

Wo bleibt die Lean Administration?

Erschienen: ORGANISATOR, 9-10 2022

Autor: Dr. Peter Acél, CEO der Dr. Acél & Partner AG und Lehrbeauftragter für «Betriebliche Simulation» an der ETHZ

Lean Produktion hat die industrielle Fertigung revolutioniert. Lean in Planung, Administration, Verwaltung und Dienstleistung hingegen hat noch ungeahnte und viele ungenutzte Potentiale. Der Druck, diese Potentiale zu schöpfen ist durch Digitalisierung, teure Lohnstrukturen, Mangel an Fachkräften gepaart mit wachsenden Ansprüchen bezüglich Work-Life-Balance unausweichlich.

Loslassen tut weh, Umdenken ist anstrengend, die eigene Arbeitsweise in Frage zu stellen ist fast unmöglich – besonders in Bürotätigkeiten. Es gilt, Bestehendes zusammen mit den neuen Möglichkeiten neu zu Denken. Eine Lean-Transformation stellt wesentliche Prinzipien in Führung, Organisation und Arbeitsprozessen infrage. Ohne äusseren Druck bestehen bei einer Umstellung in Unkenntnis oft offene und verdeckte Widerstände – Angst um die Job-Zukunft verstärken diese. Doch: Wer wagt, der gewinnt! Beispiel Homeoffice: Während Covid-19 wurde bewiesen, dass Wandel und Digitalisierung funktionieren. Gerade in der Schweiz, als Land der Dienstleistungen mit hohen Personalkosten, sind wir besonders stark von Verschwendungen betroffen. Ein langsamer Verwaltungsprozess kostet den Arbeitnehmenden Nerven, den Arbeitgebenden Geld und den Kunden Zeit. Doch es geht auch anders. Mit einem Prinzip, das sich Lean Administration nennt.

Lean vs. Digitalisierung

Das Verständnis, was Verschwendung ist und wie Wertschöpfung entsteht, hat sich in den letzten 20 Jahren radikal verändert. Nun gilt: Wofür ist der Kunde bereit, mehr zu bezahlen? Trotz grosser gegenseitiger Verstärkung gilt es, einen wesentlichen Unterschied zwischen Digitalisierung und Lean zu beachten. Digitale Technologien zielen i.d.R. nicht darauf ab, Komplexität zu reduzieren, sondern sie durch Automatisierung vom Nutzer fernzuhalten. Lean hingegen reduziert Komplexität und fördert robuste Arbeitsprozesse, unter anderem durch Weglassen von Ersatzprozessen und alten 'Zöpfen'.

Ziele

Die bisherige Firmenkultur muss auf eine sich ständig im Wandel befindende Welt angepasst werden. Bestehende Lösungen sind zu hinterfragen und die Arbeitsmethoden anzupassen: Resultate sind kürzere Wartezeiten für Kunden, weniger Ansprechpersonen, keine Rückfragen, verbindlicher und definierter Service. Kurzum: optimal umgesetzte Serviceversprechen, Zeit zur Schaffung von Mehrwert und ein Minimum an Hilfsprozessen.

Zusätzliche Herausforderungen sind die steigenden Erwartungen der Mitarbeitenden und die Verantwortung für eine umfassende Nachhaltigkeit. Häufig braucht es jedoch für einen reibungslosen Arbeitsablauf weniger involvierte Mitarbeitende und Schnittstellen als in der Realität tatsächlich – oft historisch bedingt – eingesetzt werden.

Umsetzung neuer Arbeitsmethoden

Die Kundenperspektive steht in Form vom Service-Levels im Vordergrund, schliesslich möchte man glückliche Kunden mit einer hohen Wiederbeauftragungsquote. Ziel ist eine Kundennutzen Fokussierung aller Mitarbeitenden und Tätigkeiten. Der Weg zum neuen Betriebsalltag braucht Erfahrung, ein Konzept, externe Begleitung mit Methode, selbstkritische Perspektivenwechsel, Pilotanwendungen und Vertrauen in die eigene Führung und Zukunft. Dienstleistungs-Produkte lassen sich meist nicht auf Vorrat produzieren. Es gilt zu produzieren, wenn ein Kunde eine Dienstleistung braucht und in Auftrag gegeben hat: Just in time. Wichtig dabei ist, dass neue Arbeitsprozesse möglichst robust und standardisiert sind sowie dass eine ausreichende Flexibilität durch ein Agilitätsmanagement bewirtschaftet wird. Mit diesen Grundsätzen verkleinert sich die Komplexität und damit auch der Aufwand der Administration.

Ein Schritt hin zu Lean ist die Einteilung der Ist-Prozesse der Administration in notwendige, optionale und sinnlose (Ersatz-) Prozesse. Diese Übersicht wird dann systematisch – unter Einbezug der betroffenen Mitarbeitenden – besprochen, vereinfacht, integriert und/oder eliminiert. Die Mitarbeitenden selbst sind dabei von zentraler Bedeutung, denn sie sichern mit ihren Rückmeldungen die Qualität der Dienstleistung. Es braucht Akzeptanz. Schliesslich arbeiten sie im täglichen Betrieb und erkennen viele der kleinen Verschwendungen, welche in jedem Betrieb organisch wachsen. Dafür müssen sie entsprechend gefördert und gefordert werden, sich weiterzubilden, Veränderungen zuzulassen und ihre Ideen einzubringen. Einige Verschwendungen machen einzeln gesehen nicht viel für den Gesamtertrag aus, aber es gibt in der Regel auch viele kleine, unnötige Prozessschritte in einem Unternehmen, die in der Summe beträchtlich sind: 'Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile'.



Ein Prozess hat:

- Prozesseigner
- Prozessgrenzen
- Spezifizierte Abläufe
- Definierter Input
- Definierter Output
- Startkriterium
- Ausgangskriterium
- definierte Lieferanten/Kunde (extern & intern)

Messgrössen:

- Durchlaufzeit (DLZ)
- Ausbeute (FPY: First Pass Yield)
- Benötigte Ressourcen, Kosten (Ko)
- Liefertreue (LT)
- Kundenzufriedenheit (KZ)

So definiert sich ein Prozess.

Beispiele für Lean Administration

Alle sind betroffen: Beispiele für Verschwendung sind unklare Erwartungen, Fehler und Nacharbeit, unnütze Statistiken, unklare Schnittstellen, mangelnde Informationen, Kontrollen ohne Mehrwert, CC-Mails, Suche von Schuldigen, Papierablagen etc. Unterstützt und begünstigt wird der Wandel durch die Technologie, welche bereits mit der Digitalisierung im Büro angekommen ist: Kassen im Detailhandel (laufende Meldung & Konsolidierung), Dokumenten-Management, digitale Verwaltung, Customer-Relationship-Management-Tools, Beschaffung mit negativ-Auktionen, Schnittstellen Verkaufsaussen- zu -innendienst (Digital mit Plausibilitätsprüfung). Ausnahmsweise sind Verwaltungen, Versicherungen und Banken die Vorreiter in der Anwendung von Lean Administration. Das hat insbe-

sondere damit zu tun, dass die Administrationsaufgaben bei diesen Branchen besonders umfangreich und signifikant in der Buchhaltung sichtbar sind; nicht beim Kunden. Besonders KMU tun sich noch schwer, die angebotenen Unterstützungen wahrzunehmen. Doch auch für diese Firmen gibt es einen Lichtblick: Das Homeoffice der vergangenen Jahre hat gezeigt, dass die Arbeit z.T. auch online funktioniert und viele Tools bereits vorhanden sind, wie z.B. arbeiten in der Cloud, diverse Onlinekommunikationstools und Meeting-Möglichkeiten. Damit ist bereits vielerorts ein Grundstein für eine neue Entwicklung gelegt, worauf erleichtert aufgebaut werden kann.

Geld, Zeit und Nerven sparen

Effizienz und Effektivität ist kostensparend. Nachhaltige Lean Administrations-Prozesse bringen eine erhöhte, konstante Qualität von Dienstleistungen. Die Potentiale sind zahlreich und warten darauf, gehoben zu werden. Eine externe Sicht, Erfahrung und Moderation beschleunigen die erfolgreiche Umsetzung. Die Mitarbeitenden müssen in der Umsetzung beteiligt und begleitet werden. Lean Administration bietet das Potential, Geld, Zeit und Nerven zu sparen. Da freuen sich die Mitarbeitenden, die Chefs und auch die Kunden. Sind auch Sie bereit für eine einfachere Administration, niedrigere Verwaltungskosten, glücklichere Kunden und grössere Gewinne?

Autor



Dr. Peter Acél ist CEO der Dr. Acél & Partner AG, CMC-zertifizierter Unternehmensberater. Seine Kompetenzfelder sind: Logistikstrategien, Produktionsoptimierung, Fabrikplanung und Betriebsorganisation.
> www.acel.ch