

Change im Büro

Schlanke Prozesse durch Wertstromdesign

Claudia Heizmann/Artur Schmidt

Oktober 2008

Change im Büro

Unternehmen brechen verkrustete Abläufe auf und ersetzen sie durch schlankere und effektivere Vorgänge. Derartige Erneuerungs- und Veränderungsprozesse müssen, genau wie alle anderen Change-Vorhaben, bestimmte Kriterien erfüllen, um dauerhaft erfolgreich zu sein.

Nach den ersten Schritten...

Den Schreibtisch aufräumen, unnötiges Material aussortieren, die Ablage neu ordnen und Standards einführen – die Reise zum schlanken Büro beginnt mit diesen Schritten und führt sofort zu Erfolgen. Daher erachten viele Unternehmen solche Aktionen als die wichtigsten bei Lean Management-Maßnahmen. Dabei verpassen sie die Chance, die größten Einsparpotenziale zu nutzen – die, die in den Prozessen ruhen.

Weniger Verschwendung durch Arbeitsplatzorganisation

Bei der Betrachtung des Lean Management-Prozesses (siehe Abb. 1) sind sich Unternehmensberater und Lean Manager einig:

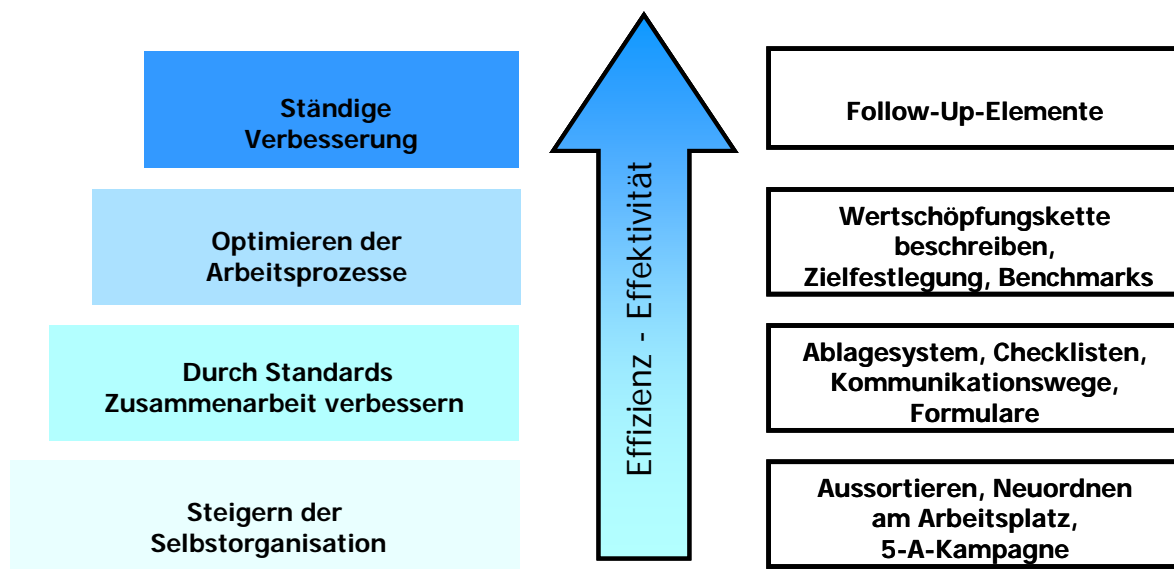


Abb. 1: Die vier Stufen des Lean Managements im Büro

Werden die **arbeitsplatzbezogenen Stufen** 1 und 2 heute großflächig eingesetzt, fristen die **prozessorientierten Stufen** 3 und 4 ein stiefmütterliches Dasein. Lediglich 16 Prozent von 61 untersuchten Unternehmen verschiedener Größe setzen Methoden ein, um die

Einsparungen der ersten beiden Stufen auf die nächste Ebene zu heben und ihre Wirkung zu potenzieren (Fraunhofer Institut, 2004).

Durch das **Steigern der Selbstorganisation** und das **Verbessern der Zusammenarbeit durch Standards** werden die größten Effizienzkiller der Büroarbeit (Fraunhofer Institut, 2004) wie

- ▶ unproduktive Sitzungen
- ▶ aufwändige Nebenarbeiten
- ▶ nicht erreichbare Kollegen
- ▶ häufige Störungen
- ▶ unerledigte/halbfertige Arbeiten
- ▶ Nach-/Doppelarbeit

erfolgreich minimiert. Durch das **Optimieren der Arbeitsprozesse** und die **ständige Verbesserung** werden die **Durchlauf- und Bearbeitungszeiten** angegangen.

Gleichmäßiger Fluss durch Wertstromdesign

Eine Methode, die damit verbundenen Stolpersteine wie

- ▶ interne Schnittstellenprobleme
- ▶ umständliche interne Abläufe
- ▶ Schnittstellenprobleme mit Kunden/Lieferanten
- ▶ ungleichmäßige Auftragsverteilung
- ▶ Grenzen der Enterprise Resource Planning-Software
- ▶ hohe Bestände an unfertigen Arbeiten

auszuräumen, ist das Wertstromdesign. Mit diesem Verfahren werden die aktuellen **Dokumenten- und Materialwege grafisch dargestellt** und darauf aufbauend **fließende Prozesse gestaltet**. Es setzt an den Schnittstellen an und ergänzt die arbeitsplatzbezogenen Maßnahmen – mit einem weitaus größeren Einsparpotenzial wegen der **Hebelwirkung**, die immer stärker wird, je höher man die Stufen emporsteigt. Ein Wertstrom umfasst alle Aktivitäten, die nötig sind, um eine Dienstleistung oder ein Produkt von der Anfrage bis zur Auslieferung oder Erbringung durch die Wertschöpfungskette zu bringen. Denn *"wo immer es ein Produkt gibt, gibt es auch einen Wertstrom. Die Herausforderung liegt darin, ihn zu sehen"* (Rother & Shook, 2000). Dabei sollen alle

Prozesse so miteinander verknüpft werden, dass die Arbeit kontinuierlich durch das Unternehmen gezogen und dabei Verlust und Verschwendung minimiert wird.

Bestände und Durchlaufzeiten um bis zu 50 % senken

Lean Managern im Produktionsbereich ist dieses Instrument nicht fremd, hat es in den vergangenen Jahren in Deutschlands Fertigungsstätten einen wahren Siegeszug hinter sich. Doch obwohl diese Methode in der Produktion überzeugte, ist sie im Büro unverständlicherweise weitgehend unbeachtet geblieben.

Am Gesamtbild arbeiten

Was steuert die Produktion? Es sind die administrativen Prozesse wie Auftragsabwicklung, Produktionsplanung und Beschaffung, und mit der Auslieferung des fertigen Erzeugnisses wird die Rechnung gestellt. Der Materialfluss in der Produktion ist also abhängig vom Informations- bzw. Dokumentenfluss in der Verwaltung. Um die Einsparmöglichkeiten von Lean Management-Maßnahmen auf dem Shop Floor komplett auszuschöpfen, müssen auch die unterstützenden Prozesse verschlankt und das Unternehmen als **Einheit von Produktion und Administration** betrachtet werden. Durch die Untersuchung der wertschöpfenden Prozesse **im Zusammenhang** können Durchlaufzeiten und Bestände um bis zu **50 Prozent gesenkt** werden – mit den Folgen schnellerer Auftragsbearbeitung, Produktion, Auslieferung, Rechnungsstellung, Zahlungseingang, höherer Kundenzufriedenheit und geringerer Kapitalbindungskosten!

In fünf Schritten zum Erfolg

Schritt 1: Auswahl von Produkt und Team

Wertstromdesign beginnt mit der Auswahl eines Produkts oder einer Dienstleistung. Am besten eignen sich Güter mit **vielen Herstellungsschritten und Schnittstellen**, da hier das Optimierungspotenzial am größten ist. Weitere Auswahlkriterien können sein:

- ▶ Relevanz für den Geschäftserfolg
- ▶ hohe Wiederholungshäufigkeit
- ▶ großes erwartetes Einsparpotenzial

Dann wird ein Team zusammengestellt, um den Ist-Wertstrom zu erfassen und den Ziel-Wertstrom entwickeln und umzusetzen. Die Teammitglieder sollten zum einen aus Mitarbeitern des betroffenen Bereichs stammen, wegen ihres Expertenwissens. Um hemmende Phänomene wie Bereichsblindheit auszuschalten, sollten Mitarbeiter aus anderen Bereichen hinzugezogen werden - dies fördert das Querdenken. Nach einer Einführung in die Prinzipien des Wertstromdesigns und die Symbole zur grafischen Darstellung geht es los!

Schritt 2: Erfassen des Ist-Wertstroms

Um die Informations- und Materialflüsse für die Dienstleistung oder das Produkt mittels Wertstromsymbolen (Beispiele siehe Abb. 2) zu skizzieren, geht das Team die Wege zu Fuß ab, ausgestattet mit Bleistift und Papier. **Ausgangspunkt ist immer der Kunde:** Was möchte er wann in welcher Qualität und in welcher Menge? Es wird **flussaufwärts vorgegangen**, vom Versand bis hin zum Auftragsklärung. So wird der Fokus auf die Prozesse gelegt, die den Kunden direkt betreffen und die die vorgelagerten Schritte auslösen. Der Dokumentenfluss wird in der oberen Hälfte des Blattes von rechts nach links abgebildet, der Materialfluss in der unteren Hälfte von links nach rechts.

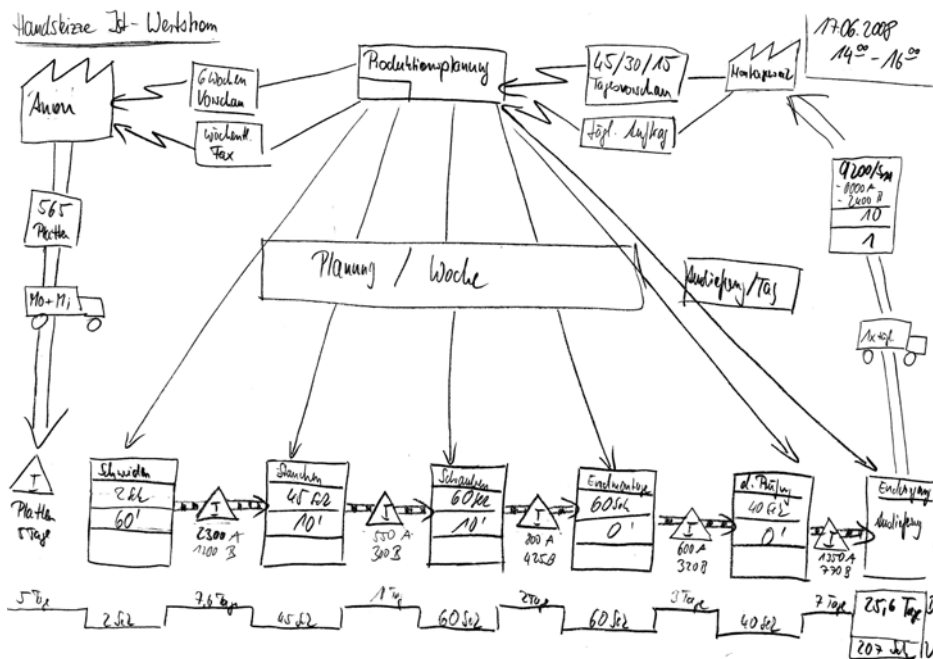


Abb. 2: Handskizze des Ist-Wertstroms

Schritt 3: Analyse des Ist-Wertstroms

Durch die Analyse des Ist-Wertstroms wird die Vielzahl von Ereignissen und Informationen, die mit der Unternehmensstruktur verknüpft ist, **aus Sicht des produktspezifischen Wertstroms und dessen Kunden verständlich**. Mit den gewonnenen Informationen und dokumentierten Daten wird die Durchlaufzeit abgeleitet. Es wird immer wieder Stellen geben, an denen sich Dokumente wie nicht bearbeitete E-Mails stauen, was die Durchlaufzeit und die Bestandskosten erhöht. Diese Punkte werden in der Skizze kenntlich gemacht, weil man daran erkennen kann, wo der Fluss zum Erliegen kommt.

Schritt 4: Erstellen des Ziel-Wertstroms

Der Ziel-Wertstrom soll Verschwendung eliminieren. Dabei muss darauf geachtet werden, dass **ein Prozess nur das herstellt, was der nächste benötigt, und erst dann, wenn er es benötigt (Pull-Prinzip)**; zu frühe Produktion und damit Überproduktion (zu viele gedruckte Info-Broschüren, zu früh bestelltes Material) wird von Toyota als die schlimmste Verschwendung überhaupt betrachtet. Der Anspruch an den Zielwertstrom: Alle Prozesse vom Endkunden bis hin zum Materialeingang werden als kontinuierlicher Fluss ohne Umwege und mit möglichst geringen Durchlaufzeiten und Kosten dargestellt.

Übergangsmanager oder ein externer Berater sein, der sein Know-how auf ein Mitglied des Wertstromteams überträgt damit dieser die Rolle für die weiteren Wertstromdesigns übernimmt.

Dauerhafter Erfolg!

Ein Workshop alleine macht noch keinen Lean Management-Prozess! **Wichtig für die erfolgreiche Umsetzung** des Lean Managements im Büro ist die

- ▶ **ausnahmslose Unterstützung der Führungsriege** bei der Einführung und der kontinuierlichen Anwendung der Lean Management-Methoden!
- ▶ Die **involvierten Mitarbeiter müssen informiert, qualifiziert und mit eingebunden** werden – nur so sind sie in der Lage, die Zusammenhänge zu verstehen und
- ▶ die **Tools und Methoden zu beherrschen**. Sie sind die Experten für ihren Bereich, und sie sind es, die den Soll-Wertstrom umsetzen!

Und auch hier gilt: Nach dem Spiel ist vor dem Spiel! Nach jedem umgesetzten Zielwertstrom sind weitere Steigerungen möglich!

Sie möchten weitere Informationen zum Thema Wertstromdesign? Wenden Sie sich an Claudia Heizmann oder Artur Schmidt, telefonisch unter 0711 – 75 85 77 870 oder per E-Mail: claudia.heizmann@loquenz.de oder artur.schmidt@loquenz.de.

Quellen:

Anon (2007) *Wertstromdesign* [Online] Verfügbar unter: http://www.agilas.org/pdf-files/thema_wertstrom.pdf (Zugriff am 25.06.2008).

Keyte, B. & Locher, D (2000) *The Complete Lean Enterprise – Value Stream Mapping for Administrative and Office Processes*, New York: Productivity Press.

Rother, M. & Shook, J (2004) *Sehen lernen: mit Wertstromdesign die Wertschöpfung erhöhen und Verschwendung beseitigen*, Aachen: Lean Management Institut.