

Goldmine Büro

► Georg Möller und Anna-Katharina Wittenstein

Die administrativen Prozesse stehen zunehmend im Fokus von Verbesserungsmaßnahmen in den Unternehmen. „Lean im Büro“ trägt dazu bei, die eigene Wettbewerbsposition zu stärken. Verschwendungen im Büro führen vor allem zu Zeitverlusten, die nach den Ergebnissen empirischer Studien des Kaizen-Institutes 15,4 Stunden pro Woche und Mitarbeiter betragen. Untersuchungen des Fraunhofer IPA benennen und quantifizieren zudem die Effizienzkiller in der Verwaltung und zeigen konkret die Ansatzpunkte. Diese bieten den Einstieg in den Kaizen-Prozess im Büro. Im Folgenden werden verschiedene Methoden vorgestellt, mit denen Mitarbeiter systematisch und kontinuierlich Chancen realisieren können. Produktivitätsteigerungen in der Administration um 30 Prozent sind möglich.

Verschwendungen und Zeitverluste

Verschwendung (jap. Muda) ist alles, was für den eigentlichen Arbeitsprozess nicht benötigt wird. Fehler, Wartezeiten, Überinformationen, Medienbrüche, komplizierte Arbeitsabläufe und vieles andere eröffnen uns erhebliche Optimierungschancen. Die Verschwendungen stecken oft verborgen in den administrativen Prozessen und sind auf den ersten Blick nicht unbedingt sichtbar. Die Prozesse sind sozusagen mit Muda infiziert und wir sprechen in diesem Sinne von Muda-Prozessen.

Ein Prozess ist eine ressourcenverbrauchende Tätigkeit. Die Hauptressource und Leistungsquelle im Büro ist der tätige Mensch und der Verbrauch die eingesetzte Arbeitszeit. Entsprechend benö-

tigen wertschöpfende Prozesse produktive Arbeitszeit. Die Muda-Prozesse hingegen rauben dem Mitarbeiter kostbare Zeit und führen zu Zeitverlusten. So wird Energie verbraten, mit der keine Wertschöpfung stattfindet.

Zeitverluste ermitteln

Irgendwie wissen wir schon, dass wir genug Verschwendung im Büro haben. Wie bekommen wir denn raus, wie viel das eigentlich ist? Wie hoch sind denn die Zeitverluste?

Solche oder ähnlich gelagerte Fragen nach der Messbarkeit und Quantität werden sehr oft gestellt. Die Messverfahren hierzu sind bekannt und müssen nicht neu erfunden werden. Stellvertretend seien hier genannt: die strukturierten Tätigkeitsselbstaufschreibun-

Summary

The office – a gold mine

In companies an increasing focus is placed on improving administrative processes. „Lean in the office“ contributes to strengthening one's own competitive position. Waste in the office especially leads to loss of time that amounts to 15,4 hours a week and employees according to empirical studies by the Kaizen Institute. Examination by the Fraunhofer IPA additionally name and quantify efficiency killers in administration and show practical points of departure. These offer the introduction of the Kaizen process into the office. Below, several methods are introduced by which employees may systematically and continually realize opportunities. It is possible to increase productivity in administration by 30%.

gen, REFA-Zeitstudien, Vergleichen und Schätzen, Momentstudien bis hin zu den Systemen vorbestimmter Zeiten. Je nach Betrachtungsobjekt, Zielrichtung, interner Kommunikationsstrategie und Methodenkenntnis wird die geeignete Methode ausgewählt.

Das Verfahren „Vergleichen und Schätzen“ ist anerkannt und sehr schnell anwendbar. Vorteil ist weiterhin die hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern und die im Allgemeinen genügende Genauigkeit. Nach dieser Methode führte das Kaizen Institute, Bad Homburg, im Oktober/November 2004 eine Studie durch, um die Zeitverluste im Büro zu messen. Per E-Mail wurden 583 zufällig ausgewählte Fach- und Führungskräfte aus Deutschland, Österreich, der

Schweiz und Liechtenstein befragt. Bei 181 Rückläufern betrug die Rücklaufquote 34 Prozent.

Aufgefordert wurden die Teilnehmer: „Bitte stellen Sie sich eine ganz normale Arbeitswoche vor. Schätzen Sie nun die Zeitfresser/Zeitdiebe während dieser Arbeitswoche. Wichtig dabei sind nicht minutengenaue Zahlen, sondern ihre persönliche Wahrnehmung.“ Der Block der möglichen Zeitverluste wurde anhand von zehn fühlbaren Tätigkeiten erläutert und gegliedert: Suchen, Warten, Unterbrechen, Nachgehen, Ausharren, Aus-sortieren, Aufklären, Korrigieren, Befolgen und Transportieren. Dies sind Aktionen, die Mitarbeiter davon abhalten, im Fluss und im Einklang mit dem Prozess die eigentliche Arbeit zu leisten.

betrachtet: wöchentliche Arbeitszeit		h	%			
Bruttoarbeitszeit		40,7	100%			
In dieser Zeit gehen verloren:						
Zeitverluste durch	Beschreibung	h	%	Rang	Min	Max
Suchen	von Unterlagen, Dateien, Informationen aller Art	1,5	3,7%	4	0,0	10,0
Warten	auf EDV-Programme, Kollegen, Unterschriften usw.	1,5	3,7%	5	0,0	12,0
Unterbrechen	der eigentlichen Arbeit durch Störungen	2,5	6,2%	1	0,0	11,0
Nachgehen	von fehlenden Informationen, nicht erreichbaren Kollegen	1,8	4,5%	3	0,0	15,0
Ausharren	in ineffizienten, zu langen oder ergebnislosen Besprechungen	2,0	5,0%	2	0,0	8,0
Aussortieren	von Überinformationen, Werbepost, Email, Spam usw.	1,2	2,9%	8	0,0	13,0
Aufklären	von schlecht delegierten, unklaren oder verwirrenden Aufgaben	1,4	3,5%	6	0,0	10,0
Korrigieren	von fehlerhaften, unvollständigen Vorgaben / Input	1,4	3,4%	7	0,0	12,0
Befolgen	von komplizierten, überholten oder bürokratischen Abläufen	1,2	2,8%	9	0,0	10,0
Transportieren	von Papieren von und zum Kopierer, Hauspost usw.	0,9	2,3%	10	0,0	5,0
Summe Zeitverluste		15,4	38%			
Es stehen für die eigentliche, produktive Arbeit noch zur Verfügung:						
Nettoarbeitszeit		25,3	62%			

Bild 1: Zeitverlust im Büro

In Bild 1 sind die Zeitverluste im Einzelnen beschrieben und die Ergebnisse der Befragung zusammenfassend dargestellt.

In einer normalen Arbeitswoche, die im Durchschnitt 40,7 Stunden beträgt, gehen 38 Prozent der verfügbaren Zeit durch unproduktive Tätigkeiten verloren. Das sind 15,4 Stunden Zeitverlust pro Woche und pro Mitarbeiter. Für die eigentliche, produktive Arbeit stehen im Durchschnitt noch 25,3 Stunden zur Verfügung.

78 Prozent aller Befragten lagen mit ihren Schätzungen der Zeitverluste zwischen 20 und 50 Prozent.

Verschwendungen erkennen

Nachdem gezeigt wurde, wie viel Zeit durchschnittlich im Büro verloren geht, stellt sich die Frage, wie man diese Zeitverluste dingfest machen kann. Wo sammelt sich Verschwendung im Prozess am liebsten an?

Hier leistet eine Untersuchung des Fraunhofer Instituts für Produktionstechnik und Automatisierung IPA, Stuttgart,

wertvolle Hinweise. Im Rahmen dieser Untersuchung mit 61 teilnehmenden Unternehmen wurde unter anderem gefragt, was die größten Effizienzkiller und Flussverhinderer sind.

Bild 2 zeigt Ergebnisse dieser Untersuchung. Aus verschiedenen möglichen Effizienzkillern sollten die Befragten die fünf auswählen, die ihrer Meinung nach die größte Bedeutung haben.

In unserer modernen arbeitsteiligen Welt gehören *Besprechungen* zur gegenseitigen Abstimmung und Entscheidungsfindung zum Tagesgeschäft – dennoch werden sie offenbar nicht angemessen

vorbereitet und durchgeführt, auch wenn dazu umfangreiche Literatur und Methodik vorliegt.

Neben unproduktiven Besprechungen werden Mitarbeiter durch Nebenarbeiten – also Aufgaben, die nicht zu ihrem eigentlichen Aufgabengebiet gehören – von der „richtigen“ Arbeit abgehalten. Sonderaufgaben, Projektarbeit, Erstellung von Berichten oder Abrechnungen gehören dazu.

Wenn die Mitarbeiter dann endlich bei der Arbeit sitzen und ihre Aufgaben erledigen wollen, treten häufig *Nachfragen* oder *Abstimmungsbedarfe* auf. Das zeigt sich darin, dass man bei Kollegen nach den

fehlenden Informationen sucht. Falls sie überhaupt anwesend sind werden sie gestört und in ihrem eigenen Arbeitsfluss unterbrochen.

Viele dieser Effizienzkiller sind auf eine den Prozessverlauf behindernde Arbeitsteilung zurück zu führen. Wie ein weiteres Ergebnis aus der genannten Untersuchung des Fraunhofer IPA zeigt, liegen die größten Probleme für einen flüssigen Prozessablauf bei internen Schnittstellen und umständlichen internen Abläufen. Muda zu bekämpfen liegt also zum großen Teil in der Hand des Unternehmens. Am Wissen um die Probleme mangelt es sicher nicht – das haben die beiden Untersuchungen des Kaizen Institute und des Fraunhofer IPA gezeigt.

Verschwendungen und Verluste vermeiden

Im Folgenden wird eine methodenbasierte Vorgehensweise vorgestellt, die sich am Grundgedanken des Kaizen – der kontinuierlichen Verbesserung – ausrichtet. Bild 3 verdeutlicht dieses Vorgehen.

Im Zentrum steht ein Instrumentarium aus Methoden, mit denen Verschwendung auf verschiedenen Ebenen des Prozesses beseitigt werden.

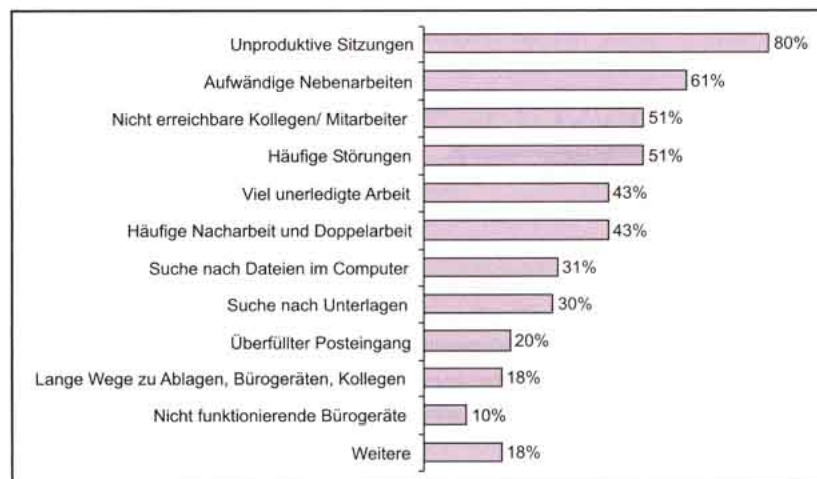


Bild 2: Effizienzkiller der Büroarbeit

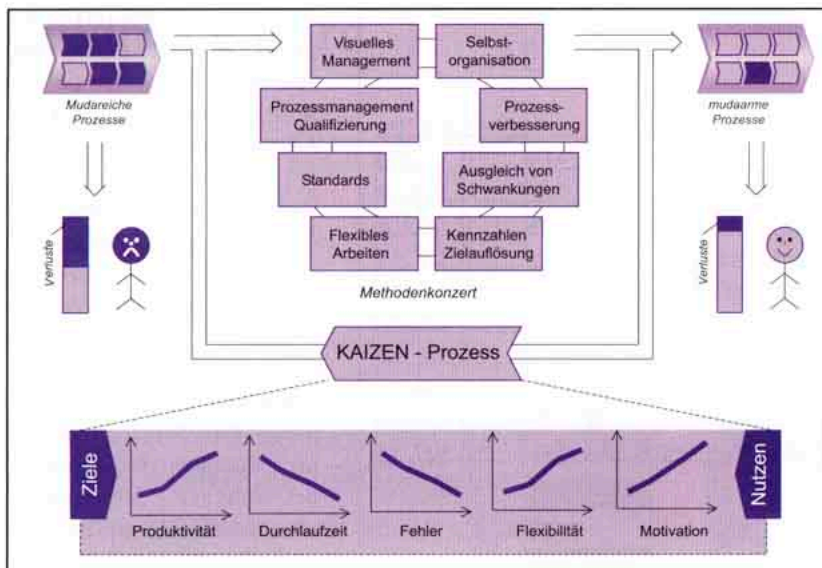


Bild 3:
Methoden-
konzert im
Kaizen-Prozess

Diese Methoden bewegen sich auf den Gebieten der Selbstorganisation des Mitarbeiters, der Standardisierung einzelner Tätigkeiten im Prozess und der Optimierung des ganzen Prozesses, der sich innerhalb einer Abteilung und oftmals auch über mehrere Abteilungen hinweg abspielt.

Weitere Methoden werden zur Unterstützung herangezogen: Zur Leistungssteuerung werden quantifizierte Ziele und Kennzahlen benötigt, die für den Mitarbeiter verständlich und von ihm beeinflussbar sind. Visuelles Management, d.h. die bildliche Verdeutlichung aller die Qualität des Prozesses beeinflussbaren Informationen lenkt den Blick der Mitarbeiter auf das We-

sentliche, die Wertschöpfung im Prozess.

Da Wertschöpfung – also Nicht-Muda – im Unternehmen immer auf den Kunden ausgerichtet ist, muss ein Unternehmen auch in der Lage sein, mit vom Kunden verursachten Schwankungen umzugehen. „Flexible Arbeitszeiten“ und „Kapazitätsausgleich“ sind hier die Stichworte. Um die einzelnen Tätigkeiten im Prozess optimal und zeitgerecht ausführen zu können, sind Konzepte zur räumlichen und zeitlichen Flexibilisierung der Arbeit gefragt.

Zur Absicherung jeglicher Versuche, Verschwendung zu beseitigen, sind gutes Prozessmanagement und qualifizierte

Mitarbeiter wesentliche Voraussetzung.

Dieses Methodenkonzert wird problemorientiert im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses – eines Kaizen-Prozesses – eingesetzt. Belastendes Muda im Prozess wird immer wieder systematisch identifiziert, und mittels der genannten Methoden werden Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet. Diese führen zu einer Reduktion der Verschwendung; die Mitarbeiter werden von Muda entlastet.

Wesentlich für das Gelingen und die Nachhaltigkeit der Muda-Bekämpfung im Unternehmen ist es, nicht nach dem „Gießkannenprinzip“ die Mitarbeiter pauschal mit allen Methoden zu beglücken. Die Kunst besteht darin, die Ursachen der identifizierten Verschwendung herauszufinden und die jeweils passende Methode auszuwählen. Nur so wird sichergestellt, dass die Mitarbeiter den mitunter anstrengenden und in jedem Fall viel Durchhaltevermögen fordernden Kaizen-Prozess mittragen.

Spürbare Effekte einer systematischen und methodischen Beseitigung von Muda sind Verbesserungen in Produktivität, Durchlaufzeit, Fehlerrate,

Mitarbeitermotivation und Flexibilität. Nimmt man beispielsweise an, dass nur die Hälfte der Zeitverluste im Büro vermieden werden kann, so würde die Produktivität der Mitarbeiter um 30 Prozent steigen! Durchlaufzeiten wiederum lassen sich durch eine sachgerechte Prozessgestaltung um mehr als 50 Prozent verringern.

VERFASSER



Dipl.-Wirtsch.-Ing. Georg Möller
Berater am Kaizen Institute,
Bad Homburg
Kontakt:
gmoeller@kaizen-institute.de



Dipl.-Kffr.
Anna-Katharina Wittenstein
Leiterin der Arbeitsgruppe
„Schlanke Prozesse
in der Administration“
am Fraunhofer Institut für
Produktionstechnik und Auto-
matisierung IPA, Stuttgart

ANZEIGE



IE-CONSULT
Unternehmensberater-Cooperation des Industrial Engineering
Päuler & Grötsch Partnerschaft

Kantstraße 17
46354 Südlohn-Oeding

Telefon: (0 28 62) 5 70 31
Telefax: (0 28 62) 5 70 32
E-mail: Info@ie-consult.de

- Arbeits- und Zeitwirtschaft
- Entlohnungskonzepte
- Wirtschaftlichkeitsuntersuchung
- Kostenrechnung / Controlling
- Organisation und Steuerung
- Aufbau- und Ablauforganisation

Besuchen Sie uns auf unserer Internetseite: www.ie-consult.de