

## Nachhaltig besser werden im Büro

# Mehr Wertschöpfung und weniger Verschwendung

**Von Klaus Bieber**

Ballast abwerfen, die Ablage übersichtlich gestalten und einheitliche Standards - dies sind die ersten Schritte auf dem Weg zur Büroeffizienz. Da hier die Ergebnisse sofort sichtbar sind, messen viele Unternehmen solchen Aktionen die größte Wichtigkeit bei. Doch das wahre Potenzial für Einsparungen liegt in den Prozessen.



Klaus Bieber,  
KAIZEN® Institute Germany

Die Verbesserungspotenziale in der Administration sind oft höher als in der Produktion. Das liegt wohl daran, dass in der Vergangenheit der Fokus zur Effizienzsteigerung in Fertigung und Montage lag. Nun ist die Zeit

reif, die Aufmerksamkeit auf die administrativen Prozesse zu lenken. Trends sind im Gespräch, wie 'New Work', die einen Wandel in der Bürokultur mit sich bringen. Der Wohlfühlfaktor am Arbeitsplatz zur Steigerung der Motivation und das flexible raumunabhängige Arbeiten stehen dabei im Mittelpunkt. Klar ist: Nur Unternehmen und Organisationen, die auf Dauer alle Prozesse - in Verwaltung, Service und Fertigung - kontinuierlich den Anforderungen der Kunden und des Marktes anpassen, werden eine Zukunft haben.

Die meisten Methoden aus dem TPM- und KAIZEN-Werkzeugkoffer lassen sich

auch in administrativen Bereichen gut anwenden. Ein Kanban-System sorgt zum Beispiel für die ständige Verfügbarkeit von Büromaterial bei geringen Beständen, ein Spaghetti-Diagramm zeigt unnötige Wegstrecken auf oder One-Piece-Flow minimiert die Durchlaufzeiten.

Mit den Methoden Wertstromdesign und Prozessmapping lassen sich Abläufe transparent darstellen.

Verschwendung wird aufgedeckt und durch die neue Gestaltung des Prozesses nachhaltig eliminiert. Auch der berühmte Kreidekreis, in den sich der Manager zur Erkennung von Verschwendung für einige Zeit stellt, lässt sich im Büro anwenden.

## THEMEN

Wertschöpfung im Office

Office: Prozesse im Fokus

KAIZEN College

Internationale Ausrichtung von KAIZEN im Office

KAIZEN-Power-Seminare

Nachlese Office-Benchmark-Tour 2004

## Vom Ziel zur Maßnahme

Es ist wichtig, dass sich die Beteiligten zuerst über die Zielsetzung klar werden und dann die entsprechende Methode auswählen. Möchten sie Fläche gewinnen, Suchzeiten reduzieren und eine bessere Ordnung schaffen, dann eignet sich die 5A/5S-Methode

**Fortsetzung auf Seite 2**

## Prozessmapping schafft Transparenz



## Fortsetzung von Seite 1

hervorragend, um rasch deutliche Ergebnisse zu erzielen. Möchte ein Kunde die Zeiten für Ablage oder Besprechungen halbieren, dann empfehle ich einen Standardisierungsworkshop. Bei Problemen mit der Serviceleistung sollten die Betroffenen einmal im Team über Servicestandards nachdenken. Interessiert sich das Team für geringere Durchlauf- und Bearbeitungszeiten, dann sind Prozessmapping oder Wertstromdesign die besten Mittel.

## Den Wertstrom erfassen

Obwohl Wertstromdesign im Büro noch große Effizienzsprünge verspricht, ist diese Methodik noch nicht weit verbreitet. Das liegt daran, dass viele die Methode für kompliziert halten. Dabei ist Wertstromdesign als Methode nicht besonders anspruchsvoll. Die Symbole und die Vorgehensweise lassen sich standardisieren, Papier und Bleistift genügen zur Erfassung der Prozesse. Für die meisten Menschen ist es anfangs schwierig, den realen Prozess/die realen Dinge (jap. Gembutsu) am realen Ort (jap. Gemba) zu erkennen. Mehr als in der Produktion sind die Dinge im Büro persönlich geprägt. Diese 'Persönlichkeiten' zu überwinden und den wirklichen Prozess zu erkennen, mit all seinen Chancen für Verbesserungen - das ist für viele Beteiligte nicht einfach. Vom Volltischler zum Leertischler zu werden oder die Informationen in Fluss zu bringen, über Informations-Pull statt Push-Systeme nachzudenken - das sind die Herausforderungen. Die Menschen müssen lernen, offene Vorgänge und E-Mails als Überproduktion oder Bestände zu betrachten. Das ist neu, ungewohnt und vielleicht deshalb anspruchsvoll. Ist der Wertstrom erfasst, dann gilt es, zu analysieren, welche Vorgänge wirklich zur Wertschöpfung beitragen und wo die Verschwendung sitzt. Am meisten Sinn macht der Einsatz des Tools Wertstromdesign in Bereichen, die eine hohe Relevanz für den Geschäftserfolg haben und dort, wo das größte Verbesserungs-

potenzial erwartet wird. Für Prozesse mit einer hohen Wiederholhäufigkeit ist Wertstromdesign ebenfalls eine gute Methode.

Mittelfristig wird man sich aber alle Prozesse regelmäßig anschauen müssen. Das haben wir in der Produktion gelernt: Ein Workshop alleine macht noch keinen KAIZEN-Prozess.

Wichtig für die erfolgreiche Umsetzung des

Lean-Gedankens in den Verwaltungs- und Servicebereichen ist, dass die oberste Leitung und der Betriebsrat hinter der Einführung und der kontinuierlichen Anwendung der KAIZEN-Methoden stehen. Die involvierten Mitarbeiter müssen informiert, qualifiziert und mit eingebunden werden. Wichtig für den Erfolg ist es, dass die Ideen der Mitarbeiter und die herausgearbeiteten Maßnahmen umgesetzt werden. Am erfolgreichsten sind jene Unternehmen,

## Wertstromdesign leicht gemacht



**Das wichtigste beim Wertstromdesign ist, dass die Menschen lernen, Verschwendung zu sehen.**

die den Weg zum 'Lean Office' mit langem Atem, viel Geduld und einer gewissen Konsequenz angehen. Meine Empfehlung: Investieren Sie 5 bis 10 % der Arbeitszeit, um 5 bis 10 % besser zu werden. Machen Sie das konsequent 5 bis 7 Jahre. Peilen Sie dabei ein langfristiges Ziel an. Für einen einzelnen Wertstromdesign-Workshop reichen oft zwei bis drei Tage. Alle daraus abgeleiteten Maßnahmen umzusetzen, dauert oft Wochen oder Monate. ■

## Die Prozesse als Schlüssel zum Erfolg



*Georg Möller, KAIZEN-Berater mit Schwerpunkt Büroeffizienz sieht die Prozesse als Ansatzpunkt für nachhaltige Verbesserungen:*

**Die Einsparpotenziale der Zukunft liegen in der Administration. Die Erfahrung in der Praxis hat gezeigt, dass die Halbierung der Durchlaufzeiten und Null-Fehler durchaus realistische Zielsetzungen sind. Neben einer höheren Kundenzufriedenheit und motivierten Mitarbeitern verbessert sich auch die wirtschaftliche**

**Situation des Unternehmens. Doch was ist neu? Mit den heutigen Methoden wie Prozessmapping oder Wertstromdesign realisieren die Mitarbeiter diese Chancen. Wer sonst sollte es tun? Damit die Mitarbeiter in der Lage sind, die Verbesserungsprozesse voranzutreiben, ist es notwendig, dass sie die Zusammenhänge verstehen und die Tools und Methoden beherrschen. Deshalb wurde das Programm des KAIZEN College um die Bausteine Wertstromdesign und Prozessmapping im Office und Lean-Office erweitert (s. Seite 3).**

## Qualifizierungsprogramm auf Praxis zugeschnitten

Seit der Gründung des KAIZEN College im Jahr 1997 durch Udo Reimer haben inzwischen etwa 3000 Teilnehmer die vielfältigen Seminare besucht.

“Das praxisorientierte Schulungskonzept bietet jedem Teilnehmer die Möglichkeit, die auf seine Anforderungen passenden Bausteine zu belegen”, so Mirko Reiher, Leiter des KAIZEN College. “Praxisbeispiele und Gruppenarbeiten in den Seminaren sorgen für einen optimalen Lerntransfer. Die Teilnehmer erlernen in TPM-, KAIZEN- und JIT-Basics die Grundlagen und können ihr Wissen in Aufbau Seminaren wie KAIZEN-Toolbox, Total Quality Management, Total Flow Management, KAIZEN Coach oder KAIZEN im Office vertiefen.”

### Der KAIZEN-Manager

Immer mehr Unternehmen ermöglichen ihren Mitarbeitern die Qualifizierung zum KAIZEN-Manager. Zur Prüfung zuge-

lassen werden Teilnehmer, die bereits die Qualifizierungsstufen KAIZEN-Praktiker und KAIZEN-Coach durchlaufen haben und in ihrem Arbeitsumfeld nachweislich Einsparungen durch KAIZEN-Methoden realisieren konnten. So amortisieren sich die Kosten für diese Ausbildung durch die sofortige Umsetzung in der Praxis.

### Office-Seminare jetzt modular gestaltet

Aufgrund der großen Nachfrage wurde die Seminar-Reihe ‘KAIZEN im Office’ erweitert. Neben dem dreitägigen Basisseminar gibt es nun zusätzlich ein modular aufgebautes Seminarprogramm, bestehend aus ‘KAIZEN Office live’, dem eintägigen Schnupperkurs, den zweitägigen Seminaren Prozessmapping im Office, Wertstromdesign im Office und Lean Office. Zur Ergänzung gibt es das eintägige Special ‘KAIZEN in der IT’. Als Highlight gilt der jährlich stattfindende ‘KAIZEN im Office Erfahrungsaustausch’, der 2005 in Liechtenstein stattfindet. Seit zwei Jahren veranstaltet das KAIZEN College zusätzliche Seminare im Nach-



barland Österreich. Im Jahr 2005 werden erstmals in Wien und Gainsberg auch ‘KAIZEN im Office’-Seminare angeboten. Simone Schwander sendet Ihnen gerne das neue Seminarprogramm 2005 zu. Bitte anfordern unter Tel. 06172/138-113 oder [sschwander@kaizen-institute.de](mailto:sschwander@kaizen-institute.de), Download: [www.kaizen-college.de](http://www.kaizen-college.de). ■

### Neues Buch zu KAIZEN im Office

## Der Weg - Effizienz im Büro mit KAIZEN-Methoden

Im Oktober 2004 erschien das Buch ‘Der Weg - Effizienz im Büro mit KAIZEN-Methoden’ von Sabine Leikep und Klaus Bieber. Die Autoren haben ihr Fachwissen zum Thema Büroeffizienz in eine Geschichte verpackt. So werden die KAIZEN-Methoden auf unterhaltsame Weise vermittelt und sind auch für Neueinsteiger gut nachvollziehbar.



ISBN 3-8334-1506-1, 28,- Euro  
Mehr Infos zum Buch und zu den Autoren finden Sie unter [www.kaizen.de](http://www.kaizen.de) und [www.leikep.de](http://www.leikep.de).

## Train the Trainer: KAIZEN im Office weltweit



In Bad Homburg trafen sich im November 2004 Vertreter der weltweiten Niederlassungen des KAIZEN Institute. Die KAIZEN-Experten aus Australien, Europa, USA und dem arabischen Raum hatten ein gemeinsames Ziel: Ihr Fachwissen zum Thema ‘KAIZEN in Verwaltung und Service’ zu vertiefen und ihre Erfahrungen auszutauschen. Unter dem Motto ‘Train the Trainer’ stellten Klaus Bieber, Dr. Alexander Helmboldt und Georg Möller vom KAIZEN Institute Germany das Modell ‘Die 6 Level zur Steigerung der Büroeffizienz’ vor und belegten dessen Wirksamkeit durch Beispiele aus ihrer Beraterpraxis. Die internationalen Gäste besuchten den Turbinenhersteller Kühnle, Kopp & Kausch in Frankenthal. Anhand von Kennzahlen stellte dort Dr. Richard Glahn die Erfolge des Unternehmens dar, die in Zusammenarbeit mit dem KAIZEN Institute erzielt wurden. Im Bad Homburger KAIZEN-Office sahen die Besucher, wie Büroeffizienz gelebt wird.

## KAIZEN Power-Seminare: Über Grenzen fahren

Unter dem Motto 'Wer etwas bewegen will muss sich bewegen' finden vom 8. bis 10. Juli und vom 16. bis 18. September 2005 die ersten KAIZEN Power Weekends statt. Im Hubert-Schwarz-Zentrum in Ungerthal bei Nürnberg lassen sich spannende Inhalte kombinieren mit sportlichen Aktivitäten. 'KAIZEN als evolutionärer Ansatz der Unternehmensentwicklung und die Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung' ist das Thema. Ergänzend zeigt der Extremsportler Hubert Schwarz mit seinem Vortrag 'Über Grenzen fahren', wie man Barrieren durch Willensstärke überwinden und selbst hochgesteckte Ziele erreichen kann. Ein Tag ist dem attraktiven Rahmenprogramm mit Leistungsdiagnostik, Rückentraining und



sportlichen Aktivitäten gewidmet. Dazwischen bleibt genügend Zeit für den Austausch unter Experten zum Beispiel am Lagerfeuer oder beim Kamingespräch mit Udo Reimer und Klaus Bieber und Mirko Reiher. Mehr Infos unter [www.kaizen.de](http://www.kaizen.de) oder bei der Info-Hotline Tel. +49 (0)6172/138-113.

College

Holen Sie sich bei uns das Know-how für TPM, Effizientes Office-Management, Wertstromdesign und Total Flow Management.

Bilden Sie sich weiter zum KAIZEN-Manager.

Lernen Sie von den Besten auf unserer Benchmarktour.

Nähere Infos, Termine und Preise bei unseren Service Hotlines:

Benchmarktour ☎06172-138-112  
Seminare ☎06172-138-113  
[www.kaizen.de](http://www.kaizen.de)

### Erste Office Benchmarktour

#### Spürbarer Kulturwandel im Büro- und Servicebereich

Komplett ausgebucht war die erste Benchmarktour, die zum Thema 'KAIZEN im Office' angeboten wurde. Bereits am Startpunkt im Hotel Schindlerhof bei Nürnberg erlebten die Teilnehmer ein außergewöhnliches Qualitätskonzept. Nicole Kobjoll erläuterte, wie das Hotel unter Einbeziehung und Motivation der Mitarbeiter einen exzellenten Kundenservice bietet, der die Basis des Erfolgs



ausmacht. Nach einer Einführung in das Thema 'KAIZEN im Office' durch Georg Möller besichtigte die Gruppe die Büros der Cherry GmbH in Auerbach, die 2003 den Office Excellence Award gewann. Am nächsten Tag standen die Unternehmen Wittenstein AG in Igersheim und Neff GmbH in Bretten auf dem Plan. Beide Firmen wenden konsequent KAIZEN-Methoden zur Effizienzsteigerung in Fertigung und Verwaltung an und bieten attraktive Rahmenprogramme für die Mitarbeiter. So können sich die Beschäftigten der Wittenstein AG in der hauseigenen Akademie weiterbilden und

wissen ihren Nachwuchs gut versorgt durch eine betriebseigene Kinderbetreuung. Bei Neff gibt es bewegte Pausen und ein Fitnessstudio auf dem Werksgelände.

Am dritten Tag führte die Tour nach Frankenthal zu dem Turbinenhersteller Kühnle, Kopp & Kausch. Dr. Richard Glahn, Leiter Kommunikation und Marketing führte die Besucher durch das Unternehmen und stand Rede und Antwort zu den Fragen rund um die Büroeffizienz.

Endstation der Tour war das KAIZEN-Office in Bad Homburg, wo Büroeffizienz konsequent gelebt wird. Die Teilnehmer konnten jede Menge Ideen und Anregungen mit nach Hause nehmen. ■

#### Bewegte Pausen



Bei der Neff GmbH in Bretten erlebten die Tourteilnehmer aktiv die wohltuende Wirkung der bewegten Pausen unter Anleitung eines Sporttherapeuten.

## IMPRESSUM

Herausgeber:



KAIZEN<sup>®</sup>  
INSTITUTE

KAIZEN Institute  
Benzstrasse 9  
D-61352 Bad Homburg  
Tel. 0049 (0) 6172-138-0  
Fax 0049 (0) 6172-138-138  
[info@kaizen-institute.de](mailto:info@kaizen-institute.de)  
Redaktion: Sabine Leikep