Lean Administration – Methode oder Denkweise?

Unternehmen fordern vermehrt Kostensenkungen in nichtproduktiven Bereichen, was die dortigen Mitarbeitenden massiv unter Druck setzt. Lean Administration leistet einen wesentlichen Beitrag zur Verminderung dieses Drucks. Doch was ist Lean Administration?

Frédéric Jordan, Organisations- und Managementberater für Unternehmen in den Bereichen Optimierung, Begleitung, Beratung und Wissenstransfer

Nehmen wir es gleich voraus: Lean Administration bewährt sich als Methode und Denkweise. Beide Ansätze bringen messbare Resultate. Doch erst in ihrer Kombination schaffen sie ebenso überragende wie nachhaltige Ergebnisse.

Was bedeutet Lean?

Google zeigt über 210 Mio. Empfehlungen zu diesem Begriff. Bei Lean Administration sind es immerhin rund 2,4 Mio. Es gibt eine offensichtliche Vielzahl von Inhalten zu diesen beiden Begriffen. Persönlich schätze ich als Beschreibung für Lean: «Lean bedeutet intelligenter zu arbeiten.»

Ein Beispiel: Ein Einpersonen-Betrieb im therapeutischen Umfeld behandelte pro Tag 5–8 Personen. Die Rechnungen schrieb der Inhaber stets am Wochenende. Dies frass seine freien Tage fast gänzlich, da ihm diese Arbeit nicht gut von der Hand geht. Er lief am Limit, weil er sich nicht mehr richtig erholen konnte.

Unser Mann fragte seinen Treuhänder, wie viel er für die Erstellung der Rechnungen aufgrund einer Vorlage verlangen würde. Die Summe belief sich auf CHF 1.50 pro Rechnung. Auf einem A5-Block entstand die Vorlage. Der Inhaber trug die Adresse sowie das Datum ein. Die Behandlungsart und die Dauer der Behandlung konnte er mittels Kreuzchen bzw. Zahlen innert Sekunden definieren. Die Blätter sandte er seinem Treuhänder einmal pro Woche. Und plötzlich gab es wieder freie Wochenenden.

Ein nächster möglicher Schritt? Die Erledigung auf elektronischem Weg, um die Kosten nochmals zu reduzieren.

Optimieren Sie schon nichtproduktive Bereiche?

Produktionsabteilungen werden seit Jahrzehnten optimiert. Das begann anfags des 20. Jahrhunderts. Die nichtproduktive bzw. administrative Seite wurde und wird oft noch vernachlässigt. Zudem gibt es eine riesige Anzahl von Unternehmen, die über keine klassische Produktion verfügen. Heute dominieren die Wissens- und Servicearbeiter und stellen mancherorts rund 90 Prozent der Belegschaft. Der Materialfluss wird also klar vom Informationsfluss dominiert. Durch die moderne Technik werden wir immer mehr zur Wissensgesellschaft.

Zeitverschwendung im Büro

Das Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA stellt seit Jahren fest, dass rund ein Drittel der Arbeitszeit im Büro verschwendet wird. Und die AKAD Hochschule Leipzig meldete 2013, dass an 3 von 5 Tagen ineffizient gearbeitet wird. Potential zur Verbesserung ist somit nachweislich vorhanden.

Produktion versus Administration

Administrative Prozesse sind nicht identisch mit denen aus der Produktion. Kapazitätsermittlungen sind nicht abhängig von Stückzahlen. Im nichtproduktiven Bereich werden Informationen verarbeitet. Deshalb hängen zum Beispiel Bedarfsermittlungen stärker von persönlichen Faktoren ab als von objektiv messbaren Zahlen, Daten und Fakten. Informationen sind rasch veränderbar und somit nicht leicht erfassbar. Allerdings kann die benötigte «Information» jeweils pro Anwendung definiert werden. Zudem gibt es oft einen hohen Anteil repetitiver Tätigkeiten. Dies macht es möglich, die Prozesse zu organisieren, zu optimieren und zu standardisieren. Transparenz entsteht.

Adaptieren statt kopieren

Gerne wird versucht, die erfolgreichsten Methoden aus dem Bereich Lean zu kopieren und mittels «Hammer und Amboss»-Vorgehensweise im eigenen Unternehmen zu etablieren. Dies funktioniert nur kurzfristig und schon gar nicht nachhaltig. Die Methoden müssen derart adaptiert werden, dass die eigene Unternehmung damit klar kommt. Dabei hat die Denkweise massgeblichen Einfluss. Lean einzuführen und nachhaltig zu verankern bedeutet ständige Betrachtung der Prozesse, Schulungen der Mitarbeitenden und klare Unterstützung des ganzen Managements. Mitarbeitende müssen mitgenommen werden. Stichworte: die Qualifizierung der Betroffenen, klare Kompetenzrahmen, Unterstützung und Coaching durch Vorgesetzte, die Einführung der Teamarbeit innerhalb eines Prozesses, Förderung von Kreativität, Anerkennung erzielter Erfolge.

Individualität gefordert: Vorgehensweise bei der Einführung

Über die ideale Einführung von Lean Administration gibt es zahlreiche Literatur. Es gibt keinen idealen, keinen perfekten Weg. Jede Unternehmung ist anders und dementsprechend individuell zu behandeln. Hier eine mögliche Vorgehensweise:

Zuallererst muss jeder Arbeitsplatz, jeder Bereich, jede Räumlichkeit konsequent entschlackt werden. Alles Unnötige (z.B. Unterlagen, Geräte, Möbel) muss entfernt werden. Dazu eignet sich der sogenannte 5S-Kreislauf (1. Sortieren, 2. Sichtbare Ordnung, 3. Sauber halten, 4. Standardisieren, 5. Ständig verbessern). Schon alleine dadurch lassen sich viele Schwachstellen und Probleme beheben, ohne auch nur eine einzige Minute lang einen Prozess betrachtet zu haben. Anschliessend werden Standards für die Zusammenarbeit gesetzt. Zum Beispiel für die Kommunikation, den Informationsfluss, für das Daten- und Wissensmanagement sowie das Büro-Layout.

Erst jetzt widmet man sich den Prozessen. Diese müssen von allen Beteiligten verstanden werden. Dazu sollten die Prozesse zuerst einmal transparent visualisiert werden. Dafür eignen sich unterschiedliche Techniken (z.B. SIPOC, Flussdiagramm, Swimlane-Diagramm). Nutzen Sie zu Beginn diejenige Technik, mit welcher Sie und Ihr Team am besten zurechtkommen. Fortgeschrittene Lean-Anwender setzen zum Visualisieren gerne auf Wertstrom-Diagramme. Jede dieser Techniken hilft die Schwachstellen und Probleme zu erkennen und nachhaltig zu beheben.

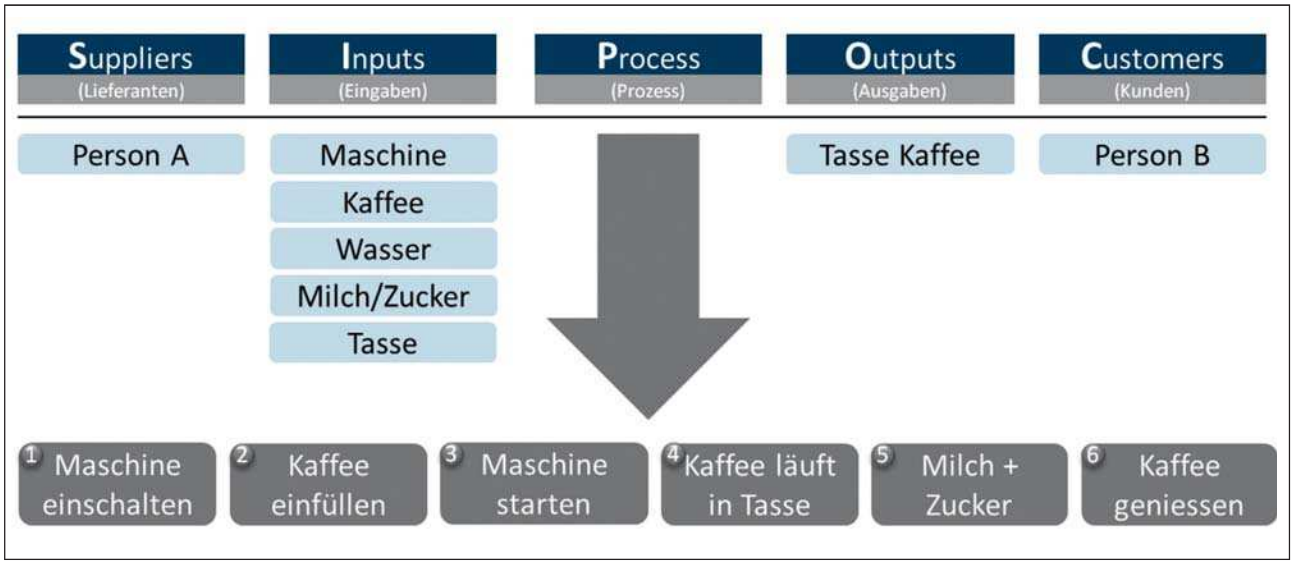
Befassen Sie sich gleichzeitig mit dem «visuellen Management». Dies beinhaltet die bildliche Darstellung von Informationen über Abläufe und deren Ergebnisse. Gebräuchlich zur Darstellung sind zum Beispiel Schaukästen, Broschüren, Informationstafeln, Plakate, aber auch Filme und interaktive Anwendungen.

Weitergehende Erläuterungen rund um die Thematik der Analysen, Kennzahlen und generell der tiefer gehenden Schritte sprengen den Rahmen dieses Artikels.

Die Kosten sinken auch ohne 100 Prozent Perfektion

Die genannten Veränderungen haben einen automatischen Einfluss auf Ihre Kosten. Aber aufgepasst: Je nach Situation vor Ort können die Ausgaben kurzfristig ansteigen (z.B. Entsorgung, neues Mobiliar). Im Gegenzug verbucht man aufgrund der rascheren, effizienteren Arbeitsweise üblicherweise höhere Gewinne.

Ein Tipp zum Schluss: Geben Sie sich Zeit. Es ist nicht nötig, von Beginn an alles perfekt zu machen. Aber den Prozess zu beginnen und sich dabei stets verbessern zu wollen – das ist von eminenter Wichtigkeit.



Beispiel eines SIPOC-Diagramm im Alltag.