

Lean Management Check: Durchleuchten Sie Ihr Office- Team in Hinblick auf eine schlanke Organisation

Claudia Heizmann

Februar 2010

Dünnhäutigkeit und Fehleranfälligkeit: Folge von Überlast

Ein Teilnehmer der Seminargruppe spricht vielen aus dem Herzen: „Wir haben Einstellungsstopp, gleichzeitig bekommen wir als Personalabteilung immer mehr Aufgaben. Wie soll ich mein Team unter diesen Bedingungen zu exzellenter Leistung dauerhaft motivieren?“ Gestiegener Kostendruck, weniger Personal, hochkomplexe Aufgaben und ein hohes Veränderungstempo – das sind einige der Rahmenbedingungen, durch die viele Abteilungen stark herausgefordert sind. Nicht nur im Personalbereich, auch in anderen Stabsabteilungen, Verwaltungs- und Dienstleistungsbereichen. Wenn nicht reagiert wird und der Überlastzustand anhält, kommen schnell weitere Probleme auf die Führungskraft zu: Beschwerden, überforderte und frustrierte MitarbeiterInnen und motivationsbedingte bzw. krankheitsbedingte Arbeitsausfälle. So die Aussage einer Vorgesetzten: „Wenn ich in der jetzigen angespannten Situation bestimmten Mitarbeitern ein kritisches Feedback gebe, habe ich am nächsten Morgen die Krankmeldung vorliegen.“ Im Sinne einer Negativspirale erhöhen sich dadurch wiederum Arbeitsdruck, Fehlermeldungen, Qualitätsprobleme und Kundenbeschwerden.

Höchste Zeit für einen Paradigmenwechsel

Es ist also keine Lösung, den Druck auf die Mitarbeiterschaft immer weiter zu erhöhen, das erkennen mehr und mehr mitarbeiterorientierte Führungskräfte. Höchste Zeit, einen grundlegenden Methoden- und Paradigmenwechsel vorzunehmen, der die MitarbeiterInnen langfristig unterstützt und gleichzeitig die Wertschöpfung verbessert. Lean Management sowie die dahinter liegende Philosophie Lean Thinking eignen sich dafür hervorragend. Nach der europaweiten Lean Management Studie 2009 (Abegglen / ACE-Netzwerk siehe www.abegglen.com) mit rund 800 befragten Unternehmen nutzen 69% der Industrieunternehmen Lean Management Methoden, während es bei den Dienstleistern momentan 41% sind – Tendenz steigend. Die Unternehmen, die Lean Management praktizieren, weisen in vielen Bereichen messbar bessere Ergebnisse vor, z. B. in Bezug auf Betriebsergebnis, Reklamationsquote, Lagerbestände, Krankenstand oder Einreichung und Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen. Diese Top Performer sind profitabler, produktiver und flexibler im Umgang mit Krisen. Dennoch ist die Einführung von Lean Management Methoden kein Krisenthema, das im Schnelldurchgang durchgedrückt werden sollte, sondern es geht um eine grundlegende Veränderung der Führungskultur und der Unternehmensphilosophie. Diese

entfaltet - wie alle Kulturthemen - erst bei längerfristiger Anwendung ihre ganze Wirkung. Lean Management darf nicht als eine Krisenintervention betrachtet werden, die wieder eingestellt wird, sobald sich die Lage entspannt hat.

Blinde Flecken entdecken

Nicht nur MitarbeiterInnen, auch Führungskräfte tun sich aufgrund Betriebsblindheit schwer, bestehende Abläufe kritisch zu hinterfragen und Verbesserungspotenziale zu erkennen. Schließlich hat man es ja schon lange so gemacht und bisher hat es auch funktioniert... Der Nutzen von Prozessoptimierung und Standardisierung wird nicht selten abgetan mit dem Argument, dass sich viele Prozesse nicht standardisieren ließen und jede Situation eine Einzellösung verlange. Hier ist Führungskompetenz gefragt, um zu vermitteln, an welcher Stelle Standards und wo individuelle Lösungen gefordert sind. Worauf es jetzt ankommt: Den Handlungsspielraum innerhalb des eigenen Bereiches voll ausschöpfen und die Rahmenbedingungen unter optimaler Ressourcennutzung ausgestalten. Zunächst braucht es eine Bestandsaufnahme, wie schlank das Team aktuell schon arbeitet und an welchen Punkten dringender Handlungsbedarf besteht. Die MitarbeiterInnen müssen im nächsten Schritt für Verschwendung und Effizienz sensibilisiert und ihre Kompetenz erhöht werden, selbständig Verbesserungen einzubringen und umzusetzen. Standardisierung, Prozessoptimierung, Arbeitsplatzorganisation, visuelles Management, kontinuierliche Verbesserung und Mitarbeiterschulung sind weitere bewährte Umsetzungsschritte in Officeteams.

Lean Management Check: Wie schlank arbeitet unsere Abteilung?

Testen Sie Ihr Team auf Herz und Nieren: Wo stehen Sie in Bezug auf eine schlanke Office-Organisation?

		Trifft voll zu	Trifft eher zu	Trifft weniger zu	Trifft nicht zu
1	Die Arbeitsplätze meiner MitarbeiterInnen sind pragmatisch sortiert und übersichtlich geordnet.				
2	An allen Arbeitsplätzen befinden sich nur die benötigten Arbeitsmittel.				

3	Bei den gemeinsam genutzten Arbeitsmitteln hat alles seinen definierten Platz.				
4	Es kommt häufiger vor, dass benötigtes Büromaterial ausgeht.				
5	Wir haben hohe Lagerbestände bei Büromaterialien.				
6	Bei der Bedienung von Geräten (Drucker, Scanner, etc.) passieren immer wieder Fehler.				
7	Die Wege zu häufig genutzten Geräten sind lang.				
8	Häufig warten wir auf Rückantworten von anderen Abteilungen, um unsere Arbeit fortsetzen zu können.				
9	Andere Abteilungen beschweren sich immer wieder, dass sie zu lange auf Rückantworten aus unserer Abteilung warten.				
10	Mit anderen Abteilungen bestehen klare Absprachen, bis wann Ergebnisse fertig gestellt sind.				
11	Meine MitarbeiterInnen nutzen intensiv Programme wie z. B. Outlook zur Arbeitsorganisation.				
12	MitarbeiterInnen sind täglich auf der Suche nach Material oder Informationen.				
13	Unsere Besprechungen starten pünktlich.				
14	Auch bei einfachen Vorgängen sind Rückfragen an der Tagesordnung.				
15	Doppelarbeiten kommen immer wieder vor.				
16	Die EDV-Ablage ist übersichtlich und selbsterklärend, man kann sich intuitiv orientieren.				
17	Die Dateinamen sind einheitlich definiert.				
18	Nicht mehr benötigte Dateien werden aus den Laufwerken entfernt.				

19	Im Fall von Krankheit und Urlaub können KollegInnen leicht die Aufgaben übernehmen.				
20	Die MitarbeiterInnen denken und handeln lösungsorientiert.				
21	Meine MitarbeiterInnen bringen regelmäßig Ideen zur Verbesserung der Arbeitsorganisation und zur Qualitätsverbesserung ein.				
22	Die MitarbeiterInnen jammern viel über die Arbeitsbelastung.				
23	Die MitarbeiterInnen haben einen hohen Anspruch an ihre Arbeitsqualität				
24	Die Kommunikation meiner MitarbeiterInnen ist kundenorientiert.				
25	Der Großteil unserer administrativen Prozesse ist definiert in Form von Standards, Prozessbeschreibungen, Checklisten und Vorlagen.				
26	Die Standards werden konsequent gelebt und laufend aktuell gehalten.				
27	Es gibt regelmäßige Besprechungen, in denen Prozessverbesserung thematisiert wird.				
28	Die Aufgaben aus den Besprechungen werden von den Verantwortlichen zeitnah umgesetzt und es findet eine Erfolgskontrolle statt.				
29	Die Durchlaufzeiten sind um ein vielfaches höher als die Bearbeitungszeiten.				
30	Für viele Arbeitsvorgänge sind Bearbeitungszeiten definiert.				
31	Fehler und Qualitätsmängel werden im Team angesprochen und behoben.				
32	Die EDV-Programme werden konsequent genutzt und gepflegt, z. B. die Stammdaten.				
33	Die Zugriffsgeschwindigkeiten bei der EDV sollten dringend verbessert werden.				

Punkteverteilung

Frage	Antwort A	Antwort B	Antwort C	Antwort D
1	3	2	1	0
2	3	2	1	0
3	3	2	1	0
4	0	1	2	3
5	0	1	2	3
6	0	1	2	3
7	0	1	2	3
8	0	1	2	3
9	0	1	2	3
10	3	2	1	0
11	3	2	1	0
12	0	1	2	3
13	3	2	1	0
14	0	1	2	3
15	0	1	2	3
16	3	2	1	0
17	3	2	1	0
18	3	2	1	0
19	3	2	1	0
20	3	2	1	0
21	3	2	1	0
22	0	1	2	3
23	3	2	1	0
24	3	2	1	0
25	3	2	1	0
26	3	2	1	0
27	3	2	1	0
28	3	2	1	0
29	0	1	2	3
30	3	2	1	0
31	3	2	1	0
32	3	2	1	0
33	0	1	2	3

Bitte addieren Sie alle Punkte zusammen:

Ihr Ergebnis:

67-99 Punkte: Sie sind auf dem besten Weg zum spitzen Lean-Office! Für Sie heißt es, nicht locker zu lassen, die Motivation aufrechterhalten und Ihre Erfahrungen auch an andere Abteilungen weiter zu geben.

34-66 Punkte: An manchen Punkten sind Sie schon schlank unterwegs, dennoch gibt es einiges Verbesserungspotenzial in Ihrem Team, um Verschwendung zu reduzieren und die Wertschöpfung zu erhöhen. Definieren Sie anhand des Fragebogens Ihre wichtigsten Handlungsfelder auf dem Weg zum Lean Office. In einem professionell begleiteten Lean-Office Workshop gemeinsam mit Ihrem Team sollten konkrete Handlungsschritte geplant werden.

0-33 Punkte: Sie haben viel Verbesserungspotenzial in Richtung einer schlanken Organisation. Eine grundsätzliche Sensibilisierung des Teams für Wertschöpfung, Qualitätssteigerung und Prozessorientierung ist im ersten Schritt sinnvoll. Weitere konkrete Ansatzpunkte definieren Sie im Verbindung mit einer professionellen Beratung und in einem Lean-Office Workshop gemeinsam mit Ihrem Team.

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