



Lean Administration: Executive Summary

(Ergänzende Information zur JEBi-Schulungsreise „Lean Administration und Führung - Praxis in Benchmark-Unternehmen“)

Herkunft

Lean Production ist ein ursprünglich japanisches Konzept der Gestaltung von Produktionsabläufen („Prozesse“) mit dem Ziel, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu erzeugen in Bezug auf Q (Qualität), C (Kosten) und D (Lieferzeit). „Lean uses less of everything“ – bei besseren Ergebnissen in Bezug auf Kosten, Qualität, Entwicklungszeit und weitere wettbewerbsentscheidende Faktoren. Dies war die Botschaft einer MIT-Studie, die das Lean-Konzept 1990 erstmals als überlegene Form der Fertigungsorganisation vorstellte. Seither hat sich Lean Production weltweit in der verarbeitenden Industrie verbreitet. Mittlerweile wird Lean zunehmend ganzheitlich verstanden: mit entsprechendem Management, einer Verbesserungskultur und Führungskräften, die als „Lean Leader“ den kontinuierlichen Verbesserungsprozess verankern und vorantreiben.

Übertragung

Abläufe gibt es nicht nur in der verarbeitenden Industrie sondern auch in der Dienstleistungsbranche. Die Kern-Anforderung, in Bezug auf Q, C und D besser zu sein als der Wettbewerb, gilt auch für Verwaltungs- und Bürobereiche. Daher versucht **Lean Administration** bzw. Lean Office, die Prinzipien der Lean Production hierher zu übertragen. Hierzu erklärt das Fraunhofer Institut: „[Lean Administration] ist ein ganzheitlicher Ansatz zur konti-

nuierlichen Optimierung der administrativen bzw. nicht produzierenden Bereiche mit dem Ziel der Durchlaufzeitreduzierung und der konsequenten Beseitigung von Verschwendungen.“ Lean-Werkzeuge wie Wertstrom-Mapping und Praktiken wie KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) lassen sich gut übertragen. Mittlerweile haben sich Vorgehensweisen herausgebildet, die über verschiedene Stufen zur „Office Excellence“ führen.

Vorreiter und Effekte

Ein erstes dokumentiertes Erfolgsbeispiel in der Dienstleistungsbranche ist die Einführung von Lean bei der US-amerikanischen Lebensversicherung Jefferson Pilot Financial. Die Effekte waren überzeugend: Durchlaufzeitreduzierung bei der Bearbeitung von Anträgen um 70 %, Kostenreduzierung um 26 %, Qualitätsverbesserung um 40 % (beschrieben in Harvard Business Review im Oktober 2003).

Beispiele in Deutschland

Beispiele mit ähnlichen Resultaten finden sich in verschiedenen Branchen. Links zu Berichten über Lean Administration-Aktivitäten in deutschen und europäischen Unternehmen finden Sie auf www.jeb-i.de.



Lean Administration im Detail

Was ist Lean Administration?

Lean Administration bedeutet den Transfer des weltweit erfolgreichen Lean Production-Konzepts auf Verwaltungs- und Dienstleistungsprozesse. Dieser Ansatz hat in den letzten Jahren international stark an Aufmerksamkeit gewonnen und verbreitet sich in der Unternehmenspraxis langsam, aber stetig und zunehmend. Kein Wunder: Studien versprechen auch hier ein Effizienzsteigerungspotenzial von 20 Prozent und mehr.

Definition

Lean ist eine Methode, um **operationale Exzellenz** als strategische Waffe im Wettbewerb aufzubauen. Hierzu stellt das Lean Management ein umfassendes Rahmenmodell bereit. Dieses fußt auf einer Managementphilosophie, die langfristiges Denken und Respekt für den Menschen in den Mittelpunkt stellt. Hiervon leitet sich ein Managementsystem auf der Basis von **Prozessdenken**, **Kundenorientierung** und **ständigem Lernen** ab. Für die Umsetzung stehen vielfältige Instrumente zur Verfügung.

Ursprünglich entwickelte sich Lean Management ab den 1930er Jahren bei Toyota – mit dem Ergebnis höherer Qualität bei radikal reduziertem Ressourcenverbrauch und steigender Flexibilität. Fallstudien und empirische Untersuchungen haben die **Übertragbarkeit** auf Dienstleistungs- und Verwaltungsprozesse vielfach bestätigt.

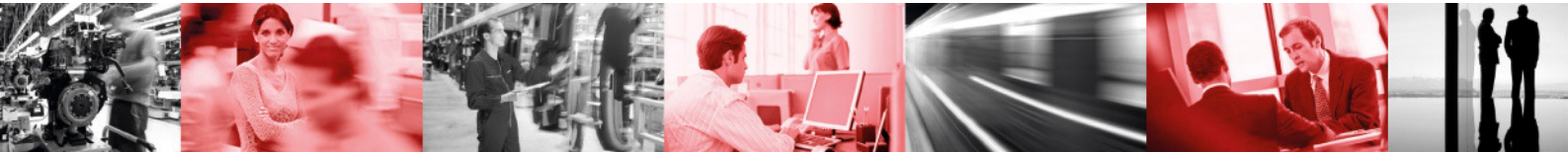
Lean-Grundprinzipien

Dem Lean Management liegen fünf Prinzipien zu Grunde:

1 Ausrichtung am Kundennutzen. Im Mittelpunkt steht die Frage nach den Kundenbedürfnissen. Als Kunde gilt nicht nur der Endkunde, sondern auch der „interne Kunde“, also der innerbetriebliche Empfänger einer Leistung. Die Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse bedeutet, den Blick auf den Wertschöpfungsprozess für den Kunden zu richten.

2 Vermeidung von Verschwendung. Beim Entwurf bzw. bei der Optimierung von Prozessen gilt eine **ganzheitliche Betrachtungsweise**. Der „Wertstrom“ umfasst alle Aktivitäten, um ein Produkt von der ersten Anfrage bis hin zur Übergabe an den Kunden zu realisieren. Dabei treten drei Arten von Aktivitäten auf: **werterhöhende**, die einen Wert schaffen, den der Kunde honorieren würde; unvermeidbare **Nebentätigkeiten**, die keinen Wert für den Kunden schaffen und so weit wie möglich zu reduzieren sind; sowie **überflüssige**, d. h. vermeidbare, die zu eliminieren sind. Im Idealfall besteht ein Prozess nur aus werterhöhenden Tätigkeiten – auch wenn dies in der Praxis kaum zu 100 % umsetzbar ist.

3 Fluss bedeutet eine möglichst **nahtlose Abfolge** aller Tätigkeiten. Im Idealfall geschieht die Wertschöpfung unterbrechungsfrei in synchronisierten Prozessketten ohne Schnittstellenprobleme, Puffer und Bestände. Dies erfordert, das Denken in funktionalen



Abteilungen und Kategorien der Massenproduktion zu überwinden. Das Ideal ist der **One Piece** bzw. **One Document Flow**, bei dem jedes Produkt und jede Dienstleistung den Erstellungsprozess einzeln und ohne Wartezeiten durchläuft (minimale Durchlaufzeit).

4 Pull. Der Kunde „zieht“, d.h. betriebliche Abläufe werden vom Kunden ausgelöst; der Prozess wird somit vom Ende der Wertschöpfungskette her gelenkt. Im Idealfall ist der Wertschöpfungsprozess zu 100 % auftragsgesteuert. Hersteller drücken keine Produkte in den Markt, sondern produzieren nur, was der Kunde verlangt – und erst dann, wenn er es verlangt („Pull“ statt „Push“). Auch während der Leistungserstellung wird jeder Arbeitsschritt erst dann ausgeführt, wenn er vom nächsten Prozess-Schritt angefordert wird.

5 Streben nach Perfektion. Prozesse können in einem niemals endenden Kreislauf ständig weiter verbessert werden. Maßstab ist kein Benchmarking mit anderen Unternehmen, sondern das Ziel **null Fehler, null Verschwendung, null Verspätung**. Ein wesentliches Element, um dies zu erreichen, ist größtmögliche **Transparenz**, die Fehler offenbart und Verbesserungsmaßnahmen auslöst. Dieser Ansatz der ständigen Verbesserung wird auch **Kaizen** (japanisch für Verbesserung) oder **KVP** (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) genannt.

Lean-Instrumente

Die Instrumente der Lean Administration sind aus der Lean Production entlehnt; bei der Vor-

gehensweise gibt es verschiedene Varianten. Die Anwendung führt zu kundenorientierten Abläufen, der Eliminierung nicht wertschöpfender Prozessschritte, der Reduzierung der Durchlaufzeit und zu einer Erhöhung von Qualität, Serviceverfügbarkeit und Termineinhaltung. Die Verbesserungspraxis erfolgt oft in mehrtägigen Workshops gemeinsam mit den Prozessbeteiligten und grundsätzlich gemäß dem **Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA)**.

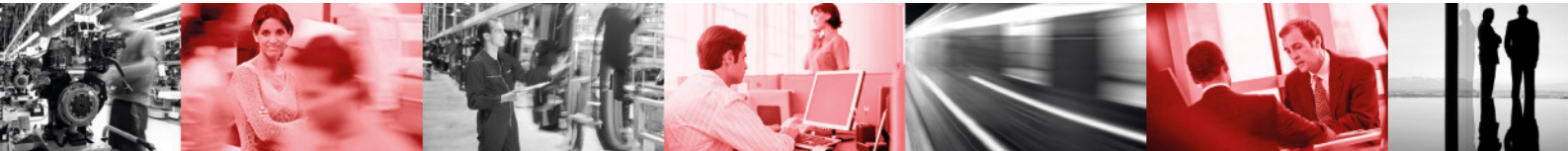
Einzelne Beispiele aus dem Lean Administration-„Werkzeugkasten“ sind:

Wertstromanalyse und -design

Die Betrachtung des Wertstroms ermöglicht die Verbesserung von Prozessen über Abteilungsgrenzen hinweg. Dafür wird der Prozess zunächst visualisiert. Hierfür bietet die Wertstromanalyse eine Zeichensymbolik, mit der ein **Prozess abgebildet** und **Probleme identifiziert** werden können. Von Wertstromdesign spricht man, wenn ein bestehender Ablauf tiefgreifend verbessert oder ein neuer Prozess gemäß den Lean-Grundprinzipien gestaltet werden soll.

Standardisierung

Ausgangspunkt ist die Überzeugung, dass es nur **eine** bestmögliche Art und Weise gibt, eine bestimmte Arbeit wiederholt auszuführen. Diese wird unter den verschiedenen Ausführungsvarianten ermittelt und für alle Mitarbeiter **verbindlich** gemacht. Ergebnis ist ein „Standard“: die Beschreibung von Tätigkeiten mit Inhalt und Reihenfolge. Büroabläufe sind im Vergleich zur Produktion oft länger und werden weniger detailliert beschrieben. Standards im Sinne von Regeln oder Ausführungs-



anweisungen können z.B. auch Ordnerstrukturen in der EDV sein.

Ein Standard schafft **Prozesssicherheit** und Eindeutigkeit: Fehler oder Abweichungen können erkannt und auf ihre Ursachen zurückgeführt werden. Im Zuge der Gegenmaßnahmen wird ggf. auch der Standard selbst weiter verbessert.

Visuelles Management

ist ein Instrument zur Erhöhung der **Transparenz**, das Fehler offenbart und Verbesserungsmaßnahmen auslöst oder einfach nur die Arbeit erleichtert.

Analog dem **Shopfloor Management** in der Produktion rücken **Prozesskontrolltafeln** Ziele und aktuelle Zielerreichungswerte laufend in den Blickpunkt der Mitarbeiter. Die Tafeln werden direkt in den Arbeitsbereichen der Teams aufgestellt, wo sie als Treffpunkt für eine **Kurzbesprechung** dienen – täglich oder wöchentlich. Dies bringt Probleme an die Oberfläche und fördert Teamwork.

Darüber hinaus stärkt die Visualisierung relevanter Kennzahlen direkt vor Ort bei den Mitarbeitern Bewusstsein und Motivation. So entsteht Klarheit über die wichtigsten Erfolgstreiber. Veränderungen werden sofort für alle sichtbar, was die Reaktionszeiten verkürzt. Zudem erhalten die Mitarbeiter eine laufende, unmittelbare Rückmeldung über ihren eigenen Beitrag zum Erfolg.

5S

5S ist eine Methode, um über die Schritte **Sortieren**, **Systematisieren**, **Säubern**, **Standardisieren** und **Selbstdisziplin** das Arbeitsumfeld zu verbessern und die Arbeitsleistung zu steigern. Zu Beginn wird mit „Ordnung und

Sauberkeit“ (die drei ersten S) unnötiger Ballast entfernt. Dies lenkt den Blick auf das Wesentliche. Im weiteren Verlauf werden Regeln (Standards) für Arbeit und Zusammenarbeit aufgestellt und - auf der letzten Stufe - nachhaltig gemacht. Damit entsteht eine **solide Basis** für fehlerfreie und effiziente Arbeitsabläufe.

Voraussetzungen

für die erfolgreiche Einführung und Anwendung des Lean-Konzepts im Bürobereich ebenso wie in der Produktion ist eine **Unternehmenskultur**, die offen und konstruktiv mit Problemen umgeht. Dafür wiederum ist die **Rolle der Führungskräfte** entscheidend. Wegen der großen Bedeutung ist daher **Führung** der zweite Schwerpunkt unseres Seminars.

Reisen bildet – wenn man es richtig macht: Grundlagen → Anschauen → Auswerten → Übertragen

Dies ist eine ergänzende Information zur JEBi-Schulungsreise „**Lean Administration und Führung – Praxis in Benchmark-Unternehmen**“.

Bei Interesse senden wir Ihnen gern Erläuterungen zu Konzept und Programm sowie die Anmeldeunterlagen.

Tel.: +49.30.4467.6831

Email: info@jeb-i.de