

„Lean“ in der Verwaltung

Einer Studie zufolge, die das IPA gemeinsam mit dem Kaizen-Institut erstellte, kann in der Verwaltung ein Effizienzgewinn von bis zu 30 Prozent entstehen, was bedeutet, dass rund ein Drittel der Arbeitszeit verschwendet wird.

Hauptverschwendungsbereiche sind:

- Bearbeitung unnötiger Korrekturen verbunden mit Rückfragen,
- Unklare Zuständigkeiten und daraus resultierende doppelte Bearbeitung,
- Wartezeit auf dringende Rückrufe oder Berichte,
- Unpünktlicher Beginn und zeitliches Ausufern von Besprechungen.

Arbeitskraft wird vor allem auf Kosten der Kundenorientierung verschwendet. In 80 % der befragten Unternehmen sind an der Bearbeitung eines Kundenauftrages drei oder mehr Organisationseinheiten beteiligt. Durch Zeitverluste an den Schnittstellen ergeben sich unzuverlässige Lieferzeiten.

Ein Großteil der Unternehmen konnte keine Aussagen zu Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten in ihrer Verwaltung machen. Es mangelt häufig an Transparenz und einem Kennzahlensystem (KPI – Key Performance Indicator) zur Orientierung und Prozessoptimierung.

Da in administrativen Bereichen das Qualitätsverständnis wenig ausgeprägt ist, stehen Rückfragen im Büro bei 2/3 der Unternehmen an der Tagesordnung.

Mit Hilfe der Prinzipien der KAIZEN-Methoden wurde in den letzten 20 Jahren die „Lean Production“ eingeführt. Aktuell geht der Trend zu „Lean Administration“.

Eine Verbesserung der Situation kann in Stufen erfolgen, wie Sabine Leikep und Klaus Bieber in ihrem Buch „Der Weg – Effizienz im Büro mit KAIZEN®-Methoden, beschreiben.

1. Die Selbstorganisation aktivieren und verbessern

Es beginnt mit der 5A-Kampagne: Aus-sortieren, Arbeitsplatz säubern, Arbeitsmittel ergonomisch anordnen, Anordnungen zum Standard machen und alle Punkte einhalten (Disziplin) und sofort ständig verbessern („Sofortprinzip“).

Gerade durch die 5A-Kampagne entsteht schnell eine motivierte und aktive Atmosphäre.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erleben sofort den Nutzen der Veränderungen in der Praxis. Oft beginnen Gruppen bereits von selbst aufgrund eines natürlichen Ordnungsbewusstseins mit der 5A-Kampagne. Ein Projektstart der sich selbst anstößt, was will man mehr?!

Wenn diese Ausgangssituation geschaffen ist, sollte sich das Team zusammensetzen und die Ziele definieren, die in einem bestimmten Zeitraum erreicht werden sollen.

Einige Wochen nach Abschluss der 5A-Aktion wird geprüft, ob alle Erfordernisse erfüllt sind und ob die erreichten Gegebenheiten weiterhin beibehalten werden.

2. Die Zusammenarbeit durch Standards verbessern

Es sollen durch klare Kommunikation, einheitliche Standards und Regeln, Fehler vermieden, Blockaden aufgelöst und Wartezeiten verkürzt werden. Leitfragen und mögliche Standards verbessern die Zusammenarbeit. Dabei ist es sinnvoll, dass Beobachter an anderen Arbeitsplätzen das Alltagsgeschehen und Büroprozesse aufnehmen, um diese in einem Workshop in einer Soll-Ist-Tabelle gegenüberzustellen.

Grund-Standards:

- **Besprechungen:** Maximale Anzahl mit maximaler Dauer z. B. einmal die Woche eine Stunde lang. Pünktliches Erscheinen. Sorgfältige Themenwahl, Vorbereitung (Was ist der Zweck der Besprechung?) Ablaufregeln: Redezeit begrenzen, Ablauf moderieren, Protokoll sofort erstellen und durch alle Anwesenden verabschieden lassen, sowie zeitnah an Teilnehmer und Betroffene versenden, Protokoll nach bestimmten Zeitraum wiedervorlegen und gemeinsam auf Umsetzung kontrollieren.

- **Ablagesystem:** Ist das vorhandene Ablagesystem in Papier und elektronisch identisch, logisch, selbsterklärend und einheitlich? Wie kann sichergestellt werden, dass nur

einmal abgelegt wird, entweder in Form von Papier oder als elektronische Datei?

- **Arbeits- und Ablaufstandards:** Sind alle Abläufe bekannt? Wo kann die Arbeit erleichtert werden? Stichworte dazu: Unterschriften- und Vertretungsregelung, Kalkulationsrahmen für Angebote, Zentrale Nutzung und Anordnung von Arbeitsmitteln.

- **Werden alle Arbeitsmittel (Stifte, Papiersorten, Folienhüllen, Briefumschläge ...) gebraucht? Wie können wir die Verfügbarkeit von Material sicherstellen? Wie können wir z. B. Drucker so anordnen, dass Wegezeiten entfallen? Wie können wir den Arbeitsplatz gestalten, dass wir uns wohlfühlen und uns im Vertretungsfall am anderen Schreibtisch gut zu Recht finden? Sind Prozesse einheitlich geregelt und für alle verfügbar beschrieben?**

- **Service für den Kunden:** Überprüfung der telefonischen Erreichbarkeit, Festlegungen über Telefonübernahmen von Kollegen, Beantwortung von Mails am gleichen Tag, Vertretungsregelungen, Test der Anzahl des Klingelns bis Telefon abgenommen wird, Bedienen von internen Kunden genauso wie von externen, sichtbares Aufstellen von Abwesenheitstafeln mit Hinweis über Zurückkommen an Arbeitsplatz (auch in Tabelle im Intranet).

- **Information und Kommunikation:** Fragen dazu: Wie ist der Informationsfluss getaktet? Wer kommuniziert was, mit wem, wann? Welche Informationen müssen täglich, wöchentlich, monatlich durch das Unternehmen versendet werden? Mögliche Standards dazu: EDV-Gesteuerte Terminplanung, Belegungspläne für Räume, Technik usw. mit Zugriff für alle. Sinnvolle individuelle Verteiler für Mails, Rundschreiben und Besprechungsprotokolle nach der Frage: Wer benötigt die Information wirklich? Definition und Kommunikation von Abteilungszielen.

3. Den Arbeitsprozess optimieren

Am Anfang werden die wichtigen Arbeitsprozesse mit einer Bestandsaufnahme identifiziert. In einem moderierten Workshop wird der bestehende „Workflow“ aufgezeigt und die Teilnehmer entwickeln Verbesserungsideen. Die Vorgehensweise erfolgt dabei in zwei Phasen.

1. Phase: Ist-Workflow aufnehmen

- Dabei werden exemplarisch Projekte genau analysiert und beschrieben.
- fehleranfällige Abläufe identifizieren
- interne Kundenzufriedenheit (Reklamationen) analysieren
- Rückläufer, Nachbesserungen aufzeigen.

2. Phase: Soll-Workflow definieren

- gewünschten Ausstoß beschreiben
- Kundenerwartungen integrieren
- Redundanzen minimieren
- Durchlaufzeiten optimieren.

4. Verbesserungen beibehalten und Nachhaltigkeit erzeugen

Im Laufe der Zeit schleichen sich manchmal alte Gewohnheiten wieder ein. Jetzt ist wichtig, dass eine kontinuierliche Verbesserung in Gang kommt. Die vereinbarten Soll-Werte müssen in regelmäßigen Abständen überprüft werden.

Dazu finden in bestimmten Abständen Follow-Up-Workshops und Besprechungen statt.

- Neue Ziele und weitere Suche nach Verbesserungen
- Prüfung auf Einhaltung der Zielvereinbarung/ Zielerreichung
- Rückmeldungen über Projektstand und Fortschritt
- Effizienztage, z. B. jährliche Frühjahrsaktionen zur Aktivierung des Prozesses
- Maßnahmen wie z. B. Weiterqualifizierung in Veränderungsmanagement. Coaching von Arbeitsgruppen, Schnittstellenmanagement.

Resümee

Mit diesen Maßnahmen wird der Verwaltungsbereich unter die „Lupe“ genommen, Transparenz, Qualität, Zusammenarbeit, Arbeitsabläufe und Kundenorientierung erheblich verbessert. Die Mitarbeiter haben mehr Zeit sich um die Kundenbedürfnisse zu kümmern. Wichtig ist es, die Nachhaltigkeit im Blick zu behalten. Der Ausgangszustand würde sich wohl nach einer gewissen Zeit wieder einstellen und ein Produktivitätsgewinn auf Dauer wäre nicht gegeben. Nachhaltigkeit erfordert ständige Verbesserung indem weitere Ziele der Veränderung angegangen werden und eine Kultur einer sich ständig überprüfenden und optimierenden Organisation ausgebildet.

DIPL.-ING. WILLI L. MOHR, Lauf an der Pegnitz

WEITERE INFORMATIONEN

INFO

info@mohrfriendscoaching.de