

Lean-Administration – das verschenkte Potenzial!

Der Begriff Lean-Management geht auf das Toyota Produktionssystem und eine darauf bezogene Studie des Massachusetts Institute of Technology, MIT, Ende der 80er-Jahre zurück. Der Öffentlichkeit wurden damals wegweisende Erkenntnisse dargelegt: Lean-Management-Systeme ermöglichten den japanischen Unternehmen im Vergleich zu ihren internationalen Wettbewerbern deutliche Qualitätsvorteile, doppelte Effizienz und höhere Flexibilität. Der »Werkzeugkasten« des Lean-Ansatzes bietet Unternehmen die Chance, durch Anwendung vielfältiger Methoden ihre Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

Aus heutiger Sicht könnte man vermuten, dass diese Potenziale inzwischen längst erschlossen wurden. Es ist kaum vorstellbar, dass eine derart prominente Studie und daraus resultierende Möglichkeiten gerade bei zunehmender Wettbewerbsintensität von Unternehmen ignoriert wurden. Dann wäre es auch nur folgerichtig, auf neuere Ansätze wie Digitalisierung oder Industrie 4.0 zu setzen.

Beschäftigt man sich jedoch näher mit der Frage, wie weitreichend Lean-Management in einer Unternehmung gelebt wird, so wird man mehrfach überrascht. So ist das Lean-Management nur bei einem Bruchteil der Unternehmen in der Strategie und Orga-

nisation – also im Führungsansatz – verankert. Zum anderen hat bisher lediglich ein Viertel der Unternehmen Lean-Ansätze in der Verwaltung umgesetzt.

Die Vermutung, dass insbesondere in indirekten Bereichen Effizienzpotenziale schlummern, belegte bereits früh das Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung. Danach ist über ein Viertel (!) der Büroarbeit unproduktiv.

Ein Fünftel der zu Lean-Administration befragten Unternehmen gab ein Verhältnis von Bearbeitungszeit zu Durchlaufzeit von bis zu fünf Prozent an. Damit kann nur in bis zu fünf Prozent der gesamten Durchlaufzeit Wertschöpfung stattfinden. Der hohe Anteil der übrigen Zeit deutet auf erhebliche Verbesserungspotenziale im Gesamtprozess hin.

Ogleich Lean-Management also häufig nicht ganzheitlich in Unternehmen eingesetzt ist, haben viele Unternehmen in der Produktion erhebliche Produktivitätssteigerungen durch die Umsetzung des Lean-Managements realisiert. Eine vergleichbare Umsetzung der Lean-Prinzipien – wie schlanke Prozesse, Prozesstransparenz, Standardisierung oder ein strikter Qualitätsfokus – lässt sich jedoch in der Verwaltung meist nur ansatzweise finden. Dies ist vor dem Hintergrund eines stetigen Kostendrucks und eines hohen Anteils von Gemeinkosten an den Produktkosten – insbesondere in Hochlohnländern – erstaunlich.



Ralf Ebber
thyssenkrupp Steering



Frank Lennings
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft

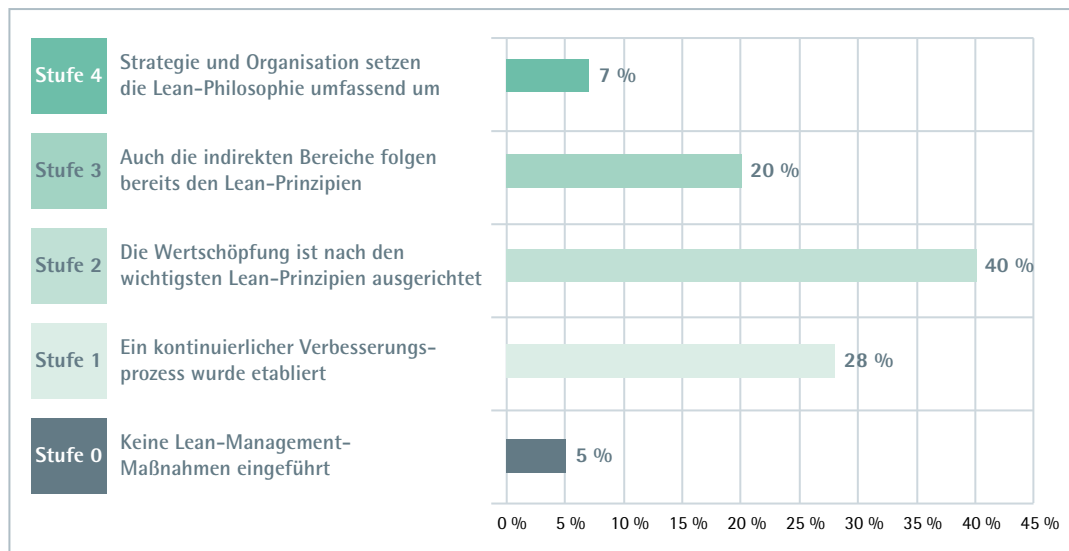


Abb. 1: Wie stark haben Sie in Ihrem Unternehmen die Methoden des Lean-Managements schon etabliert? (Staufen AG 2017)

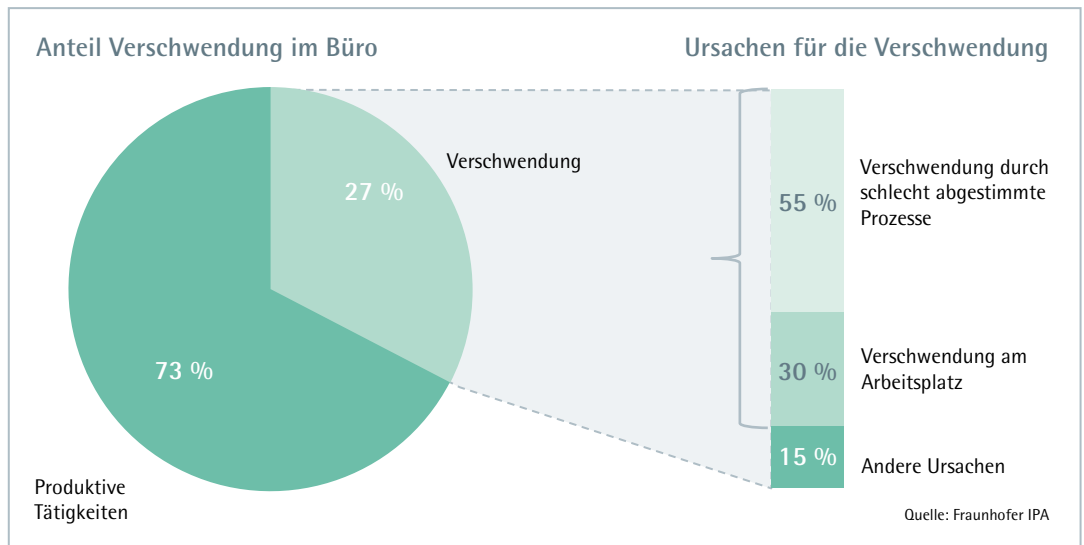


Abb. 2: Anteil der Verschwendung in indirekten Bereichen (in Anlehnung an Fraunhofer IPA 2011)

Viele Unternehmen reagieren unter anderem mit der Verlagerung von administrativen Tätigkeiten in sogenannte »low cost countries«. Die Möglichkeiten der Produktivitätssteigerungen bleiben in der Verwaltung jedoch ungenutzt. Warum Lean-Ansätze für Produktions- und Verwaltungsbereiche in völlig unterschiedlichem Umfang umgesetzt sind und somit auch keine »einheitliche Sprache« im Unternehmen gesprochen wird, bleibt offen.

Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden das Beispiel eines Industrieunternehmens vorgestellt, das Lean-Management als unternehmensweiten Führungsansatz einführt und die Instrumente der bewährten Lean-Production zur Umsetzung einer Lean-Administration adaptiert.

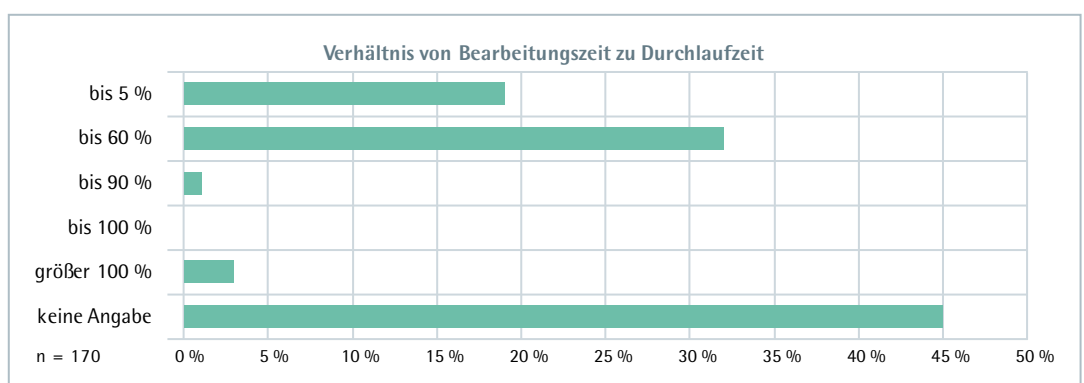
Grundlagen des Lean-Managements

»Das wichtigste Ziel des Toyota-Produktionssystems (TPS) war die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der Produktion durch konsequente und gründliche Beseitigung jeglicher Verschwendung« (Ohno 1993, S. 19). Ein wich-

tiges Prinzip für die konsequente und gründliche Beseitigung jeglicher Verschwendung ist aus Sicht von Taiichi Ohno, dem Erfinder des TPS, »Just in Time«. Es bedeutet, dass »in einem Fließverfahren die richtigen Teile, die zur Montage benötigt werden, zur rechten Zeit und nur in der benötigten Menge am Fließband ankommen«. Die Umsetzung dieses Prinzips erfordert in der Regel die Anwendung von Lean-Management-Methoden; dazu zählen die Standardisierung von Arbeitsplätzen (Methode 5S) und -abläufen (Standard-Arbeitsblatt), die Steuerung betrieblicher Fertigungsaufträge und des innerbetrieblichen Transports mit Kanban (Pull-Prinzip), schnelles Rüsten (SMED) und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) mit einfacher und zuverlässiger Analyse der wahren Ursachen von Abweichungen (Methode 5 x Warum).

Bei der Umsetzung der Lean-Prinzipien in den indirekten Bereichen in Form von Lean-Office oder Lean-Administration kommt es darauf an, Methoden wie beispielsweise 5S nicht einfach nur unangepasst und unreflektiert in diese Bereiche zu übertragen, sondern die Philosophie der Verschwendungsbeseti-

Abb. 3: Verhältnis von Bearbeitungszeit zu Durchlaufzeit (Fraunhofer IPA und KAIZEN Institut 2006)



gung zu verinnerlichen und für die indirekten Bereiche zu adaptieren. Dazu muss zunächst erlernt werden, Verschwendung überhaupt zu erkennen. Ebenso muss auch in indirekten Bereichen die Kundenorientierung verinnerlicht werden. Aufgabe auch dieser Bereiche ist, den Wertschöpfungsprozess bestmöglich zu unterstützen und zu optimieren. Dies erfordert auch das Verständnis dafür, dass die Arbeits- und Planungsergebnisse indirekter Bereiche in der Regel die externen Vorgaben für die wertschöpfenden Bereiche sind und deren mögliche Effizienz determinieren. Auch die indirekten Bereiche müssen hierbei reflektieren, in welchem Umfang ihre Tätigkeiten wertschöpfend sind. Der Kunde wird nur bereit sein, für wertschöpfende Tätigkeiten zu bezahlen. Verschwendungen sind unwirtschaftlich und müssen daher aktiv gesucht und eliminiert werden. Diese Zusammenhänge werden häufig nicht oder noch nicht im erforderlichen Umfang erkannt und berücksichtigt.

thyssenkrupp Steering

Die thyssenkrupp Presta AG ist ein Unternehmen des thyssenkrupp-Konzerns und gehört mit ihrem Lenkungsgeschäft (»thyssenkrupp Steering«) zum Segment »Automotive Technology« von thyssenkrupp. Die Geschäftseinheit (Business Unit) gehört zu den weltweit erfolgreichsten Herstellern von Lenksystemen und ist Technologieführer auf dem Gebiet der Massivumformung. Insgesamt sind weltweit rund 8500 Mitarbeiter in 17 Werken und an vier Entwicklungsstandorten beschäftigt. Entwickelt und produziert werden Lenksysteme für jährlich mehr als 20 Millionen Fahrzeuge.

Die automobilen Umwelt ist geprägt von autonomem Fahren, Connectivity und Elektrifizierung. In Liechtenstein konzentrieren sich einzelne Fachbereiche darauf, diese Megatrends mitzugestalten. Auch werden dort neue Entwicklungstrends im Fahrwerks- und Lenkungsbereich aufgegriffen und zur Marktreife geführt. Auf Basis der Lenkungstechnologien werden aktuelle Entwicklungsprojekte wie Steer-by-Wire, Elektromobilität sowie die Weiterentwicklung von Assistenzsystemen als Vorstufe des autonomen Fahrens weiter vorangetrieben. Ein Ziel ist es, sparsamere Fahrzeuge mit höherem Komfort und Sicherheit zu entwickeln. Einen ebenso großen Wert legt das Unternehmen auf einen hohen Qualitätsstandard und ausgeprägtes Umweltdenken. Gemeinsam mit den weltweit bekanntesten

Automobilherstellern wird täglich die Zukunft auf die Straße gebracht. Jedes vierte Auto weltweit fährt mit einer Lenkungskomponente von thyssenkrupp Steering.

Lean-Administration bei thyssenkrupp Steering

Hintergrund und Grundlagen

Eschen in Liechtenstein ist mit rund 2500 Mitarbeitern das Zentrum der Business Unit. In den deutschen Tochterunternehmen, die als Pilotunternehmen zur Einführung von Lean-Administration fungieren, erfolgt die zentrale Komponentenfertigung für Lenksysteme sowie die Montage von Lenkgetrieben.

Die Produktion von Komponenten für den Automobilbau im Hochlohnland Deutschland stellt erhöhte Anforderungen an die Produktion und die Verwaltung. In der Produktion betreibt thyssenkrupp Steering ein effizientes Prozess- und Datenmanagement und erzielt damit hohe Transparenz, die es erlaubt,

Abb. 4: Lean-Deklaration

Quelle: thyssenkrupp Steering

Wir, die thyssenkrupp Steering Geschäftsführung, verpflichten uns

- eine schlanke Prozess- und Unternehmensarchitektur für alle indirekten Bereiche und Unterstützungsfunktionen zu etablieren und zu fördern basierend auf der Vision der thyssenkrupp Steering.
- den Prinzipien der schlanken Verwaltung: Kontinuierliche Verbesserung, Right First Time/Fehlervermeidung, Kundenorientierung, Kultur des Vertrauens.

Leitbild – Schlanke Verwaltung

als integraler Bestandteil der Vision der thyssenkrupp Steering

»Wir entwerfen und richten jedes Element der thyssenkrupp Steering Geschäftsarchitektur – Menschen, Werke und Prozesse – so aus, dass wir den besten und effizientesten Service zu optimalen Kosten und ohne Qualitätskompromisse liefern«.

Unsere Werte für eine schlanke Verwaltung:

- **Kontinuierliche Verbesserung:** »Wir werden kontinuierlich daran arbeiten, unsere Dienstleistungserbringung und Verwaltungsprozesse im Laufe eines jeden Jahres durch den Einsatz fortschrittlicher Lean-Kaizen-Techniken und Standardisierung zu verbessern. Wir streben danach, systematisch alle Arten von Verwaltungsverschwendung zu eliminieren«.
- **Right First Time/Fehlervermeidung:** »Wir definieren Zielprozesse und Arbeitsstandards und halten uns daran. Dadurch erreichen wir sichere, wiederholbare Verwaltungsprozesse und erzielen beim ersten Mal die richtigen Ergebnisse. Wir streben an, Best-in-Class-Lösungen zu definieren, die erst nach längerer Zeit geändert werden müssen«.
- **Kundenzufriedenheit:** »Wir werden die Erwartungen unserer Kunden kontinuierlich untersuchen, verstehen und übertreffen und gleichzeitig positive und erfolgreiche Geschäftsbeziehungen aufbauen, indem wir als Herausforderer und Befähiger auftreten. Jede administrative Tätigkeit muss in den Augen unserer Kunden einen Wert schaffen«.
- **Kultur des Vertrauens:** »Wir sind ständig bestrebt, eine Kultur des Vertrauens zwischen allen Verwaltungsabteilungen und in der Zusammenarbeit mit internen Kunden aufzubauen und zu verbessern. Wir entwerfen und entwickeln eine Führungsstruktur, die auf einer Vertrauenskultur aufbaut und sich nur auf begrenzte Kontrollmechanismen stützt«.



Abb. 5: Lean-Initiative-Kompass – das Fundament

Quelle: thyssenkrupp Steering

Verschwendungen zu lokalisieren und zu eliminieren. Das globale Produktionssystem umfasst verkettete Montageanlagen mit integrierter Qualitäts- und Prozesskontrolle bei vollständiger Nachverfolgbarkeit. Das Produktionsnetzwerk ist modular und standardisiert aufgebaut, seine Einrichtung verfügt über einen hohen Automatisierungsgrad. Die Montageschritte erfolgen im 30- oder 60-Sekundentakt. Im Unternehmen wurden bereits zahlreiche Pilotprojekte zu Industrie 4.0 umgesetzt, beispielsweise durch den Einsatz von 3-D-Druck, Smart Glasses, kollaborativen Robotern, virtuellen Stationsordnern an den Arbeitsplätzen, SAP S/4 HANA, Smart Watches oder der Umsetzung von Predictive Maintenance-Ansätzen in verschiedenen Produktionsbereichen.

Diese Initiativen allein sind aus Sicht der Business Unit jedoch für eine nachhaltige Zukunftsentwicklung nicht ausreichend. Das Unternehmen unterstützt diese Ansätze durch eine umfassende Lean-Initiative, die ganzheitlich in allen Abteilungen, Bereichen und Standorten des Unternehmens umgesetzt wird. Wesentlich ist dabei, dass sich Werte und Inhalte der Lean-Initiative aus der Vision und den Werten des Unternehmens ableiten. Die Geschäftsführung der Gesellschaft bekennt sich in einer »Lean-Deklaration« zur umfassenden Umsetzung der Lean-Prinzipien im Unternehmen, auch in der Administration sowie der Forschung und Entwicklung.

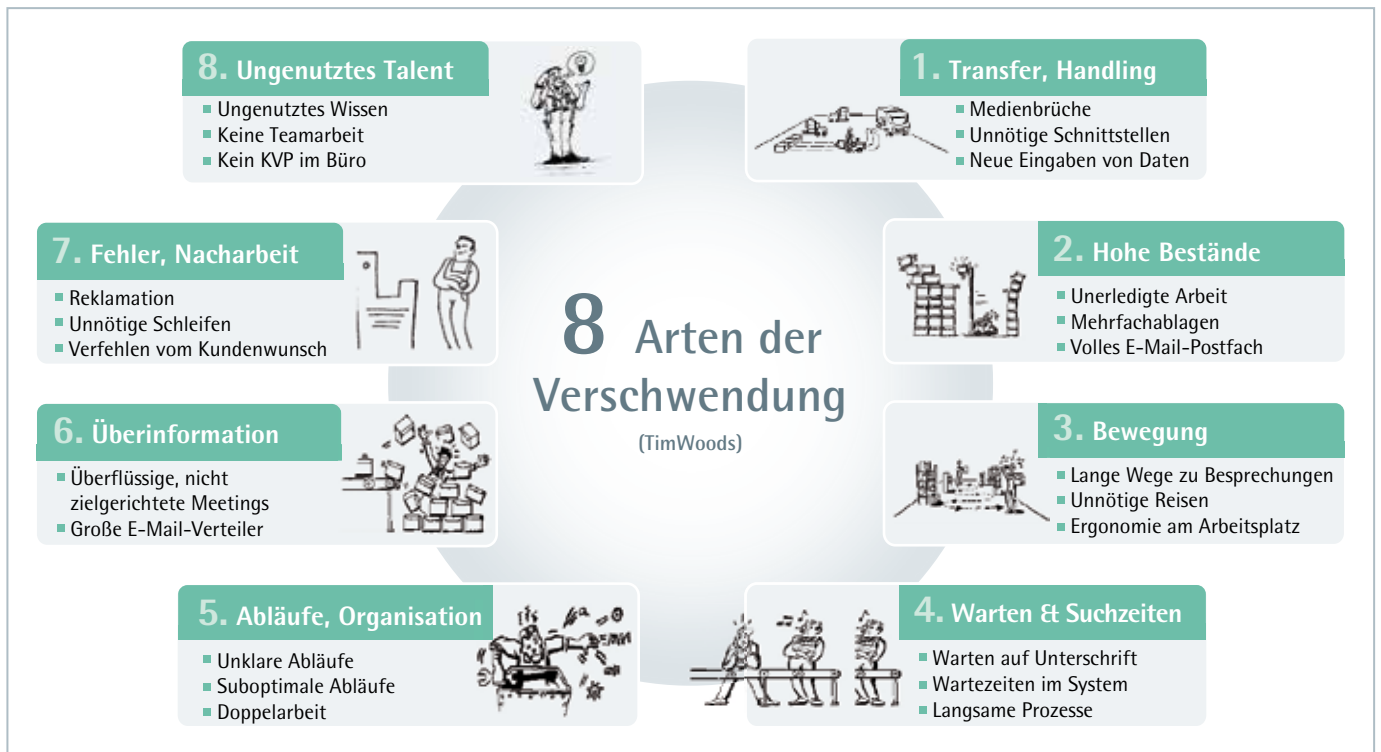
Zur Nutzung sämtlicher Verbesserungspotenziale setzt dieser ganzheitliche Ansatz abteilungsübergreifende Leitplanken und schließt die gesamte Wertschöpfungskette ein. Lean wird dabei nicht als Projekt verstanden, sondern gilt als fortwährende Leitplanke und Führungsgrundsatz. Die ständige Suche nach Verbesserungen wird so nicht nur legitimiert, sondern gefordert. So sollen alle Wertschöpfungspotenziale genutzt und Wettbewerbsvorteile erreicht werden.

Die in der Lean-Deklaration hervorgehobenen Werte sind

Kundenzufriedenheit, Fehlervermeidung, Kontinuierliche Verbesserung und Vertrauenskultur. Diesen Werten sind jeweils Lean-Elemente und -Prinzipien zugeordnet. Gemeinsam bilden sie den Kompass oder das Fundament der Lean-Initiative des Unternehmens.

Das Ziel der Initiative lautet: »Werte ohne Verschwendung schaffen – Effektivität und Effizienz im Fokus.« In den direkt wertschöpfenden Bereichen sind aus dem Toyota Produktionssystem sieben Arten der Verschwendung bekannt: Transport, Bestände, Bewegung, Warten, Over-Processing (unnötig komplizierte Prozesse oder Produkte), Überproduktion sowie Fehler und Nacharbeit. Viele Unternehmen betrachten darüber hinaus ungenutzte Talente als achte Verschwendung. Die acht Verschwendungsarten treten auch in administrativen Bereichen auf – zum Teil jedoch in neuen Formen, die für indirekte Bereiche spezifisch sind.

Zum Beispiel bedeutet Verschwendung durch Transport im administrativen Bereich nicht, dass Materialien unnötig über weite Strecken hinweg transportiert werden, sondern beispielsweise, dass Informationen von Menschen manuell über Medienbrüche und Schnittstellen hinweg von einem IT-System in ein anderes übertragen werden müssen. Die Herausforderung besteht – wie auch in der Produktion – darin, die Verschwendung im »eingefahrenen« Arbeitsalltag überhaupt zu erkennen. Ist dieser Schritt geschafft, lässt sich danach erfahrungsgemäß etwa die Hälfte der erkannten Verschwendung leicht beheben. Das gilt vor allem dann, wenn die Ursachen im eigenen Bereich liegen und dort abgestellt werden können. Sind die Ursachen hingegen intransparent und durch die Arbeit anderer Bereiche bestimmt, muss die gesamte Organisation systematisch und methodisch



an deren Beseitigung arbeiten. Dazu muss sich die Organisation zu einem gemeinsamen und offenen Vorgehen bekennen und verpflichten.

Umsetzung im Alltag

Die Etablierung des Lean-Managements im administrativen Bereich erfolgt schrittweise. Durch initiale Schulungen und Pilotprojekte

werden die Möglichkeiten und Grenzen des Lean-Managements aufgezeigt. Nach ersten Erfolgen in Form der Ernte von «low hanging fruits» werden ein Lean-System und ein Regelzyklus etabliert. Das in der Produktion bewährte PDCA (Plan-Do-Check-Act) Vorgehen ist hierbei sehr hilfreich. Erst wenn die Führungskräfte und Prozessbeteiligten aus einer reinen Eigenmotivation und unterstützt durch ein System die Lean-Mission und Lean-Werte leben, entsteht eine Lean-Kultur.

Abb. 6: die acht Arten der Verschwendung in administrativen Bereichen

Quelle: eigene Darstellung thyszenkrupp Steering

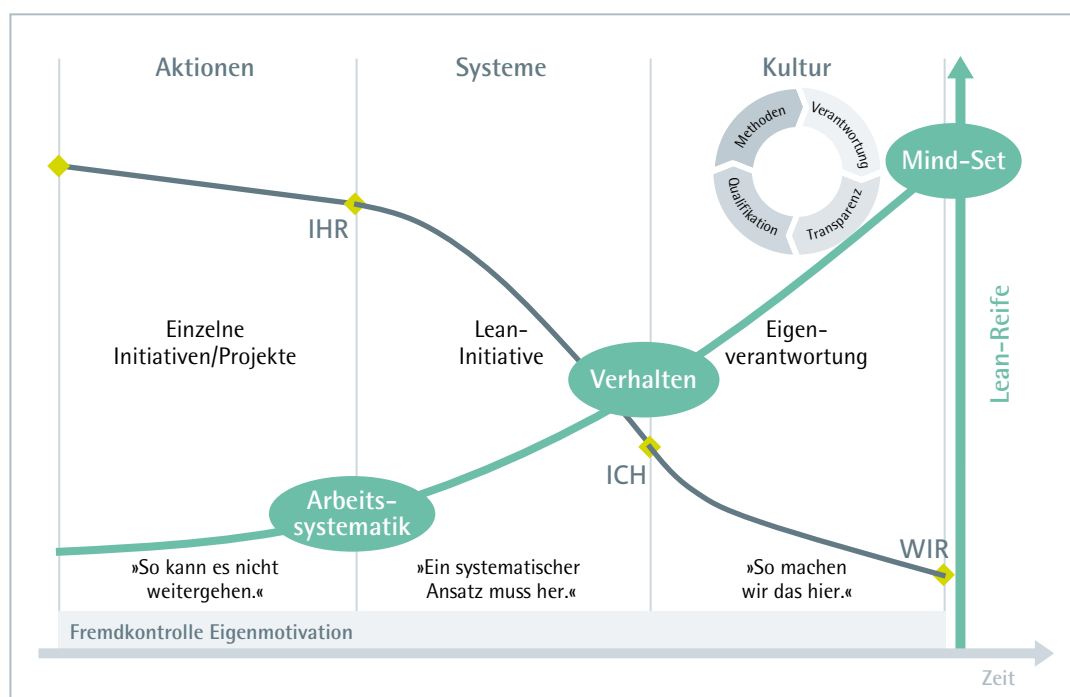


Abb. 7: Schritte zur Etablierung einer Lean-Kultur im administrativen Bereich

Quelle: eigene Darstellung thyszenkrupp Steering

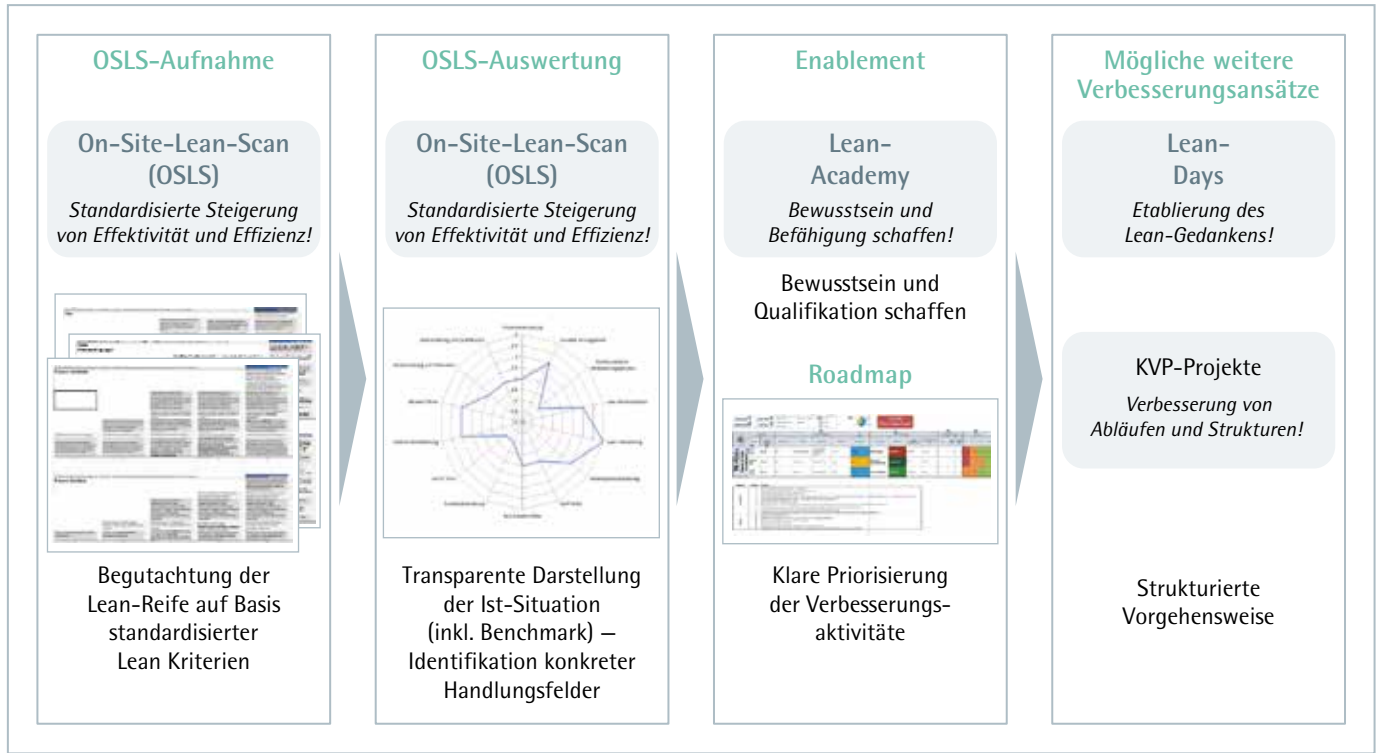


Abb. 8: Zusammenwirken der betrieblichen Umsetzungsinstrumente
 Quelle: thyssenkrupp Steering

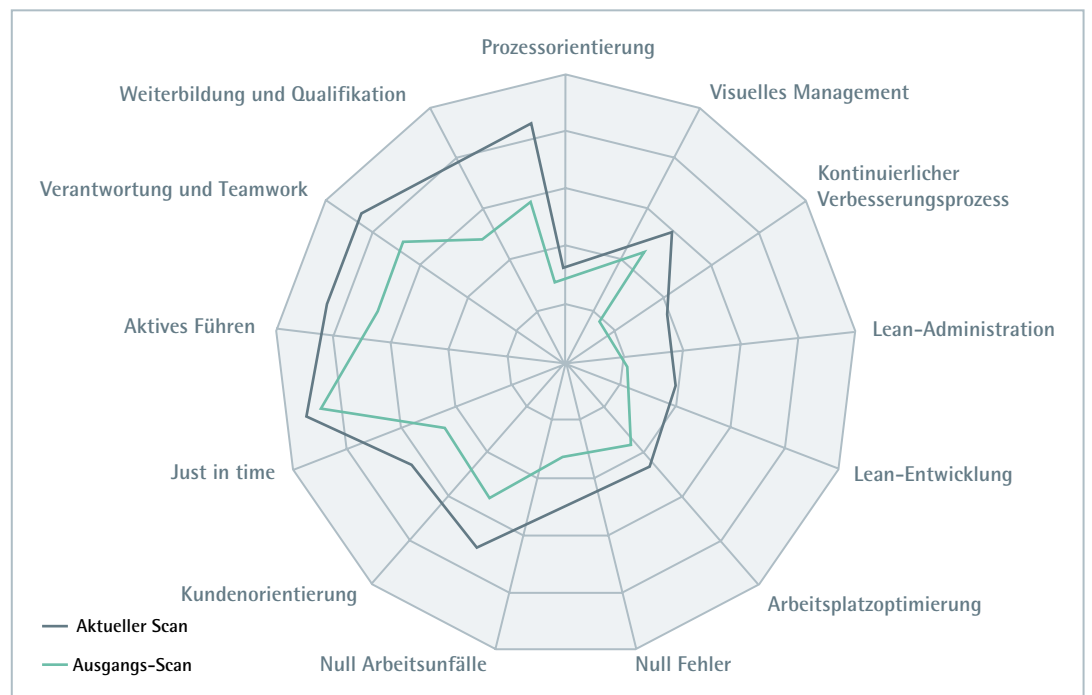
Um die Umsetzung der Lean-Administration-Initiative zu unterstützen und sie mit Leben zu erfüllen, nutzt das Unternehmen verschiedene Formate – auch »Lean-Produkte« genannt. Hierzu gehören Lean-Admin Scans, Lean-Days, die Lean-Academy und KVP-Projekte.

An den Lean-Admin Scan eines Bereiches und dessen Auswertung schließen sich Bewusstseinsentwicklung sowie die Zusammenstellung und klare Priorisierung von Ver-

besserungsaktivitäten mit Unterstützung durch die Lean-Academy an. Zur anschließenden flächendeckenden Umsetzung und Verankerung von Maßnahmen im Detail können die Formate Lean-Day und KVP-Projekte genutzt werden.

Der Lean-Admin Scan ist ein standardisiertes Instrument zu Bestimmung der »Lean-Reife« organisatorischer Einheiten auf Basis festgelegter Kriterien und standardisierter Merkmalsausprägungen. Die Bewertung einer

Abb. 9: exemplarischer Reifegrads-Scan mit Vorjahresvergleich
 Quelle: thyssenkrupp Steering



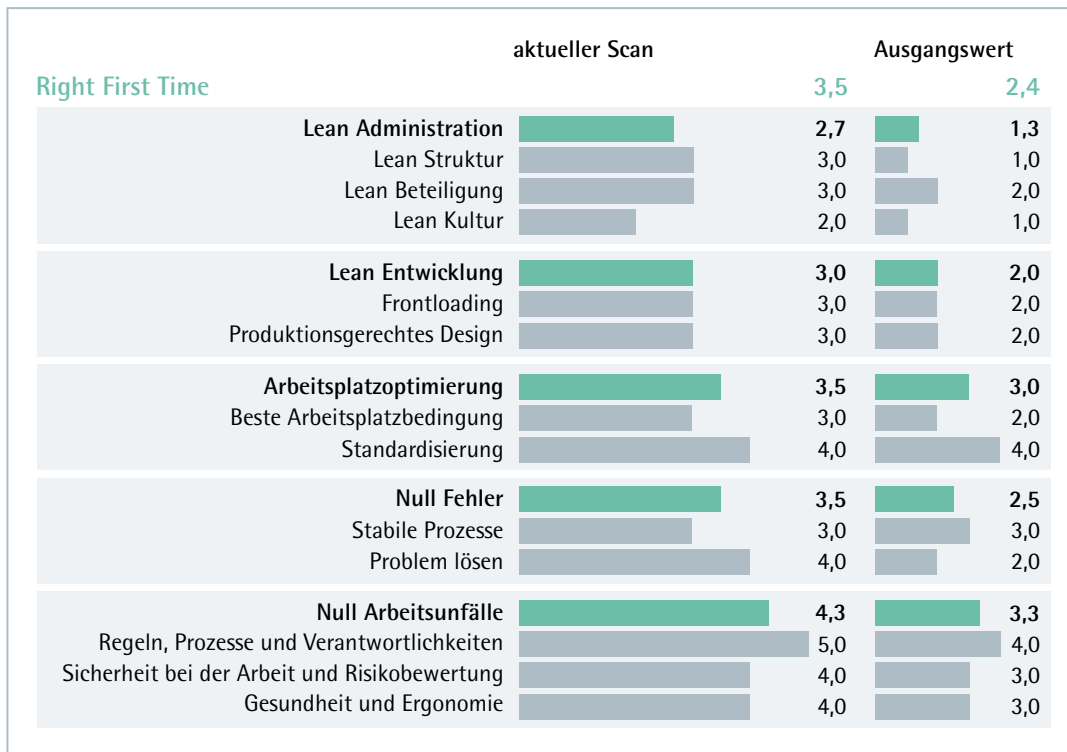


Abb. 10: Reifegradkriterien für das Kriterium »Right First Time« im Lean-Admin Scan

Quelle: thyssenkrupp Steering

Organisationseinheit erfolgt zum einen durch eine Selbstbewertung. Gleichzeitig werden aber auch leistungsempfangende Bereiche in die Bewertung einbezogen. Durch externe Bewerter der Führungsgesellschaft oder anderer Standorte wird die Bewertung objektiviert und vergleichbar.

Ausgehend von dem ermittelten Reifegrad werden anschließend gezielt und situativ angepasste Aktivitäten zur Weiterentwicklung des Reifegrades und damit zur Steigerung von Effizienz und Effektivität abgeleitet. Durch jährliche Anwendung des Lean-Admin Scans kann die Entwicklung der Bereiche nachvollzogen und aufgezeigt werden. Die breite Nutzung des Scans unterstützt den Aufbau einer Lean-Community und eines unternehmensweiten Benchmarkings sowie den Austausch bewährter Lösungen und guter Beispiele.

Der Lean-Scan ist angelehnt an die Struktur des Lean-Kompasses der Lean-Initiative. Für jeden Wert der Lean-Initiative sind spezifische Kriterien festgelegt, anhand derer der Reifegrad bestimmt wird. In Abb. 10 ist dies für das Kriterium »Right First Time/Fehlervermeidung« dargestellt. Die Kriterien sind Lean-Administration, Lean-Entwicklung, Arbeitsplatzoptimierung, Null Fehler und Null Arbeitsunfälle. Die einzelnen Kriterien sind weiter detailliert. Beispielsweise gehören zur Lean-Administration im Detail die Unterpunkte »Lean-Struktur«, »Lean-Beteiligung« und »Lean-Kultur«.

Um eine transparente und unabhängig vom Bewerter reproduzierbare Bewertung zu erzielen, sind für die einzelnen Kriterien konkrete Merkmalsausprägungen auf einer 5-stufigen Skala definiert. In Abb. 11 sind diese exemplarisch für die Umsetzung der »Lean-Struktur« als ein Element des Kriteriums »Lean-Administration« beschrieben. Die Ausprägungen einer Stufe bleiben in denen der nächsthöheren erhalten und werden jeweils erweitert. Um eine Stufe zu erreichen, müssen alle angegebenen Merkmalsausprägungen dieser Stufe erfüllt sein. Es ist nicht ausreichend, wenn diese nur zum Teil erfüllt sind. Aus der Gesamtheit der Bewertungen zu allen Kriterien ergibt sich ein übergeordnetes Netzdiagramm zu allen Kriterien für einzelne Bereiche oder Standorte, wie es als Beispiel in Abb. 9 dargestellt ist. Das Diagramm bietet eine gute Übersicht der Gesamtsituation einschließlich jüngster Entwicklungen und priorisiertem Handlungsbedarf. Die dargestellten Scan-Ergebnisse lassen erkennen, dass insbesondere hinsichtlich der Kriterien Prozessorientierung und Lean-Administration Entwicklungen gegenüber dem Ausgangswert stattgefunden haben. Besonderer Handlungsbedarf besteht zum Kriterium Visualisierung.

Aufbauend auf den Lean-Admin-Scans kommen, wie in Abb. 8 gezeigt, noch weitere Instrumente zur Umsetzung der Lean-Initiative zum Einsatz:

Literatur

Ohno T (1993) Das Toyota-Produktionssystem. Campus, Frankfurt/New York

STAUFEN AG (2017) 25 Jahre Lean-Management – Lean gestern, heute und morgen, Eine Studie der Staufen AG und des Instituts PTW der Technischen Universität Darmstadt

Fraunhofer IPA (2011) Lean Office 2010 – Wie schlank sind Unternehmen in der Administration wirklich? Fraunhofer Verlag

Fraunhofer IPA und Kaizen Institut (2006) Lean Office 2006, Studie, Fraunhofer IRB Verlag

Lean Struktur	Austausch zwischen den Bereichen zur Umsetzung von Lean Administration ist vorhanden.	Regelmässiger Austausch zwischen den Bereichen zur Umsetzung von Lean Administration ist vorhanden.	Best Practices Austausch zwischen den Bereichen (Erfahrung und Wissen bei der Einführung, Umsetzung und Erfolgsmessung) wird regelmässig durchgeführt.	Best Practices Austausch zwischen den Standorten (Erfahrung und Wissen bei der Einführung, Umsetzung und Erfolgsmessung) wird regelmässig zwischen den Bereichen durchgeführt.
	Verantwortlichkeiten für Lean Administration sind in einzelnen Projekten geregelt.	Verantwortlichkeiten für Lean Administration sind grundsätzlich geregelt aber teilweise noch unscharf.	Verantwortlichkeiten für Lean Administration sind klar geregelt.	Verantwortlichkeiten für Lean Administration sind klar geregelt und allen bekannt.
	Projekte im Bereich Lean Administration werden durchgeführt.	Projekte im Bereich Lean Administration werden in mehreren Bereichen durchgeführt.	Projekte im Bereich Lean Administration werden regelmässig bereichsübergreifend durchgeführt.	Projekte im Bereich Lean Administration werden regelmässig bereichsübergreifend durchgeführt und an alle Mitarbeiter kommuniziert.
Ressourcen für Lean Administration sind vorhanden.	Ressourcen für Lean Administration sind vorhanden und werden bereitgestellt.	Ressourcen für Lean Administration sind vorhanden und werden bereitgestellt.	Ressourcen für Lean Administration sind vorhanden, werden bereitgestellt und effizient und effektiv eingesetzt.	Ressourcen für Lean Administration sind vorhanden, werden bereitgestellt und effizient und effektiv eingesetzt.
Es sind allgemeine Ziele zur Effizienz- bzw. Effektivitätssteigerung definiert.	Es sind allgemeine Ziele im Bereich Lean Administration definiert.	Es sind konkrete Bereichsziele im Bereich Lean Administration definiert.	Es sind konkrete Bereichsziele im Bereich Lean Administration definiert und diese werden regelmässig erreicht.	Es sind konkrete Bereichsziele im Bereich Lean Administration definiert und diese werden regelmässig erreicht und ausgeweitet.
Lean-Werkzeuge zur Erkennung und Beseitigung von »Waste« in administrativen Bereichen sind bekannt.	Lean-Werkzeuge zur Erkennung und Beseitigung von »Waste« in administrativen Bereichen sind bekannt und werden vereinzelt angewendet.	Lean-Werkzeuge zur Erkennung und Beseitigung von »Waste« in administrativen Bereichen sind bekannt und werden gezielt angewendet.	Lean-Werkzeuge zur Erkennung und Beseitigung von »Waste« in administrativen Bereichen sind bekannt und werden gezielt angewendet.	Lean-Werkzeuge zur Erkennung und Beseitigung von »Waste« in administrativen Bereichen sind bekannt und werden gezielt angewendet.
Die Mitarbeiter in den administrativen Bereichen erhalten eine Initialschulung zum Thema Lean Management Prinzipien und Werkzeuge.	Die Mitarbeiter in den administrativen Bereichen werden zum Thema Lean Management Prinzipien und Werkzeuge regelmässig geschult.	Die Mitarbeiter in den administrativen Bereichen werden zum Thema Lean Management Prinzipien und Werkzeuge regelmässig geschult. Die Schulungsinhalte werden entsprechend den Bedürfnissen kontinuierlich angepasst.	Die Mitarbeiter in den administrativen Bereichen werden zum Thema Lean Management Prinzipien und Werkzeuge regelmässig geschult. Die Schulungsinhalte werden entsprechend den Bedürfnissen kontinuierlich angepasst.	Die Mitarbeiter in den administrativen Bereichen werden zum Thema Lean Management Prinzipien und Werkzeuge regelmässig geschult. Die Schulungsinhalte werden entsprechend den Bedürfnissen kontinuierlich angepasst.
1	2	3	4	5

Abb. 11: Merkmalausprägungen für die Reifegradstufen des Elements »Lean-Struktur« des Kriteriums »Lean-Administration«
Quelle: thysenkrupp Steering

Die Lean-Academy trägt dazu bei, das Lean-Bewusstsein aller Mitarbeiter zu entwickeln und sie zur Mitwirkung in der Lean-Initiative zu befähigen. In der Lean-Academy werden hierzu interne Multiplikatoren und Experten ausgebildet, die später die Mitarbeiter qualifizieren und unterstützen.

An Lean-Days wird der Lean-Gedanke in einzelnen Abteilungen und Bereichen gezielt

etabliert. Im Verlauf dieser Tagesveranstaltungen identifizieren die Teilnehmer in ihrem Bereich auftretende Verschwendung und setzen Maßnahmen zu deren Beseitigung um.

KVP-Projekte helfen, Abläufe und Strukturen zu verbessern. Die Mitarbeiter sind direkt einbezogen in die Analyse und Lösung konkreter Probleme. Sie nutzen dazu Hilfsmittel aus dem Lean-Werkzeugkasten wie beispielsweise

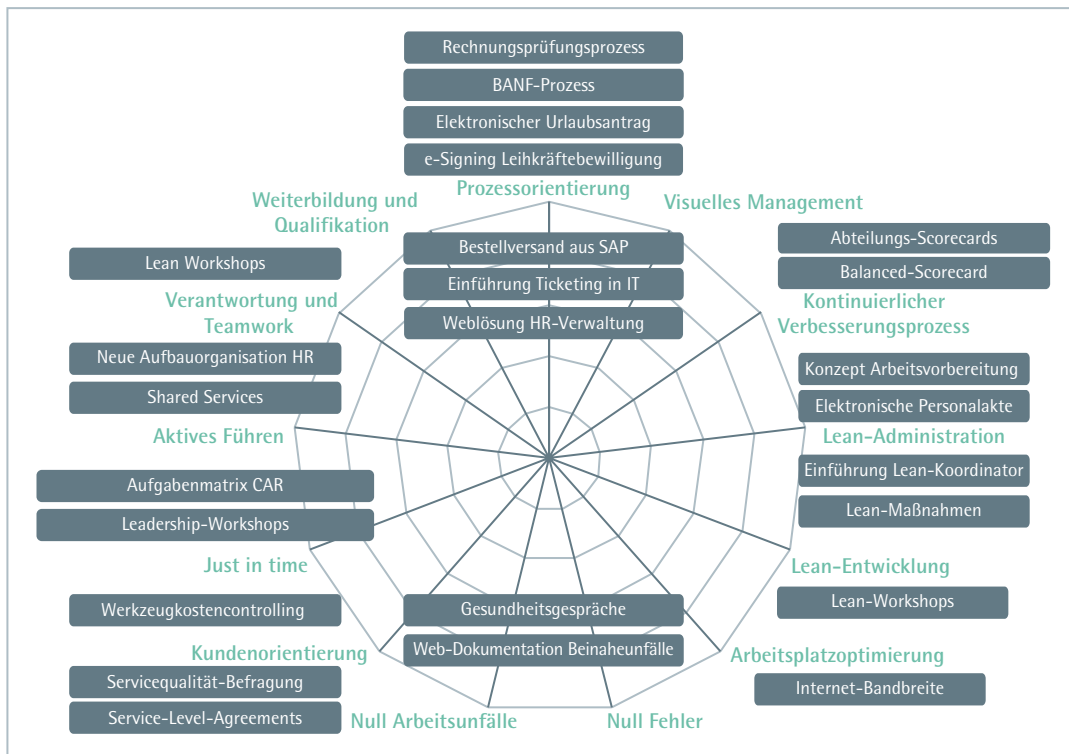


Abb. 12: Beispiele zu Verbesserungsmaßnahmen, die sich aus Lean-Admin-Scans ergeben haben
Quelle: thyssenkrupp Steering

PDCA, 5S, 5W, Poka Yoke, Ishikawa Diagramm, Wertstromanalyse etc. und werden von Multiplikatoren unterstützt.

Lean-Administration Umsetzungsbeispiele

Im Folgenden werden ausgewählte Lean-Umsetzungen aus verschiedenen administrativen Bereichen beschrieben. Dabei ist – ähnlich wie in direkt wertschöpfenden Bereichen – auch in administrativen Bereichen

die Erfassung, Analyse und gemeinsame Abstimmung und Neufestlegung von Prozessen und deren Schritten ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Sowohl aus initialen Lean-Schulungen als auch aus den jährlichen Lean-Admin Scans werden neue Maßnahmen generiert. Durch die Ideenfindung bottom-up und die abteilungsübergreifende Kommunikation zu den Umsetzungen entsteht eine hohe Motivation wie auch eine hohe Vielfalt von Verbesserungsmaßnahmen (siehe Abb. 20 und Abb. 21 auf Seite 42).

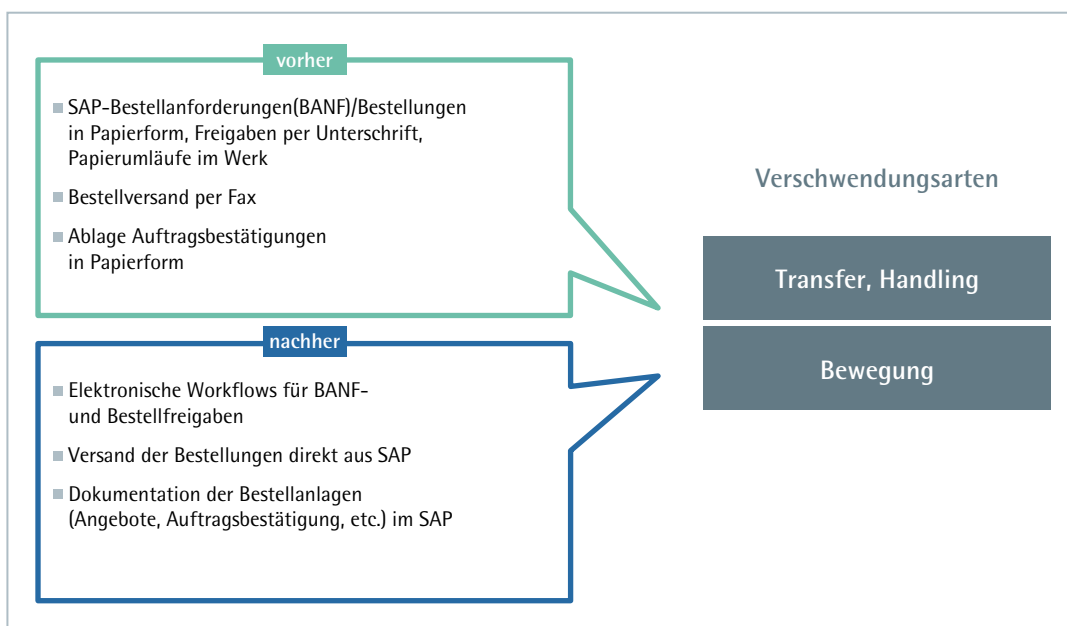


Abb. 13: Umstellung auf elektronische Bestellanfragen und -freigaben sowie Versand von Bestellungen aus dem System heraus
Quelle für Abb. 13 bis 21: thyssenkrupp Steering

Abb. 14: Einführung einer elektronischen Zeitarbeitsverwaltung

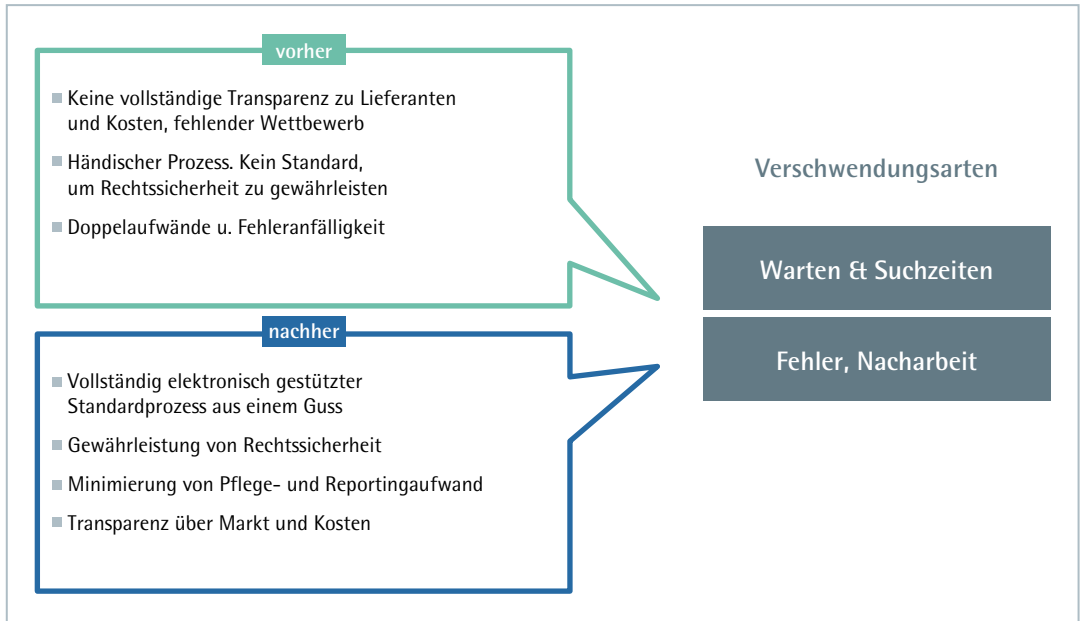


Abb. 15: Einführung eines systemgestützten Service-Desk-Portals im IT-Support

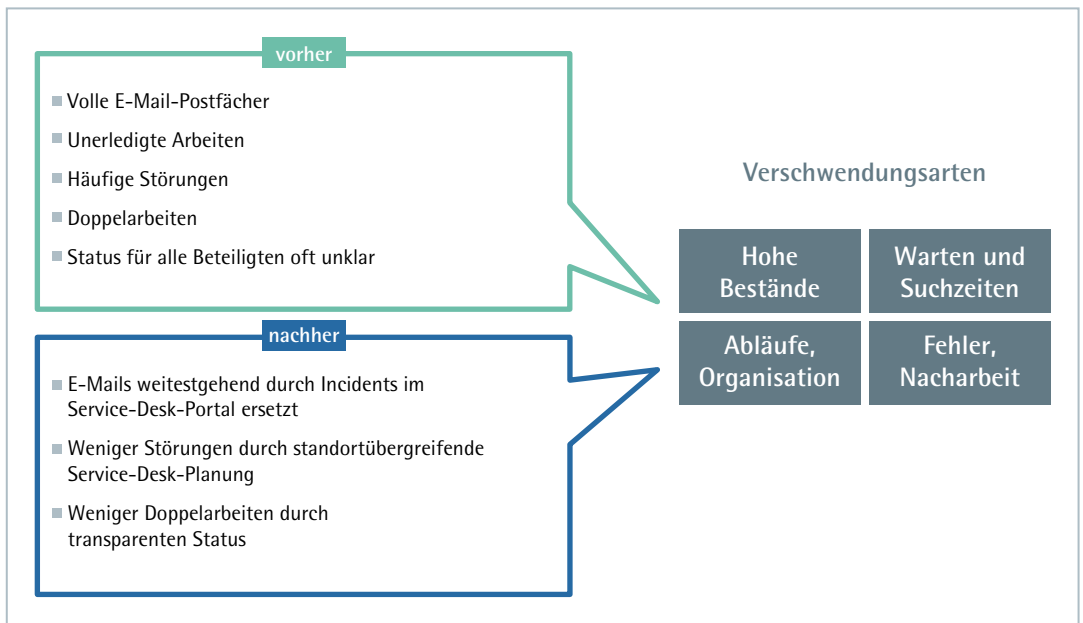
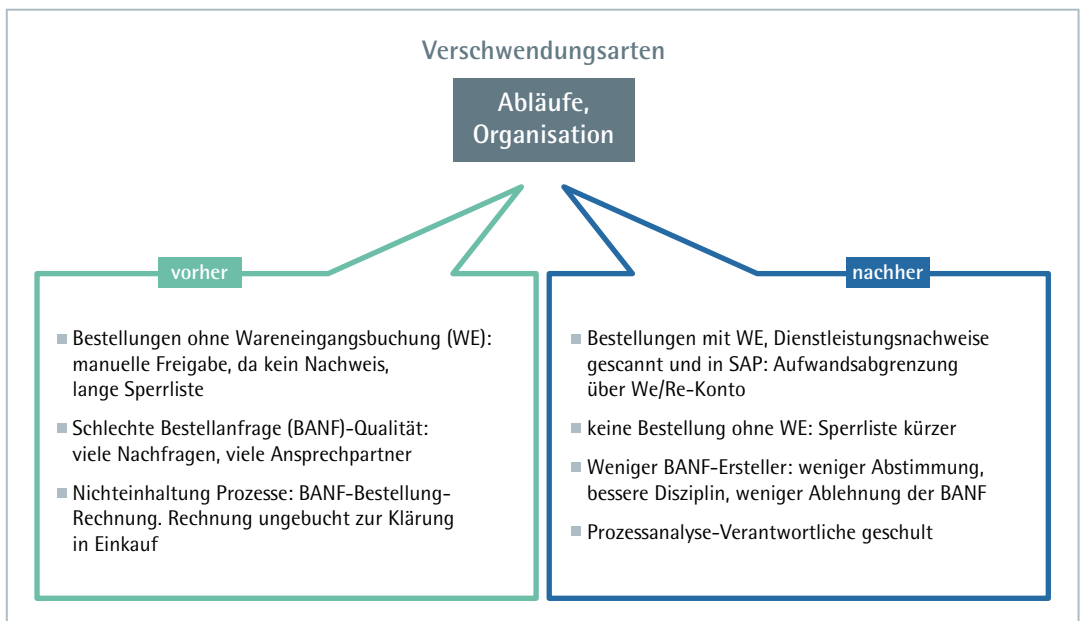


Abb. 16: Standardisierung von Bestellanforderungen und Rechnungsprüfung



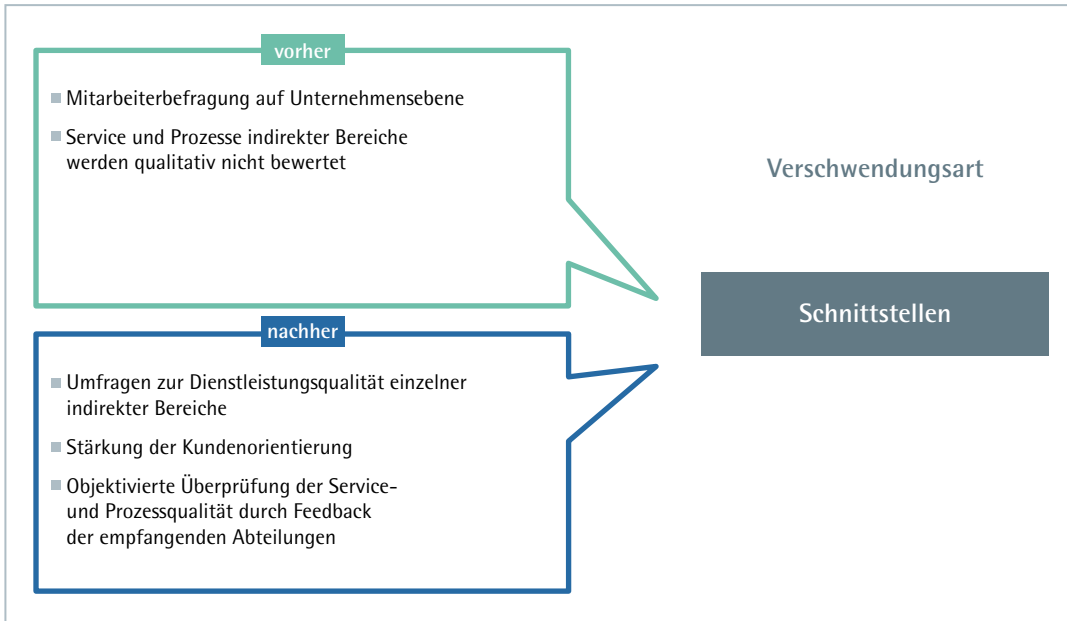


Abb. 17: Einführung von Befragungen zur Servicequalität in der Verwaltung

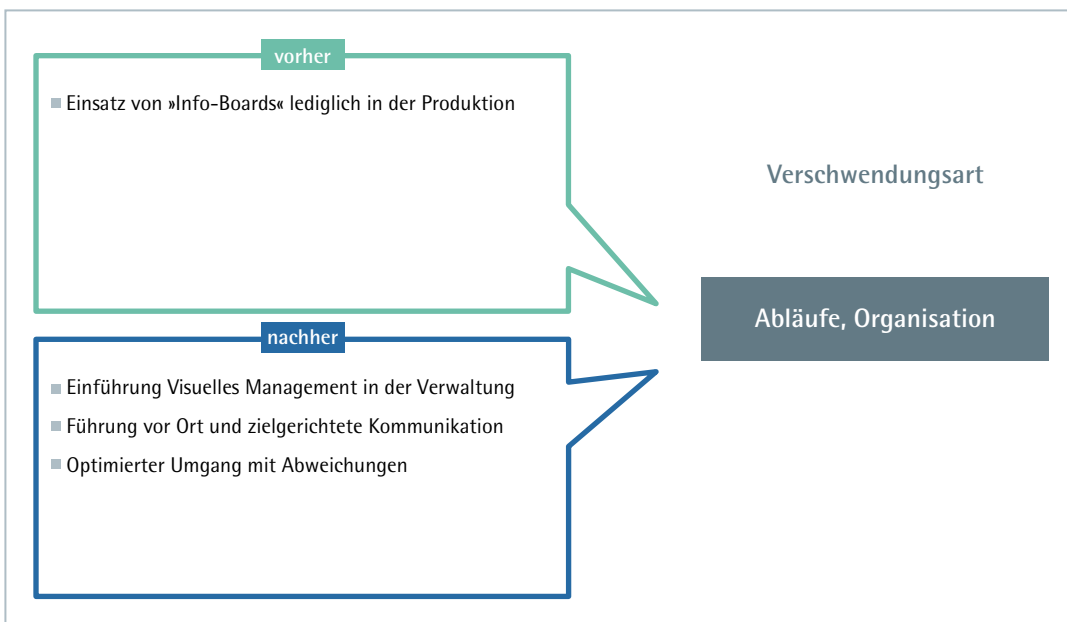


Abb. 18: Einsatz von Visuellem Management in der Verwaltung

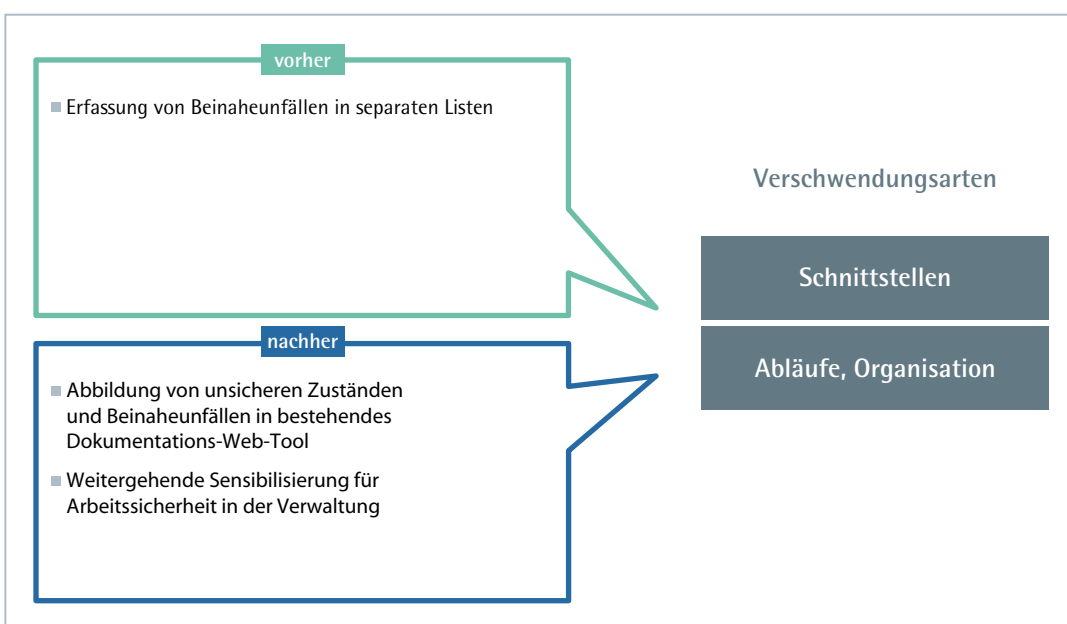


Abb. 19: systemunterstützte Erfassung und Analyse von Beinaheunfällen



Abb. 20: beispielhafte Mitarbeiter Commitments aus Lean-Day

Abb. 21: beispielhafte Maßnahmen aus Lean-Admin Scans

Fazit

Es gelten unterschiedliche Ansprüche an die Effizienz der Produktion und der Verwaltung

Die Umsetzung der Potenziale durch Lean-Management ist in der Produktion von Industrieunternehmen seit vielen Jahren oder sogar Jahrzehnten gängige Praxis. Lean-Production sorgt für eine fortwährende, differenzierte und bottom-up gerichtete Optimierung der Wertschöpfung. Die institutionalisierte Suche nach Verschwendungen und Verbesserungsmöglichkeiten in der Verwaltung, die die Einführung von Lean-Administration bietet, ist jedoch eher die Ausnahme als die Regel. So werden Optimierungsziele für die Verwaltung in der Praxis eher top-down, sporadisch und auf Basis grober Benchmarks definiert.

Es bestehen große Potenziale in der Verwaltung, die ungenutzt sind

Durch einen fehlenden oder undifferenzierten Anspruch der Unternehmensführung an die Effizienz der Verwaltung, durch fehlende Kennzahlen und durch mangelnde Transparenz zum Wertbeitrag sekundärer Tätigkeiten kann

leicht Verschwendung entstehen. Ohne eine fortwährende, systematische Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten werden Potenziale weiterhin ungenutzt bleiben. Durch die Einführung von Lean-Administration werden zum einen Schwächen und Potenziale transparent gemacht. Zum anderen helfen Lean-Instrumente bei der Umsetzung der Optimierungen.

Erst durch die Verankerung im Führungsansatz des Unternehmens können die Möglichkeiten von Lean-Management vollumfänglich genutzt werden

Zur Nutzung sämtlicher Verbesserungspotenziale setzt ein ganzheitlicher Lean-Ansatz abteilungsübergreifende Leitplanken und schließt die gesamte Wertschöpfungskette ein. Dabei hat Lean keinen Projektcharakter, sondern gilt als fortwährende Leitplanke und Führungsgrundsatz. Die ständige Suche nach Verbesserungen wird somit nicht nur legitimiert, sondern gefordert. So können alle Wertschöpfungspotenziale genutzt und Wettbewerbsvorteile erreicht werden.

Ohne eine Institutionalisierung verkommt Lean-Administration zu einem Projekt

Die Suche nach Verbesserungen durch die Vermeidung von Verschwendungen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg wird nur durch eine Institutionalisierung zu einem kontinuierlichen Führungsansatz. Ein breit gefächertes Werkzeugkasten liefert hierfür Prinzipien, Methoden und Kennzahlen. So entsteht ein System nach der aus der Produktion bekannten PDCA – plan/do/check/act – Methodik. Es wird ein wiederkehrender Prozess zur Generierung kontinuierlicher Verbesserungen geschaffen. Um dies in Gang zu setzen und schließlich ganzheitlich zu erreichen, muss das Methoden-Know-how bei allen Beteiligten ankommen. Es setzt eine genaues Prozessverständnis und ein starke Prozessorientierung voraus.

Lean-Administration und Digitalisierung ergänzen sich ideal

Die Grundzüge der Lean-Administration – schlanke Prozesse, Prozesstransparenz, Standardisierung und ein strikter Qualitätsfokus – sind die Grundlage für eine fortgreifende Digitalisierung in der Verwaltung. Sie können die Digitalisierung und die Nutzung von Effizienzgewinnen hieraus beschleunigen. Umgekehrt gilt, ohne Lean-Administration wird eine Digitalisierung von Aufgaben oder Prozessen nicht gelingen oder zumindest ineffizient bleiben. ■

Autorenkontakt

Ralf Ebber
Geschäftsführer
thyssenkrupp Presta
Mülheim GmbH
Tel.: +49 208 4688-107
E-Mail: ralf.ebber@thyssenkrupp.com

Dr.-Ing. Frank Lennings
ifaa – Institut für angewandte
Arbeitswissenschaft e. V.
Tel.: +49 211 542263-19
E-Mail:
f.lennings@ifaa-mail.de