

Studienarbeit

Im Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen Bachelor

Betreuerin: Prof. Dr. Yvonne Schoper

Abgabedatum: 08.12.2010

THEMA DER STUDIENARBEIT:

Prozessberatung zum Thema Lean Administration

vorgelegt von:

Michael Petri

Waldstraße 33b

67133 Maxdorf

Matrikel-Nr. 814319

E-Mail: michael.petri87@web.de

Telefon: 0178 / 9251122

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
Eidesstattliche Erklärung.....	IV
1 Einleitung	1
2 Lean Management	1
2.1 Geschichte und Entwicklung.....	1
2.2 Grundlagen und Grundbegriffe	3
2.3 Nutzen und Vorteile	7
3 Lean Administration	7
3.1 Lean Administration als Ansatz des Lean Managements	7
3.2 Anwendungsbereiche	11
3.3 Analysephase der Lean Administration.....	11
3.4 Optimierungsphase der Lean Administration	13
4 Prozessberatung.....	14
4.1 Definition.....	14
4.2 Vorteile.....	15
5 Prozessberatung zum Thema Lean Administration	15
5.1 Beratende Unternehmen und Beratungsangebot	15
5.1.1 Angebotene Analysemethoden.....	15
5.1.2 Angebotene Optimierungsmethoden	19
5.1.3 Beratungskonzepte.....	19
5.1.3.1 MBtech Consulting GmbH.....	20
5.1.3.2 Fraunhofer IPA.....	21
5.1.3.3 Loquenz Unternehmensberatung GmbH	22
5.1.4 Übersicht Beratungsangebot	24
5.2 Potential bei Prozessberatung zum Thema Lean Administration.....	24
6 Fazit	26
Literaturverzeichnis	28
Anhang.....	31

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mehrstufiges Vorgehen der MBtech Consulting GmbH.....	20
Abbildung 2: Mehrstufiges Vorgehen der Fraunhofer IPA	22
Abbildung 3: Mehrstufiges Vorgehen der Loquenz GmbH.....	23
Abbildung 4: Übersicht Beratungsangebot	23

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
etc.	et cetera
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
o.J.	ohne Jahr
o.O..	ohne Ort
o.V.	ohne Verfasser
S.	Seite
usw.	und so weiter
z.B.	Zum Beispiel

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich meine Bachelorarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.
Diese Quellen oder inhaltlich entnommene Stellen wurden kenntlich gemacht.

Ort, Datum:

Unterschrift:

1 Einleitung

In den letzten Jahren ist das Interesse an Lean Management, das in seiner ursprünglichen Form Anwendung in den Produktionsbereichen der Industrie findet, nicht nur bei fertigen Unternehmen sondern auch in anderen Bereichen der Wirtschaft gewachsen. Immer mehr rückt die Übertragung der Methoden auf nicht-Produktionsbereiche in den Fokus, um auch dort Erfolge durch die Anwendung des Lean-Systems realisieren zu können. Teilweise ist sogar die Rede von einer „zweiten Welle des Lean Managements“¹. Lean Administration als Ansatz des Lean Managements stellt den Versuch dar, Verwaltungsbereiche nach Lean-Kriterien zu gestalten. Zahlreiche Unternehmensberatungen haben Strategien zur Einführung von Lean Administration entwickelt und unterbreiten Beratungsangebote zur Verbesserung der Prozesse in den betroffenen Bereichen.

In dieser Studienarbeit wird das aktuelle Beratungsangebot in Deutschland dargestellt. Zu Beginn erfolgt dazu eine Darstellung der geschichtlichen Entwicklung und der Grundlagen des Lean Managements. Daran schließt eine Übertragung dieser Grundlagen auf den Ansatz der Lean Administration an. Die Grundbegriffe und Vorgehensweise bei Einführung von Lean Administration werden dargelegt, ebenso die Definition und Ziele einer Prozessberatung. Auf dieser Basis schließlich werden die verschiedenen Angebote für Prozessberatung zum Thema Lean Administration aufgeführt, analysiert und verglichen. Zuletzt beschäftigt sich die Studienarbeit mit der Frage, an welchen Stellen bei den Beratungsangeboten noch Potential besteht und wie die Angebote dahingehend verbessert werden könnten.

2 Lean Management

2.1 Geschichte und Entwicklung

Nach Ende des Zweiten Weltkriegs sah sich der japanische Automobilkonzern Toyota mit einer schweren Krise konfrontiert². Es herrschte ein scharfer Wettbewerb, der die Preise für Automobile und damit den Gewinn sinken ließ. Seit Gründung der Toyota Motor Company im Jahr 1937 waren bisher nur 2685 Fahrzeuge produziert worden. Der amerikanische Konkurrent Ford war in der Lage 7000 Automobile allein an einem Tag herzustellen. Kredite waren aufgrund der angespannten

¹ Teuber (2004), S.2

² Vgl. Dennis (2007), S.1 - 13

Wirtschaftslage sowie der Finanzpolitik der amerikanischen Besatzung, die durch Restriktionen die hohe Inflation zu mindern versuchte, kaum erhältlich. Kiichiro Toyoda, der die Leitung des Familienunternehmens zu diesem Zeitpunkt innehatte, plante ein Viertel der Belegschaft zu entlassen um Kosten zu sparen. Das Resultat waren Streiks, die umso massiver ausfielen nachdem 1946 durch Arbeitnehmerschutzgesetze die Position der Beschäftigten gestärkt worden war. Schließlich einigte man sich mit der Gewerkschaft auf den Abbau von 25% der Arbeitsplätze und garantierte dafür der restlichen Belegschaft lebenslange Beschäftigung und Bonuszahlungen in Abhängigkeit vom Firmenprofit, sowie eine von der Dauer der Betriebszugehörigkeit abhängige Bezahlung. Für das Versagen der Unternehmensstrategie übernahm Kiichiro Toyoda die Verantwortung und trat vom Posten des Geschäftsführers zurück. Ihm folgte sein Cousin Eiji Toyoda, der vor allem in den Ford Motorwerken in Detroit Erfahrungen gesammelt hatte. Zusammen mit seinem Vertrauten Taiichi Ohno entwickelte er eigene Ideen für ein Produktionssystem, das auf die Anforderungen an Toyota zugeschnitten war. Dabei nutzte er unter anderem die Vorarbeit der Pioniere Taylor und Ford auf dem Gebiet der Massenproduktion. Maßgeblichen Einfluss hatten auch die Qualitätsstrategien des Amerikaners William Edwards Deming. Ohno und Toyoda entschieden, dass die Massenproduktion aufgrund der Verhältnisse in Japan in ihrer ursprünglichen Form nicht funktionieren würde. Der japanische Markt erforderte ein breites Produktprogramm, wogegen Ford sich auf sehr wenige Modelle spezialisierte und diese in großen Stückzahlen fabrizierte. Toyota musste also relativ geringe Stückzahlen zu günstigen Konditionen anbieten. Zudem beruht das von Taylor entwickelte Prinzip der möglichst umfassenden Arbeitsteilung auf dem Einsatz von Spezialmaschinen, die einzelne Arbeitsschritte ausführen können. Deren Anschaffung kam aber wegen Kapitalmangel für Toyota nicht in Frage. Zusätzlich war es nicht möglich noch weitere Angestellte zu entlassen, daher musste das vorhandene Humankapital optimal genutzt werden. Unter diesen Voraussetzungen begann Ohno mit Kiichiro Toyodas Unterstützung seine Arbeit mit dem Ziel ein passendes Produktionssystem für Toyota zu entwickeln. Verschiedene weitere Personen aus dem Toyota-Konzern und dessen Umfeld hatten Teil an der Entstehung, indem sie Methoden und Konzepte entwickelten. Der Erfolg gab Toyotas

System recht: Bis 1970 war Toyota mit einem weltweiten Marktanteil von 5% der sechstgrößte Automobilkonzern geworden³, 2008 stand der japanische Konzern (zusammen mit dem Tochterunternehmen Dayhatsu) mit einem Absatz von 8,972 Millionen Fahrzeugen und damit einem Marktanteil von 12,7% vor General Motors und Volkswagen an der Weltspitze⁴. Bücher über das Produktionssystem wurden verfasst, unter anderem von Taiichi Ohno selbst, der gemeinhin als Vater der Methode gilt. „Zu Beginn der 80er Jahre entwickelte sich in den westlichen Industrienationen aus dem Toyota-Produktionssystem das Konzept des Lean Managements“⁵. In den Neunziger Jahren verwendeten James P. Womack und Daniel T. Jones in ihrem Buch *The Machine that changed the World – The Story of Lean Production* erstmals den Begriff der „Lean Production“, die sich am Toyota-Produktionssystem orientiert. In diesem Werk wurden bereits nicht nur die Fabrikationsprozesse selbst, sondern auch eine schlanke Unternehmensorganisation beschrieben. Im Laufe der Zeit wurden die Lean-Ansätze auf immer weitere Bereiche in Unternehmen übertragen, weswegen sich mittlerweile im Allgemeinen der Ausdruck Lean Management als Überbegriff für eine solche Unternehmensführung und -organisation etabliert hat. Womack und Jones abstrahierten die Strategien weiter und verwendeten dafür die Bezeichnung des „Lean Thinking“, dargestellt in ihrem gleichnamigen Buch, das im Jahr 1996 erschien. Heute wird Lean Management in den verschiedensten Branchen und Unternehmensbereichen eingesetzt. Die Verbreitung wird durch einen ständigen Zuwachs an Fachliteratur, durch Unternehmensberatungen und Forschungsinstitute (teilweise organisiert im von Womack & Jones gegründeten Lean Global Network) sowie die Lehre an Hochschulen stetig gefördert.

2.2 Grundlagen und Grundbegriffe

Der englische Begriff „lean“ wird im deutschen oft mit dem Adjektiv „schlank“ übersetzt, was der Intention aber nur bedingt gerecht wird. Treffender lässt sich „lean“ als Philosophie mit dem Kernziel „Werte schaffen ohne Verschwendung“⁶ beschreiben. Damit sind zentrale Gedanken des Lean Managements, die

³ Vgl. Thonemann (2005), S.33

⁴ Vgl. Automobil Produktion (2009)

⁵ Dahm (2009), S.7

⁶ Wiegand (2006), S.11

Orientierung auf die Wertströme der Organisation und die Vermeidung von Verschwendung, bereits genannt.

Zur Illustration des Lean Managements wird oft die Metapher eines Hauses verwendet. Einzelne Methoden bilden Dach, Fundament und Wände. Nur ein Haus mit stabilen Komponenten ist standfest, also müssen alle Methoden ineinander greifen um optimale Effekte zu erzielen. Die Werkzeuge und die Denkweise, die sie zu einem System verknüpft, sollen im Folgenden kurz dargestellt werden.

Taiichi Ohno sah bei Toyota einen verblüffend einfachen Weg, Kosten einzusparen und die Produktion zu verschlanken: Verschwendung, japanisch *muda*, aus den Prozessen zu eliminieren. Per definitionem ist Verschwendung jede Tätigkeit, die Ressourcen verbraucht, aber keinen Wert erzeugt⁷. Viele Arten von *muda*, von denen Ohno sieben Stück unterschied, ergeben sich durch das System der Massenproduktion: Es werden große Stückzahlen produziert, ohne dass der Absatz bereits gesichert ist. Das führt zum *muda* der Überproduktion. Diese wiederum ist Ursache weiterer *mudas*: unnötige menschliche Bewegungen für die Herstellung. Fehler, da bei großen Losen das Erkennen von Defekten schwerer möglich ist. Lagerbestände, die auf Weiterverarbeitung oder Nacharbeit von Fehlern warten. Wartezeiten, verursacht durch langsamere vorgelagerte Prozesse. Weiterhin erkannte er unnötige Verarbeitungsschritte an sich (z. B. unnötige Bürokratie) und unnötigen Transport von Gütern als Quellen von *muda*. Womack und Jones fügten dem noch das Entwerfen von Produkten hinzu, die nicht den Bedürfnissen der Kunden entsprechen⁸. Alle Varianten können einzeln auftauchen, sind aber oft in Kombination anzutreffen, da sie sich gegenseitig bedingen.

Im Zusammenhang mit *muda* sind auch die Konzepte *mura* und *muri* zu nennen⁹. *Mura* bezeichnet eine ungleiche Verteilung der Arbeitslast über den Tag, wenn es beispielsweise bedingt durch ungünstige Prozessverknüpfungen Wartezeiten und dann wieder Zeiten mit hektischer Arbeitstätigkeit gibt. Der Begriff *muri* beschreibt Tätigkeiten, deren Ausführung z. B. durch mangelhafte Ausstattung des Arbeitsplatzes oder falsche Arbeitstechnik erschwert wird. Ein zentrales Ziel des Lean Management ist es *muda*, *mura* und *muri* zu reduzieren. Um das zu bewerkstelligen ist es sinnvoll, alle Prozesse aus Kundensicht zu betrachten und die

⁷ Vgl. Womack (1997), S.15

⁸ Vgl. Womack (1997), S. 397

⁹ Vgl. Dennis (2007), S.20 - 25

Anteile von Aktivitäten, die nicht der Erfüllung der Kundenwünsche dienen, konsequent zu verringern. Das schließt nicht zuletzt Wertschöpfungsaktivitäten ein, die intern (z. B. an andere Abteilungen) erbracht werden. Externe und interne Kundenorientierung soll die bevorzugte Sichtweise auf alle Tätigkeiten sein. Durch die Methode der Wertstromanalyse werden diejenigen Unternehmensprozesse identifiziert, welche unmittelbar zur Erstellung des Produkts beitragen. Diese Prozesse bilden den Wertstrom, die Hauptschlagader des Unternehmens, auf den ein Großteil der Anstrengungen gerichtet werden müssen.

Überproduktion kann nach Einführung von Lean Management nicht entstehen, da nur auf Kundenanfrage Prozesse angestoßen werden¹⁰. Man spricht vom sogenannten Pull-Prinzip. Mithilfe der Kanban-Methode (japanisch kanban: Karte, Beleg) wird ein Bedarf von der vorgelagerten Abteilung direkt an die betreffende gemeldet. Daraufhin bearbeitet diese den Wunsch, so dass der Produktionsablauf weitergehen kann. Das System wird oft mit Behältern und zugehörigen Karten realisiert, auf denen der Bedarf den Abteilungen übermittelt wird. Benötigen die entsprechenden Bereiche auch etwas für die Ausführung, benachrichtigen sie wiederum andere Abteilungen und so weiter. Produktion muss also nicht mehr zentral geplant werden und große Pufferlager zwischen den einzelnen Wertschöpfungsstufen lassen sich vermeiden.

Um die Wartezeiten zwischen Prozessen auf ein Minimum herabsetzen zu können, bietet sich eine Abstimmung der Taktzeiten derselben an¹¹. Auf diese Weise erreicht man einen kontinuierlichen Fluss der Güter durch das gesamte System, ohne dass sich Leerlaufzeiten und Belastungszeiten abwechseln (continuous-flow-system). Ebenfalls förderlich ist die Ausführung von Tätigkeiten in sogenannten „Cells¹²“, in sich geschlossenen Arbeitsplätzen, wobei Fabrikate jeweils nach Bearbeitung einzeln von einer „Arbeitszelle“ zur anderen weitergegeben werden. Auch das macht wiederum Zwischenlager und Transportvorgänge von großen Produktmengen überflüssig.

Ferner soll die Lieferung von Rohstoffen und Produkten genau in der richtigen Menge, zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort erfolgen (Just-In-Time)¹³. Für die korrekte Berechnung von Taktzeiten müssen alle Arbeitsvorgänge

¹⁰ Vgl. Dennis (2007), S.30-39

¹¹ Vgl. Dennis (2007), S.53

¹² Vgl. Dennis (2007), S.64

¹³ Vgl. Dennis (2007), S.67-73

standardisiert sein, damit die benötigte Zeit immer vorhersagbar ist. Standardisierte Arbeit wiederum resultiert in Effizienz und der Konzentration auf den Kundennutzen. Zur Ermittlung der besten Standard-Arbeitsmethode werden diejenigen Mitarbeiter einbezogen, welche die Tätigkeiten selbst ausführen. Die durch Taylor eingeführte Trennung von Arbeitsplanung und –ausführung wird an diesem Punkt also wieder rückgängig gemacht. Lean Management fordert eine Beteiligung aller Mitarbeiter an den Konzepten, denn es bildet ein ganzheitliches Organisationssystem. Nur mit konsequenter Umsetzung der Lean Ansätze in allen Bereichen kann das Ziel des *kaizen* (ständige Verbesserung bis zur Perfektion) verfolgt werden. Das Unternehmen wird als Einheit gesehen, an der die Arbeitnehmer teilhaben. Auf diese Art kann Lean Management zur Unternehmenskultur werden und seine komplette Wirkung entfalten.

Wie angesprochen kann Stabilität im Produktionsfluss durch standardisierte Arbeit erreicht werden. Zusammenhängend ist dazu das Konzept des 5S-Systems¹⁴ zu erwähnen. Am Arbeitsplatz sollen fünf Regeln gelten, die standardmäßige und sichere Arbeit ermöglichen¹⁵: Unnötige Gegenstände aussortieren, ordentliches Aufstellen von Werkzeugen, Säubern und Sauberhalten des Arbeitsplatzes und zuletzt Selbstdisziplin in der fortwährenden Beachtung dieser Regeln. Sicherheit und Standards beim Arbeiten können zudem durch visuelles Management gewährleistet werden. Dieses Konzept stützt sich beispielsweise auf markierte Bereiche, in denen Arbeitsgegenstände aufbewahrt werden, wie gekennzeichnete „Parkplätze“ für Paletten

oder farbige Ablagestellen für Formulare. In anderer Form gibt es auf dem Boden vorgezeichnete Pfade, die Arbeitsabläufe beschreiben. Fehler, die auf unvollständige oder fehlerhafte Arbeitsausführung zurückzuführen sind, lassen sich so vermeiden. Das Prinzip des *jidoka* leistet ebenfalls einen Beitrag dazu: Unter *jidoka* versteht man die Entwicklung von Prozessen, die Fehler automatisch erkennen und sie nicht an nachgelagerte Prozesse weitergeben, so dass sie sich zu einem Mangel im Produkt entwickeln. Als Beispiele sind automatisch abschaltende Maschinen zu nennen, die mit Sensoren erkennen können, ob ein Schritt nicht korrekt ausgeführt wurde oder Behälter für Sortiervorgänge, die aufgrund ihrer Öffnung nur bestimmte Teile einlassen. Die Möglichkeit zur Fehlerentstehung wird durch die Einführung solcher

¹⁴ Auch bekannt als 5A-System. Hierbei wurden fünf Assoziationen mit dem Buchstaben A gefunden.

¹⁵ Vgl. Dennis (2007), S.32

Prozesse drastisch reduziert. Im Gegenzug werden Mitarbeiter ermutigt, Fehler aufzuzeigen, damit die Beseitigung schnell vonstattengehen kann: Offene Kommunikationswege sind Voraussetzung dafür. Außerdem muss den Angestellten das Gefühl vermittelt werden, dass sie nicht ihren eigenen Arbeitsplatz durch die Unterstützung des Lean Management gefährden. Bei Toyota war das durch die lebenslange Arbeitsplatzgarantie kein Problem, heute jedoch ist in diesem Bereich meist mehr Überzeugungsarbeit zu leisten.

2.3 Nutzen und Vorteile

Im Grunde stehen die Unternehmer der heutigen Zeit vor genau den gleichen Herausforderungen wie Toyota im Jahr 1950. Auf globalisierten Märkten mit internationalem Wettbewerbsdruck ist eine schlanke Unternehmensführung ein entscheidender Erfolgsfaktor. Lean Management kann die Fokussierung auf den Wertschöpfungsstrom im Unternehmen fördern und durch Abbau von muda die Produktivität entscheidend verbessern. Die oft geforderte Flexibilität und schnell Reaktionsfähigkeit erhöht sich und Wartezeiten, sowohl für den Kunden als auch im Unternehmen, werden minimiert. Involvierung der Mitarbeiter in die Verbesserungsprozesse erhöht deren Motivation und Zufriedenheit¹⁶, zudem wird ihr Leistungsvermögen durch partielle Reversion der Arbeitsteilung und größeren Entscheidungsvollmachten auf den unteren Ebenen besser genutzt¹⁷. Allgemein verflachen die Hierarchien und die Entscheidungswege verkürzen sich, außerdem steigt das Verständnis zwischen Vorgesetzten und Belegschaft.

3 Lean Administration

3.1 Lean Administration als Ansatz des Lean Managements

Lean Administration stellt ein Teilgebiet des modernen Lean Managements dar. Wie schon angedeutet, lassen sich Prinzipien der Lean Production, die anfänglich bei Toyota entwickelt wurden, auch auf andere Bereiche eines Unternehmens übertragen¹⁸. Jedes Unternehmen hat nach Womack und Jones drei wesentliche Wertströme: Entwicklung, Fertigung und Auftragsabwicklung. Lean Administration konzentriert sich auf den dritten Wertstrom: Auf Basis der Lean-Grundprinzipien kann

¹⁶ Vgl. Wiegand (2006), S.37

¹⁷ Vgl. Hollstein (1993), S.138

¹⁸ Vgl. Wiegand (2006), S.12

man Geschäfts-, Service, Dienstleistungs- und Verwaltungsprozesse nach Lean-Methoden verbessern. Lean Administration behandelt somit alle Prozesse, die nicht an einen physischen Materialfluss gekoppelt sind, also nicht als Produktionsprozesse im eigentlichen Sinne gelten¹⁹. Da mittlerweile teilweise nur noch weniger als 30% der Angestellten eines Unternehmens in der Produktion arbeiten und im Produktionsbereich das Lean-Potential oft weitgehend erschöpft ist, liegt es nahe, den Verwaltungsstrukturen mehr Aufmerksamkeit zukommen zu lassen. Gleichzeitig befinden sich die Industrienationen der heutigen Zeit zudem in einem Umstrukturierungsprozess zu Dienstleistungsländern²⁰, in denen Produktion von materiellen Gütern nur eine untergeordnete Rolle spielt. Produktionsbereiche werden oft ins Ausland verlagert oder gleich dort aufgebaut. Gegenwärtig liegt die Produktivität im Bereich Verwaltung meist nur zwischen 60 und 70 Prozent²¹. Gründe dafür sind unter anderem eine starke funktionale Spezialisierung, geringe Entscheidungskompetenzen der Mitarbeiter insbesondere auf unteren Ebenen und damit lange Entscheidungswege sowie gleichzeitig ein großer Spielraum für personenspezifische Arbeitsmethoden in administrativen Bereichen²². Komplexe Strukturen mit vielen Schnittstellen zwischen den Einzelprozessen resultieren meistens in langen Prozesswegen; In vielen Unternehmen sind an einer Auftragsabwicklung noch drei oder mehr Organisationseinheiten beteiligt²³. Ein weiterer Grund ist fehlende Leistungstransparenz der Prozesse mangels Kennzahlen. Vielen großen Unternehmen ist es nicht möglich, Aussagen über die Durchlaufzeit oder Prozesskosten administrativer Abläufe zu machen. Deshalb ist es von Bedeutung das komplexe Produkt „Information“, das in den indirekten Unternehmensbereichen²⁴ die Hauptrolle spielt, genau zu definieren und dadurch transparent zu machen.

Die Gestaltung eines effizienten administrativen Leistungssystems nach industriellem Vorbild kann erreicht werden, wenn man auch administrative Prozesse als Produktionsprozesse begreift²⁵. Aus dem Input (den Informationen, wie zum Beispiel

¹⁹ Vgl. Wiegand (2007), S.12

²⁰ Vgl. Wiegand (2006), S.3

²¹ Vgl. Wittenstein (2006), S.5

²² Vgl. Hollstein (1993) S. 137

²³ Vgl. Wittenstein (2006), S.2

²⁴ „indirekte“ oder auch „administrative Unternehmensbereiche“ sind Bereiche im Unternehmen, in denen vorrangig Informationen verarbeitet werden. Diese Terminologie wird im weiteren Verlauf der Studienarbeit verwendet. (vgl. Wiegand (2006), S.22)

²⁵ Vgl. Wiegand (2007), S.8

Kundendaten oder Bestellungen) über einen Produktionsvorgang (den Geschäftsprozess) wird ein Output (die Dienstleistung, ein bearbeiteter Auftrag, ein Angebot) generiert. Informationen werden allgemein als „unsichtbar, nicht messbar, interpretationsfähig, schwer zu definieren und von unterschiedlichem Wert“ gesehen. Probleme bei der Weitergabe eben dieser, z.B. beeinflusst durch semantische und kulturelle Faktoren, sind hier nochmals zu unterstreichen. Nichtsdestotrotz sind Informationsprozesse durchaus messbar und eindeutig zu beschreiben, wenn man die speziellen Inhalte und Rahmenbedingungen der Administration berücksichtigt.

Natürlich müssen bei Lean Administration die in Kapitel xx angesprochenen, elementaren Lean-Ansätze beachtet werden²⁶. Dazu zählt die Vermeidung der sieben Arten der Verschwendung, die auf Lean Administration bezogen die folgenden sind:

- Überproduktion und Blindleistung, durch die Arbeitskapazitäten und Material verbraucht werden. Das tritt beispielsweise dann auf, wenn sicherheitshalber hunderte Kopien von Formularen gedruckt oder Adressaten unnötige Informationen mitgeteilt werden.
- Zu hohe Lagerbestände, die z.B. für Dienstleistungen wie Instandhaltungstätigkeiten benötigt werden und durch Kapital- und Raumbelastung das Unternehmensbudget belasten.
- Unnötige Transporte von Vorgängen oder Material. Sie verlängern die Bearbeitungsdauer und binden Arbeitszeit, wie es bei einer schlecht organisierten Vertriebsabteilung mit vielen Schnittstellen der Fall wäre.
- Liege- und Wartezeiten erhöhen ebenfalls die Bearbeitungszeiten.
- „Unsachgerechter Technologie-Einsatz und unsachgerechte Arbeitsprozesse führen dazu, dass Vorgänge in den Büros oder Dienstleistungen beim Kunden nicht optimal bearbeitet werden, weil das Potenzial der Technologie [...] und der Arbeitszeit nicht ausgeschöpft wird“²⁷
- Unnötige Bewegungen senken die Qualität der Ergebnisse und die Mitarbeiterproduktivität. Ständige Gänge in andere Zimmer zum Standort des Druckers unterbrechen beispielsweise den Arbeitsablauf und die Konzentration.

²⁶ Vgl. Wiegand (2006), S.25 ff.

²⁷ Vgl. Wiegand (2006), S.26

- Rückfragen und Qualitätsprobleme treten bei Dienstleistungen unter anderem dann in Erscheinung, wenn Formulare nicht korrekt oder nur unzureichend ausgefüllt wurden. Die Nachbesserung der alten Arbeiten verhindert das Ausführen von wertschöpfenden Tätigkeiten.

Am Arbeitsplatz ist eine Unterscheidung aller verrichteten Tätigkeiten nach wertschöpfenden Arbeiten, notwendigen Arbeiten (die zur Ausführung der eigentlichen Arbeit unerlässlich sind) und nicht notwendigen Arbeiten (beispielsweise Fehlerkorrekturen) sinnvoll, um den Grad der Produktivität zu ermitteln²⁸.

Neben der Eliminierung aller Facetten von muda, muri, und mura ist natürlich auch die Beachtung der Grundprinzipien des Lean Thinkings essentiell, denn oftmals führen die Abläufe in einem Unternehmen allein durch ihre Gestaltung unvermeidbar zu viel Verschwendung.²⁹ Daher muss das System neu überdacht und auf Prozessverbesserungen geprüft werden. Stichworte sind hierbei die bekannten Lean-Thinking-Prinzipien Kundenorientierung, Identifikation des Wertstromes und Konzentration auf wertschöpfende Tätigkeiten, Organisation der Abläufe im Fluss-Prinzip, bedarfsgerechte Leistungserstellung durch das Pull-Prinzip und das Streben nach Perfektion durch ständige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten.

Das Resultat durchgeführter Lean-Maßnahmen wird oft als „Lean Office“ bezeichnet. Andere Quellen verwenden den Begriff Lean Office synonym zur gesamten Methode der Lean Administration³⁰.

Im Juli des Krisenjahres 2009 führte die Unternehmensberatung Horváth & Partners³¹ eine Untersuchung über die Verbreitung von Lean Administration durch. In dieser Publikation, bei der im Vorlauf 160 deutsche Großunternehmen aus unterschiedlichen Branchen befragt wurden, wird die Meinung vertreten, dass Vorerfahrungen mit Lean Production und Lean Management der Verwirklichung von Lean-Ansätzen in der Verwaltung den Weg ebnen. Zwei Drittel der Anwender von Lean Administration hatten vorher bereits Implementierungen im Produktionsbereich und/oder angrenzenden Bereichen vorgenommen und schienen davon positiv beeinflusst. Aufgrund der Konzentration auf die produzierenden Unternehmensbereiche bei der Verwirklichung von Verbesserungsmaßnahmen sieht

²⁸ Vgl. Hollstein (1993), S.139

²⁹ Vgl. Wiegand (2006), S.26

³⁰ Vgl. Wittenstein (2006), S.1

³¹ Vgl. Horváth & Partners (2010), S.2

Horváth & Partners das Optimierungspotential in den administrativen Unternehmensbereichen momentan deutlich größer an als in den fertigenden Prozessen. Von 75% der befragten Unternehmen wurde diese Einschätzung bekräftigt, unabhängig davon, ob sie bereits Lean-Methoden anwendeten oder nicht.

3.2 Anwendungsbereiche

Überall dort wo Verwaltungsprozesse auftreten, kann Lean Administration hilfreich sein. Das betrifft Industrie, Dienstleistungsbranche und natürlich auch öffentliche Verwaltung. Letztere muss gerade in Krisenzeiten mit niedrigem Budget haushalten und wird daher intensiv auf Einsparungsmöglichkeiten geprüft. Bereits seit Anfang der Neunziger Jahre wurden diesbezüglich experimentale Konzepte in Kommunen und Städten, beispielsweise von der Stadt Offenbach am Main, mit unterschiedlichem Erfolg durchgeführt³².

Ehemalige staatliche Unternehmen wie Post und Telekom sind durch Marktliberalisierung und die damit verbundene neue Konkurrenz sowie den Wegfall ihrer Subventionierung schon seit längerem gezwungen ihre Verwaltung zu verschlanken. Ebenso verhält es sich für Non-Profit-Organisationen oder teilstaatliche Strukturen wie Krankenkassen, Universitäten und Krankenhäuser, die immer weniger staatliche Unterstützung erhalten.

In der Regel kann der Anwender branchenunabhängig in vielerlei Hinsicht von Lean Administration profitieren³³. Die Komplexität der Strukturen reduziert sich, wodurch die Kosten sinken und die Transparenz erhöht wird. Durchlaufzeiten für Prozesse verringern sich; Planbarkeit und Kalkulierbarkeit im Unternehmen werden verbessert. Daraus resultiert gesteigerte Qualität der Leistungen und in der Folge ergeben sich positive Auswirkungen auf die Mitarbeitermotivation und die Kundenzufriedenheit.

3.3 Analysephase der Lean Administration

Ziel der Analyse soll die Vorbereitung auf die Umstrukturierung der Prozesse durch die Identifikation der Wertschöpfungstätigkeiten sein. Sie stellt den ersten Schritt auf

³² Vgl. Grandke (1994), S.93 ff.

³³ Vgl. Wiegand (2006), S.37

dem Weg zur Lean Administration dar.³⁴ Nach abgeschlossener Ist-Analyse sollen folgende Fragen beantwortet werden können:

- Welche Prozesse sind verbesserungsfähig und noch wichtiger, welche sind überhaupt verbesserungswürdig? Sich über den optimalen Ablauf von überflüssiger Arbeit zu Gedanken zu machen wäre Zeitverschwendung.
- Wie oft werden diese Prozesse durchlaufen?
- Wie laufen diese Prozesse im Detail ab?
- Wie lange dauern die einzelnen Tätigkeiten in diesen Prozessen?
- Was kosten diese Prozesse?

Ein mehrstufiges Analysesystem deckt die Informationsbeschaffung auf allen Prozessebenen ab.

Die Auswahl der Analysemethoden sollte sich nach den gewünschten Zielen richten³⁵. Klare Fokussierung auf z.B. eine Verringerung der Durchlaufzeit hilft die passenden Analysemethoden und darauf folgenden Optimierungshilfen zu finden.

Gängige Analysemethoden sind die folgenden:

- Unternehmens-/Organisationsstrukturanalyse³⁶
- Auftragsstrukturanalyse
- Wertstromanalyse
- Tätigkeitsstrukturanalyse
- Informationsstrukturanalyse
- Kostenstrukturanalyse

Aus den gewonnenen Informationen lassen sich im weiteren Maßnahmen zur Optimierung ableiten. Als Nebeneffekt erhält man aus den Analysen auch einen Überblick in Form von Kennzahlen über die aktuelle Kostenstruktur im Bereich der Dienstleistungs- und Verwaltungstätigkeiten³⁷. Durch sinnvolle Kombination der Einzel-ergebnisse entsteht ein Gesamtbild, das alle Prozesseigenschaften wie Durchlaufzeit, Zeit für Rückfragen, Kosten etc. darstellt³⁸. In *Lean Administration I* empfehlen Wiegand und Franck eine ausführliche Analysephase um blindem

³⁴ Vgl. Wiegand (2006), S.33

³⁵ Vgl. Wiegand (2007), S.48

³⁶ Da es für Lean Administration unerheblich ist, ob ein Unternehmen oder eine sonstige Organisation beraten wird, werden beide Begriffe synonym verwendet.

³⁷ Vgl. Wiegand (2006), S.33

³⁸ Vgl. Wiegand (2007), S.44

Aktionismus und vorschnellen Entscheidungen vorzubeugen, die durch Voreingenommenheit bezüglich der vermeintlichen Unternehmensschwachstellen entsteht.³⁹ Eine fundierte Analyse sehen sie als eine objektive Voraussetzung für die spätere Umsetzung konkreter Maßnahmen.

3.4 Optimierungsphase der Lean Administration

Nachdem die Prozesse einer intensiven Prüfung des Ist-Zustandes unterzogen wurden, kann auf das Erreichen und Umsetzen des optimierten Soll-Zustandes hingearbeitet werden. Als erstes sollten überflüssige Arbeiten eliminiert und wertschöpfende Tätigkeiten gefördert werden, dann wird mit einer Modularisierung und Standardisierung der Prozesse begonnen⁴⁰. Dazu werden Teilprozesse und Tätigkeitsabfolgen in sogenannte Module – voneinander unabhängige, in sich abgeschlossene Einzelprozesse – zerlegt. Diese Module werden standardisiert und laufen immer gleich ab. Durch die routinierten Abläufe können nach einiger Zeit sämtliche Aufgaben rasch erledigt werden. In Folge dieser Prozessmodularisierung und Standardisierung können alle Aufträge mithilfe zusammengesetzter Module nach dem Baukastenprinzip als Komplettleistung realisiert werden. Eine flexible und individuelle Leistungserstellung für den Kunden wird möglich. Außerdem werden die Schnittstellen zwischen den einzelnen Prozessen, beispielsweise benötigten Daten und Unterlagen, möglichst präzise beschrieben, damit sie dem nachgelagerten Prozess zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und in der richtigen Menge bereitgestellt werden. Just-in-Time lässt sich also mit effizienter Informationsverarbeitung verwirklichen. Mit der Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen geht eine Kapazitätsanpassung und Neuverteilung der Ressourcen (Personal, Zeit usw.) und der Organisation einher. Schließlich bleibt die ständige Überprüfung und kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse als letzte und permanente Optimierungsaufgabe bestehen.

Das eben beschriebene Grobkonzept dient dem Aufbau eines ganzheitlichen Organisationssystems. Bausteine sind natürlich auch hier die bewährten Lean Ansätze, die sich teils mehr, teils weniger gut auf die speziellen Bedürfnisse der Verwaltung anwenden lassen. Auf jeden Fall eignen sich die in Kapitel 3.1 genannten

³⁹ Vgl. Wiegand (2007), S.31

⁴⁰ Vgl. Wiegand (2006), S.33-34

Prinzipien des Lean Thinkings und die Vermeidung der sieben Arten der Verschwendung.

4 Prozessberatung

4.1 Definition

Für den Begriff Prozessberatung existieren in der Fachwelt verschiedene Definitionen. Eine verbreitete Auffassung versteht Prozessberatung als unterstützende Beratung mit der Absicht dem Klienten eine Hilfestellung zu bieten, damit er seine Probleme selbständig lösen kann. Der Amerikaner Edgar Schein prägte diesen Begriff maßgeblich durch seine Publikationen zum Thema Beratung. Darin beschreibt er Prozessberatung als ein Modell, bei dem der Berater keine direkten Lösungsvorschläge anbietet, sondern den Klienten im Verbesserungsprozess begleitet und dabei anregt, wie der Hilfesuchende eigene Lösungen entwickeln kann und welche Faktoren dabei zu berücksichtigen sind⁴¹.

Eine Form dieser Prozessberatung kann beispielsweise das Coaching sein.

Ein zweiter möglicher Definitionsansatz – und das ist derjenige, auf den sich diese Studienarbeit im weiteren Verlauf bezieht – bezeichnet mit Prozessberatung eine Beratung mit der Absicht, „Prozessverbesserungen in Gestalt von Qualitätsverbesserungen und/oder Prozessvereinfachungen zu erreichen“⁴². Gegenstand der Prozessberatung ist also die Geschäftsprozessoptimierung mit KVP⁴³-Methoden oder weiterführend das *Business Process Reengineering*. Dafür werden nach einer Analyse der Ablauf- und der Aufbauorganisation weitreichende Veränderungen der bestehenden Prozesse angestrebt. Eine prozessorientierte Betrachtungsweise der Unternehmensabläufe ersetzt die funktionsorientierte Ansicht einer Ablauforganisation, bei der organisatorisch zusammenhängende Vorgänge arbeitsteilig von verschiedenen Abteilungen ausgeführt werden. Prozesskennzahlen und optional deren Vergleich mit Benchmarks liefern die Entscheidungsgrundlage, bei welchen Prozessen Verbesserungen angestrebt werden sollten. Im Vordergrund stehen dabei vor allem die Hauptgeschäftsprozesse. Bei der Neugestaltung der Vorgänge sind Parallelen zum Lean Management erkennbar: Ausgangspunkt des

⁴¹ Vgl. Schein (2003), S. 19-21

⁴² Gabler (2010 a)

⁴³ **K**ontinuierlicher **V**erbesserungs**p**rozess

Business Process Reengineering ist eine gezielte Kundenorientierung⁴⁴. Die Zahl der organisatorischen Schnittstellen soll minimiert werden, um reibungslose Arbeitsvorgänge zu erlauben. Dabei genügt es nicht, „vorhandene Abteilungen zu reorganisieren und überkommene Abläufe zu optimieren; vielmehr ist eine völlige Neugestaltung der wesentlichen Unternehmensprozesse notwendig.“⁴⁵ Zur Unterstützung der Neuorganisation sollen moderne Informationstechnologien zum Einsatz kommen, z.B. eine computergesteuerte Prozessüberwachung.⁴⁶

4.2 Vorteile

Aus einer ausführlichen Prozessberatung kann sich Nutzen auf verschiedenen Ebenen ziehen lassen. Neben dem Hauptziel, die Prozesse durch Gestaltung und Verbesserung zu optimieren, lernen die Organisationsmitglieder die Geschäftsprozesse detaillierter kennen⁴⁷. Durch ermittelte Kennzahlen können Kosten prozessbasiert kalkuliert werden und alle Abläufe sind entsprechend interner Richtlinien und gesetzlicher Vorgaben (z.B. in Verfahrens- und Arbeitsanweisungen) dokumentiert. Die den Prozessen zugehörigen Organisationseinheiten werden darin mit klar definierten Aufgaben und Verantwortlichkeiten abgebildet, was Unsicherheiten die Kompetenzen sowie Tätigkeiten betreffend vermeidet und neuen Mitarbeitern die Einarbeitung erleichtert. Zwischen einzelnen Prozessen werden Schnittstellen eindeutig definiert und damit funktions- und abteilungsübergreifende Arbeitsabläufe eindeutig geregelt.

5 Prozessberatung zum Thema Lean Administration

5.1 Beratende Unternehmen und Beratungsangebot

5.1.1 Angebotene Analysemethoden

Zur Ist-Analyse werden von den Unternehmensberatungen unterschiedliche Methoden eingesetzt, die teilweise aus anderen Bereichen des Lean Managements übernommen und abgewandelt wurden, teilweise auch Neuentwicklungen sind. Die angebotenen Analyseinstrumente sind im Folgenden dargestellt.

⁴⁴ Vgl. Gabler (2010 b)

⁴⁵ Gabler (2010 b)

⁴⁶ Vgl. Hiob (2010)

⁴⁷ Bayer Business Services (2010)

Die Organisationsanalyse oder Unternehmensstrukturanalyse vermittelt dem Anwender einen ersten Überblick über die Unternehmensstrategie sowie Aufbau- und Ablauforganisation und dient dem Erkenntnisgewinn über Aufgaben- und Kompetenzbereiche⁴⁸. Eine grundlegende Datensammlung aus den Bereichen Organisation, Personal, Kunden, Wettbewerber und organisationspezifische Stärken und Schwachstellen ist die Voraussetzung für die Anwendung dieser Methode. Nach einer SWOT-Analyse werden unternehmensinterne Stärken und Schwächen sowie unternehmensexterne Chancen und Risiken offengelegt. Wesentliche Rahmenbedingungen in der Optimierungsphase können so frühzeitig berücksichtigt werden und eine Zielableitung ist möglich. Diese Strategiebetrachtung ist von Vorteil, wenn bekannt ist, dass sich Rahmenbedingungen am Markt ändern werden bzw. die unternehmenspolitische Richtung geändert werden soll. Im Personalbereich sollen parallel alle Funktionen sowie die Einordnung in Hierarchie- und Leitungsebenen der Mitarbeiter erfasst werden. Ebenso die Personalkosten, die gerade in administrativen Bereichen einen Großteil der Gesamtkosten ausmachen. Dazu werden Stundenverrechnungssätze der einzelnen Stellen den jeweiligen Abteilungen und Funktionen zugeordnet. Die Kunden betreffend führt man außerdem eine Erhebung der Abnehmeranforderungen durch und richtet sich dabei nach den zentralen Wettbewerbsfaktoren Verfügbarkeit, Qualität, Individualität und Kosten. Wenn einmal klar geworden ist, was interne und externe Besteller in Bezug auf diese Punkte von der Organisation erwarten, fällt eine kundenorientierte Arbeitsweise leichter. Letztlich werden auch die Preis- und Leistungsangebote der Konkurrenten in die Strategieplanung miteinbezogen. Angebote der Konkurrenz können Benchmarks für die eigene Zieldefinition bilden.

Die Auftragsstrukturanalyse verschafft Einsichten in die Leistungen und deren Mengen, die täglich von den administrativen Stellen erzeugt werden⁴⁹. Wesentliche Kernprozesse und häufig wiederholte Tätigkeiten werden identifiziert, um die Entscheidung über die Auswahl der zu optimierenden Prozesse zu erleichtern. Leistungen werden nach Möglichkeit gruppiert und mit Geschäftsvorfällen, die nach ähnlichem Ablauf erstellt werden, zusammengefasst. Sinnvoll ist danach eine Einteilung der Leistungen in nach Priorität geordneten Haupt- und Nebenprodukten,

⁴⁸ Vgl. Wiegand (2006), S.39-50

⁴⁹ Vgl. Wiegand (2006), S.51-66

damit die Optimierung der Schlüsselprozesse⁵⁰ zuerst geschieht. Diese lassen sich durch eine ABC-Positionierungsmatrix⁵¹, in der sämtliche Geschäftsabläufe nach Umsatzstärke und Häufigkeit aufgetragen sind, erkennen. Um weiterhin auch Aussagen über die Regelmäßigkeit bzw. saisonale Verteilung der Geschäftsvorfälle machen zu können, empfiehlt es sich diese in drei Kategorien nach der XYZ-Analyse einzustufen. So kann die Vorhersagbarkeit von anfallenden Anforderungen untersucht werden. X-Produkte fallen regelmäßig an und haben eine hohe Vorhersagewahrscheinlichkeit. Y-Produkte treten unregelmäßig auf und besitzen mittlere Vorhersagegenauigkeit, wogegen Z-Produkte nur sporadisch und ohne erkennbares Muster vorkommen. Nach den Ergebnissen der ABC- und XYZ-Analyse liegt eine Übersicht darüber vor, welche Bedeutung die einzelnen Geschäftsvorfälle für die Organisation haben. Bei Prozessen mit hoher Priorität haben bereits kleine Verbesserungsmaßnahmen eine große Auswirkung auf die Gesamtproduktivität, außerdem bieten häufige Vorkommnisse die besten Voraussetzungen für Standardisierung.

Die Wertstromanalyse umfasst eine grafische Darstellung der Geschäftsprozesse und verschafft in übersichtlicher Darstellung einen Überblick über die beteiligten Abteilungen, Personen, Durchlaufzeit usw., wobei Prozessmängel offenbart werden⁵². Die visuelle Dokumentation des Wertstroms lässt sich durch die Verwendung von festgelegten Symbolen übersichtlich gestalten. Informationen aus der Auftrags- und Organisationsstrukturanalyse werden aufgenommen und bezogen auf die ausführenden Abteilungen und eine zeitliche Achse auf einem Aufnahmeblatt dargestellt. Prozessschritte, Schnittstellen, Informationsflüsse und deren Schwachstellen zeigen sich dadurch deutlich. Der Material- und Dienstleistungsfluss im Unternehmen wird unter Einbeziehung externer Dienstleister und Lieferanten eingetragen. Durchlaufzeit, Übergabezeiten an den Schnittstellen und Rückfragezeiten werden als Zeitlinien für jeden Prozess eingezeichnet. Nach der Wertstromanalyse ist der grobe Prozessablauf bekannt, der in einer Feinanalyse noch weiter betrachtet werden kann. Dabei zeigt sich die Verknüpfung der Einzeltätigkeiten aus denen die Prozesse bestehen und die es in der Folge so

⁵⁰ Prozesse mit größtem Anteil am Umsatz und mit häufigstem Auftreten

⁵¹ Als A-Produkte werden solche bezeichnet, die häufig auftreten und hohen Umsatzanteil haben; B- und C-Produkte haben analog niedrige Umsatzanteile und treten seltener auf.

⁵² Vgl. Wiegand (2006), S.67-90

aneinander zu verketteten gilt, dass alle Produktionsschritte ohne Unterbrechung und im Fluss-Prinzip angeordnet sind. Alle Analysediagramme sollten mit Teilnahme der Mitarbeiter, beispielsweise in Workshops, entstehen, um den Informationsgehalt und den Detailgrad zu maximieren.

Die Tätigkeitsstrukturanalyse wird eingesetzt, um alle Tätigkeiten der Mitarbeiter auf ihre Relevanz für die Wertschöpfung zu untersuchen⁵³. Die Zeitanteile der einzelnen Arbeiten werden dokumentiert und diejenigen mit geringem Anteil an der Wertschöpfung in der späteren Optimierungsphase zu vermindern versucht. Dazu werden alle Tätigkeiten in Fragebögen und Formularen oder Einzelgesprächen erfasst. Die Unterscheidung zwischen wertschöpfenden, notwendigen und nicht notwendigen Arbeiten erfolgt in der Auswertungsphase. Auch bei der Tätigkeitsstrukturanalyse bietet sich die XYZ-Analyse an, mit der sich saisonale Belastungsprofile bei Organisationseinheiten erkennen lassen. Nötige Kapazitätsabgleiche können als Reaktion darauf veranlasst werden. Ebenso können Umstrukturierungen der Aufgaben einzelner Stellen vorgenommen werden, indem z.B. hochqualifizierte Stellen von Tätigkeiten mit niedrigen Qualifikationsansprüchen entlastet werden.

Die Informationsstrukturanalyse zeigt Informations- und Kommunikationswege in der Organisation auf.⁵⁴ Oft wird Zeit für die Suche nach Informationen verbraucht, die in der Flut des Informationsangebotes nicht zu finden sind. Daher klärt die ISA, welche Funktion oder Organisationseinheit welche Informationen bereit stellt und wer sie erhält. Wesentliche Informationsinhalte werden also in Formularen gesammelt und erfasst, wo ungedeckter Informationsbedarf besteht. Ziel ist es letztlich, dass Informationen in passendem Umfang und zur gewünschten Zeit bei den Organisationseinheiten ankommen, die sie benötigen (just-in-time).

Die Kostenstrukturanalyse schließlich soll die Daten der anderen Analysemethoden mit den Kosten in direkten Zusammenhang bringen⁵⁵. Die Kosten der administrativen Tätigkeiten werden nicht wie üblich über eine Zuschlagskalkulation als

⁵³ Vgl. Wiegand (2006), S.99-111

⁵⁴ Vgl. Wiegand (2006), S.115-118

⁵⁵ Vgl. Wiegand (2006), S.127-130

Gemeinkostenblock (z.B. die Vertriebs- und Verwaltungskosten) auf die Herstellkosten addiert, sondern verursachungsgerecht in einer Prozesskostenrechnung über Stundensätze einbezogen. Mithilfe der Ergebnisse aus der Tätigkeitsstrukturanalyse können für einzelne Tätigkeiten die Stundensätze berechnet werden. Für eine präzisere Erfassung der tatsächlichen Kosten bietet sich die Berechnung eines Produktivstundensatzes an, wobei nur wertschöpfende Kern- und notwendige Nebentätigkeiten als Arbeitszeit einbezogen werden. Die Gesamtsumme der Tätigkeitskosten ergibt dann die effektiven Prozesskosten⁵⁶.

5.1.2 Angebotene Optimierungsmethoden

Neben den Maßnahmen, die sich sofort aus den Ergebnissen der verschiedenen Analysemethoden ergeben, bieten Unternehmensberatungen weitere Instrumente zur Prozessberatung an. Die Reduzierung und klare Definition von Schnittstellen wurde bereits angesprochen, ebenso die Konzentration der Ressourcen auf wertschöpfende Aktivitäten und die sieben Arten des muda. Das 5S-System verspricht bessere Organisation am Arbeitsplatz und wird durch standardisierte Arbeitsabläufe ergänzt. Auch das jidoka-Prinzip kann in administrativen Aufgabenkreisen zur Anwendung kommen, beispielsweise in Form von Formularen der EDV-Software, die nur bestimmte Eingaben zulassen oder ein Abspeichern unvollständiger oder fehlerhafter Daten verhindern. Visualisierungen am Arbeitsplatz finden ebenfalls Anwendung, beispielsweise eine farbige Kennzeichnung des Papiers bei der Sortierung von von Dokumenten. Kanbansysteme sind gleichfalls auf Materialbedarf im Bürobereich wie Druckerpapier oder Stifte übertragbar. Bei jeder der betrachteten Unternehmensberatungen ist zudem die Implementierung von Mechanismen zur weiteren Verfolgung des KVP-Gedanken in der Organisation Teil des Beratungsangebots. Eine Einbeziehung der Mitarbeiter in die Vorgänge wird von ausnahmslos jeder Beratung gefordert.

5.1.3 Beratungskonzepte

Im Folgenden soll exemplarisch das Vorgehen einiger Unternehmensberatungen dargestellt werden um einen Überblick über unterschiedliche Herangehensweisen und Beratungsansätze zu bieten. Ein direkter Vergleich angebotener Methoden

⁵⁶ Vgl. Wiegand (2006), S.129

ausgewählter Unternehmen zur Analyse und Optimierung sind in Matrixform auf Seite 23, Kapitel 5.1.4, abgebildet.

5.1.3.1 MBtech Consulting GmbH

Die MBtech Consulting GmbH hat ein fünfstufiges Vorgehensmodell entwickelt, um die Verwaltung großer Organisationen nach Lean-Prinzipien zu gestalten⁵⁷. Ein erster Lean Check dient als Bestandsaufnahme der Wertschöpfungsprozesse, wobei das Know-How der Mitarbeiter genutzt wird. Daraus ergeben sich bereits einige „Quick Wins“⁵⁸, also schnell umsetzbare Optimierungspunkte, welche die Motivation für das weitere Vorgehen steigern sollen. Parallel werden in der Initialisierungsphase die von den Umstellungen betroffenen Mitarbeiter in den Grundlagen des Lean Managements qualifiziert, um sie frühzeitig für die anstehenden Veränderungen zu sensibilisieren. Auch im späteren Verlauf werden sie in Prozessworkshops miteinbezogen, damit die Projektergebnisse von allen akzeptiert und auch langfristig mitgetragen werden. Außerdem soll so die Entstehung einer Lean-Kultur im Unternehmen gefördert und die Mitarbeiter im Verfolgen eines KVP-Systems geschult werden. Ergänzend dazu bietet MBtech Consulting ein „Lean-Leadership-Coaching“ an, das die Führungskräfte auf ihre Rolle im Lean Management vorbereitet. Mithilfe von Motivation der Mitarbeiter durch das Management sollen Effizienzsteigerungen nachhaltig vorhanden bleiben. In Phase zwei widmet sich das Beratungsunternehmen in Prozess-Kaizen-Workshops mit den Mitarbeitern einer Analyse der Ist-Situation. Vorzugsweise werden die bedeutenden Prozesse betrachtet und bei diesen wiederum die größten Schwachstellen. Dabei kommt hauptsächlich die Wertstromanalyse zum Einsatz um Verschwendungsquellen in den Arbeitsabläufen zu identifizieren. Andere Methoden sind beispielsweise die Auftragsstrukturanalyse oder ein „Lean-Index“-Kennzahlssystem zur Ermittlung der Primärprozesse. Aus Parametern wie der Anzahl der im Prozess eingebundenen Mitarbeiter oder der Prozesshäufigkeit lässt sich dabei eine Kennzahl berechnen, die für die Priorisierung der Prozesse herangezogen wird. Nach den Lean-Prinzipien gestalten Berater und Betriebsangehörige dann gemeinsam den Soll-Prozess und die Maßnahmen, mit denen die Verbesserungen erreicht werden sollen. Im Anschluss an die Durchführung sorgen speziell eingerichtete Abläufe innerhalb der

⁵⁷Vgl. MBtech Consulting (2010), S.4

⁵⁸ Vgl. Wiegand (2006), S.133

Funktionsbereiche für die weitere Anwendung von KVP im Alltag. Durch intensive Schulungsprogramme ausgebildete „KVP-Koordinatoren“ tragen dafür Sorge, dass Entwicklungen auch nach Beratungsende weiter vorangetrieben werden.



Abbildung 1: Mehrstufiges Vorgehen der MBtech Consulting GmbH

Quelle: MBtech Consulting (2010), S.8

5.1.3.2 Fraunhofer IPA

Das Angebot zum Thema Lean Administration des Fraunhofer IPA⁵⁹ basiert auf dem übergreifenden Ansatz der Methode des administrativen Wertstromdesigns⁶⁰. Sie stellt eine Erweiterung des ursprünglichen Wertstromdesigns für produzierende Bereiche dar, das ein vom Fraunhofer Institut entwickeltes und seit mehreren Jahren eingesetztes Instrument ist⁶¹. Es erlaubt eine einfache Visualisierung von Verbesserungspotentialen entlang des gesamten Wertstroms. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf den Schnittstellen und der Durchlaufzeit der Prozesse. Nach einer Wertstromanalyse wird ein Soll-Prozess entsprechend der Lean-Kriterien entwickelt und vorhandene Prozesse dahingehend verändert⁶². Zwischen den Teilprozessen der wesentlichen Wertströme vorhandene Interaktionen werden beachtet und mit Pull-Prinzip, Continuous flow und Taktanpassung aufeinander abgestimmt. Das Wertstrommodell wird ähnlich wie bei MBtech Consulting in mehreren Phasen eingeführt, wobei es Phasen zur Vorbereitung und Zielprozessauswahl, Mitarbeiterbeteiligung, Ist- und Soll-Analyse, Umsetzung sowie Zielkontrolle und Ergebnissicherung gibt. Ein partizipativer Ansatz wird verfolgt um sowohl Akzeptanz und Unterstützung der Mitarbeiter zu erreichen als auch eine dauerhafte Verankerung in der Unternehmenskultur zu fördern. Angeboten werden dazu Workshops für das Personal. Weitere eingesetzte Verbesserungsinstrumente sind unter anderem ein

⁵⁹ Institut für Produktionstechnik und Automatisierung

⁶⁰ Fraunhofer IPA (2010 a)

⁶¹ Fraunhofer IPA (2010 b)

⁶² Fraunhofer IPA (2004)

Kanbansystem für Büromaterial, die 5S-Methode und standardisierte Arbeitsabläufe. Außerdem sieht das Fraunhofer IPA unproduktive Besprechungen als Ursache von Zeitverschwendung an. Daher werden Schulungen zum Thema „effizientes Durchführen von Meetings“ angeboten, in denen die Empfehlung für klare Ablaufpläne von Sitzungen ausgesprochen wird. Vorab sollen immer schriftlich das Thema, die Beteiligten und das gewünschte Resultat definiert werden. So kann ergebnislosen Diskussionen vorgebeugt werden. Weiterhin empfiehlt Fraunhofer IPA organisatorische Maßnahmen wie Projektarbeit, Gruppenarbeit und Job Rotation. Diese sollen für konstante Fortbildung und Motivation sorgen sowie den angestrebten KVP-Prozess begünstigen. Vom ständigen Know-How-Austausch durch diese Arbeitsmodelle soll letztlich das Unternehmen profitieren.



Abbildung 2: Mehrstufiges Vorgehen der Fraunhofer IPA
 Quelle: Eigene Darstellung nach Fraunhofer IPA (2010 a)

5.1.3.3 Loquenz Unternehmensberatung GmbH

Die Loquenz GmbH verfolgt wie viele kleinere Unternehmensberatungen einen sehr praktischen Ansatz der Einführung von Lean Administration⁶³. In einem „4-Stufen Prozess zur Büroeffizienz“⁶⁴ verspricht Loquenz schnelle Resultate durch praxisnahe und branchenübergreifend einsetzbare Lean-Instrumente. Eine ausführliche Analysephase vor Beginn der Lean-Implementierung findet nicht statt. Außerdem wird weniger Augenmerk auf die Prozessstruktur an sich als auf die Effizienz der einzelnen Arbeitsplätze gelegt. Die Beratung wird unter dem Begriff „Lean Office“ zusammengefasst.

Die erste Stufe beschäftigt sich mit einer Steigerung der Arbeitsplatzorganisation⁶⁵.

⁶³ Vgl. Loquenz (2010), S.6-30

⁶⁴ Loquenz (2010), S.20

⁶⁵ Vgl. Loquenz (2010), S.21

In anfänglichen Meetings wird den Mitarbeitern das Vorgehen bis zur „Office Excellence“ erläutert und einige exemplarische Demonstrationen direkt am Arbeitsplatz durchgeführt. Die Berater befragen die Angestellten in Interviews nach Schwachstellen in den Arbeitsprozessen, für die sie zuständig sind. Mit einer Kampagne der 5S-Methode wird direkt die Organisation vor Ort verbessert. Im zweiten Schritt werden Bürostandards eingeführt, um die Zusammenarbeit in der Organisation zu verbessern. Diese Standards betreffen Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsabläufe, Dokumentenablage, Kanbansysteme, visuelles Management und weitere Bereiche. Besonderer Wert wird auf eine sinnvolle Balance aus Selbststeuerung der Mitarbeiter einerseits und Standardisierung der Abläufe andererseits gelegt. Die einbezogenen Abteilungen sollen durch einen möglichst raschen Übergang zu eigenverantwortlichem Umsetzen der Aktionen motiviert werden, die Lean-Kultur zu akzeptieren und zu unterstützen. Im dritten Schritt werden dann Prozesskennzahlen wie Durchlaufzeit und Produktivität erhoben. Nach dieser Ist-Analyse werden die Kennzahlen mit Benchmarks verglichen und dann gegebenenfalls an einen entwickelten Soll-Prozess angepasst. Kundenorientierung stellt dabei den Maßstab für die Arbeitsabläufe dar. Schließlich werden im letzten Schritt Audits und Lean-Office Sitzungen im Unternehmen eingeführt, um die Nachhaltigkeit der erreichten Ergebnisse zu sichern und im Bewusstsein der Mitarbeiter eine KVP-Mentalität zu verankern.



Abbildung 3: Mehrstufiges Vorgehen der Loquenz GmbH

Quelle: Loquenz (2010), S.20

5.1.4 Übersicht Beratungsangebot

Angebot	Mbtech Con. GmbH	Compact GmbH	Vatter GmbH	Wassermann AG	Fraunhofer IPA	Loquenz GmbH
Unternehmens/Organisationsstrukturanalyse	x		x	x	x	
Auftragsstrukturanalyse	x			x	x	
Wertstromanalyse	x	x		x	x	x
Tätigkeitsstrukturanalyse	x		x	x		
Informationsstrukturanalyse			x	x	x	
Kostenstrukturanalyse	x		x	x		
Prozessmodularisierung/ Segmentierung				x	x	
„Just-in-Time“ Konzepte				x	x	
Kanbansysteme		x		x	x	x
5-S-System			x	x	x	x
Prozesskennzahlen	x	x		x	x	x
7 Arten der Verschwendung eliminieren	x	x	x	x	x	x
Pull-System		x			x	
Visualisierungen zu Prozessen	x		x	x	x	x
Automatische Fehlervermeidung (jidoka)				x		x

Abbildung 4: Übersicht Beratungsangebot

Quelle: Eigene Umfrage (siehe Anhang)

5.2 Potential bei Prozessberatung zum Thema Lean Administration

Von den verschiedenen Analysemethoden der Lean Administration werden vergleichsweise wenige von Unternehmensberatungen angeboten. Das hat vermutlich mehrere Ursachen. Bei den meisten Kunden wird natürlich Wert auf schnelle Resultate und möglichst geringe Kosten bei dem Einsatz von Lean Administration gelegt: Schließlich soll Geld eingespart und nicht ausgegeben werden. Ausführliche Analysephasen mit verschiedenen Instrumenten nehmen dagegen einige Zeit in Anspruch, während der die Mitarbeiter durch großen Aufwand ohne rasche Ergebnisse belastet sind. Ein nicht zu vernachlässigender Punkt ist deswegen die Motivation der Mitarbeiter, ohne deren Zutun die Einführung von Lean Administration keinen oder nur geringen Erfolg haben kann. Natürlich bieten viele Analysetools wie die Tätigkeitsstrukturanalyse, bei der sämtliche Tagesaktivitäten vermerkt werden, das Risiko die Belegschaft gegen Lean Administration aufzubringen. Wenn nicht deutlich gemacht wird, dass die Einführung nicht mit Stellenabbau einhergeht und die Analysen keine Kontrolle der Leistungsfähigkeit des einzelnen Mitarbeiters sondern des Gesamtsystems darstellen, werden die Mitarbeiter Informationen zurückhalten und sich der Reformversuche erwehren. Hier können beispielsweise die von MBtech Consulting angebotenen Leadership-Kurse ein Mittel sein, um die Führungskräfte auf ihre Rolle als Vorbild und Motivator

vorzubereiten. Ein weiterer guter Grund für eine intensive Analysephase ist der auf den ersten Blick schwer erkennbare Informationsstrom in den indirekten Unternehmensbereichen, der sich beispielsweise mit der Wertstromanalyse gut visualisieren lässt. Wird das Produkt Information als solches nicht erkannt und entsprechend die Konzentration auf den Wertstrom nicht konsequent verfolgt, bleiben die Prozesse in ihrem ursprünglichen, meist wenig optimalen Zustand erhalten. So bleiben die Erfolge auf „Point Kaizen“⁶⁶, also einzelne Verbesserungsmaßnahmen auf Individualebene (indem beispielsweise die 5S-Methode im Büro eingeführt wird) beschränkt und die Prozesse selbst bleiben unangetastet. Nach einer umfassenden Analyse zeigen sich erst die Schwachstellen mit viel Optimierungspotential (nämlich die systembedingten), die es zu verbessern gilt. Eine Konzentration auf diese Bereiche bringt bei minimalem Aufwand schon bedeutende Resultate. Nicht zu vergessen ist außerdem der zusätzliche Erkenntnisgewinn, der sich aus der Kombination mehrerer Analysetools ergibt. Beispielsweise kann die Auftragsstrukturanalyse eine fundierte Basis für die Wertstromanalyse bilden⁶⁷ und die Kostenstrukturanalyse lässt sich am besten mit dem Vorwissen aus anderen Analyseinstrumenten bewerkstelligen. Synergieeffekte können also durchaus genutzt werden. Zusammenfassend ist zu sagen, dass betreffend die Analysephase bei den meisten Unternehmensberatungen noch Angebotspotential im Bereich der Analysetools besteht. Dem steht natürlich der Zwang entgegen, schnell Ergebnisse vorweisen zu müssen. Das Umdenken muss daher auch beim Kunden stattfinden, dem die Vorzüge der Analysephase nähergebracht werden müssen, damit sie nicht nur als notwendiges Übel und Vorstufe zu den eigentlichen Verbesserungen, sondern als Teil des Prozesses angesehen wird.

Bezüglich der angewendeten Methoden sollten mehr einschneidende Veränderungen der Arbeitsplätze angestrebt werden. Bisher beziehen sich Verbesserungsmaßnahmen sehr auf die Individualverbesserungen am Arbeitsplatz und auf einige produktivitätssteigernde Maßnahmen. Wie bei den Analysemethoden könnten umfassendere Aktivitäten betreffend einer Umstellung der Aufgabenbereiche der Mitarbeiter mehr bewirken als „Point-Kaizen“. Die Umstrukturierung von Prozessen - und damit das eigentliche Ziel der Prozessberatung - wird oft nicht

⁶⁶ Vgl. Dennis (2007), S.91

⁶⁷ Vgl. Wiegand (2006), S.66

angegangen, obwohl 51% der Gesamtverschwendung durch unproduktive Tätigkeiten schlecht abgestimmte Prozesse zur Ursache hat und nur 31% direkte Verschwendung am Arbeitsplatz⁶⁸. Die Modularisierung und Segmentierung von Prozessen bieten wenige Unternehmensberatungen an, ebenso just-in-time Konzepte betreffend die Informationsweitergabe, für die eine klare Definition der Prozessschnittstellen unvermeidbar ist.

An Lean-Tools werden außerdem kaum Konzepte zur automatischen Fehlervermeidung (jidoka) angeboten, die etwa EDV-Systeme und Dokumentenablage effizienter gestalten könnten. Auch Beratung zu Kanbansystemen und das damit in direktem Zusammenhang stehende Pull-Prinzip bei Büromaterialien oder Leistungserstellung im Bürobereich findet man selten. Aus Lean Production könnte beispielsweise die Gruppenarbeit für administrative Bereiche übernommen werden⁶⁹. Als Folge aus dem fehlenden Einsatz von Analysemethoden mangelt es zudem an den entsprechenden Kennzahlen, um die Produktivität gezielt vergleichen und verbessern zu können. Dabei könnten die Gemeinkosten eines Unternehmens durch klare Kostenzuordnung zu den Prozessen genauer aufgeschlüsselt und verursachungsgerecht zugeordnet werden. Die Kennzahlen der Kostenstrukturanalyse verschaffen der Organisation als Nebeneffekt noch die Möglichkeit, Controlling in den administrativen Bereichen einzusetzen.

Auf Anfrage teilten die meisten Unternehmensberatung mit, dass sie ihr Angebot im Bereich Lean Administration in Zukunft auszuweiten gedenken. Von den befragten Unternehmensberatungen planen 50% zukünftig mehr Analysemethoden anzubieten.

6 Fazit

Trotz eines vielfältigen Angebots im Bereich Lean Administration wird die Prozessberatung von den meisten Unternehmensberatungen noch vernachlässigt. Die aufwändige Analysephase wird oft gescheut um sich auf punktuelle Verbesserungsmaßnahmen an den Büroarbeitsplätzen zu konzentrieren, die für schnelle und offensichtliche Ergebnisse erfolgversprechender scheinen. Probleme bei der Definition des nicht sichtbaren Informations-Wertstroms spielen dabei ebenso

⁶⁸ Vgl. Wittenstein (2006), S.6

⁶⁹ Vgl. Dennis (2007), S.65

eine Rolle wie ein großer Anteil an Individualität bei der Ausführung von Bürotätigkeiten, die einer Standardisierung der Abläufe entgegenstehen kann. Durch vermehrten Einsatz der zur Verfügung stehenden Analyseinstrumente könnte das Dickicht der Informationsströme gelichtet werden. Prozesskennzahlen wie Durchlaufzeit und bearbeitete Menge pro Zeit werden von vielen Organisationen für ihre Administration erfasst, es mangelt jedoch am Einsatz von Kennzahlen, die Prozesskosten abbilden. Eben diese wären jedoch notwendig, um die Schwachstellen der Administrationsprozesse aufzuzeigen sowie die hohen Gemeinkostenzuschläge der Unternehmen zu entwirren und einzelnen Arbeitsabläufen zuzuordnen. Bei der anschließenden Optimierung der Prozesse wären gerade die Prozesssegmentierung und –modularisierung adäquate Mittel um eine Umgestaltung mit Wertstromdesign in Angriff zu nehmen. Vor allem in diesem Bereich sind die Angebote äußerst dünn gesät. Ergänzend dazu sollten klare Schnittstellendefinitionen genutzt werden, um Überinformationen und Informationsmangel Herr zu werden. In diesem Zusammenhang können sich mit Just-in-time-Konzepten, die ebenfalls nur vereinzelt Teil des Beratungsprogramms sind, bei der Informationsweitergabe Such- und Rückfragezeiten auf ein Minimum reduzieren lassen. Zusammenfassend betrachtet lässt sich also durchaus Potential bei Prozessberatung zum Thema Lean Administration erkennen. Die verfügbaren Instrumente zur Analyse und Durchführung sind vorhanden, wobei sich im deutschsprachigen Raum nach eigener Angabe vor allem das Fraunhofer Institut und das Kaizen Institut (durch die Veröffentlichung von *Lean Administration I+II*) bei der Entwicklung und Publikation hervorragen⁷⁰. Damit Lean Management in administrativen Bereichen maximale Wirkung entfalten kann, sollten die Unternehmensberatungen sich auf die existenten Methoden besinnen und sie in ihr Angebot aufnehmen.

⁷⁰ Vgl. Wittenstein (2006), S.23

Literaturverzeichnis

Automobil Produktion (2009)

Automobil Produktion (o.V.): Die 15 größten Autobauer weltweit – Toyota vorn, Volkswagen neue Nummer drei.

URL: <http://www.automobil-produktion.de/2009/03/die-15-groesten-autobauer-weltweit-toyota-vorn-volkswagen-neue-nummer-drei/>
[Abgerufen am 06.12.2010]

Bayer Business Services (2010)

Bayer Business Services, o.V.: Prozessberatung, o.O.

URL: https://www.bayer-fortbildung.de/index.php?page_id=574
[Aufgerufen am 06.12.2010]

Dahm (2009)

Dahm, Markus / Haindl, Christoph: Lean Management und Six Sigma, 1.Auflage, Berlin, 2009

Dennis (2007)

Dennis, Pascal: Lean Production Simplified, second Edition, o.O., 2007.
Eigene Übersetzung.

Fraunhofer IPA (2004)

Fraunhofer IPA (o.V.): Auftragsdurchlaufzeit verkürzen: Wertstromdesign jetzt auch für administrative Abläufe, Stuttgart, 2004
URL: http://www.schlanke-prozesse.de/data/Interaktiv_02_04.pdf
[Aufgerufen am 06.12.2010]

Fraunhofer IPA (2010 a)

Fraunhofer IPA (o.V.): Lean Administration-Unser Angebot, Stuttgart, 2010
URL: <http://www.schlanke-prozesse.de/angebot.html>
[Aufgerufen am 06.12.2010]

Fraunhofer IPA (2010 b)

Fraunhofer IPA: Zielsetzung-Was ist administratives Wertstromdesig, Stuttgart, 2010
URL: <http://www.schlanke-prozesse.de/zielsetzung.html>
[Aufgerufen am 06.12.2010]

Gabler (2010 a)

Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Prozessberatung. Gabler Verlag (Hrsg.), 2010.
Online im Internet:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/17855/prozessberatung-v7.html>
[Aufgerufen am 06.12.2010]

Gabler (2010 b)

Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Business Process Reengineering. Gabler Verlag (Hrsg.), 2010. Online im Internet:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5597/business-process-reengineering-v6.html> [Aufgerufen am 05.12.2010]

Hiob (2010)

Hiob, Ralph: Organisations- und Prozessberatung. e-fellows.net,o.O., 2010

URL: <http://www.e-fellows.net/show/detail.php/20532>

[Aufgerufen am 06.12.2010]

Hollstein (1993)

Hollstein, Horst: Vereinfachung von Arbeitsabläufen und verbessertes Zeitmanagement in administrativen Geschäftsbereichen, in: Lean Management, der Weg zur schlanken Fabrik, Gesellschaft für Management und Technologie (Hrsg.), St. Gallen, 1993

Horváth & Partners (2010)

Competence Center Prozessmanagement & Organisation: Lean Administration bei Großunternehmen in Deutschland: Eine aktuelle Bestandsaufnahme, Stuttgart, 2010

URL: [http://www.innovation-navigators.com/Studien-Detailseite.555.0.html?&cHash=6d564c3f93&tx_horvathpublications_pi1\[backPid\]=141&tx_horvathpublications_pi1\[showUid\]=485%2019.11.10](http://www.innovation-navigators.com/Studien-Detailseite.555.0.html?&cHash=6d564c3f93&tx_horvathpublications_pi1[backPid]=141&tx_horvathpublications_pi1[showUid]=485%2019.11.10)

[Aufgerufen am 06.12.2010]

Grandke (1994)

Grandke, Gerhard: Die Stadt als Dienstleistungsunternehmen – das Sanierungskonzept der Stadt Offenbach am Main, in:Lean Administration. Die Krise der öffentlichen Verwaltung als Chance. Steger (Hrsg.), Frankfurt/Main, 1994

Loquenz (2010)

Loquenz GmbH(o.V.): Lösungsfokussiertes Lean Management im Büro:Office-Exzellenz, Leinfelden-Echterdingen, o.J.

URL:http://www.loquenz.de/pdf/vortrag_officeexzellenz_kongress_fuer_wirtschaftspsychologie.pdf [Aufgerufen am 06.12.2010]

MBtech Consulting (2010)

MBtech Consulting GmbH (o.V.): Lean Administration Consulting, Sindelfingen, 2009

Im Internet unter: http://www.mbtech-group.com/fileadmin/media/de/Downloads/2009/consulting/MBtech_LAC_de_Broschuere.pdf

[Aufgerufen am 06.10.2010]

Schein (2003)

Schein, Edgar H.: Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung, 2. Auflage, o.O., 2003

Teuber 2004

Teuber, Stephan: Büroeffizienz - Wertschöpfen durch ein schlankes Büro.

<http://www.loquenz.de/downloads/fb-bueroeffizienz-wertschoepfen-durch-ein-schlankes-buero.pdf> [Abgerufen am 6.12.2010]

Thonemann (2005)

Thonemann, Behrenbeck, Küpper: Supply Chain Excellence im Handel, 1.Auflage, Wiesbaden, 2005. Auch verfügbar im Internet:

http://books.google.de/books?id=XD3Oi2aUaycC&printsec=frontcover&dq=Ulrich+Thonemann:+Supply+Chain+Excellence+im+Handel&hl=de&ei=99P8TO7glo_ss ga87eSTBA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDEQ6AEwA A#v=onepage&q&f=false [Abgerufen am 29.10.2010]

Wiegand (2006)

Wiegand, Bodo und Franck, Phillip: Lean Administration I: Die Analyse, 2. Auflage, Aachen, 2006, Kaizen Institut

Wiegand (2007)

Wiegand, Bodo / Nutz, Katja: Lean Administration II: Die Optimierung, 1. Auflage, Aachen, 2007, Kaizen Institut

Wittenstein (2006)

Wittenstein, Anna-Katharina / Wesoly, Michael / Moeller, Georg: Lean Office 2006. Fraunhofer IPA / KAIZEN Institut Studie »Lean Office 2006«, 2006
URL: http://www.lucom.com/uploads/media/Studie_Lean_Office.pdf
[Aufgerufen am 06.12.2010]

Womack (1997)

Womack, James P. und Jones, Daniel T.: Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen: Lean Thinking, 1.Auflage, Frankfurt, 1997

Anhang

Eigene Umfrage: Fragebogen Muster

Bitte markieren Sie zutreffende Antwortmöglichkeiten mit einem „x“!

Mehrfachauswahl ist möglich.

1. Welche der genannten Analysemethoden bietet Ihr Unternehmen an?

Unternehmensstrukturanalyse

Auftragsstrukturanalyse

Prozessanalyse

Tätigkeitsstrukturanalyse

Informationsstrukturanalyse

Kostenstrukturanalyse

Wertstromanalyse

Andere:

2. Möchten sie in Zukunft weitere Analysemethoden einsetzen?

Wenn ja, welche?

Ja, im Einzelnen:

Nein

3. Welche der genannten Instrumente empfehlen Sie (bezogen auf Lean Administration)?

Prozessmodularisierung/ Segmentierung

„Just-in-Time“ Konzepte

Kanbansysteme

5-S-System

Prozesskennzahlen

7 Arten der Verschwendung (muda) vermeiden

Pull-System

Visualisierungen zu Prozessen

Automatische Fehlervermeidung (jidoka)

4. Können Ihrer Meinung nach die meisten Konzepte des klassischen Lean Management bzw. Lean Production für Lean Administration eingesetzt werden?

Eher nicht

Mit Abwandlungen

Ohne Einschränkung

5. Wie schätzen Sie die derzeitige Verbreitung von Lean Administration in Deutschland ein?

Methoden werden von unter 10% der deutschen Unternehmen genutzt.

10 – 30 %

30 – 50 %

über 50 %

6. Wie schätzen sie die zukünftige Verbreitung von Lean Administration ein?

- Verbreitung wird gleich bleiben
- Verbreitung wird etwas zunehmen
- Verbreitung wird deutlich zunehmen

7. Planen Sie Ihr Angebot im Bereich Lean Administration auszuweiten?

- Ja
- Nein

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!