



## LEAN MANAGEMENT - SCHLANKE PROZESSE VERSCHWENDUNGEN ENTDECKEN UND WIRKSAM BESEITIGEN

**Wie oft glauben wir, mit der Arbeit gerade fertig zu sein – und dann fehlt noch eine wichtige Information oder es muss noch einmal überarbeitet bzw. ein weiteres Mal zur Genehmigung versendet werden. Viele unserer Prozesse sind über die Jahre gewachsen, haben «organisatorischen Speck» angesetzt, sind kompliziert geworden und dauern zu lang. Das Grundproblem liegt darin, dass uns ein Sinnesorgan für diese Entwicklungen fehlt. Wir haben einen Tast-, Spür-, Seh- und Geruchsinn – aber leider keinen unmittelbaren Sinn für die Verschlechterung von Prozessen.**

von Prof. (FH) DI Dr. Martin Adam

Es gibt so etwas wie ein Naturgesetz in Organisation, vor allem, wenn sie schon lange bestehen und wachsen: Prozesse, d.h. Abläufe und Aktivitäten, werden automatisch unproduktiv, wenn nicht aktiv dagegen gearbeitet wird. Es fällt uns nicht auf, weil dies schleichend passiert und wir es früher oder später für die Normalität halten. Vielleicht kommen einem manchmal Zweifel, ob eine Tätigkeit wirklich so lange dauern und kompliziert sein muss. Dann werden wir aber wieder vom Tagesgeschäft eingeholt, verschieben den Gedanken und hoffen auf das neue IT-System, mit dem alle Probleme vermeintlich gelöst werden.

### Uns fehlt ein Sinnesorgan zur Wahrnehmung der Verschlechterung von Prozessen.

Es kommt noch etwas anderes hinzu: Viele unserer Tätigkeiten sind abstrakt geworden, d.h. wir sehen nicht mehr unmittelbar, wenn etwas unproduktiv ist. In der industriellen Fertigung können wir sofort feststellen, wenn ein Produkt kreuz und quer durch die Hallen geschickt wird, wenn es herumsteht und warten muss, bis es weiterbearbeitet werden kann. Hier sind Verschwendung, unproduktive Abläufe, Auswirkungen auf höhere Kosten und Lieferverzögerungen unmittelbar sichtbar. Daher fällt Kosten-, Produktivitäts- und Qualitätsmanagement mit physischen Produkten viel einfacher als in den indirekten Bereichen, wie Verwaltung, IT, Rechnungswesen, ...

Gerade im Office Bereich ist der Wertfluss nicht transparent. Alle schauen zwar beschäftigt aus, sitzen über ihren PCs, befinden sich in Meetings oder führen angeregte Diskussionen im Coffee-Corner. Überquellende Mailordner, unerledigte Arbeit, das Warten auf fehlende Informationen, mehrfache Planungsstunden - all

das bleibt unsichtbar. Zugespitzt: wenn ein Lager voll ist, dann entsteht sofort unmittelbarer Handlungsdruck zum Eingreifen. Unerledigte eMails können grenzenlos angehäuft werden. Aus diesem Grund sind die manuellen bzw. industriellen Prozesse oftmals viel schlanker als die administrativen. Vor dem Hintergrund gesteigerten Konkurrenzdrucks werden aber die «Büroprozesse» immer wichtiger für die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit.

### Unsere «Büroprozesse» werden immer wichtiger für die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit.

Gemäss einer Studie des Fraunhofer-Instituts sind es gerade die steigende Anzahl an Sitzungen, aufwändigen Nebenarbeiten, das Erledigen kleiner Gefälligkeiten, Eilaufträge, elektronische Ablenkungen ..., die den normalen Arbeitsfluss am meisten stören<sup>1)</sup>. Die Folge davon sind schlechte Produktivität, zunehmende Überstunden und steigende Arbeitsbelastung. Immer mehr Menschen «lösen» dieses Problem dadurch, dass sie früher ins Büro kommen, später gehen bzw. die Arbeit mit nach Hause nehmen, um ungestört die wichtigen Themen erledigen zu können. Es ist das genaue Gegenteil des Spruchs «work smarter – not harder».

Was ist nun zu tun, um die Produktivität in den Prozessen zu steigern? Im Wesentlichen sind es drei Schritte, die zu mehr Effektivität und zu mehr Effizienz führen. Der Dreh- und Angelpunkt ist dabei der Begriff der «Verschwendung».

### Schritt 1: Verschwendungen sichtbar machen

Ein erster Schritt ist die selbstkritische Frage, ob wirklich alles selbst gemacht werden muss - und noch dazu so umständlich.



## LEAN MANAGEMENT - SCHLANKE PROZESSE

### VERSCHWENDUNGEN ENTDECKEN UND WIRKSAM BESEITIGEN

Es geht darum, das ganze Ausmass an zusätzlichem Aufwand sichtbar zu machen. Sehr hilfreich ist eine einfache Tabelle, in der über einen bestimmten Zeitraum, beispielsweise eine Woche, alles eingetragen wird, was davon abhält, den Job effizient zu erledigen. Das können unnötige Sitzungen, Warten auf Informationen, mehrfache Genehmigungsschritte, endlose Rückfragen, die Nacharbeit der Fehler anderer, das Suchen nach Dokumenten und vieles mehr sein. Eine erste besonders wirksame Frage ist dabei: «Wenn ich das nicht mehr mache, wird das irgendwem fehlen?» Die zweite schließt sich direkt an: «Und müssen wir das Verbleibende wirklich so umständlich tun?». Eine Hilfe zur Diagnose von Verschwendung sind die «sieben Verschwendungsarten» von Taiichi Ohno<sup>2)</sup>, mittlerweile ein Klassiker im Qualitäts- und Produktivitätsmanagement (vgl. Abb. 1).

#### ABB. 1: VERSCHWENDUNGEN IN „BÜRO-PROZESSEN“ – ÜBERBLICK

1. Transport: Mehrfacheingaben, Abtippen...
2. Bestand: überfüllte Posteingänge, doppelte Ablagen...
3. Bewegung: viele Laufwege, Dokumente nicht in Griffweite...
4. Warten: Suchen nach Dokumenten, nicht erreichbare KollegInnen...
5. Übererfüllung: mehrfache Absicherung durch grosse eMail Verteiler...
6. Lange Prozesse: mehrfache Genehmigungen, falsche Reihenfolge der Aufgaben...
7. Fehler: unvollständig ausgefüllte Formulare, Fehler bei Dateneingabe...

#### Schritt 2: Verschwendungsgründe feststellen

Nachdem der Mehraufwand und die Häufigkeit an Störungen festgehalten wurden, wird ein «Verschwendungs-Audit» entwickelt (vgl. Abb. 2). Darin werden die Verschwendungen systematisch erfasst, nach Häufigkeit dargestellt und Gründe für die jeweilige Verschwendung identifiziert. Damit entsteht ein rascher Überblick, wo die grössten Ärgernisse sitzen und ob etwas geän-

dert werden kann. Interessant wird die Sache, wenn mehrere Personen eine solche Erhebung machen und untereinander abgleichen. Häufig entstehen dann «Muster», die sich wiederholen und klare Hinweise auf Produktivitätsfallen liefern.

**«Verschwendungen» sind der Dreh- und Angelpunkt zur Produktivitäts-Steigerung.**

#### Schritt 3: Verschwendungen beseitigen

Erkenntnis ist bekanntlich der erste Schritt zu Besserung. Nur reicht eben die Erkenntnis an sich noch nicht aus, am Ende geht es um die Beseitigung der Verschwendung und um die Sicherstellung, dass sie nicht wieder auftaucht. Häufig müssen Entscheidungen getroffen werden, etwas nicht mehr zu tun – auch wenn es immer wieder Personen gibt, die an Althergebrachtem, Gewohntem und generell an der Vergangenheit hängen. Wenn Maßnahmen zur Optimierung gefunden sind, dann müssen diese nachgehalten werden, damit Wirkung entsteht. Das «Verschwendungs-Audit» ist daher nicht nur ein Instrument zur Diagnose, es ist ein Controlling-Instrument, das sicherstellt, dass die Prozesse schlank bleiben.

Beispiel 1: Einer der größten «Zeitfresser» in unseren Unternehmen sind Sitzungen. Ansatzpunkte bestehen darin, Sitzungen ganz zu streichen oder den Sitzungstakt zu verlängern. Zusätzlich sollten KollegInnen ermuntert werden, nicht an der Sitzung teilzunehmen, wenn sie keinen Beitrag leisten können. Es ist nicht unhöflich, aus der Sitzung zu gehen; es ist unhöflich, von jemand zu erwarten, zu bleiben und die Zeit zu verschwenden. Auch können Sitzungsregeln helfen, die Produktivität zu steigern.

Beispiel 2: Ein anderes, häufiges Ärgernis ist das Hinterherarbeiten bzw. Ausbügeln von Fehlern von KollegInnen. Auch das muss offen und sachlich angesprochen werden. Lösungsansätze sind die Klärung von Verantwortlichkeiten, Regeln für die Zusammenarbeit, sogenannte «Codes of Conduct», oder Schnittstellenvereinbarungen zwischen vor- und nachgelagerten Stellen.<sup>3)</sup>



## LEAN MANAGEMENT - SCHLANKE PROZESSE

### VERSCHWENDUNGEN ENTDECKEN UND WIRKSAM BESEITIGEN

Beispiel 3: Natürlich werden wir auch auf Aufwände im Arbeitsfluss treffen, die hartnäckiger sind und sich nicht einfach beseitigen lassen. Besondere Schwierigkeiten entstehen, wenn schlechte Abläufe als Vorlage für eine Prozessautomatisierung in IT-Systemen herangezogen werden. Ein klassisches Beispiel ist eine falsche Reihenfolge von Prozessschritten und damit einhergehend eine Art Ping-Pong zwischen den MitarbeiterInnen mit entsprechenden Liege- und Wartezeiten. Hier kann nur helfen, den Prozess vor der Automatisierung bereits organisatorisch zu optimieren.

**Lean Management bedeutet frei übersetzt: schlanke, schnelle und unkomplizierte Prozesse.**

Ein «organisatorischer Automatismus» liegt darin, dass Prozesse mit der Zeit immer komplizierter werden und regelmässig vereinfacht werden müssen. Ein grosses, oft noch ungehobenes Potential für Effizienz liegt in den administrativen Prozessen. Die meisten Verschwendungen im Büro sind nicht sichtbar, können aber mit dem Werkzeug «Verschwendungs-Audit» identifiziert und gelöst werden. Die verschlankten Abläufe müssen zu Prozessstandards werden, auf deren Einhaltung durch die Beteiligten zu achten ist. Das ist im Kern der Ansatz des «Lean Managements», d.h. alles zu unternehmen, damit Abläufe schlank, schnell und unkompliziert sind. Damit entsteht auch eine Unternehmenskultur der kontinuierlichen Verbesserung und der Professionalität.

#### ZUSAMMENFASSUNG: LEAN MANAGEMENT - SCHLANKE PROZESSE

1. Nutzung des Ansatzes der «Verschwendung» zur Diagnose der Prozesse
2. Einsatz des Werkzeugs «Verschwendungs-Audit» zur Sicherstellung langfristig produktiver Prozesse
3. Beitrag zu einer Unternehmenskultur der kontinuierlichen Verbesserung und der Professionalität

#### Anmerkungen:

- 1) Vgl. die Publikation: Wittenstein A., et. al.; Schlanke Prozesse in der Administration; Stuttgart 2006.
- 2) Taiichi O., Toyota Production System, Boca Raton 1988, S. 18ff.
- 3) Adam M., Schnittstellenmanagement, Improve Letter 2017/03, S. 2.

## PORTRAIT AUTOR

- > Prof. (FH) DI. Dr. Martin Adam
- > Studiengangleiter Master „ERP-Systeme & Geschäftsprozessmanagement“
- > eMail: [Martin.Adam@fh-kufstein.ac.at](mailto:Martin.Adam@fh-kufstein.ac.at)



## LEAN MANAGEMENT - SCHLANKE PROZESSE

### VERSCHWENDUNGEN ENTDECKEN UND WIRKSAM BESEITIGEN

Hintergrund: Ein Versicherungs-Unternehmen möchte die Produktivität steigern und entwickelt ein Verschwendungs-Audit. Das nachfolgende Beispiel stammt aus der Vertriebsabteilung. Quartalsweise wird anhand einer repräsentativen Woche ein Audit erstellt und entsprechende Maßnahmen eingeleitet.

<b>ABB. 2 – VERSCHWENDUNGS-AUDIT: WERKZEUG UND BEISPIEL VERSICHERUNG</b>					
<b>Verschwendung</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Gründe</b>	<b>Massnahmen</b>	<b>Termin</b>	<b>Verantw.</b>
1. Unnötige Sitzungen	23	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wurde eingeladen, unklar warum</li> <li>• Nur viel geredet. Kein Ergebnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung der Professionalität in Sitzungen: Vorbereitung, Protokollierung</li> <li>• Statt wöchentlicher ab sofort monatliche Controlling-Sitzungen</li> </ul>	30.06	Eder
2. Unvorhersehbare Unterbrechungen	18	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software Updates</li> <li>• Langes Gespräch mit KollegInnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktivitäts-Steigerung bei Updates (overnight updates...)</li> </ul>	30.09	Müller
3. Langwierige Suche nach Dokumenten	34	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In anderem Ordner gespeichert</li> <li>• Dokument wurde umbenannt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Re-Organisation der Ablage-Struktur in den Ordner „Sales 01-09“</li> </ul>	...	...
4. Nacharbeit von Fehlern anderer	27	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular nicht richtig ausgefüllt</li> <li>• Absprache nicht eingehalten</li> </ul>	...	...	...
5. Viele Prüfschritte	19	...	...	...	...