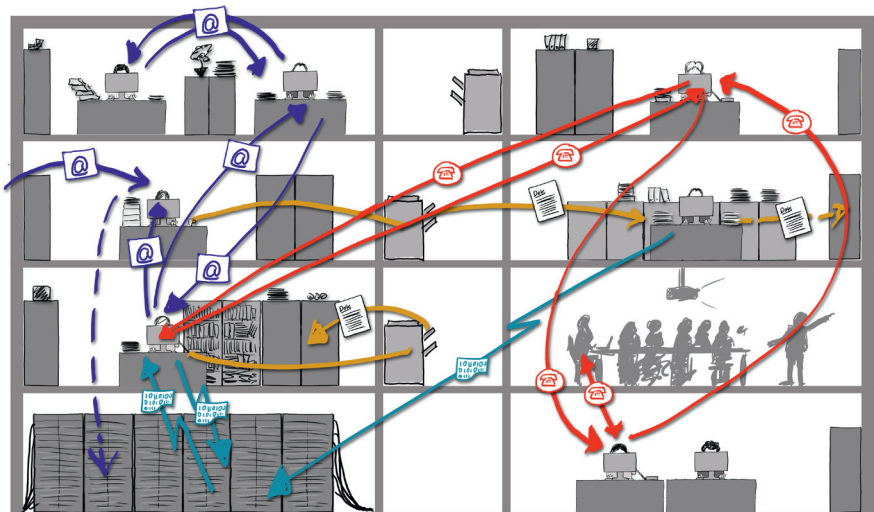


Abb. 2: Wertstrom und Informationsflüsse verlaufen bei Office-Prozessen meist im Verborgenen.



Abb. 1: Der Dialog und Perspektivenwechsel fördert ein kundenorientiertes Selbstverständnis.

Ganze geschlossen wird. Umso wichtiger ist es, die Prozesse aus Perspektive der Arbeitsobjekte zu verstehen und mit der Kundenbrille ein gemeinsames Verständnis für Wertschöpfung zu entwickeln. Aber vergessen Sie dabei nicht, auch die Menschen wertzuschätzen, die darin arbeiten.

Zwar gibt es administrative Prozesse, die – ähnlich wie in der Fertigung – in kurzen Zyklen ablaufen, erklärbaren Regeln folgen und ein vorhersehbares, bewertbares Arbeitsergebnis erzeugen (z. B. Auftragsbearbeitung für Standardprodukte, der Rechnungsdurchlauf, eine Datenerfassung). Aber es gibt eben auch die reine Wissensarbeit, bei der die Leistungserstellung im Kopf erfolgt. Diese lässt sich nicht genau beobachten, messen oder in enge Zeit- und Mengengeraster einordnen. Bleiben Sie daher bei Methodenwahl und Durchführung auf Augenhöhe mit den im Prozess beteiligten Mitarbeitern. Denn Sie sind auf ihre Mitwirkung angewiesen.

In der Fertigung können wir das Material in der Regel einem Wertstrom zuordnen,

physisch verfolgen und Engpässe in Form von Warte-/Liegezeiten und Beständen direkt erkennen. In der Büro- und Wissensarbeit hingegen ist der Weg von Vorgängen selten linear und nicht so klar nachvollziehbar. Der Prozess der Angebotserstellung beginnt beispielsweise beim Vertrieb, geht zur Machbarkeitsprüfung durch die Konstruktion und die Fertigungsplanung, ggf. auch durch den Einkauf, um die Preise für Zukaufteile zu klären. Er endet wieder im Vertrieb, wo das Angebot geschrieben wird. Dazwischen gibt es möglicherweise weitere iterative Schleifen, mehrfach durch die gleichen Hände. Die zu diesem Wertstrom gehörenden Arbeitsvorgänge und Informationen sind oftmals verstreut, verstecken sich geradezu in aufgeblähten Postfächern und Zwischenablagen, in prall gefüllten To-Do-Listen oder in den endlosen Weiten des Datenschungels. Denn im Gegensatz zu Materiallagern und -puffern stößt man bei EDV-Speichern kaum an physische Grenzen (s. Abb. 2). Das heißt, statt der Erfassung eines berechenbaren Zahlengerüsts liegt die Herausforderung bei Lean Office eher darin, Schnittstellen und Informationsflüsse

wirklichkeitsnah – das heißt mit allen Medienbrüchen und Schleifen – und zugleich nachvollziehbar darzustellen.

Lean Prinzip 3: Die Wertschöpfungskette in Fluss bringen (Fluss-Prinzip)

Auch bei Lean Office ist der kontinuierliche Fluss eines der wichtigsten Gestaltungsprinzipien. Dies erreicht man am besten, indem man Schnittstellen reduziert, etwa durch Weglassen, Automatisieren, Vereinfachen bzw. Zusammenführen von Arbeitsschritten. Bedenken Sie: Budgetorientiertes Abteilungsdenken und kostenmotiviertes Outsourcing bewirken eher das Gegenteil.

Kompliziertes vereinfachen, Komplexität beherrschen

Das Vereinfachen und Zusammenführen von Arbeitsschritten hat Grenzen, besonders bei komplexen Prozessen bzw. Systemen, bei denen Wechselbeziehungen sowie das Know-how und die Fähigkeiten vieler Köpfe den Unterschied ausmachen, ob etwas richtig Gutes dabei herauskommt. Die Frage ist hier also: Wie bringen wir diese – oftmals sehr verschiedenartigen – Köpfe zusammen? Wenn es

gelingt, die komplizierte Kommunikation zu vereinfachen und in Fluss zu bringen, Schnittstellen zu Nahtstellen zu machen und so Komplexität zu beherrschen, dann kann ein echter Wettbewerbsvorteil entstehen (s. Abb. 3).

Was das Automatisieren betrifft, so sollte das Credo, dem man bei der Optimierung von Fertigungsprozessen folgt, lauten: Keep it small, smart and simple! Setzen Sie auf Programme, die einfach zu bedienen und anpassbar sind, auf Algorithmen, die die Nutzer nachvollziehen können, und auf Datenbanken, die wirklich aktuell gehalten werden. IT-Systeme sollten auf den Wertstrom ausgerichtet werden, nicht umgekehrt.

Die optimale Losgröße finden

Würden wir in der Produktion einen

Fräsvorgang unterbrechen, ein halb bearbeitetes Werkstück herausnehmen und zwischenlagern, die Anlage umrüsten, um ein anderes dringendes Teil zu bearbeiten, und danach erst das ursprüngliche Werkstück fertig fräsen? Wohl kaum. Von den meisten Büro- und Wissensarbeitern wird dies jedoch erwartet. Was landläufig als Multitasking bezeichnet wird, ist in Wirklichkeit ein Hin- und Herwechseln zwischen Aufgaben, ohne sie zu beenden. Wie in der Fertigung können wir zwar externe Rüstzeiten systematisch reduzieren, z. B. durch optimierte IT-Systeme oder 5S am Arbeitsplatz. Grenzen erreicht man aber spätestens an der Schädeldecke des Menschen, also beim internen, geistigen Rüsten. Sich (wieder) „in eine Sache hineindenken“ kostet nun mal Zeit und Energie (vgl. Abb. 4). In hoher Frequenz schadet dieses

Multitasking daher nicht nur der Effizienz und der Qualität der Arbeitsergebnisse, sondern kann für den Menschen auch zu einer übermäßigen Belastung (Muri) werden, die es genauso zu vermeiden gilt wie Verschwendung (Muda).

Nehmen wir den 1x1-Fluss doch so, wie er in der Produktion betrachtet wird – (nur) als anzustrebenden Idealzustand. Und greifen wir doch nun den Gedanken von der optimalen Losgröße auf: Wie wäre es, wenn man den Arbeitstag in planbare Zeiteinheiten unterteilen könnte, die gerade groß genug sind, um eine Sache konzentriert einen Schritt voranzubringen, und klein genug, um alle Aufgabenbereiche an einem Tag abzudecken? „Das geht nicht“, wird jeder sagen. Wunderbar! Wenn Sie dann nachfragen, was die Mitarbeitenden aktuell daran hindert, werden Sie viele Ansatzpunkte erhalten, an denen Sie noch arbeiten müssen. Mehr dazu in Teil 2 in der nächsten Yokoten-Ausgabe. Dann geht es um das Pull-Prinzip und das Streben nach Perfektion. ■

Alle Grafiken in diesem Beitrag wurden erstellt von Jens Albat

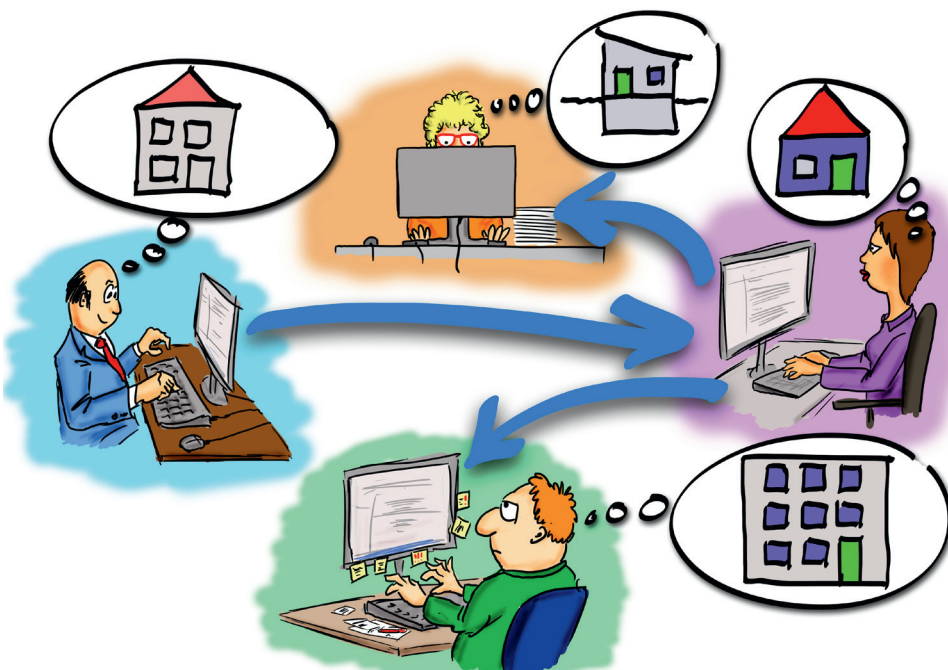


Abb. 3: Meist ist es unklare Kommunikation, die den Prozessfluss verkompliziert und zu Fehlern führt.



Der Autor

Jens Albat ist selbständiger Berater, Trainer und kreativer (Konzept-)Gestalter. Infiert 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