



Fraunhofer Institut
Produktionstechnik und
Automatisierung



Lean Office 2006

Zusammenfassung

Anna-Katharina Wittenstein
Michael Wesoly
Georg Moeller
Ralph Schneider

1 Highlights der Studie Lean Office

1.1 30 Prozent Produktivitätspotenzial im Büro

In einer gemeinsamen Studie des Fraunhofer IPA und des KAIZEN Institute Deutschland wurde ein erhebliches Verbesserungspotenzial in den administrativen Bereichen von Unternehmen festgestellt. In Übereinstimmung mit einer früheren Studie des KAIZEN Institute gaben die Teilnehmer der Studie einen **Verschwendungsanteil von rund einem Drittel der Arbeitszeit** an.

Die mangelnde Effizienz im administrativen Bereich lässt sich auf drei wesentliche Erkenntnisse zurückführen:

- Die **Kundenorientierung** lässt zu wünschen übrig: Obwohl eine prozessorientierte Organisation seit Porter (Porter M. E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York 1985) propagiert wird, herrscht die funktionale Sichtweise in Unternehmen vor. Bei über 80 Prozent der Unternehmen sind noch immer 3 und mehr Organisationseinheiten an der Bearbeitung eines Kundenauftrags beteiligt. Die resultierenden Schnittstellen sind die Ursache für stark schwankende Durchlaufzeiten und damit für eine zeitlich unzuverlässige Leistungserbringung gegenüber dem Kunden.
- Die **Transparenz** über die Prozesse anhand von Kennzahlen fehlt – damit ist an vielen Stellen jede Aussage über die Leistung eines Prozesses reines Bauchgefühl. Das Problem liegt jedoch nicht in der Verfügbarkeit von Daten, sondern in der Nutzung. Ein Großteil der Unternehmen ist nicht in der Lage, Aussagen zu ihrer Bearbeitungs- oder Durchlaufzeit in administrativen Bereichen zu machen.
- Das **Qualitätsverständnis** in administrativen Bereichen ist noch unterentwickelt: Rückfragen, d.h. Nacharbeit im Büro, sind bei 2/3 der teilnehmenden Unternehmen an der Tagesordnung. Diese Unternehmen haben eine Rückfragequote von 5 Prozent und mehr. Das entspricht einem ppm-Wert von 50.000 – in der Produktion ein undenkbarer Zustand.

1.2 Vorbeugend optimieren statt reagieren

Nach der Welle der Lean Production ist Lean Office der nächste Ansatz zur **Effizienzsteigerung im Hochlohnland Deutschland**. Viele Unternehmen möchten die Optimierungserfolge der Produktion auf das gesamte Unternehmen ausdehnen. Dies ist notwendig, um dem steten Kostendruck mit anderen Rezepten als der Verlagerung von administrativen Tätigkeiten ins günstigere Ausland zu begegnen. Die ersten Unternehmen lagern nämlich bereits einfache

Tätigkeiten wie Buchhaltung oder Reisekostenabrechnung aber auch anspruchsvolle Tätigkeiten wie Engineering-Dienste aus. Dieser Trend lässt sich nur durch überdurchschnittliche Produktivitätssteigerungen am eigenen Standort aufhalten.

Häufig haben gerade die Verbesserungen in der Produktion die Unzulänglichkeiten der vorgelagerten Bereiche zutage gebracht: Fehlendes Material, wartende Aufträge und verzögerte Freigaben verursachen Turbulenz und Verschwendung in der Fertigung. Dennoch ist ein gewisser **Nachholbedarf bei der Produktivitätsentwicklung in administrativen Bereichen** erkennbar. In den vergangenen drei Jahren ist die Produktivität in der Produktion bei den teilnehmenden Unternehmen um 9 Prozent gesteigert worden, in der Administration hingegen um 13 Prozent. Dieser Trend setzt sich abgeschwächt in der Zukunft fort. Einer erwarteten Produktivitätssteigerung in den nächsten drei Jahren von 17 Prozent in der Produktion stehen 18 Prozent in der Administration gegenüber. Diesem Abflachen der Steigerungsrate im Vergleich zur Produktion gilt es – angesichts der 30 Prozent Potenzial – mit neuen Ansätzen wie »Lean Office« entgegenzuwirken.

Dass die Steigerung der Produktivität in vielen Unternehmen bereits als **neue Herausforderung** angenommen wurde, zeigt der Anteil von 70 Prozent der befragten Unternehmen, die bereits Projekte im administrativen Bereich durchführen bzw. sich in der Entscheidungsphase befinden.

1.3 Standardisierung und Steuerung von Büroprozessen als Ansatzpunkt der Verbesserung

In der Studie wird zudem das Argument entzaubert, Prozesse im Büro seien zu einzigartig für eine effiziente Steuerung: Etwa zwei Drittel (66 Prozent) aller Geschäftsprozesse sind heute bereits standardisiert. Es wird erwartet, dass sich dieser Anteil in Zukunft (Zeithorizont 2015) deutlich auf 80 Prozent deutlich erhöhen wird. Der Großteil aller **Geschäftsprozesse** als gilt demnach als **standardisierbar** und damit auch als **steuerbar**.

Mit der Standardisierung ist auch der Einsatz von EDV-Werkzeugen für eine weitere Produktivitätssteigerung möglich. **Großer Handlungsbedarf** im Zusammenhang mit der **EDV-Nutzung** besteht laut Aussagen der Studienteilnehmer bei der Pflege der Stammdaten, der Analyse der Prozesse auf Informationsfehler, der Verbesserung der Zugriffsgeschwindigkeiten, der Ablageorganisation und der Informationsübergabe an Schnittstellen. Zahlreiche dieser Ansatzpunkte liegen auf der Grenze zwischen informationstechnischer und organisatorischer Ebene. Die EDV-Werkzeuge sind offensichtlich vorhanden, aber die konsequente Nutzung im Unternehmen ist mangelhaft.

Eine intensive Analyse und Gestaltung der eigenen Prozesse bringt dabei wesentliche Vorteile. In der Studie zeigte sich, dass Unternehmen mit einer

überdurchschnittlichen Produktivitätssteigerung insgesamt eine höhere Prozessbeherrschung aufweisen. Diese Unternehmen nehmen detaillierter Kennzahlen auf und nutzen sie für eine konsequente Verbesserung der Prozesse. Zudem gestalten diese Unternehmen ihre Prozesse intensiver und steuern sie aktiv.

Die Gestaltung eines Lean Office nach den Grundprinzipien des Lean Management ist demnach ein sinnvoller Schritt bei der Realisierung von Effizienzgewinnen. **30 Prozent Potenzial für Optimierungen** ist vorhanden, jetzt kommt es auf die Kreativität und Umsetzungsstärke in den Unternehmen an. Die Werkzeuge des Lean Office – wie beispielsweise Wertstromdesign – stehen für den Einsatz im Unternehmen bereit.

2 Auszug aus den einzelnen Studienteilen

Der Fragebogen zur Studie bestand aus vier Teilen. Der erste Teil umfasste allgemeine Fragen zum Beantworter und den teilnehmenden Unternehmen, Fragen zur Produktivität und Verschwendung, zu Projektvorhaben »Lean Office« sowie Fragen zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit von Geschäftsprozessen. Teil zwei bis vier des Fragebogens konnten wahlweise als Vertiefungsteil beantwortet werden. Teil 2 befasste sich mit dem Thema Kennzahlen im administrativen Bereich, gefolgt von Teil 3 mit Fragen zur Gestaltung von Prozessen. Abschließend wurden in Teil 4 Fragen zum Thema EDV im Bezug auf Lean Office gestellt. Im Folgenden sind wesentliche Aussagen aus den einzelnen Studienteilen zusammen gestellt.

2.1 Allgemeiner Teil: Ausmaß der Verschwendung im Büro

Die beteiligten Unternehmen haben das Optimierungspotenzial erkannt, das in ihren administrativen Prozessen schlummert. In Übereinstimmung mit einer früheren Studie des KAIZEN Institute (2004) geben die Teilnehmer der Studie mit 32 Prozent im Mittel einen Verschwendungsanteil von rund einem Drittel der Arbeitszeit an (vgl. Abbildung 1).

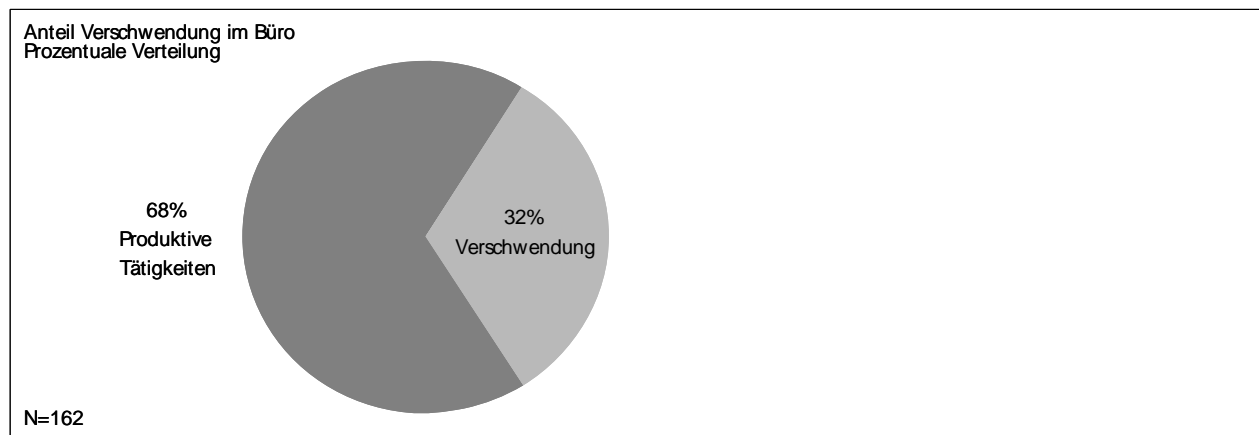


Abbildung 1: Verhältnis von Verschwendung und produktiver Arbeit in Prozent

31 Prozent der Beteiligten geben einen geringen Verschwendungsanteil von unter 25 Prozent der Arbeitszeit an. 39 Prozent der Teilnehmer bestätigen einen mittleren Verschwendungsanteil zwischen 25-39 Prozent der Arbeitszeit und weitere 30 Prozent der Unternehmen sehen schließlich einen hohen Verschwendungsteil von über 39 Prozent in ihren Büros.

Kleine Unternehmen geben überwiegend einen niedrigeren Verschwendungsanteil an, während es vorwiegend große Unternehmen und Teilnehmer aus dem Mittleren Management sind, die den Anteil der Verschwendung hoch ansetzen.

Da das mittlere Management organisatorisch zum einen die Übersicht besitzt und zum anderen nahe genug an den Prozessen positioniert ist, um deren Leistung realistisch zu beurteilen, spricht dies für die Validität der Aussage.

Der größte Teil (51 Prozent) der Verschwendung entsteht nach einhelliger Meinung der Teilnehmer durch schlecht abgestimmte Prozesse. Sie führen beispielsweise zu Warten auf benötigte Informationen oder zu längeren Liegezeiten von Vorgängen an Engpässen im Prozess. Weiteres Handlungspotenzial ergibt sich durch die Verschwendung am einzelnen Arbeitsplatz. Überflüssige oder fehlende Arbeitsmaterialien sowie ständiges Suchen nach dem richtigen Dokument in chaotischen Dateiverzeichnissen sind Beispiele für derartige Verschwendung, die nach Meinung der Teilnehmer 31 Prozent der gesamten Verschwendung ausmacht.

Das größte Optimierungspotenzial sehen die Beteiligten demnach in der besseren Abstimmung von Prozessen, also nicht zuletzt in der besseren Gestaltung von Schnittstellen. Der Einzelne ist jedoch nicht auf den »großen Wurf« angewiesen, denn individuelle Bemühungen versprechen ebenfalls sehenswerte Verbesserungen. Lean Office bietet sowohl auf Prozess- als auch auf Individualebene verschiedene Werkzeuge zur Optimierung an.

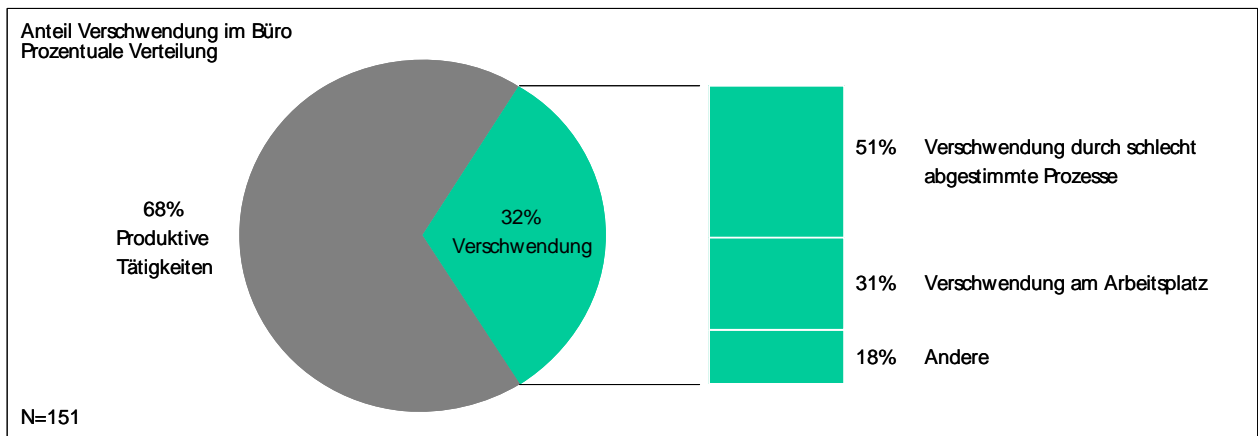


Abbildung 2: Verschwendung im Büro – Verschwendungsursache

2.2 Allgemeiner Teil: Prozess-Benchmarking

Ein Ziel der Studie Lean Office ist es, den derzeitigen Leistungsstand von Unternehmen bei spezifischen Geschäftsprozessen zu erfassen und in ein Gesamtbild einzuordnen. Durch diese Einordnung sollen Verbesserungs-

potenziale aufgedeckt und quantifiziert werden. Prozessverantwortlichen wiederum können die Ergebnisse eine Hilfestellung bei der Beurteilung ihrer eigenen Prozesse geben und dabei den Handlungsbedarf anhand objektiv vergleichbarer Kriterien aufzeigen.

Verhältnis von Bearbeitungs- zu Durchlaufzeit

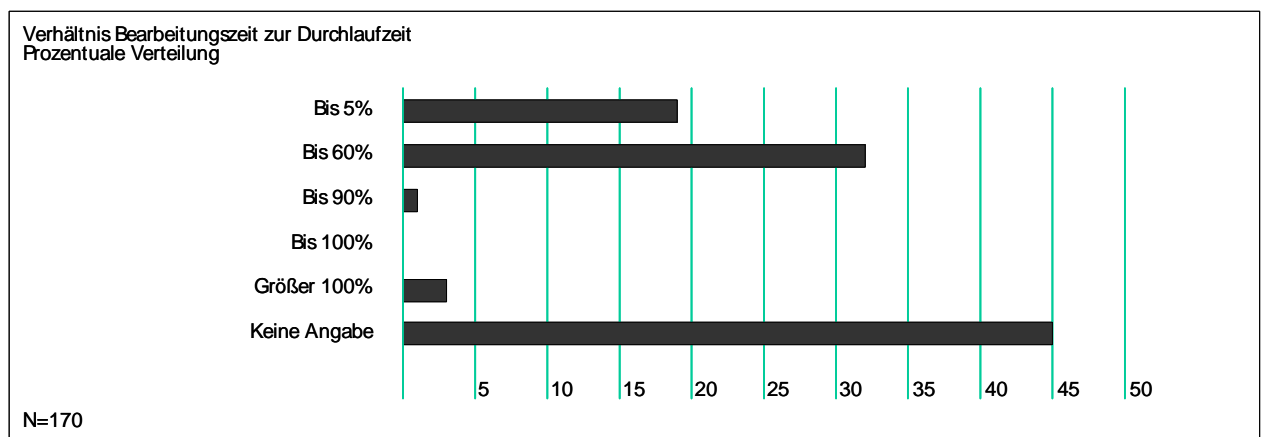


Abbildung 3: Verhältnis von Bearbeitungszeit zu Durchlaufzeit

Die Betrachtung des Verhältnisses von mittlerer Bearbeitungszeit zu mittlerer Durchlaufzeit zeigt, welches Potenzial für eine Verkürzung der Durchlaufzeiten besteht. Zunächst fällt auf, welcher hoher Anteil der Unternehmen keine Angabe zu diesem Thema machen kann, weil sie vermutlich keine Daten zu Bearbeitungs- und zu Durchlaufzeiten zur Verfügung haben. Bereits diese »Nicht-Aussage« ist eine klare Aussage: Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen weiß gar nicht, welchen Aufwand sie zur Bearbeitung eines Kundenbedarfs in den administrativen Bereichen benötigen bzw. wie lange sie brauchen, um den Bedarf zu decken. Ohne Kenntnis über die aktuelle Leistung ist eine Bewertung, Steuerung und Optimierung jedoch ein Stochern im Nebel. Eine termintreue Leistung gegenüber dem Kunden wird in einer solchen Situation zum Zufallstreffer.

Für 19 Prozent der Befragten errechnet sich ein Verhältnis von Bearbeitungszeit zu Durchlaufzeit (BZ/DLZ) von maximal 5 Prozent. Dies bedeutet, dass nur in 5 Prozent der gesamten Durchlaufzeit tatsächlich Wertschöpfung an dem Prozessprodukt stattfindet. 95 Prozent der Zeit liegt das Produkt und wartet darauf, wieder bearbeitet zu werden. Dies ist ein deutlicher Hinweis auf unabgestimmte Schnittstellen und häufige Unterbrechungen der Arbeit, z.B. durch Störungen. Es besteht an dieser Stelle also ein hohes Verbesserungspotenzial bzgl. der Durchlaufzeiten. Immerhin ein knappes Drittel der befragten Unternehmen weist ein Verhältnis von BZ/DLZ von bis zu 60 Prozent auf. Dies ist bereits deutlich besser zu bewerten; allerdings erscheint im Nachhinein angesichts der Ergebnisse

die Festlegung der Grenzen der zweiten Kategorie von »über 5 Prozent bis 60 Prozent« zu weit gefasst. Hier wäre interessant, ob bei einer Splittung eher eine Häufung bei den unteren Prozentwerten oder bei den oberen erkennbar würde. Bei einer Häufung bei den oberen Werten wäre dies schon ein sehr gutes Verhältnis.

Wird das Verhältnis BZ/DLZ extrem in Richtung der 100 Prozent vergrößert, so steigen die Prozesskosten exponentiell an und die Auslastung der Ressourcen sinkt ebenso stark (vgl. Grubb 1998, S. 20-24). Damit ist ein sehr hohes Verhältnis BZ/DLZ nur in Ausnahmefällen für Unternehmen interessant und wird vor allem bei der Betrachtung einzelner Prozessabschnitte wie z.B. einer Online-Konfiguration und Bestellung von Produkten Anwendbarkeit finden.

Ein Verhältnis von BZ/DLZ von um die 100 Prozent kann natürlich auch durch parallele Bearbeitung einzelner Prozessschritte erzielt werden. Ein solches Vorgehen ist also immer dann zu wählen, wenn der Arbeitsumfang deutlich höher ist, als die erwartete Lieferzeit des Kunden und der Prozess dies zulässt.

2.3 Fachteil Kennzahlen

Während Kennzahlen im Produktionsbereich erfolgreich genutzt werden, hat sich der administrative Bereich einer Kennzahltransparenz bisher erfolgreich entziehen können. Mit der Tendenz europäischer Unternehmen, wesentliche Produktionsteile ins kostengünstigere Ausland zu verlagern, rücken die verbleibenden indirekten Bereiche in den Mittelpunkt der Betrachtungen. Nur wenn es gelingt, in diesen Bereichen die notwendige Transparenz für eine Optimierung zu schaffen, haben diese Stellen eine Chance auf den Verbleib in den europäischen Hochlohnländern. Die Transparenz über wesentliche Prozessparameter unterstützt die Identifikation von Verschwendung und damit das Streben nach Perfektion im Sinne eines Lean Managements. Kennzahlen sind dabei ein wesentlicher Bestandteil.

Frage A1: Verwendete Kennzahlen in Unternehmen

Die Frage »Welche Kennzahlen erfassen Sie in Ihrem Unternehmen« ermittelt den Einsatz von Kennzahlen in der Praxis und kann als Benchmark für geeignete Kennzahlen für den administrativen Bereich genutzt werden (Abbildung 4). Dabei wird die »Gesamtdurchlaufzeit pro Geschäftsvorfalls« (52 Prozent) am häufigsten erfasst. Diese hochaggregierte Kennzahl eignet sich dabei gut zur externen Leistungsbeurteilung, d.h. sie ermöglicht ein schnelles Bild von übergeordneter Stelle, die bei Abweichungen nach den Ursachen fragen kann. Sie gibt jedoch keinen Aufschluss darüber, an welchen Stellen die Ursachen der langen Durchlaufzeit zu finden sind. Dies ist erst durch die detailliertere Erfassung der »Bearbeitungszeiten pro Bearbeitungsschritt« (28 Prozent), der »Durchlaufzeit pro Bearbeitungsschritt« (26 Prozent) sowie der »Warte-/ Liegezeiten zwischen

Bearbeitungsschritten« (14 Prozent) möglich. Diese Kennzahlen werden jedoch nur von wenigen Unternehmen erfasst. Es ist daher anzunehmen, dass die Ursachenanalyse bei den meisten Unternehmen ad-hoc erfolgt, ohne eine ausreichende Datenbasis.

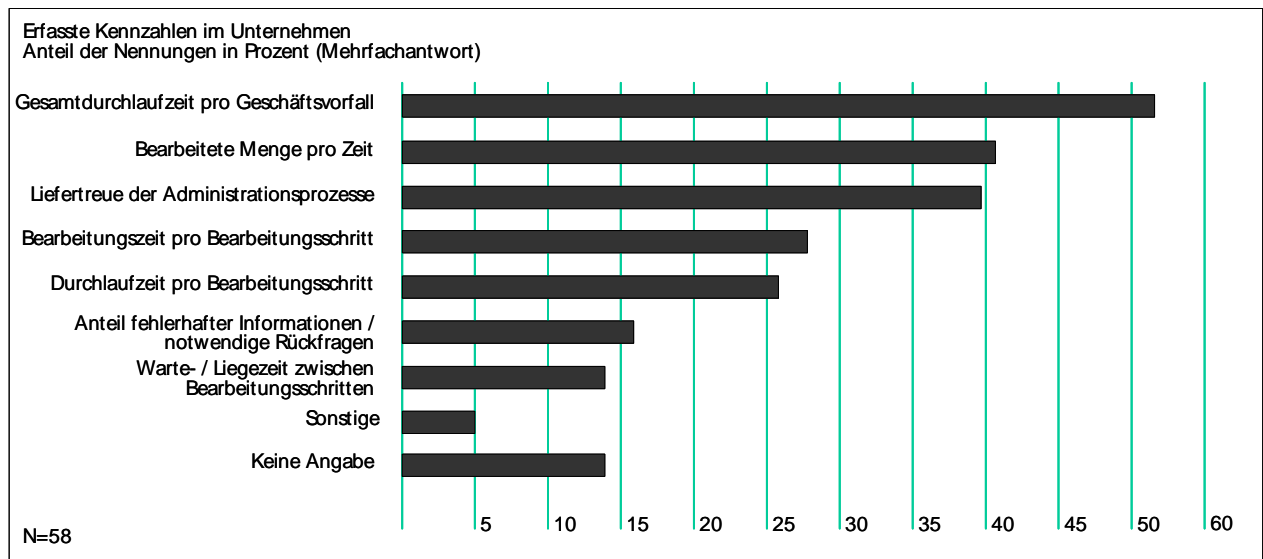


Abbildung 4: Erfasste Kennzahlen im Unternehmen in Prozent

Zweithäufigste Kennzahl in Unternehmen ist die »klassische« Leistungsmessung mittels des Wertes »Bearbeitete Menge pro Zeit« (41 Prozent). Auch dieses ist eine sinnvolle externe Beurteilungsgröße, die auf Probleme hinweist, ohne die Ursachen mit zu erfassen. Immerhin 40 Prozent der Unternehmen erfassen die »Liefertreue der Administrationsprozesse«. Dies ist daher erfreulich, da zur sinnvollen Messung dieser Kenngröße überhaupt interne Liefertermine vereinbart worden sein müssen. Das bedeutet eine recht intensive Beschäftigung mit den eigenen Prozessen, da für jeden Geschäftsvorfall Soll-Termine vorgegeben und mit den Ist-Termine verglichen werden müssen und gegebenenfalls eine Abweichungsanalyse durchzuführen ist. Das kommt internen Service-Level-Agreements schon recht nahe. Zudem ist eine Zeitabweichung relativ einfach zu messen und bei allen Prozessstypen durchzuführen (auch bei kreativen Prozessen). Die Kennzahl »Anteil fehlerhafter Informationen / notwendige Rückfragen« wird nur von 16 Prozent der Unternehmen erfasst. Dabei kann gerade diese Kennzahl ein guter Gradmesser über die Güte der installierten Prozesse und die Qualität der Arbeit aussagen. Denn jede Rückfrage führt zu so genanntem »Bumerangbedarf«, der den Prozessschritten erneute Arbeitskapazität abfordert, ohne Mehrwert für den Kunden zu schöpfen. Dieser Bumerangbedarf ist damit reine Verschwendung.

Erstaunlich ist die unterschiedliche Kennzahlnutzung bei Unternehmen mit über- und unterdurchschnittlicher Produktivitätsentwicklung. Unternehmen mit hoher

Produktivitätsentwicklung erfassen wesentlich häufiger die »Durchlaufzeit pro Bearbeitungsschritt« (40 Prozent vs. 17 Prozent), »Warte-/ Liegezeit zwischen Bearbeitungsschritten« (25 Prozent vs. 7 Prozent) und die »Liefertreue der Prozesse« (50 Prozent vs. 30 Prozent). Dies lässt darauf schließen, dass sich diese Unternehmen intensiver mit ihren Prozessen auseinandergesetzt haben, da sie auf detaillierterer Ebene Kennzahlen erfassen und überwachen. Zudem haben sie klare interne Spielregeln aufgestellt, in welchem Zeitfenster eine Weitergabe notwendig ist, damit der gesamte Wertstrom (Geschäftsvorfall) effizient abgearbeitet werden kann.

2.4 Fachteil Gestaltung und Steuerung

In diesem Vertiefungsteil geht es um die Themen Gestaltung, Steuerung und Optimierung von Geschäftsprozessen aus einer Lean Management-Perspektive. Hinter dieser Frage steckt ebenfalls die Überlegung, inwiefern für Geschäftsprozesse bereits ein »industrielles« Denken umgesetzt ist. Industrielles Denken für administrative Bereiche umfasst die Standardisierung und Steuerung von Abläufen mit dem Ziel, nachvollziehbare Leistung von gleichmäßiger Qualität mit einem hohen Maß an Effizienz zu erzielen.

Frage B5: Welche der im Folgenden genannten Methoden und Organisationsformen setzen Sie zur Optimierung von Büroprozessen ein (Mehrfachantwort)?

Deutlicher Favorit der Befragten zur Optimierung ihrer Büroprozesse ist die Methode der Standardisierung von Arbeitsabläufen (77 Prozent). Eindeutig dahinter folgen mit Werten um die 50 Prozent die Methoden Ordnung und Sauberkeit als arbeitsplatzbezogene Methode (55 Prozent), KVP-Gruppen (allgemeine Problemlösung) (52 Prozent) und Geschäftsprozessoptimierung (47 Prozent) bzw. Prozessmapping (45 Prozent) als prozessbezogene Methoden.

Eine weitere Gruppe bilden die Eliminierung von Verschwendung, die ein Drittel der Befragten nutzen (33 Prozent), sowie Schnittstellenworkshops (30 Prozent) und Wertstromdesign (25 Prozent). Am Ende folgen Prozess-FMEA, Qualitätszirkel und Task Forces (je 20 Prozent), Total Productive Maintenance (TPM, 18 Prozent) und Business Process Reengineering (BPR, 17 Prozent).

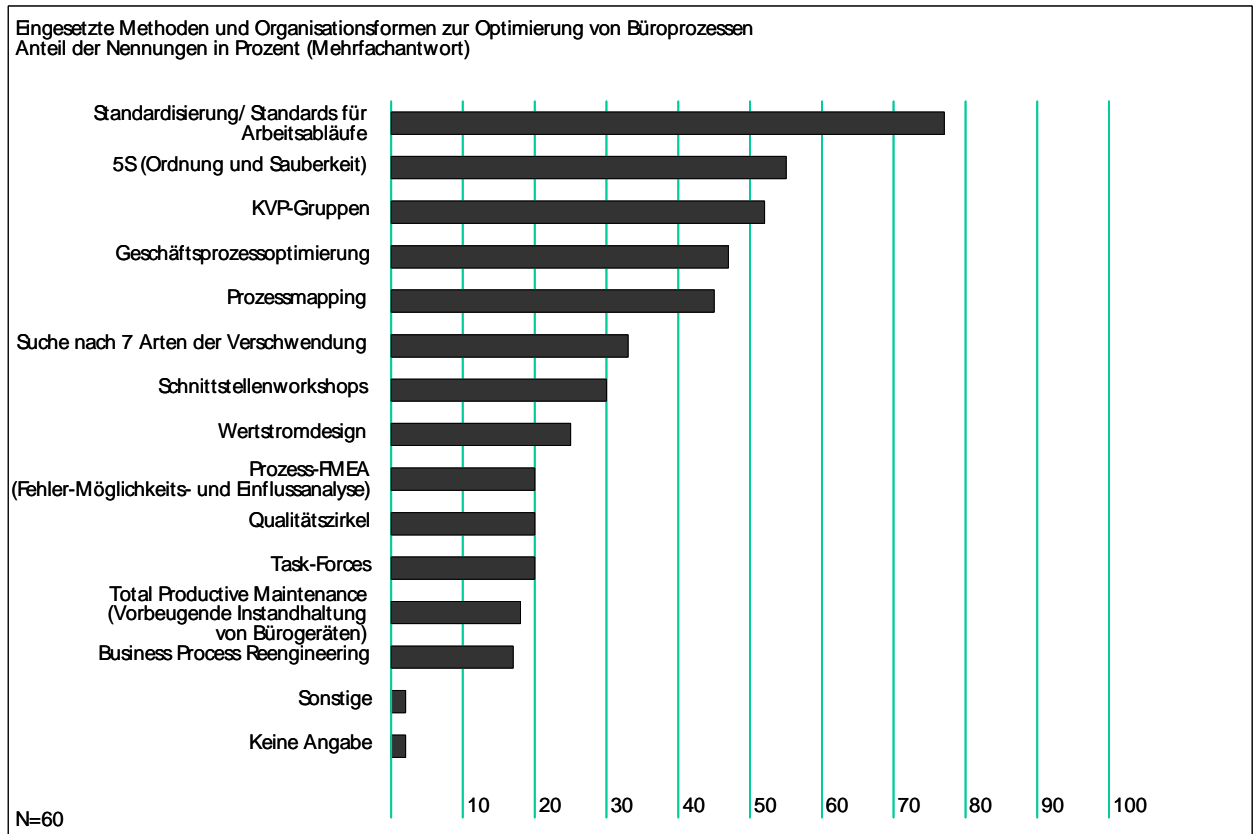


Abbildung 5: Methoden zur Optimierung

Betrachtet man die gelisteten Methoden aus Sicht ihres Anwendungsbereichs, so rangiert unter den prozessbezogenen Methoden die allgemeine Geschäftsprozessoptimierung an vorderster Stelle (47 Prozent), es folgt Prozessmapping (45 Prozent), dahinter Schnittstellenworkshops (30 Prozent) und Wertstromdesign (25 Prozent). Prozess-FMEA (20 Prozent) und Business Process Reengineering (17 Prozent) bilden den Schluss. Da der Begriff »Geschäftsprozessoptimierung« auch als Sammelbegriff für verschiedene Methoden der Optimierung verstanden werden kann (siehe. 4.1), ist die Trennschärfe dieser zu den anderen prozessbezogenen Antwortmöglichkeiten nicht vollständig gegeben. Die Häufigkeit der Antworten zu diesem Item ist daher eher in die Richtung zu interpretieren, dass ein Großteil der Befragten allgemein Geschäftsprozessoptimierung betreibt, ohne sich dabei auf konkrete Methoden festzulegen.

Die beschriebene Rangfolge der prozessbezogenen Methoden weist darauf hin, dass die befragten Unternehmen hauptsächlich die einfacheren Methoden der prozessbezogenen Optimierung nutzen. Diese versprechen einen hohen Nutzen bei verhältnismäßig geringem Aufwand. Damit ist ein »schlanker Methoden-

einsatz« zur Optimierung von Geschäftsprozessen bei den befragten Unternehmen offensichtlich bereits gut verwirklicht.

Die lokal, d.h. am Arbeitsplatz und an Geräten ansetzenden Methoden werden in der Reihenfolge Standardisierung, Ordnung und Sauberkeit, Eliminierung von Verschwendung und TPM genannt. Erfreulich ist, dass die Standardisierung von Arbeitsabläufen so deutlich an erster Stelle genannt wird, ist sie doch die Grundlage jeder Optimierung: Erst ein gemeinsamer Standard ermöglicht gleichmäßige Qualität – was für viele Unternehmen schon eine wesentliche Optimierung darstellt. Und erst wenn ein gemeinsamer Standard geschaffen wurde, kann darauf aufbauend auch systematisch optimiert werden.

Bei der Organisationsform der Optimierung stehen KVP-Gruppen (52 Prozent) an erster Stelle, Qualitätszirkel und Task-Forces (jeweils 20 Prozent) liegen gleichauf dahinter. Auch hier haben die befragten Unternehmen offenbar bereits den Lean-Gedanken gut verwirklicht, indem sie den kontinuierlich operierenden, mitarbeitergesteuerten KVP-Gruppen den Vorzug geben. Jedoch ist der Nachholbedarf deutlich zu erkennen – immerhin fast die Hälfte der befragten Unternehmen setzt noch keine solchen Gruppen ein.

Wird auch bei dieser Frage nach Unternehmen mit über- bzw. unterdurchschnittlicher Produktivitätsentwicklung getrennt betrachtet, so fällt auf, dass die besseren Unternehmen die abgefragten Methoden und Organisationsformen durchweg häufiger einsetzen. Besonders groß ist der Abstand bei Standardisierung, gefolgt von Prozess-FMEA und Schnittstellenworkshops, aber auch BPR. Dies zeigt, dass diese Unternehmen nicht nur die Grundlagenarbeit (Standardisierung) konsequenter umsetzen, sondern auch gezielter als die anderen prozessorientierte Methoden der Optimierung einsetzen. Damit gehen sie den Schritt zur auch vom Lean Management geforderten übergreifenden Betrachtung der Abläufe, die Potenziale vor allem in der Zusammenarbeit der Prozessbeteiligten aufdeckt, statt nur an lokalen Stellschrauben zu drehen. Das größte Potenzial zur Produktivitätssteigerung liegt diesen Ergebnissen zu Folge vor allem in den Prozessen versteckt, wie auch die Ergebnisse zum Ausmaß der Verschwendung zeigen (vgl. Teil 2.1). Unternehmen mit hohen Zielen sollten sich daher von den typischen Barrieren abteilungsübergreifender Zusammenarbeit nicht abschrecken lassen, sondern genau hier aktiv nach Verbesserungen streben.

2.5 Fachteil EDV im Lean Office

Ohne Zweifel ist die Bedeutung der Informationstechnologie in den letzten Jahren erheblich gestiegen. Jedoch werden häufig der überproportional gestiegene Anteil der EDV-Kosten, zu komplexe und überladene Softwaresysteme, gepaart mit mangelnder Zuverlässigkeit kritisch genannt.

In der Studie wird erhoben, was im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung der kleinen Schritte von den Anwendern, also den Nutzern der Informationstechnologie und nicht den Systementwicklern und Programmierern, getan werden kann, um Differenzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit zu schließen. Wo existiert Handlungsbedarf auf Seite der Anwenders und wie stark ist dieser?

Fragen C1 bis C4: Standardisierungs- und Automatisierungsgrad mittels EDV

- C1 Wie viel Prozent der Tätigkeiten in dem von Ihnen ausgewählten Referenzprozess sind heute standardisiert?
- C2 Welcher Anteil davon wird heute bereits automatisiert mittel EDV abgewickelt?
- C3 Wie viel Prozent der Tätigkeiten in dem von Ihnen ausgewählten Referenzprozess sind zukünftig (z. B. 2015) standardisiert?
- C4 Welcher Anteil davon wird zukünftig automatisiert mittel EDV abgewickelt?

Mit diesen Fragen werden der Standardisierungsgrad der Geschäftsprozesse und deren Automatisierungsgrad mittels EDV erhoben. Die Einschätzung der heutigen Situation (C1 und C2) und der Erwartung über die zukünftige Entwicklung (C3 und C4) ergeben, in wie weit die Hypothese zutrifft, dass in Zukunft mehr Geschäftsprozesse standardisiert und auf Grund der technologischen Möglichkeiten automatisiert per Computer abgewickelt werden. Die Kombination der Antworten (C1 mit C3 / C2 mit C4) ergibt den absoluten Anteil der Geschäftsprozesse, die heute bzw. zukünftig elektronisch geleistet werden.

Frage	Prozent	Anzahl Antworten
C1: Standardisierungsgrad heute	66%	77
C2: davon automatisiert mittels EDV heute	62%	77
C3: Standardisierungsgrad zukünftig	80%	75
C4: davon automatisiert mittels EDV zukünftig	74%	75
C1 * C3: Automatisierte Geschäftsprozesse mittels EDV: absoluter Anteil heute	40%	—
C2 * C4: Automatisierte Geschäftsprozesse mittels EDV: absoluter Anteil zukünftig	60%	—

Tabelle 1: Standardisierungs- und Automatisierungsgrad mittels EDV heute und zukünftig in Prozent

Etwa zwei Drittel (66 Prozent) aller Geschäftsprozesse sind heute bereits standardisiert. Demnach wird die Mehrzahl aller Aktivitäten nach festen Regeln durchgeführt. Vor- und Nachfolgeprozesse sind bekannt und definiert. Erwartet

wird, dass sich der Anteil dieser standardisierten Geschäftsprozesse in Zukunft (z. B. 2015) auf 80 Prozent deutlich erhöhen wird. Das bedeutet, dass der Großteil aller Geschäftsprozesse als standardisierbar gilt und der Nutzen der weiteren Standardisierung von den Befragten gesehen wird.

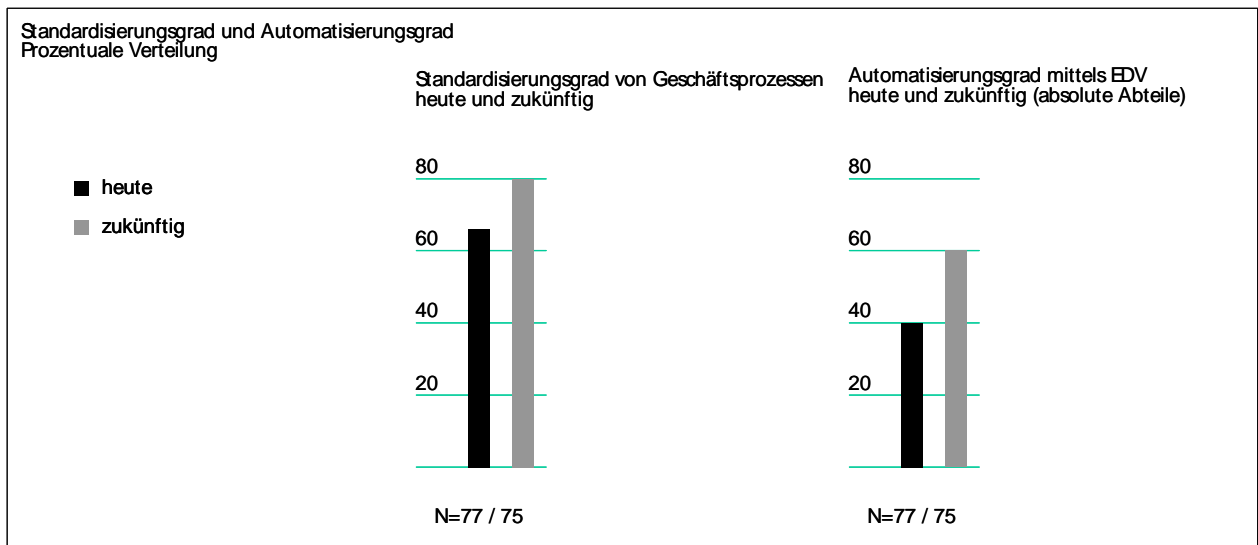


Abbildung 6: Standardisierungsgrad von Geschäftsprozessen und Automatisierungsgrad mittels EDV / heute und zukünftig in Prozent

Weiterhin wird sich voraussichtlich der Anteil der Prozessschritte erhöhen (von 62 auf 74 Prozent der standardisierten Prozesse), die automatisiert mittels EDV abgewickelt werden. Bezogen auf die Gesamtanzahl der Geschäftsprozesse werden demnach derzeit 40 Prozent elektronisch abgewickelt. Dieser Anteil wird sich nach Einschätzung der Befragten deutlich auf 60 Prozent steigern.

Das bedeutet für die Praxis:

- Entwickeln und Beschreiben der Geschäftsprozesse mit entsprechenden Datenmodellierungswerkzeugen
- Abbilden der Geschäftsprozesse in den betrieblichen Informationssystemen
- kontinuierliches Verbessern der Anwendungssysteme unter Flussgesichtspunkten
- steigende Anforderungen in Bezug auf die leichte Konfigurierbarkeit der verwendeten Softwaresysteme durch die Anwender
- effizientes Dokumenten- und Wissensmanagement.

3 Hintergrundinformationen: Lean Thinking erreicht die Büros

Inzwischen ist es in Unternehmen kein Geheimnis mehr – schlecht organisierte Abstimmungsprozesse, Prozessschleifen und Suchprozesse bergen in administrativen Bereichen ein beachtliches Verbesserungspotenzial (vgl. Fraunhofer IPA 2004; KAIZEN Institute 2004).

In der Vergangenheit setzten umfangreiche Programme zur Effizienzsteigerung vor allem in der Produktion an. Trotz punktueller Bestrebungen, die Administration beispielsweise mittels Gemeinkostenwertanalyse, Zero Base Budgeting, Business Process Reengineering oder Geschäftsprozessoptimierung zu optimieren, verblieben die administrativen Bereiche jedoch vielerorts als »Oase der Intransparenz und des Nicht-Messbaren«. Auch öffentlichkeitswirksame Restrukturierungen änderten insgesamt an dieser Situation nur wenig. Angesichts des steigenden, weltweiten Wettbewerbs und der Erfolge des Lean Managements in der Produktion nehmen sich Unternehmen nun jedoch zunehmend der Herausforderung an, die schlanke Administration zu verwirklichen – das »Lean Office«.

Der Lean-Philosophie folgend, ist die Zielsetzung klar: Jegliche Verschwendung, d. h. alles, was Kosten verursacht und zu Zeitverlusten führt, ohne den Wert einer Leistung aus Sicht des Kunden zu steigern, soll eliminiert und eine klare Kundenorientierung hergestellt werden.

An der vorliegenden Studie des Fraunhofer Instituts für Produktionstechnik und Automatisierung und des KAIZEN Institute Deutschland, die von Januar bis März 2006 online durchgeführt wurde, beteiligten sich 170 Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Die Studie legt Ergebnisse vor, die Auskunft über den gegenwärtigen Leistungsstand in den administrativen Unternehmensbereichen geben, lässt darauf aufbauend ein Benchmarking verschiedener Prozesse zu und zeigt Ansatzpunkte für zukünftige Verbesserungen auf.

3.1 Ziel und Aufbau der Studie

Zielsetzung dieser Studie ist die Erfassung und Einordnung des derzeitigen Leistungsstandes von Unternehmen im administrativen Bereich mit dem Ziel einer Quantifizierung, eines darauf aufbauenden Benchmarking sowie der Ableitung von Gestaltungsempfehlungen. Hintergrund der Fragestellungen ist die Suche nach Möglichkeiten zur Verkürzung der Durchlaufzeiten und zur Steigerung der Flexibilität in den indirekten Bereichen industrieller Unternehmen auf Basis des Lean Thinking.

Die Studie behandelt dabei, wie in Abbildung 7 veranschaulicht, folgende Schwerpunktfelder:

Allgemeiner Teil

- Sammlung allgemeiner Daten zum Unternehmen
- Aussagen zu Produktivität und Verschwendung
- Abschätzung des Marktpotenzials
- Daten zur Leistungsfähigkeit ausgewählter Geschäftsprozesse.

Vertiefungsteile

Zur Wahl standen drei Vertiefungsteile, von denen je nach Interesse einer, zwei oder alle drei beantwortet werden konnten.

- 1 Kennzahlen im Lean Office: Welche Kennzahlen werden genutzt, um Transparenz über Schnelligkeit, Output und Qualität eines Prozesses zu gewinnen?
- 2 Steuerung von Output und Kapazität im Lean Office: Mit welchen Methoden werden Geschäftsprozesse gestaltet, gesteuert und optimiert?
- 3 EDV-Unterstützung im Lean Office: Wie gut ist die derzeitige EDV-Unterstützung von Geschäftsprozessen?

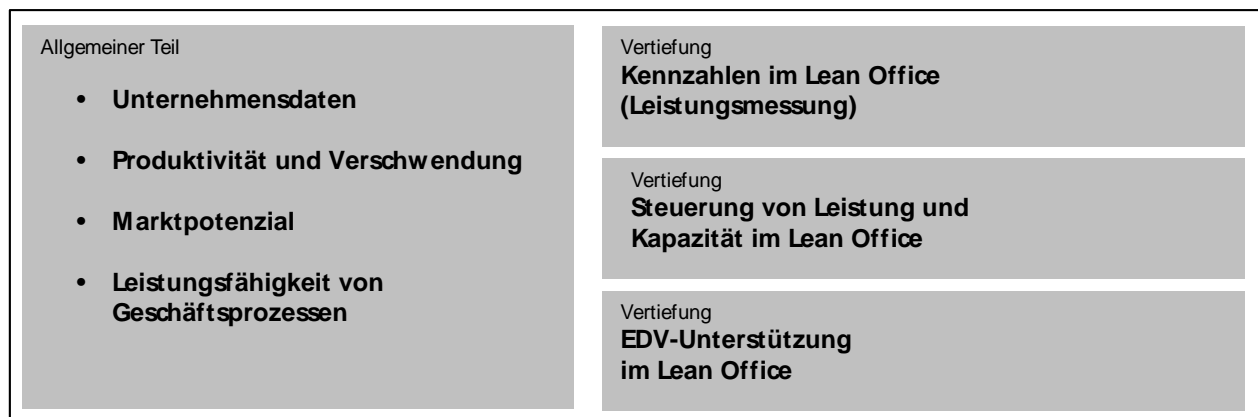


Abbildung 7: Aufbau der Studie Lean Office

Um die Aussagekraft zu erhöhen, erfolgte die Abfrage der Prozesskennzahlen im allgemeinen Teil anhand eines so genannten Referenzprozesses. Ein Referenzprozess ist ein konkreter Geschäftsprozess, wie z.B. eine komplette Serviceabwicklung. Alle Aussagen zu Kennzahlen wie Durchlaufzeit und Termintreue werden vom Teilnehmer auf diesen Referenzprozess bezogen. So soll sichergestellt werden, dass ein möglichst konkreter Leistungsvergleich (Benchmarking) möglich wird.

3.2 Entwicklung der Lean Philosophie

Der Begriff »Lean« bzw. des Lean Managements wurde Ende der 80er Jahre im Rahmen einer Studie des Massachusetts Institute of Technology (MIT) geprägt, die sich im Wesentlichen mit der Analyse des in der Toyota Motor Company entwickelten Produktionssystems beschäftigte (vgl. Womack, Jones, Roos 1990). Der Studie zufolge waren japanische Automobilhersteller bei deutlich höherer Qualität doppelt so effizient und wesentlich flexibler als ihre Konkurrenz in Europa und in den USA.

Aufgrund des offensichtlichen, durch ein umfangreiches Zahlenwerk untermauerten Erfolges des japanischen Modells und der brisanten Lage auf dem amerikanischen Automobilmarkt stießen die Erkenntnisse der Studie auf großes Interesse in den westlichen Industrieländern und wurden zunehmend auf breiter Front diskutiert. Da der Fokus der MIT-Studie anfangs auf die vergleichende Betrachtung verschiedener Montagewerke der Automobilhersteller gerichtet war, wurde auch von Lean Production gesprochen. Vor- und nachgelagerte Bereiche wie Entwicklung, Planung, Vertrieb und Verwaltung wurden erst später untersucht. So entwickelte sich ausgehend von der Produktion das Verständnis hin zu der allgemeinen Managementphilosophie des Lean Managements.

3.2.1 Lean – Schlank, Mager oder Athletisch?

Der Begriff »Lean« wurde ins Deutsche zunächst mit »Schlank« übersetzt und bezieht sich in seiner ursprünglichen Bedeutung auf den Lean Management-Ansatz bzw. das Lean Thinking (vgl. Womack, Jones 1997; Womack, Jones 2004), das eine grundsätzlich neue Denkrichtung, ein neues Managementverständnis darstellt. »Lean« steht somit der hocharbeitsteiligen Massenproduktion entgegen, die auf Taylor und Ford zurückgeht. Lean Management nimmt den Individualisierungstrend bewusst auf und ist kundenauftragsorientiert (vgl. Pfeiffer 1994).

Im Kern steht »Lean« für die Schaffung von Werten für den Kunden ohne Verschwendung (vgl. z.B. Tapping, Shuker 2003). Zur Operationalisierung dieses Ziels stützt sich das Lean Management nach Womack und Jones auf fünf Prinzipien (siehe Abbildung 8). Sie gelten als Basis für ein schlankes Denken.

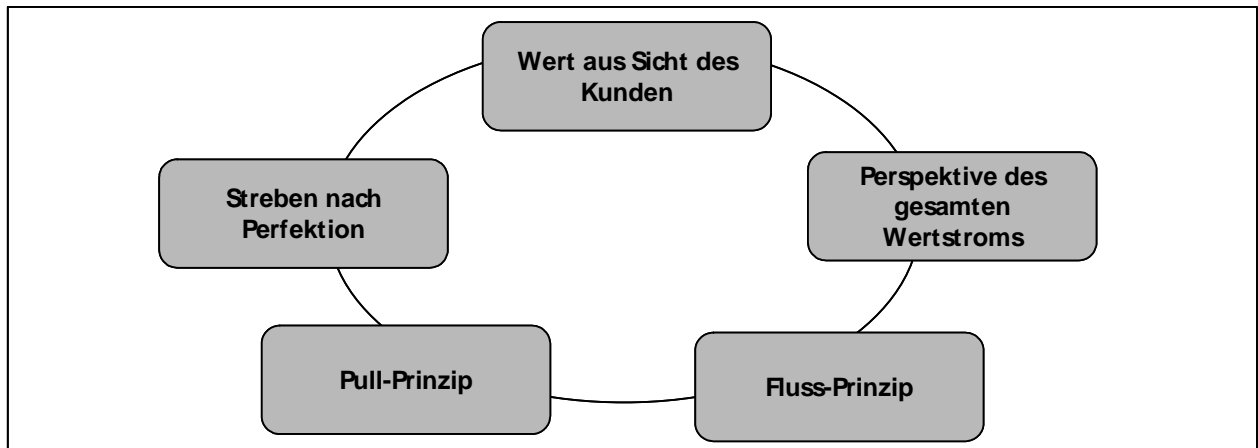


Abbildung 8: Prinzipien des Lean Thinking nach Womack, Jones (2004)

Im Mittelpunkt des Lean Managements steht die konsequente Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen, d.h. der Wert eines Produkts oder einer Dienstleistung wird immer aus Sicht des Kunden bestimmt. Nur wenn die Bedürfnisse des Kunden befriedigt werden, wird er zufrieden und bereit sein, einen angemessenen Preis zu zahlen. Was den Prozess betrifft, also die aufeinander folgenden Arbeitsschritte bis zur Fertigstellung der Leistung für den Kunden, so sind die tatsächlich wertschöpfenden Tätigkeiten - der Wertstrom - zu identifizieren und gesamtheitlich zu optimieren: Nicht wertschöpfende Tätigkeiten wie Doppelarbeiten oder Rückfragen müssen eliminiert werden, Aktivitäten die den Wert nicht erhöhen, aber unverzichtbar sind, wie organisatorische Aktivitäten, sind auf ein notwendiges Maß zu reduzieren und wertsteigernde Arbeiten sind zu optimieren. Ist der Prozess »bereinigt«, soll ein kontinuierlicher Fluss hergestellt werden. Durch eine Verzahnung bzw. nahtlose Übergänge der wertschöpfenden Arbeitsschritte werden Verzögerungen und Wartezeiten minimiert. Zudem sollen nach dem Pull-Prinzip Leistungen nur dann erstellt werden, wenn sie der Kunde tatsächlich fordert. Leistungen, die möglicherweise sogar ohne Bedarf auf den Markt gebracht werden (push), Über- sowie Fehlproduktionen sollen dadurch vermieden werden. Integraler Bestandteil des Toyota Produktionssystems (TPS) (vgl. Ohno 1993) und Lean Managements ist zudem das »Kaizen«-Prinzip (vgl. Imai 1996). Im Deutschen wird »Kaizen« im Allgemeinen kurz mit »Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung« übersetzt. Da die Unternehmensbedingungen durch wechselnde Anforderungen der Kunden, neue Technologien etc. einem ständigen Wandel unterliegen, ist es notwendig bestehende Prozesse fortlaufend zu hinterfragen und darauf zu prüfen, ob sie in der gegebenen Situation noch effizient sind. Gemäß »Kaizen« sind es dabei kontinuierliche, schrittweise und kleine Verbesserungen auf allen Ebenen und in allen Prozessen, die zum Erfolg führen und nicht sprunghafte Innovationen.

In den 90er Jahren geriet der Begriff »Lean« unter heftige Kritik, da viele Unternehmen unter dem Deckmantel des Lean Managements teilweise massive,

hauptsächlich auf Kostensenkung ausgerichtete Rationalisierungsmaßnahmen bzw. »Downsizing«-Projekte durchsetzten. Das Wort »Lean« und die deutsche Übersetzung »Schlank« erwiesen sich dabei als gute Zielscheibe. In der Folge wurde Lean nicht mehr mit »schlank« in Verbindung gebracht, sondern gleichgesetzt mit »mager«, »dünn« oder sogar mit »organizational bulimia« (vgl. DeMarco 1995), bei der Personal mehr oder weniger wahllos abgebaut wird. Lean war »mean«, und »Lean«-Projekte zu betreiben hieß, dem Unternehmen »Fettkuren« mit unangenehmen Begleiterscheinungen zu verordnen.

Diese Praxis läuft dem Lean-Thinking jedoch entgegen. Die ursprüngliche Idee der Schaffung von umfassenden Unternehmenspotentialen geriet in der Zeit der Abmagerungskuren nahezu völlig aus dem Fokus. Lean Management setzt gerade auf die Erfahrungen und auf das Wissen der Mitarbeiter. Sie sind die Ressource zur Verwirklichung der kontinuierlichen Verbesserung und nicht ein Kostenblock, den es zu minimieren gilt. Das Führungsverhalten im Lean Management zielt darauf ab, den Mitarbeitern als Mentor und Coach Unterstützung zu leisten und ein Umfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter ein starkes Vertrauen in ihr Unternehmen setzen, Fehler aktiv aufdecken und nach Verbesserungen suchen (vgl. Pfeiffer 1994).

Die zweite Lean-Welle, die nun in Deutschland nach der Produktion auch verstärkt die administrativen Bereiche erreicht (vgl. hierzu Göggelmann 2005; Schaudwet 2004), versteht »Lean« nun wieder in seiner eigentlichen Bedeutung. Lean bzw. schlank sein bedeutet, das Unternehmen schnell, ausdauernd und fit – »quasi« athletisch – zu machen.

3.2.2 Lean in der Administration

Lean Office, Office Excellence, Schlankes Büro oder Lean Administration sind einige der Namen, unter denen Lean Management im Bezug auf den administrativen Bereich diskutiert und angewendet wird. Nachdem in den 90er Jahren das Lean Management vor allem in der Produktion umgesetzt wurde und sehenswerte Erfolge erzielte, sehen sich viele Unternehmen nun vor dem nächsten logischen Schritt: Wie können die administrativen Bereiche optimiert werden? Langsame Verwaltungsprozesse sowie hohe Gemeinkostenzuschläge und Verwaltungskosten beeinflussen das Kostenniveau negativ und schwächen die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen (vgl. Laqua 2005). Gerade in Hochlohnländern wie Deutschland gelten Qualität und Effizienz der administrativen Prozesse und des Services zunehmend als entscheidender wirtschaftlicher Erfolgsfaktor.

Der Erfolg von Lean Management in der Produktion heißt jedoch nun nicht per se, dass Verwaltungsprozesse ebenfalls nach produktionsspezifischen Aspekten optimiert und geplant werden können. Die Verwaltung »tickt« eben anders. Das Produkt von administrativen Prozessen ist immateriell und häufig schlecht fassbar,

zudem sind die Prozesse wenig transparent und die Möglichkeit, die Effizienz zu messen gering, so lauten die Einwände. Tatsächlich gibt es viele Unterschiede zwischen Prozessen in der Verwaltung und der Produktion. Mit einer unreflektierten Adaption der Methoden aus der Produktion ist deshalb kein Boden zu gewinnen. Unter prozessualen Aspekten sind Verwaltungsabläufe jedoch durchaus mess- und natürlich gestaltbar.

Die fünf Prinzipien des Lean Thinking geben auch für die Administration eine Orientierung, wo Verbesserungen möglich sind. Schließlich ist es auch in den »nicht-produktiven« Bereichen notwendig, die Anforderungen des (internen) Kunden genau zu kennen und zu hinterfragen, welche Informationen für ihn wichtig (also wertschöpfend) sind. Durch Schnittstellenreduktion und die Beseitigung von Engpässen lassen sich administrative Prozesse wesentlich beschleunigen. Hierzu ist es notwendig, den gesamten Wertstrom zu identifizieren und gesamtheitlich zu betrachten. Prozessschritte, die nicht der Erbringung der Leistung dienen, sind Verschwendung und können eliminiert werden. Die verbleibenden, wertschöpfenden Vorgänge können dann ebenfalls nach dem Fluss-Prinzip so gestaltet werden, dass minimale Wartezeiten und Bestände entstehen. Administrative Prozesse sollen ebenfalls ausschließlich vom Kunden angesteuert werden. Die Leistung soll erst dann erbracht werden, wenn sie der Kunde tatsächlich benötigt.

Ist ein stabiler Prozess installiert, obliegt es den Mitarbeitern nach Perfektion zu streben und den Prozess in kleinen Schritten zu optimieren und an neue Gegebenheiten anzupassen.

Abgesehen von den fünf Prinzipien ist der wichtigste und gleichzeitig einfachste Startpunkt zum Verständnis von Lean die Kenntnis der sieben Arten von Verschwendung. Verschwendung kann in ganz unterschiedlicher Gestalt im Unternehmen in Erscheinung treten und bleibt oft unentdeckt. Ursprünglich für die Produktion konkretisiert, hilft die Übertragung und Definition der sieben Arten von Verschwendung für die Administration, auch hier Potenziale zu erkennen (vgl. hierzu z.B. Thompson 1997). Die sieben Arten der Verschwendung sind:

- Überproduktion (Erstellung einer Leistung vor ihrem Bedarf)
- Unnötige Bewegungen (wie lange Wege zu Druckern oder Akten, ständiges Strecken nach schlecht erreichbaren Arbeitsmaterialien etc.)
- Unnötige Transporte (beispielsweise von Vorgängen durch Weiterreichen von einem Arbeitsplatz zum anderen mit der Gefahr des Verzugs oder Verlusts)
- Warten (bei Besprechungen, auf dringende Rückrufe oder Berichte)
- Lagerbestände (beispielsweise ungenutzte Arbeitsmittel oder zu viele Akten / Aufträge am Arbeitsplatz stören die Übersichtlichkeit und führen zu überflüssigen Suchprozessen)
- Überbearbeitung (wie Doppelarbeiten, da Zuständigkeiten nicht geklärt sind)
- Korrekturen / Rückfragen (aufgrund von zum Beispiel unvollständig ausgefüllten Formularen, unlesbare Notizen)

Die Identifizierung der Verschwendung ist vor allem anfangs kein leichtes Unterfangen. Deshalb ist es wichtig, durch fortlaufendes Training den Blick dafür zu schulen und zu schärfen. Dies hilft später beim zweiten wichtigen Schritt, wenn es darum geht, die Kundenwertschöpfung konsequent im Auge zu behalten.

Die Kategorisierung der Verschwendung in sieben Arten folgt dabei der ursprünglichen Einteilung, wie sie von Toyota vorgenommen wurde. Sie ist jedoch nicht zwingend. Es gibt Beispiele von Unternehmen, die die Liste modifizieren. Im Vordergrund steht dabei immer, Verschwendung tatsächlich zu erkennen und zu eliminieren (vgl. Thompson 2000).

Verschwendung ist wie gesagt nicht notwendigerweise sofort zu erfassen. Bisherige Schätzungen gehen jedoch davon aus, dass nur 50-60 Prozent der Arbeit im administrativen Bereich produktiv sind (vgl. hierzu Wiegand, Franck 2004). Damit ergibt sich ein gewaltiges Optimierungs- und Handlungspotenzial.

3.2.3 Entwicklungslinien und Stand des Lean Office

Eine spezifische Auseinandersetzung mit »Lean« in der Administration setzte schon in der ersten Hälfte der 90er Jahre ein, stieß jedoch noch auf wenig Beachtung. In der Literatur hielt sich Lean Office zwar beständig als Thema, ging jedoch über vereinzelte Erscheinungen kaum hinaus (vgl. hierzu Steger 1994; Thompson 1997; Thompson 2000). Angestoßen durch die Ergebnisse der MIT-Studie standen, sowohl in der Theorie als auch in der Praxis, zunächst die Optimierung der Produktion im Mittelpunkt, gefolgt von der Erarbeitung und Systematisierung der Lean Management Philosophie als Ganzes. In der Praxis blieb Lean Management dabei nicht nur auf die Automobilindustrie beschränkt sondern stieß in den Folgejahren auch in anderen Branchen auf zunehmende Beachtung.

Seit dem Jahr 2002 ist ausgehend vom angloamerikanischen Raum wiederum eine starke Zunahme der Veröffentlichungen zum Lean Management zu beobachten. Das Thema Lean Management wird dabei im Wesentlichen unter vier Gesichtspunkten behandelt:

- Lean Management bzw. die Lean Thinking Philosophie als neuer, allgemeiner Management-Ansatz
- Lean Management in der Produktion (Lean Production)
- Lean Management in der Entwicklung (Lean Development)
- Lean Management im administrativen Bereich und Dienstleistungssektor

Darüber hinaus existiert in der Literatur eine Vielzahl von Ansätzen, die wesentliche Punkte des Lean Office berühren. Zu erwähnen ist hier beispielsweise der Ansatz des »Simplify«. Bekannteste Vertreter sind Lothar J. Seiwert und Werner Küstenmacher. Im Kern geht es auch dem Simplify darum, unnötigen Ballast abzuwerfen, indem systematisch Wichtiges von Unwichtigem getrennt wird. Es werden Möglichkeiten beleuchtet, wie das Leben einfacher, effizienter und erfolgreicher gestaltet werden kann (vgl. bspw. Küstenmacher, Seiwert 2003). Der Ansatz ist jedoch stark individualorientiert und will aufzeigen, wie verschiedene Lebensbereiche durch eine intelligente Organisation ausbalanciert werden können. Auf der Ebene der Arbeitswelt zielt der Ansatz auf eine bessere persönliche Arbeitsorganisation und ein durchdachtes Zeitmanagement ab (vgl. z.B. Seiwert 2005). Obwohl die gesamtheitliche, prozessorientierte Betrachtungsweise außen vor bleibt, liefern die Anregungen zu Verbesserungen auf Individualebene auch einen Beitrag für die Umsetzung des Lean Office. Der Forschungsstand zum Themengebiet der persönlichen Arbeitsorganisation und des Zeitmanagements ist weit fortgeschritten und Veröffentlichungen sind vielfältig und zahlreich.

Die ersten Veröffentlichungen zum Thema Lean Office basieren auf dem Transfer der Lean Prinzipien auf den administrativen Bereich sowie der Beschreibung der sieben Arten der Verschwendung in der Administration. Umfangreichere Veröffentlichungen geben darüber hinaus eine Übersicht über Strategien, Methoden und Werkzeuge, die aus dem Fundus des Lean Management bzw. der Lean Production stammen und die für die Anwendung in der Administration angepasst wurden (vgl. z.B. Tapping 2006). Intensivere Auseinandersetzungen mit Implementierungsstrategien oder tiefer gehende Betrachtungen einzelner Methoden, wie beispielsweise Wertstromdesign, sind jedoch nur vereinzelt zu finden (vgl. hierzu Tapping, Shuker 2003; Keyte, Locher 2004; Wiegand, Franck 2004). Ein Großteil der Veröffentlichungen beinhaltet zudem eine Zusammenfassung der Erfahrungen der Autoren aus erfolgreichen Lean-Projekten in der Administration (vgl. z.B. Bieber 2001). Die Ergebnisse geben hierbei einen guten Eindruck, wozu der Lean Gedanke auch in der Administration beitragen kann und mit Hilfe welcher Werkzeuge Prozesse unter Lean-Aspekten gestaltet werden können. Allgemeingültige Aussagen zum Umsetzungsstand in Unternehmen, zu konkreten Ansatzpunkten und Hindernissen sind jedoch aufgrund dieser Erfahrungswerte kaum möglich.

Viele Unternehmen und Beratungsunternehmen haben jedoch inzwischen das Thema Lean Office aufgegriffen und eigene Aktivitäten gestaltet bzw. Dienstleistungen entwickelt.

Die weltweit wohl bekanntesten Vertreter und Treiber des Lean-Thinking sind die als Initiatoren der Lean Bewegung geltenden James T. Womack und Daniel T. Jones. Womack gründete 1997 das Lean Enterprise Institute, das zusammen mit der Lean Enterprise Academy geführt von Jones in Großbritannien und dem Lean

Institute Brazil den Kern eines weltweiten Netzwerkes bilden, das den Lean Gedanken durch Forschung, praktische Beratung, Veröffentlichungen und Workshops weiterentwickeln und verbreiten möchte. Im Vordergrund steht dabei die Umsetzung des Lean Managements verstärkt in Branchen jenseits der Automobilindustrie und in jüngerer Zeit die Übertragbarkeit des Konzepts auf administrative Prozesse und den Dienstleistungssektor. Partner dieses Netzwerkes in Deutschland ist das Lean Management Institute.

Konzeptionell treiben das Thema in Deutschland insbesondere das Fraunhofer Institut für Produktionstechnik und Automatisierung sowie das KAIZEN Institute voran.

Das KAIZEN Institute in Deutschland agiert ebenfalls als Teil eines weltweit tätigen Netzwerkes. Im Themenfeld Lean Office bietet das Kaizen Institute Seminare und Qualifikationsprogramme sowie Beratung und ein Benchmarking bzw. Benchmarking-Touren an, bei dem Teilnehmer vor Ort in Unternehmen ihre Erfahrungen austauschen und Ideen diskutieren können. Zur Steigerung der Büroeffizienz arbeitet das Kaizen Institut mit einem 6-Level-Modell. Ziel ist sowohl die Verbesserung der Selbstorganisation und der Teamarbeit als auch eine Prozessoptimierung hin zu einem flexiblen Arbeiten unabhängig von Zeit und Raum.

Einen aus der angewandten Forschung entstandenen umsetzungsorientierten Ansatz verfolgt das Fraunhofer Institut für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA). Im Themenfeld »Lean Production« ist das Fraunhofer IPA seit mehreren Jahren mit einem umfangreichen Dienstleistungsangebot tätig. Neben Veröffentlichungen wie beispielsweise der deutschen Erstausgabe von »Learning to See« (Rother, Shook 2000), das in Zusammenarbeit mit den Autoren Rother und Shook entstand, führt das IPA Methoden-Workshops durch und bietet Beratung und Coaching in Industrieprojekten. Darüber hinaus fördert das Fraunhofer IPA den Erfahrungsaustausch durch die Organisation von Arbeitskreisen. Aufbauend auf diesen Erfahrungen arbeitet das Fraunhofer IPA nun ebenfalls seit einigen Jahren erfolgreich im Bereich »Lean Office«. Auch hier bietet das IPA Vorträge, Workshops, Beratungsprojekte und einen organisierten Erfahrungsaustausch an. Im Rahmen der »Lean Office«-Arbeitskreise wurde beispielsweise ein »Reifegradmodell für athletische Unternehmen« entwickelt, anhand dessen der Leistungsstand von Unternehmen eingeordnet werden kann. Angeregt durch die gesammelten Erfahrungen aus den Beratungsprojekten und Diskussionen in den verschiedenen Veranstaltungen wird zudem demnächst ein Buch zum Thema »Wertstromdesign – Schlanke Prozesse in der Administration« veröffentlicht. Es wird sich eingehend mit der Methodik des Wertstromdesigns in der Administration befassen, insbesondere mit dem Übergang vom Ist- zum Soll-Prozess.

Sowohl das Fraunhofer IPA als auch das KAIZEN Institute führten bereits im Jahr 2004 kleinere Untersuchungen zum Thema Produktivität im Büro durch.

Die Befragung des KAIZEN Institute (2004) hatte die Quantifizierung der Zeitverluste im Büro zum Ziel. Ergebnis der Erhebung war, dass im Schnitt etwa 38 Prozent der verfügbaren Arbeitszeit durch unproduktive Tätigkeiten verloren gehen.

Im Rahmen der Fraunhofer IPA Befragung (2004) wurde der Einsatz produktivitätssteigernder Methoden sowie Hindernisse effizienter Büroarbeit insbesondere im Auftragsmanagement behandelt. Zwar schien das Thema Effizienzsteigerung im Büro im Bewusstsein der Unternehmen angekommen zu sein, doch nur ein Viertel der 61 antwortenden Unternehmen setzte bereits die Methoden des Lean Managements intensiv ein. Darüber hinaus ergab die Untersuchung wichtige Hinweise auf die größten Effizienzkiller der Büroarbeit sowie auf eine angemessene Herangehensweise für Verbesserungen, da die größten Hindernisse für eine Verkürzung der Auftragsdurchlaufzeit auf Verwaltungsebene an Schnittstellen und aufwändigen Abläufen festgemacht wurden.

Die vorliegende Studie möchte an diese Ergebnisse anknüpfen, den Leistungsstand der Unternehmen beim Thema Lean Office beurteilen sowie die Handlungspotentiale und Herausforderungen konkretisieren und ein Benchmarking ermöglichen.