

Total Service Management (TSM)

Der Weg zu effizienten Prozessen in Administration und Service

Von **Sonja Gerster**

Produktionsbereiche arbeiten seit Jahrzehnten an der Erhöhung der Wertschöpfung. Im Vordergrund steht dabei das kontinuierliche Reduzieren von Verschwendung. Immer mehr setzt sich nun die Erkenntnis durch, dass die Jagd nach Verlusten und Verschwendung auch in den Bereichen Büro und Service sinnvoll ist. TSM setzt KAIZEN-Methoden ein, angepasst an die Anforderungen in den Bereichen jenseits der Fertigung. Einige Unternehmen können bereits sehr gute Ergebnisse vorweisen.



Sonja Gerster,
KAIZEN Trainerin
und Beraterin

Viele Wege führen zur Erhöhung der Wertschöpfung in den ‚indirekten‘ Bereichen. Ein hilfreicher Wegweiser ist das bewährte 6-Level-Modell. Die darin vorgeschlagenen Methoden lassen sich unterschiedlich einsetzen.

Manche Unternehmen starten zunächst in einem Pilotbereich mit einer 5S-Aktion (Level 1) und einem Standardisierungs-Workshop (Level 2), um dann in Level 3 einzusteigen. Nach ersten Aktionen im Pilotbereich wird für alle ersichtlich, welche positiven Ergebnisse der KAIZEN-Weg bringen kann. Dann ist der richtige Zeitpunkt für das Rollout auf andere Bereiche. Eine alternative Möglichkeit besteht darin, großflächiger zu starten und mehrere Bereiche parallel durch die verschiedenen Level zu führen.

Es gibt auch Firmen, die mehr oder weniger direkt in Level 3 einsteigen, weil sie in Level 1 und 2 schon viel gemacht

haben und nun in einzelnen Prozessen „der Schuh drückt“. Welche Vorgehensweise die beste ist, hängt ganz von der Ausgangsbasis ab und von den Zielen, die mit KAIZEN erreicht werden sollen. Vorerfahrung und Unternehmenskultur spielen ebenfalls eine Rolle. Eine besondere Bedeutung kommt den Prozessbegleitern zu. Zusammen mit den Führungskräften halten sie den KAIZEN-Prozess am Laufen. Die beiden

Praxisbeispiele auf den folgenden Seiten zeigen, dass es auch hier mehrere Wege zum Ziel gibt. Unabhängig von der Vorgehensweise steht fest: Die Prozessverbesserung ist ein unumgänglicher Baustein zum Unternehmenserfolg. Nach unserer Erfahrung ist das Prozessmapping, kombiniert mit der Problemlösungsstory, eine hervorragende Methode, um Prozesse zunächst für alle transparent zu machen und dann syste-

THEMEN

Der Weg zu effizienten Prozessen in Administration und Service

Büros knüpfen an KAIZEN-Erfolge in Fertigung an

Top-Stahlprodukte durch effiziente Prozesse

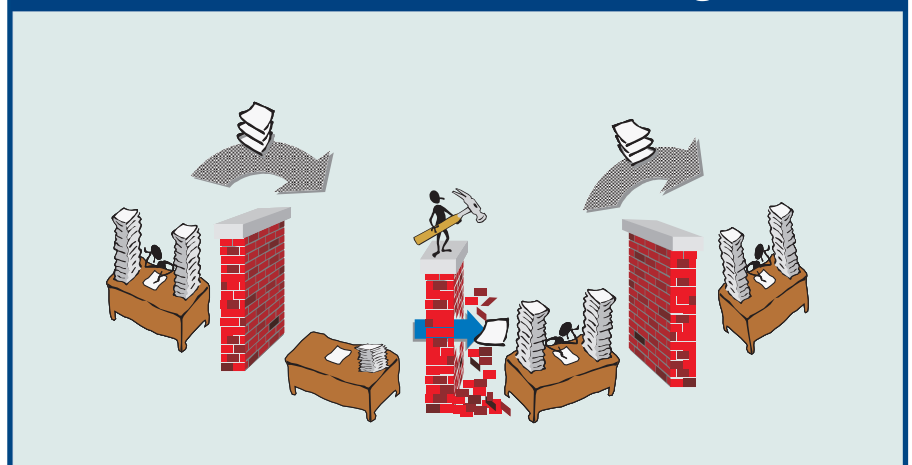
Prozessmapping lernen

Wie werde ich TSM-Prozessbegleiter/in?

KAIZEN in der IT News

KAIZEN News aus Neuseeland

Nieder mit den Mauern des Abteilungsdenkens



matisch zu verbessern. Eine Beschreibung der Methode finden Sie im Internet unter www.kaizen.de unter der Rubrik **„KAIZEN macht schnell“**.

Positive Effekte des Level 3-Workshops: Prozessverbesserung durch einfache, systematische Vorgehensweise und das Einbinden der Prozessanwender. Nicht selten werden Durchlaufzeiten um mehr als 50 %, Bearbeitungszeiten um 30 % reduziert oder Fehlerquoten halbiert. Wertvolle Diskussionen führen zu einem besseren gegenseitigen Verständnis, zu mehr Offenheit und zu einem Prozessdenken, das sich auch im Alltag fortsetzt. Workshopteilnehmer werden immer wieder Dinge in Frage stellen, Verschwendung aufdecken und Ideen haben, die zum Unternehmenserfolg beitragen. ■

Kernfragen beim Prozessmapping

- **Wer ist der (externe oder interne) Kunde und was genau sind dessen Bedürfnisse?**
- **Wie wird das Ergebnis des Prozesses gemessen? (z.B. Durchlaufzeiten, Fehlerquote, ...).**
- **Wie gut sind wir heute und wo wollen wir hin?**
- **Welche Dokumente brauchen wir wirklich und welche produzieren / archivieren wir nur aus Gewohnheit, zur Absicherung oder mehrfach?**
- **Wo sind die Engpässe?**
- **Wo sind Schnittstellen, die immer wieder Schwierigkeiten machen?**
- **Wie können Fehler oder unvollständige Informationen / Daten verhindert werden?**
- **Gibt es Doppel- oder Mehrfachbearbeitung gleicher Vorgänge, z.B. bei Dateneingaben, Ablagen, ...?**

Endress+Hauser Wetzer GmbH

Büros knüpfen an KAIZEN-Erfolge in Fertigung an

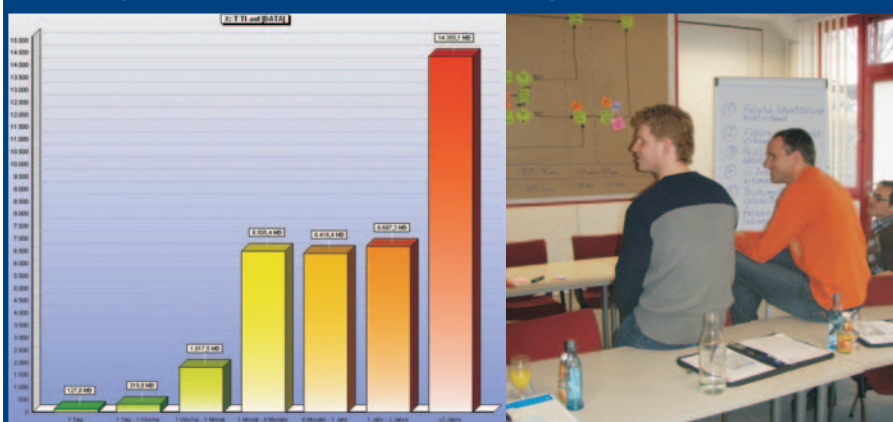
Die Endress+Hauser Wetzer GmbH mit Sitz in Nesselwang fertigt Temperatur-, Registrier-, Umwelt- und Systemtechnik. Im Fertigungsbereich werden seit Beginn der 90er Jahre KAIZEN-Methoden angewandt. Das Unternehmen wurde mehrfach mit Qualitätspreisen ausgezeichnet.

Seit Mitte 2007 ist Qualitätsverbesserung

und Effizienzsteigerung speziell in den Büros ein Thema. Dort sieht Bernd Kunert, Qualitätsmanager, ein noch größeres Potenzial als in der Fertigung. „Allerdings ist die Verschwendung an den Schreibtischen nicht so offensichtlich, denn zum Beispiel Suchzeiten sieht man ja nicht“ stellt er fest. Bei Endress+Hauser hat sich in der Produktion die Vorgehensweise bewährt, mit einem Pilotprojekt zu starten bevor das Rollout auf andere Bereiche erfolgt. „So können wir die Erfahrungen der

Vorreiter nutzen und machen eventuelle Fehler nicht mehrfach“, sagt Kunert. Im Juni 2007 startete der Vertrieb als Pilotbereich mit einem Kick-off-Workshop. Die Teams begannen im Juli mit 5S (Level 1). Im Anschluss wurden Standards erarbeitet (Level 2). Bereits im selben Monat fand das erste Prozessmapping (Level 3) statt. Im Oktober wurde ein weiterer Prozess unter die Lupe genommen. Anfang 2008 erhielten 20 Prozessbegleiter eine Grundschulung in den Methoden. 10 Prozessbegleiter vertieften in einer Intensivschulung ihr Wissen zum Thema Prozessmapping. Die anderen 10 Prozessbegleiter spezialisieren sich auf interne Audits, die im Sinne von Schulung und Abbau der Schnittstellenproblematik durchgeführt werden. So werden interne Kunden-Lieferantenbeziehungen transparent, Doppelarbeit wird erkannt und es werden Impulse zur Beleuchtung der Prozesse gegeben. Weitere Prozessmappings, auch mit internationalen Schnittstellen sind geplant. Aufgrund unterschiedlicher Ausgangssituationen und der kulturellen Gegebenheiten ist das Prozessmapping mit den Kollegen aus dem vor drei Jahren zugekauften Werk in Italien eine Herausforderung. ■

Jagd nach Verschwendung ohne Grenzen



Auch vor der Festplatte im EDV-System wurde bei Endress+Hauser nicht Halt gemacht. Die Grafik (Foto li.) zeigt, dass ein Großteil der gespeicherten Datenmengen älter als 2 Jahre und damit vielleicht gar nicht mehr aktuell ist. Wo in den Abläufen die Verschwendung steckt, zeigt ein Prozessmapping (re.). Demnächst ist ein länderübergreifender Workshop mit den Kollegen aus dem Werk in Italien geplant.

Infos zum Unternehmen: www.wetzer.endress.com

Top-Stahlprodukte durch effiziente Prozesse

Die Steeltec AG mit Hauptsitz in Emmenbrücke/Schweiz beliefert verschiedene Industriezweige mit dem Werkstoff Stahl. Steeltec hat sich der Aufgabe verschrieben, den Werkstoff Stahl besser und stärker zu machen, damit die Kunden millionenfach Präzisionsteile daraus herstellen können, die höchste Qualitätsanforderungen erfüllen. Die Geschäftsleitung hat erkannt: "Diese Aufgabe wird durch Menschen wahrgenommen, die im Fühlen und Denken, Reden und Handeln selbständig und in eigener Verantwortung die Leistungen erbringen, die wir versprechen."

KAIZEN ist die optimale Methode zur Unterstützung der Menschen zum Erreichen dieser Zielsetzung. Bei Steeltec hat man sich dafür entschieden, gleichzeitig in der Fertigung und in den Büros mit KAIZEN zu starten.

Im Mai 2007 begleiteten Sonja Gerster und Lothar Bildhäuser vom KAIZEN Institute die Geschäftsleitung zum ersten Muda-Walk. In einem zweitägigen Workshop wurde die KAIZEN-Philosophie den Mitarbeitern vorgestellt.

Das auf Steeltec zugeschnittene Verbesserungsprogramm erhielt den Namen 'STEP' (Steeltec Top Effiziente Prozesse). "Ich hatte damals kein Ahnung, wie wir

Die Rolle der Prozessbegleiter bei Steeltec



"Die Funktion passt zu mir" stellt Petra Portmann (Foto oben li) fest. Sie fühlt sich wohl in der Rolle als Prozessbegleiterin im STEP-Programm der Fa. Steeltec: "Wir sind 'spiritus rector' von STEP im Büro. Zu unseren Aufgaben gehören das Schulen der Mitarbeiter, die Begleitung von Aktionen und die Information". Petra Portmann freut sich, dass sie die Möglichkeit erhielt, sich zur Expertin im 'Erkennen von Verschwendung' und 'Visuelles Management' schulen zu lassen. "Wir Prozessbegleiter haben auch Vorbilds- und Unterstützungsfunktion und bilden zusammen ein Erfahrungsnetzwerk" erzählt sie stolz.

das im Büro anpacken können" gibt Marcel Zwimpfer, Leiter Logistik und verantwortlich für den KAIZEN-Prozess im Büro, offen zu. Er wollte keinesfalls eine neue Hierarchie aufbauen und verzichtete zunächst bewusst auf den Einsatz von Prozessbegleitern. Nach den 5S-Workshops stellte er fest, dass es doch gut wäre, mit Prozessbegleitern zu arbeiten. Er rief interessierte Kollegen auf, sich freiwillig als Prozessbegleiter zu melden. Teamleiter waren ausgenommen, um eine Organisation neben der bestehenden Hierarchie aufzubauen. Nach den Standardisierungsworkshops wurde für die vier Teams im Office je ein Prozessbegleiter ausgebildet.

Im März 2008 starteten die Workshops zur Prozessverbesserung. Erste Erfolge sind schon sichtbar. "Durch STEP wurden die Grenzen zwischen den Abteilungen abgebaut" stellt Marcel Zwimpfer erfreut fest. Das ist ganz klar, denn im Rahmen des Prozessmapping müssen die Menschen aus unterschiedlichen Bereichen miteinander reden. Blockaden werden aufgelöst, Missverständnisse ausgeräumt und Verständnis füreinander aufgebaut. Der Fokus richtet sich nun nicht mehr auf die Abteilung sondern eher auf den Prozess. Steeltec plant für dieses Jahr weitere Prozessmapping-Workshops. ■

KAIZEN-College: 2-Tages-Seminar Prozessmapping



Die Methode Prozessmapping kann in einem zweitägigen Seminar des KAIZEN College erlernt werden. An realen Praxisbeispielen lernen die Teilnehmer durch aktives Tun, wie man Durchlaufzeiten verkürzt, Fehler reduziert und Kosten vermeidet. Nach dem Seminar sind sie in der Lage, eigenständig Geschäftsprozesse zu optimieren. Das Seminar eignet sich insbesondere für Prozessbegleiter oder Kaizen-Coaches, die zukünftig in ihrem Unternehmen Prozessverbesserungen durchführen und moderieren sollen. Weitere Themen sind die Auswahl von Geschäftsprozessen, Zieldefinition und die Vorbereitung von 'Mappingdays'. Begeistert sind die Seminarteilnehmer immer von der Problemlösungsstory, mit der sich Schwachstellen spannend und effektiv knacken lassen. Termine und Infos zum Seminar unter www.kaizen-college.de.

Wie werde ich TSM-Prozessbegleiter/in?



Die Prozessbegleiter sind die treibenden Kräfte, wenn es darum geht, den Verbesserungsprozess in Büro und Service voranzutreiben. Dies ist die Chance, für engagierte Mitarbeiter, sich weiterzuentwickeln und auch Führungsaufgaben wahrzunehmen. Das neue Seminar 'Prozessbegleiter im Office' gibt den angehenden Prozessbegleitern neben den fachlichen Methoden das Rüstzeug, um die Menschen vom KAIZEN-Prozess zu überzeugen und alle zu integrieren. Im Vordergrund steht das 'WIE' – wie vermittele ich die Methoden, wie kommuniziere ich Erfolge, wie arbeiten Teams erfolgreich zusammen, wie binde ich alle Mitarbeiter in den Prozess ein. Infos: www.kaizen-college.de.

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.

Infos, Termine und Preise:

Benchmarktour ☎06172-138-116
Seminare ☎06172-138-113
www.kaizen.de

KAIZEN in der IT

Viel mehr als nur Hardware und Software

Sowohl in Büro und Service als auch in der Produktion gehört die IT oft zu den wichtigsten Arbeitsmitteln. Damit alles funktioniert, ist auch hier stetige Verbesserung gefragt, um die Prozesse stabil zu halten. KAIZEN-Methoden wie Kanban, Standards oder visuelles Management erleichtern die Kommunikation und sorgen für Transparenz. Sowohl auf die Hardware als auch im virtuellen Bereich lassen sich die 6 Level des Total Service Management gut anwenden.



Die IT-Bereiche dürfen nicht als 'Abteilung' betrachtet werden. Vielmehr sind deren Dienstleistungen wichtige Bestandteile der unterschiedlichsten Geschäftsprozesse. Sebastian Reimer (Foto links), IT Manager des KAIZEN Institute, stellt fest: "Oft sind die IT-Experten fachlich sehr gut. Es fehlt aber an Methoden- und Sozialkompetenz. Es wird viel zu

wenig zwischen Endanwendern und der IT-Abteilung kommuniziert, bzw. man versteht sich oft gar nicht. Statt von 'IT-Abteilung' sollte man eher von einem IT-Competence Center sprechen. Ebenso wäre statt 'HelpDesk' die Bezeichnung 'ServiceDesk' sinnvoll."

Gunnar Groetschel (Foto re.), Systems Engineer beim KAIZEN Institute, ist der Meinung, dass die große Herausforderung, effiziente Prozesse zu gestalten, nur durch die Zusammenarbeit der Menschen zu bewältigen ist: "Wir sensibilisieren und trainieren die IT-Mitarbeiter. Zur KAIZEN-Methodenkompetenz gehören viele organisatorische Dinge, aber auch zwischenmenschliche Faktoren wie die Motivation der Mitarbeiter, visuelles Management und eine klare und wirkungsvolle Kommunikation." ■

KAIZEN Office 'live' jetzt auch in Neuseeland



Gute Ideen entwickeln, Kommunizieren und erfolgreiche Konzepte multiplizieren - so funktioniert ein KAIZEN-Netzwerk. Die weltweit tätige KAIZEN Institute Consulting Group Ltd. praktiziert diesen Weg. Das 5-köpfige KAIZEN Team in Neuseeland übernahm das erfolgreiche Konzept Office 'live', um Besuchern 'live' die Methoden zur Steigerung der Büroeffizienz zu zeigen. Sebastian Reimer, Officeleiter in Bad Homburg, erarbeitete mit dem Team in einem gemeinsamen Workshop ein Konzept mit bewährten Tools wie Teamboard, Verantwortlichkeitsmatrix, Qualifikationsmatrix etc. Mehr unter www.nz.kaizen.com.

IMPRESSUM

Herausgeber:



KAIZEN[®]
INSTITUTE

KAIZEN Institute Consulting Group AG
Niederlassung Deutschland
Benzstrasse 9
D-61352 Bad Homburg
Tel. +49 (0)6172-138-0
Fax +49 (0)6172-138-138
info@kaizen-institute.de
Redaktion: Sabine Leikep