

Schlankheitskur für`s Büro

So bringen Sie Ihr Office mit
Lean Management in Form

Claudia Heizmann

Juli 2009

Schlanke Büroorganisation steigert Produktivität

Jeder, der schon mal den Pfunden den Kampf angesagt hat, kennt das gute Gefühl, wenn sie purzeln und man wieder leichter durchs Leben schreitet. So geht es auch Büroteams, die eine Lean Management Projekt gestartet haben: Es stellt sich ein positiveres Gefühl beim Arbeiten ein, die Beteiligten werden mit mehr Erfolgserlebnissen und mehr Anerkennung belohnt. Viele Zeitfresser und unwichtige Tätigkeiten werden „entschlackt“. Mitarbeiter haben das sichere Gefühl, ihre Arbeit wieder besser im Griff zu haben. Sie verschaffen sich einen klaren **Blick für das Wesentliche** und begegnen der zunehmenden Dichte und Komplexität mit **besseren Arbeitsmethoden**. Was das Ziel bei einer Diät sein soll, ist klar. Doch was genau wird unter Lean Management verstanden? Es geht um Effizienzsteigerung, Vermeidung von Verschwendung und Konzentration auf die Wertschöpfung!

Jetzt erst recht: Gute Gründe für Lean Management im Büro

Viele Firmen müssen in der aktuellen konjunkturschwachen Phase aktiv werden. **Knappere Personalressourcen**, steigendes **Kostenbewusstsein**, verunsicherte Mitarbeiter/-innen brauchen **Orientierung** und stellen gerne ihre gewohnten Abläufe, Prozesse und Arbeitsstile in Frage. Unternehmen dürfen gerade jetzt in ihren Bemühungen nicht nachlassen, sich um den optimalen Einsatz aller Mittel zu bemühen. Zudem ist die Bereitschaft bei Führungskräften und Mitarbeitern gegeben, gewohnte Verhaltensweisen, Prozesse und Strukturen kritisch zu beleuchten. „Das machen wir schon immer so“ – das ist allen Mitarbeiter/-innen klar - gilt als Begründung nicht mehr.



Weitere Auslöser für Lean Management Projekte:

- ▶ Steigendes **Kostenbewusstsein** und geringere Budgets in den Bürobereichen.
- ▶ Höherer **Konkurrenz- und Effizienzdruck**: Gefahr des Outsourcings der indirekten Bereiche, wenn Leistungen extern günstiger eingekauft werden können.
- ▶ Knappere **Personallecke**: Weniger Mitarbeiter müssen die gleiche oder mehr Arbeitsvolumen bewältigen.



- ▶ Schnell frisst langsam: Wachsende **Kundenerwartungen** an schnelle Lieferung und hohe Qualität. Häufig auch Zusatzaufgaben in den Verwaltungsbereichen durch Dokumentation und Einhaltung von gesetzlichen Regelungen.
- ▶ Viele **Umstrukturierungen** erfordern von den Mitarbeiter/-innen in den Verwaltungs-, Planungs-, Vertriebs- und Servicebereichen hohe **Flexibilität** bei gleichzeitiger **Prozesssicherheit**.

Aus Mitarbeiterperspektive viele Vorteile

Mitarbeiter bewerten die Unterstützung in einem komplexen und dynamischen Arbeitsalltag sehr positiv, sind sie doch auf der Suche nach passenden „**Coping**“-Strategien, um mit Unsicherheit, Workload und Projektarbeit umzugehen. Sie gestalten mit, übernehmen Verantwortung bei Entscheidungen, die ihr Arbeitsumfeld betreffen. Den meisten ist inzwischen deutlich, dass Jammern über zu wenig Personal oder über die Sparpolitik des Managements nicht weiter bringt. **Mitarbeiter involvieren** und zum **Mitgestalten anregen** ist das beste Mittel, um Unzufriedenheit, innere Kündigung und Präsentismus¹ zu vermeiden. Für einzelne Mitarbeiter mit entsprechendem Potenzial kann es zudem eine motivierende Aufgabe sein, die Rolle des bereichsinternen Lean Office-Beauftragten zu übernehmen und den Lean Management Gedanken im Team voranzutreiben.

Umsetzungsbeispiel

Wie ein solches Lean Office-Projekt konkret aussehen kann, zeigen wir am Beispiel eines **Energieversorgers**. In mehreren Teams - Kundenbetreuung, Mahnwesen, Marketing, Buchhaltung und der Stromwirtschaft - wurde der Prozess durchgeführt.

Auftragklärung

Im Erstgespräch mit der Personalentwicklung und Führungskräften aus den Fachbereichen wurden folgende **Ziele** definiert,

- ▶ Mitarbeiterseitig Ideen entwickeln, wie die **Arbeitsaufgabe vereinfacht** werden kann: Suchzeiten, Doppelarbeit vermeiden.

¹ Präsentismus: Gerade in Krisenzeiten erscheinen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen trotz gesundheitlicher Beschwerden (depressive Verstimmungen, Kopfschmerzen, Rückenbeschwerden, Burn-Out Symptomen uvm.) bei der Arbeit, sind aber bei weitem nicht in der Lage, den gewöhnlichen Produktivitätsgrad aufrecht zu erhalten. Schätzungen zufolge sind die Produktivitätsverluste durch Präsentismus sogar weitaus höher als jene, die durch Absentismus verursacht werden.

- ▶ Überblick über **Wichtigkeit** und **Dringlichkeit** bei steigendem Arbeitspensum behalten.
- ▶ **Standards** für die Zusammenarbeit im Team entwickeln.
- ▶ **Sensibilisieren** und **begeistern** für das Thema „Prozessoptimierung“.
- ▶ In allen Bereichen **Lean Office Verantwortliche** definieren und aufbauen.
- ▶ **Methodische Weiterbildung** (Zeitmanagement, Arbeitsorganisation, Prozessoptimierung etc.)

Bei den konzeptionellen Überlegungen waren folgende Faktoren wichtig:

- ▶ Maximaler **Praxisbezug** und **Transfer**: Jede/r Mitarbeiter/-in führt ein eigenes Optimierungsprojekt durch.
- ▶ Die Umsetzung in mehreren **Intervallen**.
- ▶ **Commitment** der **Führungskräfte** erforderlich.
- ▶ In der Projektphase sollte neben **Einzelcoaching** auch **Gruppencoaching** angeboten werden, um die gegenseitige Vernetzung zu forcieren.
- ▶ Das Lernen in den Weiterbildungsbausteinen fand auf **zwei Ebenen** statt: Für die Teilnehmer persönlich und für die Teilnehmer als Multiplikatoren von „Lean Management im Büro“, d. h. sie müssen das Thema an ihre Kollegen „verkaufen“ können.

Der Ablauf: Workshops und Umsetzungsbegleitung im Wechsel

In drei Workshops wechselten sich Theorie mit Umsetzungsphasen und Coaching am Arbeitsplatz und bei den Optimierungsprojekten ab. Start des ersten Workshops war der **eigene Schreibtisch** und die **Arbeitsorganisation**. In den Folgeworkshops wurden Themen wie Checklisten und Vorlagen für **Standardaufgaben**, einheitliche Ablage, Schnittstellenprobleme, Selbstdisziplin, Nein-sagen lernen und Vertretungsregelung bearbeitet. Dabei ging es darum, mit vielen kleinen Verbesserungen eine Effizienzsteigerung von 10 – 20 % zu erreichen.

Umsetzungserfahrungen und Mitarbeiterreaktionen

Lean Management – warum das? Machen wir bisher alles falsch? Noch mehr Bürokratie? Jetzt noch mehr arbeiten? Diese Zweifel wurden im Start-Workshop schnell ausgeräumt: Es geht nicht darum, härter zu arbeiten, sondern cleverer! Gerade bei einem immer dichteren Arbeitspensum verliert man leicht den Überblick. Die Produktivität sinkt – trotz steigender Betriebsamkeit. Mitarbeiter erledigen häufig Extraarbeit und beschäftigen sich

nicht mit dem Gedanken, die Arbeitsaufgabe zu vereinfachen. Die Workshops sorgten an diesem Punkt für eine **konstruktive Lösungsorientierung**.

Die **Selbstorganisation** der Mitarbeiter/-innen zeigte sehr **unterschiedliche Ausprägungen**. Auch die Nutzung der vorhandenen Arbeitsmittel für die Selbstorganisation wie Microsoft Outlook war sehr unterschiedlich. Eine weitere Unterstützung einzelner Mitarbeiter bei der Strukturierung ihrer Arbeitsabläufe war daher wichtig, z. B. in Form von **Einzelcoaching**.

Zwischen den Workshops verabredeten sich die Teilnehmer in **Tandems zu Umsetzungsaktionen**. Dabei wurde die Umsetzung der Workshopinhalte und der Optimierungsprojekte mit dem **Sofort-Prinzip** am eigenen Arbeitsplatz vorangetrieben.

Win-win Situation für Unternehmen und Officemitarbeiter

Ein Büroeffizienz-Projekt ist nicht nur ein Zeitaufwand, sondern bringt für alle Beteiligten und auch für den Arbeitgeber einen **Nutzen**. In jedem Workshop wurden konkrete Verbesserungsschritte sowohl in Bezug auf den eigenen **Arbeitsplatz** als auch auf **Arbeitsabläufe**, definiert. Die wichtigsten Maßnahmen wurden sofort umgesetzt und weitere Schritte festgelegt. **Fixe Termine** stoppten die „Verschieberitis“. Bereits zu Beginn des zweiten Workshops wurden Erfolge und Entlastungen konkret benannt: „Das hätte ich nicht gedacht, dass wir alle Punkte geschafft haben!“ oder „Ich freue mich jeden Tag, wenn ich in mein schön sortiertes Büro komme!“ waren Aussagen der Mitarbeiter.

Dinge werden schneller gefunden und man hat mehr Platz im Büro. Kollegen finden sich im Vertretungsfall schneller am Arbeitsplatz zurecht. Es macht mehr Spaß, in einem aufgeräumten Umfeld zu arbeiten – und wenn Besucher kommen, braucht sich niemand zu schämen. Für das Unternehmen bedeutet das viel Einsparpotenzial, denn jeder weiß: **Zeit ist Geld! Kürzere Bearbeitungszeiten und schnellere Reaktionszeiten zahlen sich in barer Münze aus.**

Der Nutzen des **mitarbeiterorientierten Vorgehens** und die Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung wurden von Mal zu Mal deutlicher. Die Mitarbeiter/-innen waren aktiv an der Erarbeitung der Lösungen beteiligt und zeigten sich immer engagierter.

Aktionen zur Nachhaltigkeit

Um das Rad der Verbesserung am Laufen zu halten, braucht es **verantwortliche Personen**, die sich des Themas „Lean Office“ annehmen. Weitere Aktionen sind beispielsweise:

- ▶ Messbare Ziele und klare Erwartungen an die Mitarbeiter/-innen kommunizieren
- ▶ Kennzahlen erstellen, die deutlich machen, woran Leistung gemessen wird
- ▶ Regelmäßige Verbesserungszirkel und halbjährliche Noch-Besser-Tage mit Aufräumaktion

Stolpersteine und Grenzen

Eine besondere Herausforderung stellt es dar, die **Führungskräfte** so in den Prozess einzubinden, dass sie sich **Erfolgskontrolle** von Vereinbarungen und hohe **Verbindlichkeit** zur Führungsaufgabe machen. Wenn von der Leitung die Themen Standardisierung und Workflow-Optimierung nicht getrieben werden, droht der Prozess im Arbeitsalltag unterzugehen. Zum Teil versanden Verbesserungsideen, da die nächst höheren Führungskräfte nicht genügend in den Prozess involviert sind.

Kritisch für den Verlauf von Lean Management Projekten ist es, wenn Auftraggeber **verdeckte Ziele** verfolgen. Ein verdecktes Ziel kann sein, die offensichtliche Überlastsituation eines Bereiches zu rechtfertigen: „Nun haben wir euch methodisch unterstützt, jetzt wollen wir keine Klagen mehr hören.“ Für die Akzeptanz von Lean Office Projekten und eine mitarbeiterorientierte Vorgehensweise ist es zudem schwierig, wenn Mitarbeiter befürchten, dass als direkte Folge Personal abgebaut werden soll. D. h. **es muss Zieltransparenz bestehen**, die Mitarbeiter dürfen zu Recht wissen, auf was sie sich einlassen, die **Win-win Aspekte** müssen im Vordergrund stehen!

Kontakt

Sie interessieren sich für das Thema „Lean Management im Büro“? Gerne klären wir mit Ihnen Ihr konkretes Anliegen und erstellen ein passgenaues und ausführliches Angebot für Ihre Situation. Wenden Sie sich bitte an Claudia Heizmann,

Telefon 07 11 – 7 58 57 78 70

E-Mail: claudia.heizmann@loquenz.de

Zur Autorin



Claudia Heizmann, Senior Consultant, Standortleitung

Leinfelden Dipl.-Pädagogin mit Ausbildungen in Business-Coaching, Master-NLP, Zertifizierte Unternehmensberaterin CMC/BDU, Change Management-Beraterin, Projektleiterin Lean Management im Büro sowie Gesundheitsmanagement, Trainerin und Coach für Führung und Management