Frühjahr 2017

Newsletter der Loquenz Unternehmensberatung GmbH www.Loquenz.de

LEAN by Loquenz = Leichter, Effektiver, Effizienter und Agil ArbeiteN

Viele Teams sehen sich in ihrer Tagesarbeit mit der Forderung ihrer Führungskräfte oder Geschäftsleitung nach einem „schneller, höher, weiter" im Sinne von: „mehr Vorgänge in kürzerer Zeit auf höchstem Qualitätsniveau abzuwickeln" konfrontiert.

Um diesen Anforderungen in den Teams bzw. Abteilungen zu begegnen, wird immer wieder versucht, die Erledigung mit Hilfe von Regelungswerken und Arbeitsanweisungen zu organisieren und über eine entsprechende IT-Struktur zu standardisieren. Typische Erfahrungen mit dieser Vorgehensweise zeigen, dass so nur selten die gewünschten LEAN-Effekte im Sinne einer leichteren, effektiveren, effizienteren und agilen Zusammenarbeit erreicht werden.

Noch bedenklicher wird es, wenn intern der Eindruck von Aktionismus oder sogar „Optimierungswahn" entsteht. Diese durch das Umfeld bei den Mitarbeitern geweckte Haltung führt häufig zu Anspannungen bei den Einzelnen und Reibungsverlusten im Team bzw. in der Abteilung. Mitarbeiter sind verunsichert, Arbeitsvorräte häufen sich an einzelnen Plätzen und die Suche nach Schuldigen nimmt immer mehr Raum ein. Ein vormals leichtgängiges miteinander Arbeiten weicht einem mehr oder weniger angespannten gegeneinander Arbeiten: Der Arbeitsfluss ist gestört und die Abwicklung einzelner Vorgänge verbraucht immer mehr Zeit und Reserven des Teams oder der Abteilung.

So enthalten Verwaltungsabläufe häufig vermeidbare Verschwendungen wie Korrekturen, Rückfragen, Zeitfresser, Wartezeiten, umständliche Abläufe, lange Durchlaufzeiten. Und in Industrie wie auch Dienstleistung gilt: „dass selbst eine sehr gut laufende Produktion nicht herauszuholen vermag, was zuvor im Büro schief läuft." (Quelle: CETPM-Reihe: Effiziente Büros, Glahn, 2012, 2. Auflage); bemerkenswert auch, dass ca. 70 % der Kundenreklamationen ihre Ursachen im administrativen Bereich haben (Quelle: Fraunhofer IPA/KAIZEN Institute 2006). Laut Fraunhofer IPA Institut (2010) liegt der Anteil an Verschwendung in der Administration bei 27%. Zudem liegt das größte Potenzial der Optimierung und Verbesserung mit 55% im Bereich Prozesse. Die Ergebnisse der Benchmarking Studie „LEAN Administration" des WZL (2015) verzeichnen eine Reduzierung der Auftragsdurchlaufzeit um bis zu 70%, die Senkung der Administrationskosten um bis zu 50% sowie eine durchschnittliche Produktivitätssteigerung von 12%.

Wie können Bereiche oder Teams mit ihren Führungskräften dieser Situation begegnen? Unser Ansatz: als Team die Prinzipien des Lean-Thinking kennenlernen und sie dann gleich im direkten Arbeitsumfeld auf typische Prozesse und wiederkehrende Arbeiten anwenden.

So zum Beispiel das Prinzip des Lean Thinking, als Ausgangspunkt aller Überlegungen: Was ist der Wert- und Nutzenzuwachs aus Sicht des Kunden? Was genau will der Kunde? Und wofür ist er bereit, zu bezahlen bzw. Informationen zu liefern und sich selbst einzubringen?

Loquenz Unternehmensberatung GmbH

- Leadership 4.0 und zukunftsorientierte Führung
- Resiliente Unternehmenskultur
- Change Management
- LEAN Administration
- Coaching

Themenüberblick

LEAN by Loquenz

von Kerstin Lübbe

Editorial

LEAN Administration

Interview mit Kerstin Lübbe

Buchbesprechungen

Lean Administration: Das Ergebnis zählt

Effiziente Büros – Effiziente Produktion

Lean Management im öffentlichen Sektor

Loquenz intern

Loquenz Unternehmensberatung GmbH
Max-Eyth-Straße 13
70771 Leinfelden-Echterdingen
Telefon 0711 7585778-70

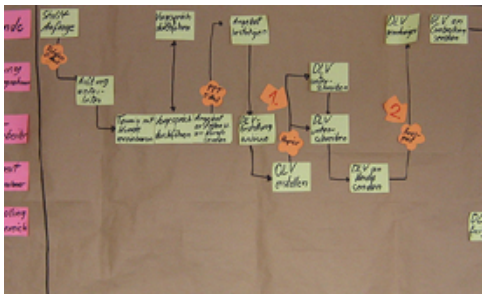
Was ist daran jetzt bemerkenswert? Hier findet ein Paradigmenwechsel statt: Anders als bisher werden Prozesse zum einen stringent von ihrem Ende aus gedacht (die Erfüllung des Kundenanliegens), zum anderen wird sowohl der gesamten Ablauf (der Prozess als Ganzes) wie auch jeder Teilschritt im Team betrachtet.

Was heißt das in der Praxis? Jedes Team schaut sich einen typischen Vorgang,

- bei dem immer wieder Fragen zum Ablauf oder zur Entscheidungsfindung auftauchen,
- der aus Sicht des Teams „umständlich" abgearbeitet wird,
- bei dem die Erwartungen der internen bzw. externen Kunden nicht genau bekannt sind,

im Detail an.

Im ersten Schritt wird mit Hilfe des Prozessmappings jeder Bearbeitungsschritt, jeder Beteiligte sowie die benötigten Unterlagen, die für die Bearbeitung aufgewendeten Zeiten sowie die und Liege- und Durchlaufzeiten abgebildet.



Prozessmapping

Im zweiten Schritt wird der gesamte Prozess reflektiert:

- Was kann vereinfacht bzw. zusammengefasst werden?
- Was kann entfallen?
- Was ist an der Abfolge der Prozessschritte zu ändern?
- Wie lassen sich Schleifen und Rückschritte vermeiden?
- Wo treten „Störungen" auf?
- Wie lässt sich eine gleich bleibende Qualität sicherstellen?
- Wo braucht es Kontrollschleifen?

Im dritten Schritt wird der gesamte Prozess nach:

- nicht wertschöpfenden Teilprozessen
- nach Teilprozessen ohne Kunden
- nach unnötigen Schnittstellen (Informationsredundanz, Parallelarbeiten) und
- Medienbrüchen

durchforstet.

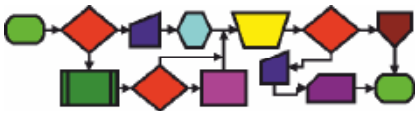
Mit diesen drei Schritten entstehen die unterschiedlichen Blickwinkel auf die Teilprozesse die helfen, der HIDDEN FACTORY (Lean Office; VDI GPP Drescher Herbig pdf – ab S. 26 ff.) auf die Spur zu kommen!

Hidden Factory (1)

Situation: ein Mitarbeiter eines mittelgroßen Unternehmens bekommt die Aufgabe, einen Prozess aus seinem Arbeitsalltag zu beschreiben, und zwar ohne fremde Hilfe.
Ergebnis des Mitarbeiters:

Hidden Factory (2)

Realität: Der Prozess wird von einem neutralen Dritten aufgenommen und so dargestellt, wie er tatsächlich abläuft:



Ergänzt durch die weiteren Prinzipien des Lean-Thinking wie Fluss- und Pull-Prinzip sowie den Ansatz der kontinuierlichen Verbesserung gelingt es, durch schnelle Erfolge, durch „quick wins" im Team sowohl die Mitarbeiterzufriedenheit als auch die Kundenzufriedenheit deutlich zu steigern.

Unserer Erfahrung nach ist der Ansatz an den augenfälligen Prozessen ein Ansatzpunkt, der viele Teammitglieder betrifft und motiviert mitarbeiten lässt. Für alle, die die Optimierung im direkten Umfeld für sich im Fokus haben, bietet sich die 5A-Methode zur raschen Optimierung des persönlichen Arbeitsplatzes an.

Häufig beantwortet mir schon ein (selbst-) kritischer Blick auf meinen Schreibtisch oder meinen Bildschirm die Fragen:

- Habe ich die Chance, mich gut zu konzentrieren und zu fokussieren?
- Findet meine Vertretung alle notwendigen Unterlagen?
- Sind alle Arbeitsmittel, die benötigt werden, da und funktionieren sie auch?

Hier entsteht oftmals ein sportliches Miteinander mithilfe kleiner teaminterner Wettkämpfe auf dem Weg zum optimierten Arbeitsplatz.

editorial

Liebe eLoquenz-Leserinnen,
liebe eLoquenz-Leser,

Lean ist ein Thema, das in der Produktion schon lange bekannt und eingeübt ist. Lean in der Administration ist ebenfalls im Kommen – ist aber im Ergebnis nicht so leicht wahrnehmbar, wie bei Optimierungen in der Produktion. Immer wieder erleben wir das Thema Lean als fast mechanistisch umgesetzt. Hier wollen wir mit LEAN-Administration einen anderen Impuls setzen: Nahe am Mitarbeiter, Mitarbeiter und Führungskraft im gemeinsamen Bemühen um das Arbeiten letztendlich leichter, effektiver, effizienter und agiler zu machen. Das hat natürlich auch mit Führung zu tun.

Viel Spaß bei der Lektüre!

Ihr

Stephan Teuber

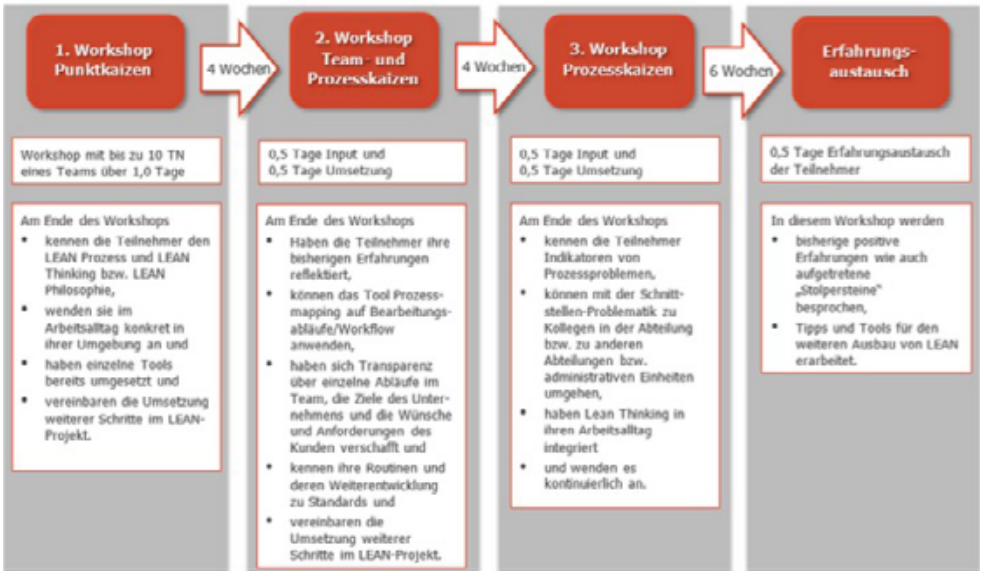
PS: Und falls Sie LEAN-Administration in der Praxis kennenlernen wollen, empfehlen wir die Veranstaltung Lean Office in der Personalabteilung (siehe S.9)

eLoquenz

Seit etlichen Jahren haben wir Erfahrungen mit LEAN-Workshops für den Personalbereich von KMUs. Dabei hat sich gezeigt, dass der LEAN by Loquenz Ansatz hilft, Verschwendung und Überlastung zu vermeiden und leichter, effizienter, effektiver und agiler zu arbeiteN.

Dies zeigt sich zum einen in höherer Kundenzufriedenheit und Bearbeitungsqualität und zum anderen in kürzeren Prozess- und Bearbeitungszeiten, höherer Termintreue und gestiegener Motivation bzw. Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Und: Eine von LEAN-Prinzipien getragene Führungs- und Arbeitsatmosphäre wirkt sich – ganz im Sinne der Salutogenese – positiv auf die Mitarbeitergesundheit aus.

Gerne skizzieren wir unsere Vorgehensweise in einem persönlichen Gespräch;



Darstellung der von uns geplanten Module

Loquenz fungiert gerne als Sparringspartner für Ihre Überlegungen, das Thema LEAN in der Administration Ihres Unternehmens bzw. Bereichen Ihrer Verwaltung anzugehen.

LEAN Administration
Interview mit Kerstin Lübbe

Kerstin, wie kamst du denn im Hinblick auf deine berufliche Laufbahn auf das Thema Lean Administration?
In den über drei Jahrzehnten meiner Berufserfahrung, in allen verantwortungsvollen Positionen – sei es im Personal-, Finanzierungs- oder Qualitätsmanagement, also in nachgelagerten Bereichen – sowie auch in meiner aktuellen Beratungstätigkeit zeigt sich folgendes:

1. Die Verantwortlichkeiten sind den Beteiligten nicht klar; so entstehen langwierige Abstimmungsprozesse.

2. Häufig bestehen Schnittstellen und keine „Nahtstellen" – also sinnvolle Übergabestellen; so gibt es immer wieder Doppelarbeiten oder Verzögerungen.

3. Die Kommunikation führt zu Missverständnissen; es fehlt an Orientierung.

4. Häufige Anpassungen oder Umstrukturierungen führen zu noch mehr Intransparenz, Irritationen und Unsicherheit.

Diese Liste ließe sich noch weiter führen… Für mich sind die Lean-Prinzipien und ihre Anwendung sehr nützliche und hilfreiche Optionen, um bei den Mitarbeitenden für Orientierung zu sorgen und ihnen Sicherheit für ihren Kompetenzrahmen zu geben. Nicht zuletzt auch, um Frustration und Aktionismus mit sinnstiftenden Prozessen zu begegnen.

Warum ist der Einsatz von Lean Administration in der heutigen Zeit deiner Ansicht nach sinnvoll oder notwendig?
Die Anforderungen an vor- bzw. nachgelagerte Bereiche in allen Wirtschaftszweigen (ob nun öffentlicher Verwaltungsbereich oder administrative Bereiche im Produktion oder Dienstleistung, …) steigen in den nächsten Jahren weiter.

Kerstin Lübbe

begleitet als Senior Consultant bei der Loquenz Unternehmensberatung GmbH seit über acht Jahren Unternehmen in den Arbeits- und Beratungsschwerpunkten Lean Administration, Führungs- und Gesundheitsmanagement sowie Changemanagement, insbesondere strategieorientierte Personalentwicklung. Ferner arbeitet sie als systemischer Business Coach (nach den Richtlinien des DVCT).

Hier geht es zum Beraterprofil

Beispielhaft seien hier das altersbedingte Ausscheiden relevanter Führungskräfte und Funktionsträger sowie der demografische Wandel in der Gesellschaft neben der zunehmenden Digitalisierung von Prozessen und der Kommunikation und einer wachsenden Dynamik in den Prozessen nebst höherer Komplexität genannt. Und genau hier setzt LEAN by Loquenz an: mit der Einführung von sinnvollen, hilfreichen Routinen sowie Transparenz zu robusten, effektiven und effizienten Prozessen. Und der konsequenten Ausrichtung meines Tuns auf die Wertschöpfung, im Sinne von „LEAN: leichter, effektiver, effizienter und agiler arbeiteN."

Ganz im Gegensatz zu LEAN in der Produktion fehlt das Bewusstsein für LEAN in der Verwaltung noch in vielen Unternehmen. Woran liegt das aus deiner Sicht?
Häufig sind – anders als in der Produktion – weder Bearbeitungsschritte noch Informationsflüsse von administrativen Prozessen abgebildet bzw. bekannt. Auch über die Bearbeitungs-, Durchlauf- und Wartezeiten für diese Prozesse liegen keine Informationen vor. Und weil das Tagesgeschäft ja immer vorgeht und die Mitarbeiter häufig eh schon am Anschlag sind, werden weder Notwendigkeit noch Chance und Verbesserungsoptionen durch die Einführung von LEAN gesehen …

Zu bedenken ist auch eine grundsätzliche Skepsis, also Unsicherheit bis hin zu Angst gegenüber Veränderungen im Arbeitsumfeld – nicht wenige sehen Lean als einen Ansatz der Geschäftsführung oder Verwaltungsleitung die Personaldecke auszudünnen bzw. nach unten anzupassen.

Was bedeutet Lean Administration für dich? Was ist das Besondere an LEAN by Loquenz?
Neben den klassischen Lean-Prinzipien (u.a. vom Kunden bzw. Empfänger aus gedacht, wie und wo entsteht Wertschöpfung, Pull-Prinzip) und Tools wie 5-S-Methode, KANBAN, SCRUM, etc. spielt im Beratungsansatz bei Loquenz auch die Haltung der Beteiligten im LEAN-Prozess eine wichtige Rolle: Die Steigerung der Mitarbeitereinbeziehung („Die/der Mitarbeiter/in als die/der Expertin/e in ihrem/seinem Arbeitsumfeld", Lösungsfokussierung und Fehlerfreundlichkeit „Konsequent aus Fehlern lernen!") und der Blick auf den gesamten Prozess mittels Prozessmapping. Über das Prozessmapping werden Beteiligte, Abwicklungsschritte, Entscheidungen, Kompetenzen, Bearbeitungs- und Liegezeiten eines Vorganges sowie Schnittstellen zu anderen Sachbearbeitern bzw. Abteilungen sichtbar: So können dann die einzelnen Prozessschritte auf ihre Wertschöpfung, ihre Nützlichkeit und ihren Sinn hinterfragt werden. Es geht darum, nicht nur Methoden anzuwenden, sondern auch einen Paradigmenwechsel zu vollziehen: Nicht härter, sondern klüger arbeiten! Kein „entweder-oder-Denken", sondern ein „sowohl-als-auch-Ansatz".
Um genau das umzusetzen, arbeiten wir in unserer Beratungsarbeit mit einem dreistufigen Aufbau: Auf der ersten Ansatzebene geht es um die Verbesserung der Selbstorganisation der einzelnen Mitarbeiter und der Erhöhung der individuellen Produktivität. Auf zweiter Ebene werden gemeinsame Standards entwickelt und umgesetzt. Diese dienen der Verbesserung des Informations- und „Material"-/Dokumentenflusses in der Abteilung bzw. jedem abgrenzbaren Produktions-/Administrationsbereich. Die dritte Ebene konzentriert sich auf das Prozessmanagement, um die Zusammenarbeit an den „Schnitt-Stellen" zu verbessern: Von den Schnitt- zu Übergabestellen.

Optimieren der Arbeitsprozesse

Verbessern der Zusammenarbeit

Steigern der Selbstorganisation

Drei Ansatzebenen im LEAN-Office

Wie setzt ihr selbst die „schlanke Verwaltung" bei Loquenz um? Welche Methoden kommen zur Anwendung?
Begonnen haben wir vor rund sieben Jahren mit einer umfangreichen 5-A-Aktion, die wir alljährlich als „Frühjahrsputz" zelebrieren. Das Thema LEAN ist auch im Arbeitsalltag in den einzelnen Teams, z.B. mit dem Team-/KANBAN-Board, agilem Arbeiten mittels SRUM (schnellen Lernschleifen), wie auch beim Einzelnen, z.B. über die Nutzung von Checklisten und die Orientierung an Standards präsent. Auch die Organisation unserer Materialhaltung über KANBAN-Belege und unsere Besprechungskultur richten sich an den Lean-Prinzipien aus.

Was sind denn die zentralen Erfolgsfaktoren der Umsetzung aus deiner langjährigen Erfahrung?
Wissensvermittlung und transparente und frühzeitige Kommunikation, d. h. nicht nur Lean-Prinzipien und Methoden vorstellen, sondern auch den Sinn für die Arbeit mit LEAN verdeutlichen. Ausgangspunkt hier: die Unterstützung durch das obere Management und die Führungskräfte. Wichtig hierbei ist, dass die Führungskraft als Vorbild voran geht. Dazu muss aber die Lean Philosophie auch als Mindset durch das Management angenommen und verinnerlicht sowie vorgelebt werden. Auch eine eindeutige Auftragsklärung im Sinne von „Wo wollen wir gemeinsam hin? Was ist unsere Idee vom gemeinsamen Ziel – quasi unser gemeinsamer Nordstern?" hilft dabei, dass sich die Mitarbeiter auf LEAN einlassen und den Prozess motiviert voranbringen. Natürlich ist es auch immanent, ausreichende Ressourcen sicherzustellen (Personal, Zeit, Geld), um LEAN zu implementieren.

Stichwort Mitarbeiter als zentraler Erfolgsfaktor. Inwieweit können denn die Mitarbeiter von so einer „Prozessverbesserung" profitieren? Wie können die Mitarbeiter motiviert werden?
Durch die transparente Darstellung aller einzelnen Schritte in Bearbeitungsprozessen wird die Komplexität visuell erfahrbar; so können Doppelarbeiten aufgedeckt, Übergabezeiten verringert und das gemeinsame Arbeiten erleichtert werden. Und wenn ich dann weiß, wie der Prozess tatsächlich abläuft, kann ich als Team sinnvolle Standards und Routinen entwickeln. Es entsteht Sicherheit und die Möglichkeit der Arbeitsübernahme oder -abnahme bei Engpässen, Krankheit oder Neueinstieg. Auch das Abbilden der Projekte und Aufgabenfelder über das KANBAN-Board führt zu deutlich kürzeren Abstimmungs- und Besprechungszeiten. Gerade das iterative, agile Vorgehen, diese „schnellen Schleifen" helfen auch sehr, Ideen und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter einzubinden und Zeitfresser und Störfaktoren aufzudecken.

Gibt es Unternehmen, wo die Einführung von LEAN Administration eventuell nicht die richtige Lösung ist? Was sind die Grundvoraussetzungen damit LEAN „funktioniert"?
Wenn die Führung selbst nicht überzeugt ist, ist eine erfolgreiche Umsetzung kaum möglich. Das bedeutet für ein funktionierendes LEAN, dass zuerst mit der Führungsebene gearbeitet werden muss: Die Führungskräfte lernen LEAN und die LEAN-Haltung kennen. Hier können Workshops zum Thema „Selbstführung und Vorbild im LEAN-Prozess" oder Führungskräftecoachings geeignete Maßnahmen sein, damit Top-Management und Führungskräfte das Projekt aktiv begleiten.

Bei Veränderungsprozessen stößt man oft auf Widerstände von Seiten der Mitarbeiter. Wie sind deine Erfahrungen hierzu im Rahmen von LEAN-Projekten?
Wenn Nutzen und Sinn des Projektes von Beginn an vermittelt werden sowie die Arbeitserleichterung und die Chancen für die Mitarbeiter deutlich werden, verringert sich Unsicherheit und damit etwaige Widerstände. In diesem Zusammenhang ist auch die Aussage der Geschäftsleitung wichtig, dass mit der Einführung von LEAN auch eine Verbesserung des Arbeitsumfeldes im Sinne eines Kohärenzgefühls voran gehen soll (… und nicht die häufig befürchtete Kündigungswelle über die Belegschaft hinwegrollen soll). Auch die Führungskraft muss in der Lage sein, in persönlichen Gesprächen mit Mitarbeitern deren Unsicherheiten und Bedenken zu relativieren.

Wie können LEAN Projekte letztendlich nachhaltig und erfolgreich umgesetzt und gesichert werden? Wie kann die LEAN Philosophie im Bewusstsein der Mitarbeiter, Führungskräfte und der Unternehmenskultur verankert werden?
Eines vorweg: LEAN ist kein Selbstläufer. Um die „neue" LEAN-Haltung als Veränderung nachhaltig zu verankern, ist es notwendig, die Ebenen Organisation, Führung und Mitarbeiter immer wieder anzustoßen und zu aktivieren. Zum Beispiel durch das „Office Floor Management": Das tägliche Meeting der Teams am KANBAN-Board, um sich innerhalb des Teams bzw. innerhalb der Abteilung gegenseitig über den aktuellen Stand ins Bild zu setzen. Oder die Arbeit am Board, um in „schnellen Schleifen" Neuigkeiten zu erfahren, Fragen zu klären, sich untereinander abzustimmen oder Vereinbarungen zu treffen. So wird es möglich, sich immer wieder gemeinsam am „Nordstern" auszurichten und über kontinuierliche Verbesserungen „leichtgängigere" Prozesse zu schaffen.

Vielen Dank Kerstin, für das interessante Gespräch. Wir freuen uns sehr auf die kommenden Blogbeiträge zum Thema LEAN.

Kontakt
Bei Fragen und Anregungen sprechen Sie Kerstin Lübbe gerne direkt an:

Tel.: 0711 758 57 78 70
eMail: kerstin.luebbe@loquenz.de

Unsere Buchempfehlungen:

Lean Administration: Das Ergebnis zählt

Der Weg zu nachhaltig schlanken Prozessen auf den Teppichetagen

Lean hat (endlich) den Weg aus den Werkshallen und Produktionsprozessen heraus gefunden. Der Autor versteht Lean als einen ganzheitlichen Ansatz, „mit dem die Schlagkraft der administrativen Bereiche, einschließlich Entwicklung und Konstruktion erhöht und die Gemeinkosten dennoch nachhaltig reduziert werden" (S. 9). Für ihn birgt Lean Administration genau dieses Potenzial und ist dadurch „im heutigen Industriebetrieb alternativlos" (S. 9). Damit ist auch gleich das Programm des Buches umrissen.

Ingo Laqua möchte:

- Aufzeigen, was dieser ganzheitliche Ansatz ist – also beschreiben,
- Methoden vermitteln, die diesen Ansatz stützen – also Know-how weitergeben,

und – was uns gut gefällt –

- Lean als einen Ansatz nicht nur auf der handwerklichen Ebene, sondern als Change im Mind-Set vorstellen.

Aufgrund seiner über 25jährigen Erfahrung mit dem Thema Lean vor allem in der Industrie kann der Autor aus dem Vollen schöpfen und weckt mit seinem Vorwort entsprechende Erwartungen beim Leser. Wie geht er vor?

In Kapitel 1 „Lean Administration" stellt er Lean als einen Bestandteil modernen Managements dar.

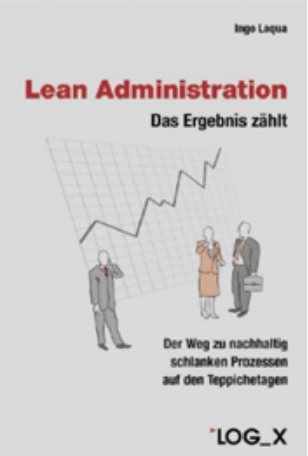
In Kapitel 2 „die Vorgehensweise" zeigt er auf, dass Lean nicht nur ein Projekt unter vielen ist, sondern eine grundlegende Einstellung oder gar Philosophie.

Mit den nächsten vier Kapiteln kann Laqua aus seinem Fundus schöpfen:

- Wie erkenne ich Prozesse?
- Wie schaffe ich die Voraussetzungen für die Einführung von Lean?
- Methoden nicht um ihrer selbst Willen, sondern Methoden müssen wirken!
- Wie überzeuge ich Mitarbeiter/-innen – indem ich sie abhole!

Das Werk ist wirklich ein Steinbruch für die Anwendung von Lean in den administrativen Bereichen. Natürlich stellt er Prozessmapping als eine Methode zur Erfassung und Visualisierung von Unternehmensprozessen dar. Und dann führt er „en passant" sehr eingängig die Wertstromanalyse ein. Man spürt beim Lesen das praktische Beispiel, auch wenn es natürlich anonymisiert dargestellt ist.

Das Buch ist absolut lesenswert.



Lean Administration: Das Ergebnis zählt
von Ingo Laqua
Ludwigsburg: Log_X, 2012

Effiziente Büros – Effiziente Produktion

Wenn Berater ein Verbesserungsprogramm darstellen, entsteht häufig eine ausführliche Werbebroschüre des Beraters. Nicht so bei Glahn. Er verspricht dem/der Leser/in ein Verbesserungsprogramm in drei Schritten, um einen Beitrag zum Hauptziel des Unternehmens zu leisten: Steigerung der Rendite (vgl. S. 25). Dieses Versprechen löst er auf den folgenden 150 Seiten mustergültig ein.

Was sind die drei Schritte?

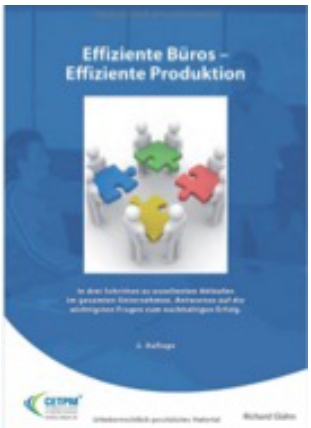
1. Verbesserung der Selbstorganisation
2. Verbesserung des Informations- und Materialflusses
3. Verbesserung der Zusammenarbeit an den Schnittstellen.

Oder anders gesagt:

Level 1: nebeneinander,

Level 2: miteinander,

Level 3: füreinander (vgl. S. 28).



Effiziente Büros – Effiziente Produktion
von Richard Glahn,
CETPM Publishing

Wohltuend ist sein grundsätzlicher Start mit Fragestellungen wie:

- Was macht einen erfolgreichen Veränderungsprozess aus?
- Wie gewinne ich das Management für das Thema Veränderung?
- Warum sollte ich am Engpass ansetzen?
- Warum gibt es gerade im Bürobereich so große Potenziale?

Erst nachdem diese grundsätzlichen Themen dargestellt sind, macht der Autor sich an die Konkretisierung des Verbesserungskonzeptes in drei Schritten. Wobei rasch deutlich wird, dass dieser Verbesserungsprozess nie aufhören wird, sondern idealerweise Teil der Unternehmenskultur wird. Die Fotos von Arbeitsplätzen, die sozusagen „um Hilfe rufen", sprechen hier für sich. Aufgrund der Vorher-Nachher-Bilder wird dies auch eindrucksvoll deutlich.

Etwas überraschend führt Glahn das Level 4: Dokumentation des Erfolgs (z. B. aufgrund von Kennzahlen) ein, den er noch mit dem Level 5: externes Benchmarking toppt. Doch schließen diese beiden Levels so klar an die ersten drei Ebenen an, dass sie als konsequente Fortsetzung wahrgenommen werden.

Ungewohnt zu lesen sind die 55 Fragen im Stil von FAQs, die sich der Einführung auf den nächsten 120 Seiten anschließen. Auf den ersten Blick scheint das zäh zu lesen zu sein. Da Glahn die Fragen aber systematisch aufeinander aufbaut, stellt sich eher der Effekt der Neugier auf die nächste Frage ein und man hat als Leser Mühe, einfach nach z. B. Frage 17 zu unterbrechen.

Was könnte man an diesem Werk noch verbessern? Wenn, dann sind es kleine Details. Was uns z. B. in der Beratungsarbeit zu Lean-Konzepten immer wieder auffällt ist der Sprachgebrauch von „Schnittstellen". Dieses Wort impliziert, dass etwas nicht zusammengehört, ein Schnitt zwischen zwei Dingen bestünde. Aus unserer Sicht ist es zielführender, von „Kontaktstellen" oder „Übergabestellen" zu sprechen. Denn es sind die Stellen gemeint, an denen zwei Prozesse aneinander anschließen. Ziel sollte hier also sein, den Kontakt oder die Übergabe im Prozess möglichst leicht und robust, d. h. wenig störanfällig bei vertretbarem Aufwand, zu gestalten.

Unser Resümée: Ein Buch, das sich für alle lohnt, die sich mit der Einführung von Lean-Konzepten gerade in den administrativen Bereichen beschäftigen. Sozusagen: Pflichtlektüre!

Lean Management im öffentlichen Sektor

Bürgernähe steigern, Bürokratie abbauen, Verschwendung beseitigen. Bert Teeuwen liefert eine fundierte Einführung in das Thema Lean und gibt einen klassischen Überblick – maßgeschneidert auf den öffentlichen Bereich.

- Um was geht es bei Lean?
- Was meint Wertschöpfung?
- Verschwendung entdecken.
- Den Wertstrom sichtbar machen.
- Flow- und Pull-Prinzip.
- Mitarbeiter einbeziehen und aktivieren und Kaizen-Teams installieren.
- Standardisierung, Perfektion und Prozessorientierung.
- Wie verhält sich Lean zu Kosteneinsparungsprogrammen?
- Arbeitsorganisation auf der Basis von 5 S.

In dieser recht klassischen Abfolge seiner Darstellung gelingt es dem Autor, die Spezifika der öffentlichen Verwaltung z.B. anhand ihrer verschiedenen Rollen (Service, hoheitliche Aufgaben, Werben um Mitgestaltung…) durch seine Beispiele sozusagen en passant einfließen zu lassen.

Was für ein großer Erfahrungsschatz des Autors dahinterstecken muss, lässt die Aufzählung von Lean-Wirkungen auf der Seite 154 nur erahnen. Man mag es kaum glauben, dass sich die Durchlaufzeit für die Bearbeitung von Beschwerden von mehr als drei Monaten auf weniger als fünf Tage reduzieren ließ. Wie einfach wären viele Dinge, wenn sich die eigene Stadtverwaltung solch einem Lean-Programm widmen würde…

Die zahlreichen Beispiele werden durch Grafiken und Fotos von erfolgreichen Lean-Projekten sowie durch einen kleinen Anhang mit Arbeitsmaterialien ergänzt. Wer bereits über Lean-Kenntnisse verfügt, kann sich damit gut auf den öffentlichen Sektor vorbereiten; wer eine Einführung in das Thema mit dem Schwerpunkt Verwaltung sucht, ist mit diesem Band auch gut beraten.

Lean Management
im öffentlichen Sektor
von Bert Teeuwen,
CETPM Publishing

eLoquenz

Lean Leadership – Wiederentdeckung des Mitarbeiters als Person?

Lean Leadership verweist auf ein entscheidendes Element: den/die Mitarbeiter/in! Die Grundidee bei Lean ist es, Optimierungen, Weiterentwicklungen und Veränderungen durch die Personen zu gestalten, die mit dem operativen Ablauf am besten vertraut sind und diese nicht auf Experten zu delegieren, die eventuell eine höherwertige Ausbildung besitzen, aber vom eigentlichen Arbeitsgeschehen relativ weit entfernt sind. Lean stellt den/die Mitarbeiter/in ins Zentrum.

Lean Leadership bedeutet, als Führungskraft meine Mitarbeiter/innen dabei zu unterstützen, wie sie ihren Arbeitsalltag gestalten und selbst Optimierungen vorantreiben können. Lean Leadership akzeptiert und forciert, dass der/die Mitarbeiter/in im Betrieb die entscheidende Rolle spielt und ihre Verantwortung möglichst direkt wahrnehmen!

Zusätzlich betont das Stichwort „lean" bei Lean Leadership, dass dieses Leadership möglichst schlank von statten gehen sollte. Lean Leadership betont die Fragestellung, wieviel Aufwand sich Führungskraft und Mitarbeiter/in gegenseitig machen und wie dieser Aufwand optimiert (nicht minimiert!) werden kann.
Mike Rother, ein Altmeister der LEAN-Bewegung, beschreibt es wie folgt: „Enabling teams to make decisions more autonomously and maneuver situationally" (http://www-personal.umich.edu/~mrother/Homepage.html). Und wie geht er dabei vor? Er beschreibt, dass Toyota den PDCA-Zyklus um den Schritt „go and see" ergänzt. D.h. für die Führungskraft, den oder die TeamleiterIn, direkt zum Ort des Geschehens, der Wertschöpfung zu gehen und den oder die MitarbeiterIn zu unterstützen, Rother nennt es coachen, den Arbeitsablauf Richtung Zielzustand Schritt für Schritt zu optimieren. Grundlagen dafür sind:

- Orientierung am Lernen in schnellen Lernschleifen
- Lernen verstehen als: Umsetzen, Ergebnis bewerten, Reflektieren und die Erkenntnisse für den nächsten Umsetzungszyklus nutzen
- Die Ergebnisse des Umsetzens als Erfahrungen und nicht sofort als Erfolg oder Misserfolg bewerten

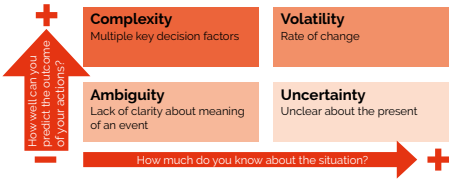
Auf der Verhaltensebene schlägt er fünf Fragen für die Kommunikation mit dem Mitarbeiter vor (vgl. Mike Rother: Die Kata des Weltmarktführers):

1. Was ist die Herausforderung?
2. Wie ist der jetzige Zustand?
3. Welche Hindernisse halten Sie aktuell davon ab, den Zielzustand zu erreichen? Welches eine Hindernis davon gehen Sie jetzt an?
4. Was ist Ihr nächster Schritt?
5. Wann können wir uns vor Ort ansehen, was wir aus diesem Schritt gelernt haben?

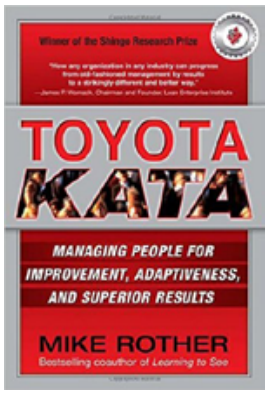
Rother will mit diesem schlichten aber strukturierten Set an Fragen erreichen, dass die Mitarbeiter auf Dauer befähigt werden, sich selbstständig durch die Verbesserung des Ist-Zustandes dem Zielzustand schrittweise anzunähern.
Im agilen Projektmanagement taucht in der aktuellen Diskussion eine ähnliche Tätigkeit in der Rolle des Scrum-Masters auf. „Ein Scrum Master ist gegenüber dem Entwicklungsteam eine dienende Führungskraft. Er gibt einzelnen Team-Mitgliedern keine Arbeitsanweisungen. Weder beurteilt er sie, noch belangt er sie disziplinarisch. Der Scrum Master ist als Coach für den Prozess und die Beseitigung von Hindernissen verantwortlich. Unterschiedliche Teams und Situationen erfordern vom Scrum Master ein situatives Führen." (https://de.wikipedia.org/wiki/Scrum#Scrum_Master)

Diese aktuelle Diskussion erinnert mich an mein Theologiestudium und die Diskussion unter dem Stichwort „Empowerment" in den neunziger Jahren. Theologischer Ausgangspunkt war der Mensch als Person, d.h. als von Gott beseeltes Wesen, das nicht nur ein Individuum und Produktionsfaktor ist, sondern als „Ebenbild Gottes" auch einen Schöpfungsauftrag in hoher Selbstverantwortung mit seinen Fähigkeiten und Begabungen zu erfüllen hat.

Unter dem Stichwort „Empowerment" i.S. von Ermächtigung und Übertragung von Verantwortung wurde in den neunziger Jahren reflektiert, wie der „Grad an Autonomie und Selbstbestimmung im Leben von Menschen oder Gemeinschaften" (https://de.wikipedia.org/wiki/Empowerment) erhöht werden kann. In der Gründungsphase von Loquenz hatten wir im Projekt Seelsorgliche Gesprächsführungen diesen Empowerment-Ansatz aufgegriffen und in



download eLoquenz Winter 2016/2017



Toyota Kata
von Mike Rother
McGraw-Hill Professional

Seelsorgliche Gesprächsführung
von U. Baumann, M. Reuter und St. Teuber
Patmos Verlag

eine Bildungskonzeption zur kommunikativen Ausbildung zukünftiger Seelsorgerinnen und Seelsorger umgesetzt.

Mich persönlich freut es, dass die aktuellen Herausforderungen dieses Zutrauen in den Willen und die Fähigkeit zum verantwortlichen Handeln jedes einzelnen Mitarbeiters wieder stärker thematisieren. Ich bin gespannt, welchen Beitrag Führung i.S. von Lean Leadership dazu zu leisten vermag. Für mich ist Lean Leadership eine wichtige Facette des übergeordneten Themas Leadership 4.0!

Loquenz intern

Lean Office Seminar des Forum Instituts für Management in Frankfurt

Julia Wolpert, Personalentwicklerin der Torpedo Gruppe in Kaiserslautern, und unser Berater Stephan Teuber sind Referenten des Seminars "Lean Office in der Personalabteilung – Optimierungspotenziale zur Effizienzsteigerung im HR-Bereich" am 27. und 28. April 2017 in Heidelberg.
Die nachhaltige Optimierung von Prozessen und Abläufen im Personalbereich gewinnt immer mehr an Bedeutung. Eine neue Aufgabenverteilung in Folge von Restrukturierungen oder die Ausweitung von Aufgaben und Verantwortungen im Bereich erfordern ein hohes Maß an Selbstorganisation - dem Schlüssel für erfolgreiches Arbeiten. Die Potenziale sind vielseitig und werden oft nur im Ansatz genutzt.

Gewinnen Sie durch den Besuch dieses Seminars wichtige Erkenntnisse, wie Sie durch die Etablierung von HR-Standardprozessen die Wirtschaftlichkeit der Abteilung steigern und dabei gleichzeitig eine hohe Servicequalität und effektive Beratungsleistung sichern. Nehmen Sie sich Zeit und erfahren Sie in Vorträgen und Workshops, wie Sie sich Ihre tägliche Arbeit erleichtern können. Der konkrete Einführungsprozess wird Ihnen anhand von Fallbeispielen, praktischen Übungen und dem Erfahrungsbericht aus einem Lean HR-Office anschaulich vermittelt.

Das Praxisseminar richtet sich an Personalleiter, HR-Business Partner und Personalreferenten. Weitere Informationen und Anmeldung direkt beim Forum Institut für Management.

Datum: 27. und 28. April 2017, jeweils von 9.00 bis 17.00 Uhr

Veranstaltungsort: Chester Convention Center Heidelberg, Bonhoefferstr. 12 in 69123 Heidelberg

LEAN-Sales: „Bedingungen für eine optimale Verkaufskultur schaffen" *- Verkaufsseminar von Flowcon für Kunden aus der Fitness- und Gesundheitsbranche*

Auch unsere Kolleginnen und Kollegen von Flowcon beschäftigen sich mit dem Thema Lean. Flowcon bietet, basierend auf jahrelanger Erfahrung und Expertise, Kunden aus der Fitness- und Gesundheitsbranche die Möglichkeit, Vertriebs- und Verkaufsprozesse zu optimieren:

In zwei aufeinanderfolgenden Seminaren wird auf zentrale Fragen rund um die Themen Vertriebs- und Verkaufsprozess, interne Prozessoptimierung sowie Berater- und Verkaufskompetenzen eingegangen.

Am ersten Seminartag werden Grundlagen von LEAN-Sales vermittelt und anhand praktischer Beispiele auf den eigenen Vertriebs- und Verkaufsprozess angewandt. So lernen die Teilnehmer, vorhandene Ressourcen und Potentiale zielgerichtet und effizient zu nutzen. Dabei wird - neben den Methoden zur Optimierung und Weiterentwicklung des Kommunikations- und Verhandlungsgeschickes von Vertriebsmitarbeitern und Führungskräften - stets auf die tatsächlichen Kundenerwartungen fokussiert.

Am zweiten Seminartag liegt ein besonderes Augenmerk auf Wissen- und Verhaltenskompetenzen im eigentlichen Verkaufsprozess: Mitarbeiter, die direkt im Verkauf arbeiten, werden rund um die Themen Verkaufs- und Beratungskompetenz, Kundengewinnung, Kommunikation, Angebotspräsentation und Einwandbehandlung geschult.

www.leadershipviernull.de

Loquenz intern

Weiterbildung „Systemisches Coaching“ ab April 2017

Unser Kooperationspartner Prof. Dr. Johannes Moskaliuk von der ich.raum GmbH bietet ab April 2017 in Stuttgart (Innenstadt) eine Weiterbildung zum systemischen Business-Coach an. Die Weiterbildung umfasst insgesamt 200 Stunden, in denen Sie lernen, Coaching-Prozesse professionell und zielführend zu gestalten.

Ein Alleinstellungsmerkmal der Weiterbildung ist die wissenschaftliche Fundierung der Ausbildungsinhalte und der eingesetzten Lern- und Seminarmethoden. Die Ausbildungsunterlagen erlauben Ihnen einen schnellen Zugriff auf alle Inhalte und ermöglichen ein weiteres Vertiefen des Themas. Zusätzlich haben Sie Zugriff auf eine Online-Lernplattform mit weiterführenden Inhalten. Aktives Ausprobieren und Anwenden in kleinen Gruppen stehen im Vordergrund. Außerdem legt die Weiterbildung Wert auf die Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit, sowie die Reflexion des eigenen Kommunikations- und Führungsverhaltens.

Prof. Dr. Johannes Moskaliuk hat die Weiterbildung entwickelt und führt sie seit 2013 erfolgreich durch. Er ist Diplompsychologe, arbeitet als Business Coach, Wissenschaftler und Hochschullehrer. Er hat zahlreiche Bücher und wissenschaftliche Publikationen zum Thema Lernen, Kommunikation und Kompetenzentwicklung veröffentlicht.

Es gibt noch zwei freie Plätze. Kurzentschlossene Leserinnen und Leser der E-Loquenz erhalten 30% Rabatt auf die Teilnahmegebühren für Weiterbildung ab April 2017. Alle Infos zur Weiterbildung, Ideen zum Thema Coaching und kostenlose Coaching-Tools zum Download finden Sie unter http://coach.ich-raum.de. Sie können Johannes Moskaliuk auch direkt telefonisch erreichen unter 0 7121 490 969 7.

Prof. Dr. Johannes Moskaliuk

ist Dipl.-Psychologe und Betriebswirt. Er lehrt und forscht an der International School of Management (Frankfurt) und dem Leibniz-Institut für Wissensmedien (Tübingen).

Mit seinem Schwerpunkt digitales Lernen und Arbeiten untersucht er das Potenzial digitaler Medien für den Austausch von Wissen, die Reflexion von Erfahrungen und die Vermittlung von Informationen.

Als Geschäftsführer der ich.raum GmbH arbeitet er als Business-Coach mit Schwerpunkt auf wertorientierter Führung und Kommunikation.

Programm „Leadership 4.0-Impuls“ - Jetzt haben Sie die Möglichkeit, das Team des Leadership 4.0 Programms live zu erleben

Sie erhalten konkrete und praxisnahe Impulse zum Thema Leadership 4.0: In einem kurzen Vortrag von maximal 15 Minuten beleuchten wir eine Facette von Leadership 4.0, stellen praxisorientierte Theorien und Ansätze vor und zeigen, wie wir denken und arbeiten. Der Leadership 4.0-Impuls findet online statt. Wir treffen uns in einem virtuellen Seminarraum – Sie können die vortragende Person sehen und sich selbst aktiv im Chat mit Fragen und Rückmeldungen beteiligen. Die Teilnahme am Leadership 4.0-Impuls ist kostenlos. Bitte melden Sie sich direkt über den jeweiligen Anmelde-Link an, die Plätze sind jeweils begrenzt. Sie erhalten dann eine Bestätigung per E-Mail mit den Zugangsdaten.

Die aktuellen Impuls-Termine:

- 22. März 2017 11:00 Uhr | Leadership 4.0-Impuls: Schwierige Gespräche (Direkt zur Anmeldung)
- 13. April 10:00 Uhr | Leadership 4.0-Impuls: Leadership 4.0 und Scrum – agile Führungstechniken (Direkt zur Anmeldung)

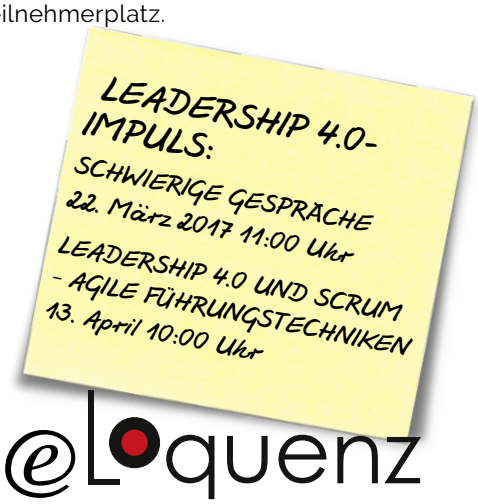
Der Leadership 4.0-Impuls: Führungsrollen nutzen – Manager, Leader, Visionär vom 6. Februar 19:00 Uhr | steht als Aufzeichnung zur Verfügung.

Und wenn Sie näheres über diese, in ihrer Form bisher einzigartige Führungskräfteentwicklung wissen möchten, sind Sie herzlich zu einem ca. 20 minütigen Webinar eingeladen; dort stellen wir die Inhalte vor, insbesondere die Durchführung aus einem effizienten Mix zwischen Seminarraum, Selbstlernprogramm sowie Austausch und Lernerlebnis im virtuellen Raum.

Aktuell stehen drei Termine für das Webinar zur Auswahl:

- 15.03.2017 um 11.00 Uhr;
- 03.04.2017 um 15.00 Uhr und
- 26.04.2017 um 10.00 Uhr.

Gerne stellen wir diese zeit-und reisekostenoptimierte Vorgehensweise mit nachgewiesenem Transfererfolg auch in Ihrem Unternehmen vor; sprechen Sie uns an.

Der erste Durchgang eines offenen Entwicklungsprogramms „Leadership 4.0“ startet Anfang Juni; 40% der Plätze sind bereits gebucht. Aktuell besteht für die Leser/innen der eLoquenz bis zum 30.04.2017 die Möglichkeit, in diesem Pilotdurchgang Plätze zum rabattierten Preis zu buchen: Der Preis für insgesamt 12 Seminartage des Programmes incl. der Leadership Potential Evaluation und fünf Stunden Einzelcoaching beträgt € 5.900,00.

Für eLoquenz-Leser/innen kostet die Teilnahme am Pilotprojekt € 3.900,00 je Teilnehmerplatz.