



# LEXAS

AUF DEM WEG  
ZUM SCHLANKEN  
BÜRO



Ein Projekt der QUBIC-Beratergruppe



# INHALT

<b>Vorwort</b>	2
<b>Einführung in Lean Management: Auf der Suche nach dem besten Weg</b>	3
<b>Lean Exzellenz-Projekte managen</b>	6
<b>5-S</b>	
5-S im Büro: Wie Arbeit über den Schreibtisch fließt	9
Praxisbeispiel ABIAN GmbH: Großes Aufräumen in der Technik mit 5-S	12
Das CASA Unternehmensplanspiel: Verschenden Sie noch oder verschlanken Sie schon?	16
<b>Kundenorientierte Wertströme</b>	
Geschäftsprozesse als kundenorientierte Wertströme gestalten: Wofür ist der Kunde bereit zu zahlen?	18
Praxisbeispiel infinitas GmbH: "infO" geht weiter	22
Praxisbeispiel WHM GmbH & Co. KG: Einheitliche Reklamationsbearbeitung	26
<b>Service Engineering</b>	
Mit Service Engineering zum Lean Solution Seller: Löse mein Problem und verschwende nicht meine Zeit!	28
Praxisbeispiel 42 GmbH: Optimierung mit dem Service Blueprint Verfahren	32
Praxisbeispiel xplace GmbH: Installations- und Bedienungsanleitungen für Produkte	34
<b>Dokumentenmanagement</b>	
Stichwort Dokumentenmanagement – Prozessorientierte Ablage: Ordnung macht glücklich	37
Praxisbeispiel Quality Reservations Deutschland GmbH: Prozessorientierte Ablage	40
<b>Kaizen-Management</b>	
Die Implementierung eines erfolgreichen und nach- haltigen Kaizen-Managements: Wie Sie Struktur in die unternehmensweite Verbesserungsarbeit bringen	43
Praxisbeispiel LLOYD Shoes GmbH: Mit dem STEP-Programm Schritt für Schritt in Richtung Zukunft	48
<b>Changemanagement</b>	
Selbst- und Fremdmotivation im Changemanagement: Wadenbeißer oder Gemütsmensch?	52
<b>Literatur zu Lean Management &amp; Lean Administration</b>	55



# VORWORT

In dieser Broschüre stellen wir Ergebnisse aus dem Projekt LExAS vor. LExAS steht für „Lean Experte für Administration und Service“. Von Mai 2010 bis Mai 2011 haben wir 16 Lean Experten theoretisch und praktisch bis zum IHK-Zertifikat ausgebildet, damit sie in ihren Unternehmen mit den Methoden des Lean Managements die administrativen Prozesse des Unternehmens besser, schneller und leichter gestalten können und die Unternehmen einen „schlanken“ Weg zum Kunden finden.

Am Ende blicken wir auf zwanzig Seminartage zurück, die das gesamte Spektrum der Lean Administration abdeckten – von der Suche nach Verschwendung und 5-S Workshops über Prozess- und Wertstromanalysen, Wissens- und Dokumentenmanagement bis zum Service-Engineering und der Implementierung einer Kaizen-Kultur. Nicht zu vergessen sind auch Querschnittsthemen wie das Projektmanagement von Lean-Projekten sowie die Selbst- und Fremdmotivation und das Change Management.

Von Beginn an war es uns wichtig, nicht nur ein Theorie- und Methodentraining zu absolvieren, sondern den Teilnehmenden und ihren Unternehmen einen praktischen Nutzen zu stiften und das Gelernte nachhaltig zu verankern. So haben alle Teilnehmenden zusammen mit weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein kleines eigenes Lean-Projekt in ihren Unternehmen

bereits während der LExAS-Laufzeit umgesetzt.

In dieser Broschüre finden Sie nicht nur einen Querschnitt aller der Methoden, die wir gelehrt haben, sondern bekommen auch einen Einblick in die meisten betrieblichen Projekte, in denen die Methoden praktisch angewendet werden konnten.

Das Projekt LExAS wurde im Rahmen der Weiterbildungsoffensive Mittelstand des Landes Niedersachsen mit Mitteln des Europäischen Sozialstrukturfonds und des Landes Niedersachsen gefördert. Die Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung der Region Hannover hat das Projekt darüber hinaus ideell und finanziell unterstützt. Unser Dank gilt den Förderern sowie der N-Bank als Genehmigungs- und Verwaltungsstelle.

Ohne die klein- und mittelständischen Unternehmen hätten die innovativen Projektideen nicht entwickelt und umgesetzt werden können. Unser Dank gilt deshalb weiterhin den Geschäftsführungen, den betrieblichen Projektkoordinatoren, den Teilnehmenden der Qualifizierungsreihe und den weiteren an den betrieblichen Projekten beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der folgenden acht Unternehmen:

- 42 GmbH (Langenhagen),
- ABIAN GmbH (Hannover),
- Hydraulik Bauteile GmbH (Burgwedel),
- infinitas GmbH (Hannover),
- LLOYD Shoes GmbH (Sulingen),

- Quality Reservations Deutschland GmbH (Langenhagen),
- Wilhelm Herm. Müller GmbH & Co. KG (Garbsen)
- xplace GmbH (Göttingen).

Das Projekt LExAS wurde von der QUBIC Beratergruppe Hannover und weiteren Trainern und Beratern sowie Kooperationspartnern durchgeführt. Unser Dank gilt deshalb ebenso den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Kolleginnen und Kollegen, die daran „vor Ort“ oder im „Back-Office“ mitgewirkt haben: Friedrich W. Balke (†), Martin Buitkamp, Damir Bilalovic (Binner IMS GmbH), Kirsten Greten (Vollmer & Scheffczyk GmbH), Götz Hendricks, Stefanie Laurion, Melanie Seewig und insbesondere Martin Singelmann (infinitas GmbH), der das Projekt inhaltlich und organisatorisch wesentlich mitgestaltet hat, sowie Birgit Westhaus, die im Back-Office die umfangreichen administrativen Arbeiten gemagt hat.

Viel Spaß beim Lesen und auf Ihrem Weg zum schlanken Büro!

Hannover, im Mai 2011

Dr. Edzard Niemeyer,  
Projekteiter

# EINFÜHRUNG IN LEAN MANAGEMENT: AUF DER SUCHE NACH DEM BESTEN WEG

„Es war einmal...“, so fangen Geschichten an, die sich vor langer Zeit abspielten. „Es war einmal“ erzählen auch diejenigen, die sich auf den Weg gemacht haben, ihre Prozesse zu verschlanken, effektiv und effizient zu gestalten. Sie haben beschlossen, ein Lean Unternehmen zu werden – und das trotz der Aussicht, dieses Ziel nie zu erreichen. Denn, das ist die Grundphilosophie von Lean: Durch ständige Verbesserung einen optimalen Zustand anstreben, der nie erreicht wird, weil es immer etwas zu verbessern gibt.

Aber wie war es vorher: „Im Büro herrschte das Chaos. Ständig wurden Unterlagen gesucht. Keiner hatte so recht einen Überblick darüber, was zur Zeit getan wurde, was zu tun war und doch waren alle sehr beschäftigt. Die Kunden waren oft unzufrieden, dass die Termine nicht eingehalten wurden und häufig mussten wir uns für Fehler entschuldigen. Wir dachten, wir müssten einfach nur härter arbeiten. Aber dann wurde es nur noch schlimmer. Überall stapelten sich halb erledigte Arbeiten. Die Flut der Emails, die ständigen Meetings und die permanenten Rückfragen von Kollegen ließen die Effektivität gegen Null sinken. Wenn es nicht die ‚Helden des Unternehmens‘ gegeben hätte, die sich über alle Regeln hinweg gesetzt haben, wäre beim Kunden wahrscheinlich gar nichts mehr angekommen.“

Um sich auf den „Leanweg“ zu begeben, muss man nur ein paar einfache Dinge verstehen oder sich bewusst machen, die eigentlich schon lange bekannt sind:

## 1. Werte schaffen, Verschwendung vermeiden

Erfolgreich ist, wer sich darauf konzentriert, Werte aus Sicht des Kunden zu schaffen. Diese Maxime führt in der Konsequenz dazu, alles zu unterlassen, was nicht der Wertschöpfung dient, also als Verschwendung bezeichnet werden kann. In Japan spricht man von „Muda“. Darunter werden alle Tätigkeiten verstanden, die der Kunde nicht honorieren würde. Einfaches Beispiel: Wüsste der Kunde, dass meine Kollegen und ich täglich 1 Stunde mit Suchen von Unterlagen, Dateien etc. verbringen, um unsere Arbeiten auszuführen, wäre er sicher nicht bereit, diese Zeit zu bezahlen. Könnten diese Suchzeiten eliminiert werden, hieße das pro Mitarbeiter eine Einsparung von 5 Arbeitswochen (1h x 200 Arbeitstage / 40h), die zukünftig für effektive Wertschöpfung eingesetzt werden können. Muda zu entdecken und zu eliminieren,

*Der Begriff „Lean“ wurde 1990 durch die MIT Professoren James P.Womack und Daniel T. Jones in einer vergleichenden Untersuchungen über die Automobilproduktion in Japan und den USA geprägt. Sie erkannten, dass die Produktion bei Toyota auffällig „schlanker“ war als westliche Produktion. Die Analyse zeigte, dass die angewandten (Lean-)Prinzipien eine Zusammenstellung bekannter Methoden beschreiben, die vorwiegend das Ziel verfolgen, die Durchlaufzeiten zu verkürzen.*

ist folglich die Basis- und Daueraufgabe. Die Überprüfung und Behandlung der Tätigkeiten geschieht nach einem einfachen Muster:

Wertschöpfende Tätigkeiten	verbessern
Nicht wertschöpfende, aber notwendige Tätigkeiten	verringern
Nicht wertschöpfende Tätigkeiten	eliminieren

## 2. Konzentration auf den Wertstrom: Durchlaufzeiten verkürzen, Bestände vermeiden

Die Verkettung dieser Tätigkeiten wird als Wertstrom bezeichnet. Auf diesen Wertstrom fokussiert sich alles. Er startet und endet beim Kunden. Ziel ist es, alle Vorgänge bzw. Aufträge in möglichst kurzer Durchlaufzeit beim Kunden abzuliefern. Wenn es gelingt, die Durchlaufzeit nahe an die (wertschöpfende) Bearbeitungszeit heranzubekommen, heißt das, dass keine Fehler entstehen und keine Bestände entstehen (one piece flow, first yield pass). Für die Allermeisten eine Utopie, aber ein Ziel an dem man arbeiten sollte. Denn „Bestände sind böse“, sie beinhalten nicht nur Werte, die nicht erlöst sind, sondern sie belasten den Prozess durch Handlingaufwand (physisch Lagerung, mentale Lagerung i.S.v. „muss noch erledigt werden“, Gefahr des Veraltens). Ebenso „böse“ sind jegliche Formen der Nacharbeit, da sie aus Leanperspektive keine Wertschöpfung darstellt.

## 3. Das Pullprinzip

In einem solchen Prozess kann es nur logisch sein, dass der Kunde Auslöser des Wertstroms ist. Das ist das sog. Pull-Prinzip: Der Kunde bestimmt, was und wann produziert wird, und genau das sollte geliefert werden. Z.B., wenn der Kunde eine 1-stündige Präsentation wünscht, erstellen wir nicht Folien für eine 2-stündige. Wenn wir einen Report für das Controlling erstellen, dann liefern wir keine ausgedruckte bunte Präsentation, sondern eine elektronische Exceltabelle, damit die Daten direkt übernommen werden können.

Jede vorgelagerte Stufe ist Lieferant der nachgelagerten. Die Kunst besteht darin, die Tätigkeiten so zu vertakten, dass möglichst keine Engpässe, Überproduktionen und damit Bestände entstehen. Umgekehrt sind Bestände immer Indizien dafür, dass der Prozess nicht ausbalanciert ist. Im Übrigen ist der Begriff Takt von den japanischen Leandenkern aus dem Deutschen übernommen worden, nachdem sie 1937 das Taktprinzip bei der hiesigen Luftfahrtindustrie kennen gelernt hatten.

#### 4. Mitarbeiter beteiligen: Prozess der ständigen Verbesserung (KAIZEN)

Die Lean-Prinzipien im Unternehmen einzuführen, ist ohne Zweifel dennoch eine große Hürde mit allen Herausforderungen eines Change Management Prozesses. Ein Grund, weshalb Lean Management die Einbindung der Mitarbeiter in den Prozess besonders hervorhebt. Zum einen geht es darum, Mitarbeiter bestmöglich in die Lage zu versetzen, ihre Arbeit zu verrichten (durch Qualifikation, Trainings, Standards und Regeln zur Vermeidung von Fehlern und Unfällen). Zum anderen, die Mitarbeiter am ständigen Verbesserungsprozess (KAIZEN) aktiv zu beteiligen, sowohl bei der Identifikation der Probleme, als auch an deren Lösung.



#### 5. Arbeitsplatzorganisation durch 5-S

Eine der ersten direkten Beteiligungen der Mitarbeiter ist die Durchführung der 5-S Methode, die Arbeitsorganisation am eigenen Arbeitsplatz. Mit einfachen Methoden wird die eigene Arbeitsumgebung von Ballast befreit und mittels Systematiken und Standards dafür gesorgt, dass der prozessoptimierte Zustand erhalten bzw. laufend verbessert wird. In Leanprojekten ist dies häufig die erste praktische Begegnung der Mitarbeiter mit Leanprinzipien – oft auch die Überzeugendste.

Das Prinzip Lean als Managementmethode hat seine Wurzeln klar in der Produktion. Durch die wachsende Bedeutung von Dienstleistungen und administrativen Prozessen für die Wertschöpfung rücken jedoch auch die klassischen Büroabläufe verstärkt in die Effizienzbetrachtungen. Das LExAS-Projekt fokussierte dieses Thema auf Lean in Administration und Service. Das LExAS-Projekt hat den Teilnehmern Ausblicke auf den Weg gegeben, Methoden gezeigt und Erlebnisse erzeugt, die Gestaltungsansätze für die Umsetzung im eigenen Unternehmen lieferten. Die Herausforderungen wurden anfassbar gemacht und Lösungshilfen bereitgestellt.

Martin Singelmann  
infinitas GmbH

# LEAN EXZELLENZ - PROJEKTE MANAGEN



Ein wesentlicher Bestandteil des LExAS-Konzeptes ist die Durchführung von Projekten in den beteiligten Unternehmen, um die Nachhaltigkeit des Lernprogramms zu fördern und den Unternehmen gleichzeitig einen praktischen Nutzen zu bieten. Die Teilnehmenden aus jeweils einem Unternehmen haben deshalb begleitend zum Qualifizierungsprogramm ein eigenes betriebliches Lernprojekt definiert und umgesetzt (siehe Kasten).

Wie bei Projekten generell, ist eine gute Planung und Abstimmung mit allen Beteiligten ein zentraler Faktor für den Erfolg des Projektes. Vier Aspekten wurde besondere Aufmerksamkeit gewidmet, um einen erfolgreichen Start, aber auch einen erfolgreichen Abschluss der Projekte sicherzustellen.

## 1. Die Schulung

Bereits in der vorgelagerten Profiling-Phase wurden mit den Geschäftsleitungen und den Teilnehmenden in den einzelnen Unternehmen mögliche Projektthemen sondiert. Während des Startworkshops haben alle Teilnehmenden eine Ideensammlung zu ihren jeweiligen Projektthemen erstellt, ein Thema fokussiert, einen Projektsteckbrief erstellt und anschließend den anderen Teilnehmenden vorgestellt. Bis zur eigentlichen Projektmanagement-Schulung konnten diese Ideen weiter reifen und eine Abstimmung im Unternehmen durchgeführt werden. Das mag im ersten Moment aufwändig erscheinen. Doch die Erfahrung zeigt, dass diese Schritte häufig noch gar nicht ausreichen, um das Projektthema endgültig festzulegen. Oft findet ein wochen- und mit-



unter monatelanger Klärungsprozess statt, bis die Ziele und der Umfang eines Projektes genau bestimmt und mit der Unternehmensleitung vereinbart sind.

In dem als Workshop angelegten Schulungsmodul „Projektmanagement“ wurde z.B. für alle betrieblichen Projekte eine Stakeholderanalyse durchgeführt, um zu erkennen, wer alles von dem Projekt betroffen ist, welche Auswirkungen das ggf. hat und wie die Beteiligung optimal gestaltet werden kann, um den Projekterfolg sicher zu stellen. Anhand eines Zyklusmodells für Veränderungsprozesse wurden außerdem mögliche Widerstände und Motivationsprobleme identifiziert und Lösungsansätze dafür diskutiert.

In klassischer Weise wurden die Ziele definiert und eine Arbeits- und Zeitplanung erstellt. Besondere Aufmerksamkeit widmeten wir dem internen Marketing der Projekte. Dies schlug sich in einem Kommunikationsplan nieder, der für jedes Projekt erstellt wurde.

Alle einzelnen Bausteine für das Projektmanagement wurden theoretisch geschult und anschließend praktisch auf das eigene betriebliche Projekt angewendet, so dass eine optimale Verschränkung von Theorie und Praxis stattfinden konnte.

## Themen der Lernprojekte

- Optimierung des Prozesses Reparaturservice
- Prozessoptimierung Administration und Projektmanagement
- Einführung einer neuen Warenwirtschaft
- Einführung einer Auftragsabwicklung mit optimierter Leistungsabrechnung
- Stufenweise Einführung des Lean-Programms im Bürobereich
- Definition einer neuen Server-Fileablagestruktur
- Einführung einer einheitlichen Reklamationsbearbeitung
- Erstellen von Installations-/ Bedienungsanleitungen für die einzelnen Produkte

## 2. Der Projektauftrag

Alle Projektbeteiligten wurden aufgefordert, mit ihren Geschäftsleitungen als Auftraggeber einen Projektauftrag abzustimmen und zu unterschreiben. Damit wollten wir sicherstellen, dass die Unternehmensleitungen in die jeweiligen Projekte an prominenter Stelle eingebunden sind, die Ziele, die Projektbeteiligten und Rahmenbedingungen abgestimmt sind und das Budget freigegeben ist.



Diese Auftragsklärung zog sich mitunter lange hin, bis das Projektthema hinreichend eingegrenzt und die Bedingungen für die Projektarbeit ausverhandelt waren. In manchen Fällen war nach einigen Monaten Projektarbeit eine Anpassung der ursprünglichen Planung notwendig, weil das Projektteam zusammen mit dem Auftraggeber erkannte, dass der Zeitplan nicht gehalten werden konnte oder eine inhaltliche Neujustierung erfolgen musste. „Sportliche“ Ziele – wie die Ablaufoptimierung des gesamten Auftragsabwicklungsprozesses – wurden z.B. auf einzelne Teilprozesse eingegrenzt.

### 3. Die Lernbegleitung

Zum Konzept von LExAS gehörte auch, die betrieblichen Projekte durch externe Experten (LExAS-Mitarbeiter) zu begleiten und zu unterstützen oder ergänzende Qualifizierungsmaßnahmen zur Vertiefung durchzuführen. Da die Projekte in den Unternehmen nachhaltig verankert werden sollten, war es wichtig, weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Unternehmen an den richtigen Stellen einzubinden und zusätzliche interne Schulungen durchzuführen, um einen weiteren Kreis zu qualifizieren oder gemeinsame Workshops durchzuführen. LExAS-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter unterstützten z.B. bei der internen Auftragsklärung und Projektplanung, bei der Durchführung von 5-S Workshops und 5-S Audits oder bildeten interne Moderatoren und Auditoren aus.

### 4. Der Abschlussbericht

Für jedes betriebliche Projekt wurde ein schriftlicher Abschlussbericht erstellt und das Projekt im Abschlussworkshop präsentiert. Dies war Voraussetzung für die Ausstellung eines IHK-Zertifikates „Exzellenzexperte für Lean Administration und Service“, mit dem die regelmäßige Teilnahme am umfangreichen Schulungsprogramm und die erfolgreiche Umsetzung in die Praxis gekrönt wurde.

Neben der Schilderung der Ausgangssituation, den Projektzielen, den Arbeitsschwerpunkten und Ergebnissen legten wir Wert darauf, den jeweiligen Prozess der Projektarbeit zu reflektieren und die Projektergebnisse nachhaltig abzusichern.

Dr. Edzard Niemeyer  
QUBIC Beratergruppe GmbH

## 5-S IM BÜRO:

# WIE ARBEIT ÜBER DEN SCHREIBTISCH FLIESST

**Panta rhei** – Alles ist im Fluss und wandelt sich stetig. So sah es schon Heraklit und meinte damit die Prozesshaftigkeit der Welt. Prozesse sollen fließen, das erwarten wir auch von den Transformationsprozessen in Unternehmen. Irgendetwas fließt herein (Input), wird bearbeitet (Prozessschritt) und fließt weiter (Output). Anders als die Philosophen erwarten wir jedoch, dass ein Mehrwert entsteht. Die Aneinanderreihung dieser Prozessschritte betrachten wir als Wertstrom. Der Wertstrom wird allerdings laufend durch kleinere und größere Widerstände ausgebremst. Diese Widerstände kennen wir als Verschwendung oder auch Muda.

Wie in der Elektrotechnik können wir den Strom bei gleicher Leistung nur erhöhen, wenn die Widerstände radikal reduziert werden (in der E-Technik gilt: Um den Strom bei gleicher Leistung zu verdoppeln, muss der Widerstand auf ein Viertel reduziert werden). Oder anders herum: Schon kleinste Widerstände behindern überproportional den Wertstrom.

### Die 5 Phasen

Die Orte dieser Prozessstörungen sind häufig in den kleinsten Einheiten im Unternehmen zu suchen: an den Arbeitsplätzen. Um hier Verschwendung durch ständige Verbesserung zu eliminieren, hat sich die 5-S Methode bewährt. Die 5 S entstammen japanischen Begriffen, die einen immer wiederkehrenden Ablauf beschreiben, mit dem die eigene Arbeitsorganisation verbessert werden soll:

SEIRI	(Aus-)Sortieren
SEITON	Systematisieren
SEISO	Säubern
SEIKETSU	Standardisieren
SHITSUKE	Selbstdisziplin

Der Auftakt für eine 5-S Kampagne findet nach einer kurzen Unterweisung am besten als Gruppenaktivität statt. Sie beginnt mit einer Begehung, bei der reichlich Fotos gemacht werden, um den Zustand zu visualisieren und die Entwicklungsphasen zu dokumentieren. Dann werden die 5 Phasen folgendermaßen gestartet:

### 1. Phase: (Aus-)Sortieren

Alle Tische, Schränke, Ablagen etc. werden komplett geleert und der Inhalt zunächst in drei entsprechend gekennzeichnete Flä-



chen (rot, gelb, grün) sortiert. Auf die rote Fläche kommt alles, was entsorgt werden kann. Und das kann sehr viel sein: alte Produktkataloge, Kopien, Zeitschriften, unbrauchbares Büromaterial, etc. Es ist wichtig, nicht zu zögerlich zu sein – „when in doubt throw it out“.

Dinge, die evtl. noch benötigt werden, aber bestimmt nicht direkt am Arbeitsplatz, kommen auf die gelbe Fläche. Diese Dinge werden mit weiteren Kollegen, die evtl. Verwendung dafür hätten, begutachtet und dann entweder zu einem anderen Arbeitsbereich, oder ins Archiv gebracht, oder mit einem „Red Tag“ versehen. Red Tag ist ein roter Aufkleber/Zettel, auf dem verzeichnet steht, wer die Sache aussortiert hat und wann sie aussortiert wurde, und eine Frist, innerhalb der die Aufbewahrung überprüft wird. Ist die Frist abgelaufen, wird die Sache endgültig entfernt. In den Grünen Bereich kommen die Dinge, die für die Erledigung der Arbeit am Arbeitsplatz benötigt wird.



## 2. Systematisieren

Nach dem Sortieren beginnt das systematische Anordnen der benötigten Dinge. Zwei Grundregeln helfen dabei:

1. Sichtbare Trennung von Eingang (noch nicht bearbeitete Vorgänge), in Bearbeitung befindlicher Vorgänge, und Ausgang (fertiggestellte Vorgänge). Dadurch können sehr schnell Bestände, Rückstände etc. visuell ausgemacht werden.
2. Möglichst ergonomische Anordnung der für die Arbeit benötigten Werkzeuge, Materialien und Geräte. D.h. je häufiger diese Dinge benutzt werden, desto schneller und bequemer müssen sie erreichbar sein. Eine Richtschnur ist das 1-3-10 Prinzip: täglich mehrmals Genutztes in 1m Entfernung, hin und wieder Genutztes in 3m Entfernung und selten Genutztes in 10m Entfernung. Alles andere sollte sich nicht am Arbeitsplatz befinden.

## 3. Säubern

Dass schon beim Aussortieren gesäubert wird, steht außer Frage. Aber in dieser Phase geht es um eine Regelmäßigkeit des Säuberns des Arbeitsbereichs und der Wartung von Werkzeugen und Geräten. Der Wartungs- und Reinigungsplan und die entsprechenden Verantwortlichkeiten stehen hier im Fokus. Es soll sicher gestellt werden, dass sich alle Arbeitsplätze und Geräte (z.B. Drucker, PC etc.) jederzeit in einem betriebsbereiten Zustand befinden.

#### 4. Standardisieren

Die Standardisierung soll die erreichten Zustände sichern und weitere Verbesserungsmaßnahmen ermöglichen. Zum einen fließen vereinbarte Standards in Richtlinien und Arbeitsplatzbeschreibungen ein (z.B. einheitliche Systematiken in der Anordnung von Eingang und Ausgang). Zum anderen werden die Richtlinien turnusmäßig auf ihre Eignung im Sinne des optimalen Prozessflusses überprüft. Der Standard ist bildlich gesprochen der Keil unter dem bergauf gerollten Baumstamm (siehe dazu die Grafik auf Seite 5). Ein Standard soll den Rückfall in den ungeordneten Zustand (das Zurückrollen des Baumstamms) verhindern.



#### 5. Selbstdisziplin

Standards, standardisierte Prozessabläufe, Richtlinien und Vereinbarungen können nur dann wirken und verbessert werden, wenn die Disziplin zur Einhaltung aufgebracht wird. Das Abweichen von Standards ist dagegen ein Indiz dafür, dass die Standards nicht prozessgerecht sind. Daher ist die regelmäßige Überprüfung – Selbstüberprüfung und gegenseitige positive Kontrolle – die Basis für Verbesserungsprozesse. Als effektiv haben sich regelmäßige Audits erwiesen: Bei der Prüfung werden, ähnlich einem Reifegradmodell, Bewertungen über die qualitative Ausprägung der 5 Phasen abgegeben. Anhand des Bewertungsschemas lassen sich Zielsetzungen definieren und Veränderungen dokumentieren. Entscheidend für den Erfolg ist die Zuordnung der Verantwortlichkeiten und Ressourcen, sowohl hinsichtlich des Monitoring als auch der jeweiligen Maßnahmen.

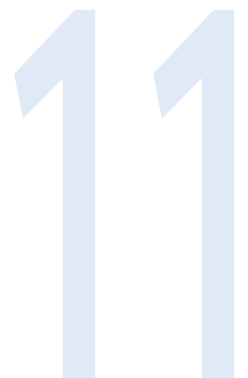


Eine besondere Erfahrung im LEXAS Projekt war die Durchführung der 5-S Maßnahme mit Beteiligung Betriebs-Externer. Auf diese Weise gelingt der Einstieg in 5-S schneller, weil das Sortieren und Systematisieren radikaler ausgeführt wird als in reinen internen 5-S Gruppen. Zumindest in der Anfangsphase empfiehlt sich bei der Auditierung externe Unterstützung heranzuziehen. Später sollten dann 5-S Mechanismen und die kontinuierliche Verbesserung greifen.

#### Den ganzen Wertstrom betrachten

Die Grenzen der 5-S Methode liegen jedoch in der Fokussierung auf den Einzelarbeitsplatz: Ohne die Berücksichtigung des Gesamtwertstroms bleibt die Gefahr, ineffektive Arbeitsprozesse effizient zu gestalten. Der Strom soll ungehindert fließen, aber auch in die richtige Richtung.

Martin Singelmann  
infinitas GmbH



PRAXISBEISPIEL

# ABIAN GMBH: GROßES AUFRÄUMEN IN DER TECHNIK MIT 5-S



Die ABIAN GmbH entstand 2001 aus dem Zusammenschluss der Unternehmen ADDWORK GmbH und DEVICE/N GmbH. Als Beratungs- und Systemhaus betreut die ABIAN GmbH ihre Kunden rund um die Themen IT-Kommunikation, Security und Management. Im Bereich der Softwareentwicklung entwickelt das Unternehmen Lösungen im Bereich Web und Enterprise Content Management, Media Asset Management, E-Business-Anwendungen sowie Online-Marketing Systeme. Die ABIAN GmbH mit Sitz in Hannover-Linden beschäftigt 20 Mitarbeiter.

## Ausgangssituation und Ziel des Projekts

Im Laufe der Jahre haben sich in der Abteilung Technik viele Gegenstände und Geräte angesammelt, die keine Verwendung mehr finden. Durch die Vor-Ort-Betreuung der Techniker beim Kunden sind die Arbeitsplätze häufig nicht besetzt. Arbeitsmaterial wird nicht nachbereitet und oft einfach unbearbeitet auf den Tischen abgelegt. Insgesamt machte die komplette Technik-Abteilung einen eher unaufgeräumten Eindruck.

Mit Durchführung der 5-S Methode sollten die Bereiche der Abteilung gesäubert, organisiert und durch die Einführung von Standard-Arbeitsabläufen eine Verbesserung der Durchlaufzeiten für Kundengeräte erreicht werden.

## Die 5-S Methode in der Abteilung Technik

Die 5-S Methode wurde im Rahmen eines LExAS-Praxisworkshops durchgeführt. Die betroffenen Mitarbeiter wurden im Vorfeld über die 5-S Methode und den Durchführungstermin informiert. Gemäß Vorgabe wurden sämtliche Räume und Arbeitsplätze ausgeräumt. Viele Altgeräte und nicht mehr zu verwendende Geräte wurden entsorgt. Überschüssige Büromöbel wurden geleert und, sofern keine Verwendung ersichtlich war, aus der Abteilung entfernt. Beim Ausräumen der Regale, Schränke und

Rollcontainer wurden Material und Geräte in 3 Kategorien eingeteilt.

1. Kategorie: Material kann entsorgt werden. Hierbei wurde auf Mülltrennung (Papier, Wertstoffe, Elektroschrott/Metall) geachtet und die entsprechenden Entsorgungsbehältnisse gefüllt.

2. Kategorie: Wird gebraucht, bzw. findet Verwendung im Arbeitsprozess.

3. Kategorie: Verwendung muss geprüft werden. Hierzu wurde das Material/der Gegenstand mit einer Informationskarte versehen, auf der klar eingetragen wurde: Genaue Identifizierung, Aufnahmedatum, Verwendungsprüfung, verantwortlicher Mitarbeiter (Entsorgungsdatum, wenn Prüfung nicht erfolgt ist).

Im nächsten Schritt wurden die Arbeitsplätze der Mitarbeiter organisiert und gemäß Aufgabenbereich systematisiert. Alle relevanten Arbeitsmaterialien aus Kategorie 2, die in der täglichen Arbeit Verwendung finden, wurden neu in die Rollcontainer einsortiert oder auf dem Schreibtisch platziert. Projektmaterial in gedruckter Form wurde beschriftet und in Hängeregistern im Rollcontainer platziert.

Alle Arbeitsmaterialien, die nicht täglich Verwendung finden, wurden aus dem direkten Arbeitsplatz-Umfeld entfernt und in einem Schrank bzw. zentralen Ort einsortiert, der vorher kommuniziert wurde.

Auf Wunsch der Mitarbeiter wurden für persönliche Gegenstände am Arbeitsplatz Orte definiert, an denen diese abgelegt werden können. In der Regel bot sich hier eine Schublade des jeweiligen Rollcontainers an. Es wurde weiterhin eine Absprache mit den Mitarbeitern gegenüber der ABIAN getroffen, dass größere private Gegenstände, wie z.B. Pakete, spätestens am nächsten Tag mit nach Hause genommen werden.

Ein Regal für die Ablage von Kunden-Neugeräten zur Installation, Garantie- und Reparaturabwicklung wurde komplett neu organisiert. Es wurden 3 Formulare entwickelt, die jedes Gerät innerhalb des Regals identifiziert und Auskunft über Besitzer (Kunde) und Anforderung an das Gerät (Installation, Reparatur, Garantieabwicklung) geben. Alle Mitarbeiter, die ein weiteres Gerät im Regal ablegen, wurden verpflichtet, das entsprechende Formular auszufüllen und am Gerät anzubringen. Ein Mitarbeiter wurde zu regelmäßigen Terminen eingeplant, um die Garantieabwicklung für Geräte abzuarbeiten.

Weitere organisatorische Einzelmaßnahmen waren:

- Ein zentraler Werkzeugschrank in der Abteilung Technik wurde aufgeräumt und nicht benötigte Gegenstände entfernt. Für wichtige Geräte und Werkzeuge wurde eine Beschriftung innerhalb des Schanks angebracht.
- An einem zentralen Ort werden defekte Geräte und anderer Elektroschrott gesammelt. Ein Mitarbeiter wurde regelmäßig





eingepflanzt, um die Geräte am Wertstoffhof zu entsorgen.

- Für Müll in Form von Datenträgern und sensiblen Kundendaten in gedruckter Form wurde eine Datentonne angeschafft. Diese ist zentral aufgestellt und der Standort wurde an die Mitarbeiter kommuniziert.
- Im Technikbüro wurde ein Papiercontainer aufgestellt.

Alle diese Maßnahmen wurden mit den Mitarbeitern verabredet und in einem Maßnahmenplan dokumentiert. Weiterhin wurde der IST-Zustand eines jeden Arbeitsplatzes aufgenommen. Diese Informationen wurden mit Terminen versehen und an entsprechenden Arbeitsplätzen visuell klar erkennbar ausgehängt.

In einem monatlichen Rhythmus wird nun die Einhaltung der Standards überprüft und kommuniziert. Alle 3 Monate findet ein Audit mit externer Beteiligung von QUBIC statt. Hier werden weitere Maßnahmen zur Erfüllung der 5-S Methode verabredet.

## Konfliktmanagement und Mitarbeitermotivation

Auffallend war der Umstand, dass nicht alle Mitarbeiter den Sinn für die Durchführung der 5-S Maßnahmen teilten. Hier konnten, sowohl durch Einzelgespräche mit den Mitarbeitern als auch durch die Erarbeitung von Alternativen für die Einhaltung der festgelegten Maßnahmen, Lösungen gefunden werden. Andere wiederum erkannten erst bei der praktischen Durchführung der Maßnahmen den Sinn und waren fortan motiviert, aktiv mitzuarbeiten.



## Ergebnisse aus dem Projekt

### a. Ordnung

Nach Durchführung der Maßnahmen sind die Arbeitsplätze der Mitarbeiter aufgeräumt und organisiert. Es liegen keine Unterlagen mehr herum. Insgesamt machen die Räume der gesamten Abteilung einen gepflegten Eindruck. Die Raumpfleger haben nun die Möglichkeit, die kompletten Oberflächen der Tische zu reinigen.

### b. Transparenz für Kundengeräte

Da jedes Gerät nun identifiziert und mit einem entsprechenden Formular ausgestattet ist, können andere Mitarbeiter jederzeit eine Zuordnung feststellen. Es fallen keine Suchzeiten oder Aufwände für Rückfragen an einen anderen Mitarbeiter mehr an.

### c. Durchlaufzeiten für Abwicklung Garantie/Reparatur

Durch die genaue Aufgabenbeschreibung und Terminierung zu den Geräten über die eingeführten Formulare wurden die Durchlaufzeiten vom Eingang bis zur Rücklieferung an den Kun-



den verbessert. Hier konnte eine messbare Wertschöpfung erlangt werden.

d. Regelmäßige Überprüfung/Audits auf Einhaltung der Standards

Eine regelmäßige Überprüfung auf Einhaltung der Standards ist jedoch weiterhin notwendig. Alle 14 Tage wird eine anonyme Bestandsaufnahme durchgeführt. Jeden Monat werden die beteiligten Mitarbeiter über den Status der Maßnahmen informiert. Ein Audit am Ende des Quartals wird mit externer Beteiligung von QUBIC durchgeführt.

e. Standardisierter Kommunikationsplan für aktuelle Informationen

Durch die regelmäßige Verteilung der Informationen per E-Mail sind die Mitarbeiter über den Status der 5-S Maßnahmen jederzeit informiert. Zusätzlich werden sämtliche Informationen zum Status der 5-S Maßnahmen zentral in den Abteilungen visualisiert.



## Erfahrungen im Entwicklungsprozess

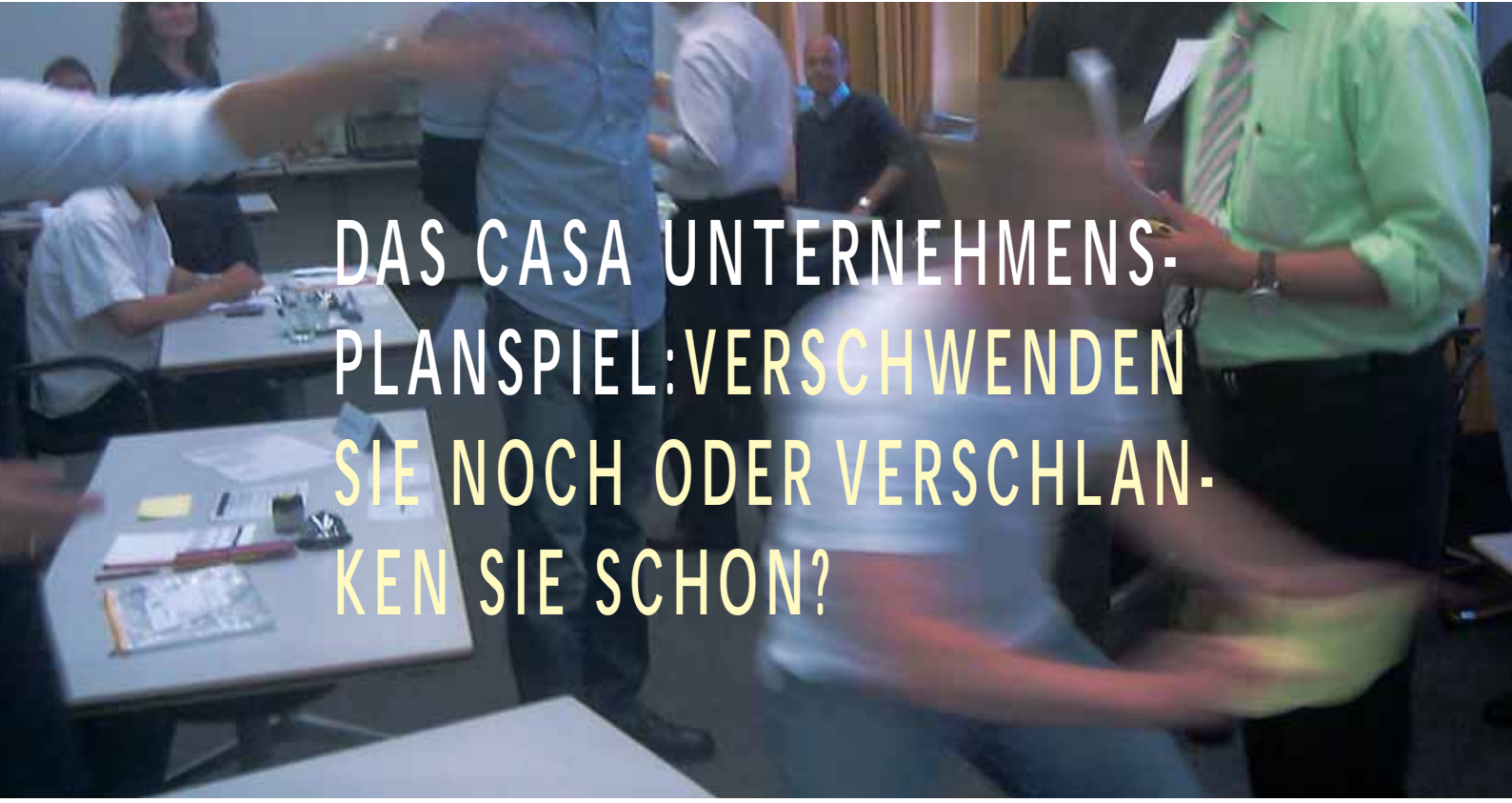
Der Umstand des historischen Wachstums und die Macht der Gewohnheit bei den Mitarbeitern bei der Bewältigung der Tagesarbeit machten den Start des Veränderungsprozess zunächst schwierig. Durch die Aufteilung der Aufgaben in kleinere Arbeitspakete und durch die Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeiter hat das Projekt einen zufrieden stellenden Status erreicht.

Als große Herausforderung erweist sich jedoch nach wie vor das Zeitmanagement der Mitarbeiter für die Einhaltung und Weiterentwicklung der Maßnahmen während der tagesaktuellen Arbeit. Hier ist eine klare Vorgabe für die Priorisierung der Maßnahmen durch die Teamleiter sehr wichtig.

Die Ergebnisse aus dem Projekt haben gezeigt, dass es auch bei schwierigen Voraussetzungen möglich ist, Veränderungen im Unternehmen zu planen, umzusetzen und einzuhalten. Der Arbeitskreis bei der ABIAN hat beschlossen, das Projekt nun auf alle Abteilungen auszuweiten und umzusetzen.



Torsten Markowitz  
ABIAN GmbH



# DAS CASA UNTERNEHMENS- PLANSPIEL: VERSCHWENDEN SIE NOCH ODER VERSCHLAN- KEN SIE SCHON?

In dem Planspiel CASA suchen und beseitigen die Teilnehmer des LExAS-Projekts „Exzellenzexperte Administration & Service“ Verschwendungen in Office-Prozessen

Das Streben nach einer schlanken Produktion ist in vielen Unternehmen bereits ein etablierter, kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Doch gibt es auch eine schlanke Administration? Wie lassen sich administrative Prozesse verschwendungsarm – schlank – gestalten?

Die Auseinandersetzung mit den Verschwendungsarten in Office-Prozessen stand im Vordergrund des zweitägigen Workshops im Rahmen des LExAS-Projekts. Um Verschwendungen und deren Eliminierung für die teilnehmenden Fach- und Führungskräfte nicht nur erlern-, sondern auch erlebbar zu machen, unterstützte Kirsten Greten, Lean Consultant der Vollmer & Scheffczyk GmbH (V&S), diesen Seminarblock mit dem von V&S entwickelten Office-Planspiel CASA.

Das Unternehmen CASA designt Häuser. Der Unternehmensablauf mit den fünf internen Abteilungen ist realitätsnah abgebildet: Der Außendienst nimmt die eingehende Anfrage des Kunden an, gibt diese weiter an den Innendienst, der daraus mit Unterstützung der Kalkulationsabteilung ein konkretes Angebot generiert. Ist dieses vom Kunden bestätigt, wird der Kundenwunsch durch die Designabteilung gezeichnet, ausgeliefert und durch die Buchhaltung in Rechnung gestellt.

Doch so einfach wie es klingt, ist es – wie in der Unternehmensrealität auch – letztendlich nicht: Denn Lieferverzögerungen, Kundenreklamationen und interne Schnittstellenprobleme sind genauso Bestandteil der ersten Planspielrunde wie doppelte Erfassungstätigkeiten, Wartezeiten, häufige Rückfragen und eine fehlende Priorisierung der anfallenden Arbeiten. Und dann „stört“ auch noch der Boss durch einberufene Meetings und Sonderaufgaben – die Seminarteilnehmer standen in ihrem bei CASA übernommenen Job gehörig unter Zeitdruck, denn die Kunden hatten ihren Wunschliefertermin genau vorgegeben.

## Verschwendungen erkennen und eliminieren

Nach der ersten Planspielrunde musste das CASA-Team verschlafen und tief durchatmen, denn ein enttäuschter Kunde war mit der Leistung seines Lieferanten CASA sehr unzufrieden. Woran lag die schlechte Performance, wo doch jeder versucht hatte, seinen „Job“ bestmöglich auszuüben? Auf der Suche nach den (Verschwendungs-)Ursachen holte V&S-Unternehmensberaterin Kirsten Greten das Feedback der einzelnen Spielteilnehmer ein: Was waren die Probleme an den einzelnen Arbeitsplätzen? Welches sind die Verschwendungen in den CASA-Prozessen? Mit zusätzlich vermitteltem Methodenwissen arbeiteten die Teilnehmer praktikable Lösungsvorschläge zur Verschlinkung der CASA-Arbeitsabläufe aus und setzten diese sofort um. Sehr erfolgreich: In der zweiten Planspielrunde erreichte das Team eine nahezu 100%ige Liefertermintreue bei hohem Qualitätsstandard und geringer Reklamationsquote – die zufriedenen Kunden verlängerten prompt ihre Rahmenverträge.



Kirsten Greten  
Vollmer & Scheffczyk GmbH



*„Ziel des Planspiels CASA ist es, bei allen Teilnehmern nicht nur das Auge für Office-Verschwendungen und den Prozessgedanken zu schulen, sondern gemeinsam entwickelte Verbesserungen sofort zielorientiert umzusetzen. Die erlebte Verbesserungsarbeit im Planspielunternehmen CASA motiviert die Teilnehmer für die Übertragung aufs eigene Unternehmen.“*

Kirsten Greten,  
Lean Consultant, zur Idee hinter dem Planspiel CASA



# GESCHÄFTSPROZESSE ALS KUNDENORIENTIERTE WERTSTRÖME GESTALTEN: WOFÜR IST DER KUNDE BEREIT ZU ZAHLEN?

Der Kunde mokiert sich beim Geschäftsführer von IT-FLOW, er solle sein Unternehmen doch lieber in IT-FLOP umbenennen. 24 Tage dauerte es, bis Frau H. vom Vertriebsinnendienst alle Unterlagen beisammen hatte, das Angebot unterschrieben war und der Kunde es schließlich in Händen halten konnte. Was war passiert? Kurz gefasst: Der Arbeitsfluss stockte, es wurden viele Hürden genommen, Stolpersteine aus dem Weg geräumt und Schleifen gedreht, um das Angebot unterschriftsreif zu erstellen. Das waren die Hindernisse:

1. Nicht alle Mitarbeiterinnen, die für die Leistungskalkulation gebraucht wurden, waren erreichbar, eine war in Urlaub, eine andere im Außendienst.
2. Auf den Schreibtischen häuften sich die Anfragen und Einiges blieb liegen.
3. Die Arbeit musste immer wieder unterbrochen werden, weil jemand anrief oder Rückfragen bei Kollegen und Lieferanten getätigt werden mussten. Auch der Kunde meldete sich zwischenzeitlich beim Außendienst, wann er mit dem Angebot rechnen könne, woraufhin dieser beim Innendienst nachfragte und der Innendienst bei der Leistungsabteilung.
4. Die Suche nach alten Unterlagen des Kunden gestaltete sich aufwändig, weil in mehreren Datenbanken gesucht werden musste, die Informationen sich aber letztlich erst in älteren Sachbearbeiter-Notizen fanden.
5. Das Angebot musste mehrfach nachgearbeitet werden, da sich die Zeichnungsunterlagen als falsch herausstellten und Preisinformationen unzureichend waren.
6. Die Freigabe des Angebotes zog sich hin, weil der Zeichnungsbefugte auf Geschäftsreise war.

Das Beispiel von Frau H. zeigt, dass der Arbeitsfluss nicht effizient ist, viele Formen der Verschwendung enthält und obendrein kaum kundenfreundlich ist. Für welche der genannten sechs Punkte ist der Kunde von IT-FLOW bereit zu zahlen? Antwort: Für keinen.

Schon vor einigen Jahren hat das Fraunhofer Institut für Produktionstechnik und Automatisierung in einer Umfrage zum „Lean Office“ die größten Effizienzkiller im Büro identifiziert (siehe Abb. 1). Die Verschwendung durch Suchen, Warten, Unterbrechen, Nachgehen, Ausharren in Sitzungen, Aussortieren, Aufklären, Korrigieren, Transportieren usw. kann durchaus 30-40 % der Arbeitszeit verschlingen.

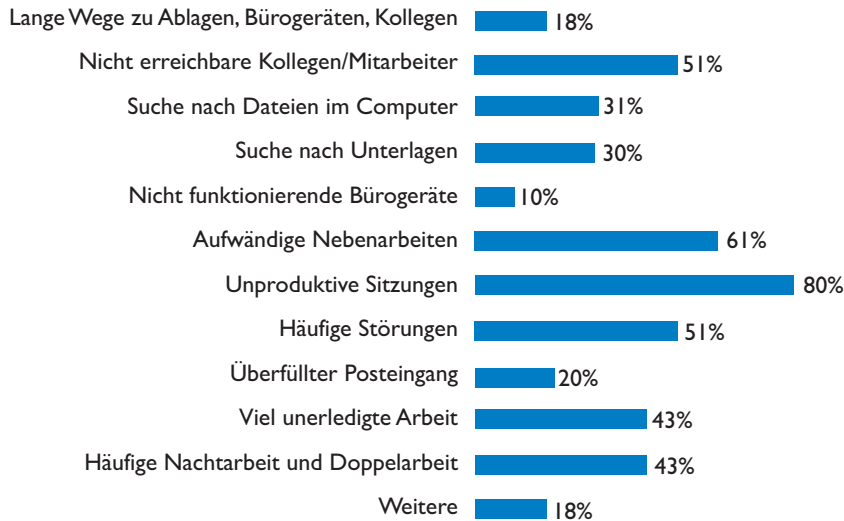


Abb. 1: Effizienzkiller im Büro, Quelle: Fraunhofer Institut für Produktionstechnik und Automatisierung

Die Wertstromanalyse ist ein analytischer Ansatz, um den Beitrag jedes einzelnen Prozessschrittes zur Wertschöpfung zu identifizieren – und Wertschöpfung wird dabei immer getreu den Grundsätzen des Lean Thinking aus der Sicht des Kunden betrachtet. Die Wertstromanalyse zielt deshalb nicht darauf, Arbeitszeit zu verdichten, sondern darauf, Übergangszeiten/Liegezeiten, Rückfragezeiten und Nacharbeitszeiten, also Verschwendung, zu identifizieren und damit nicht wertschöpfende Arbeit (aus Kundensicht) zu vermeiden.

Wertschöpfende Tätigkeiten, Blindleistungen und Verschwendung werden in diesem Verfahren identifiziert, die Zeiten dafür ermittelt und so die gesamte Durchlaufzeit für einen Kundenauftrag berechnet (siehe auch Abb. 2).

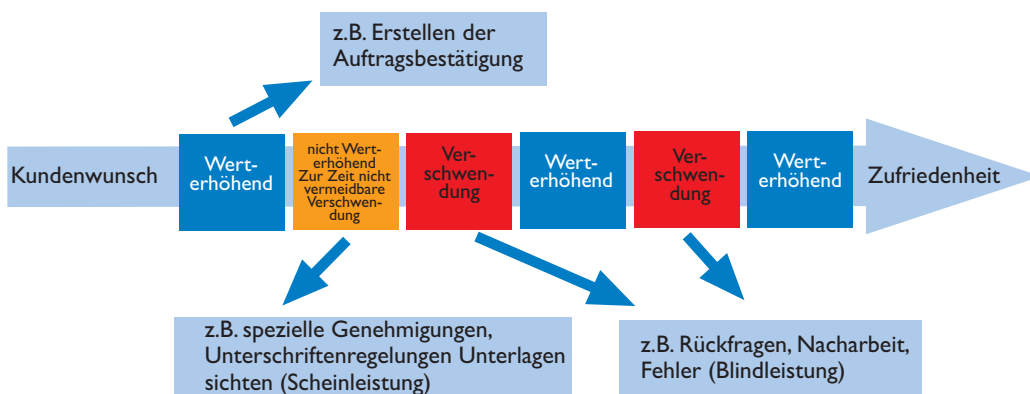


Abb. 2: Werterhöhende und nicht-werterhöhende Tätigkeiten in Prozessen

Praktisch arbeitet man am besten im Team mit den beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern: Man erstellt auf einer großen Papierbahn (z.B. einer Rolle Packpapier) mit Stift und Kärtchen den aktuellen Arbeitsfluss und zeichnet einige Zusatzinformationen ein (Abb. 3). Ergänzend dazu können auf Microsoft Office Visio basierende Softwareprodukte (wie Sycat Process Designer oder ViFlow) eingesetzt werden. Konkret werden dabei folgende Schritte durchlaufen:

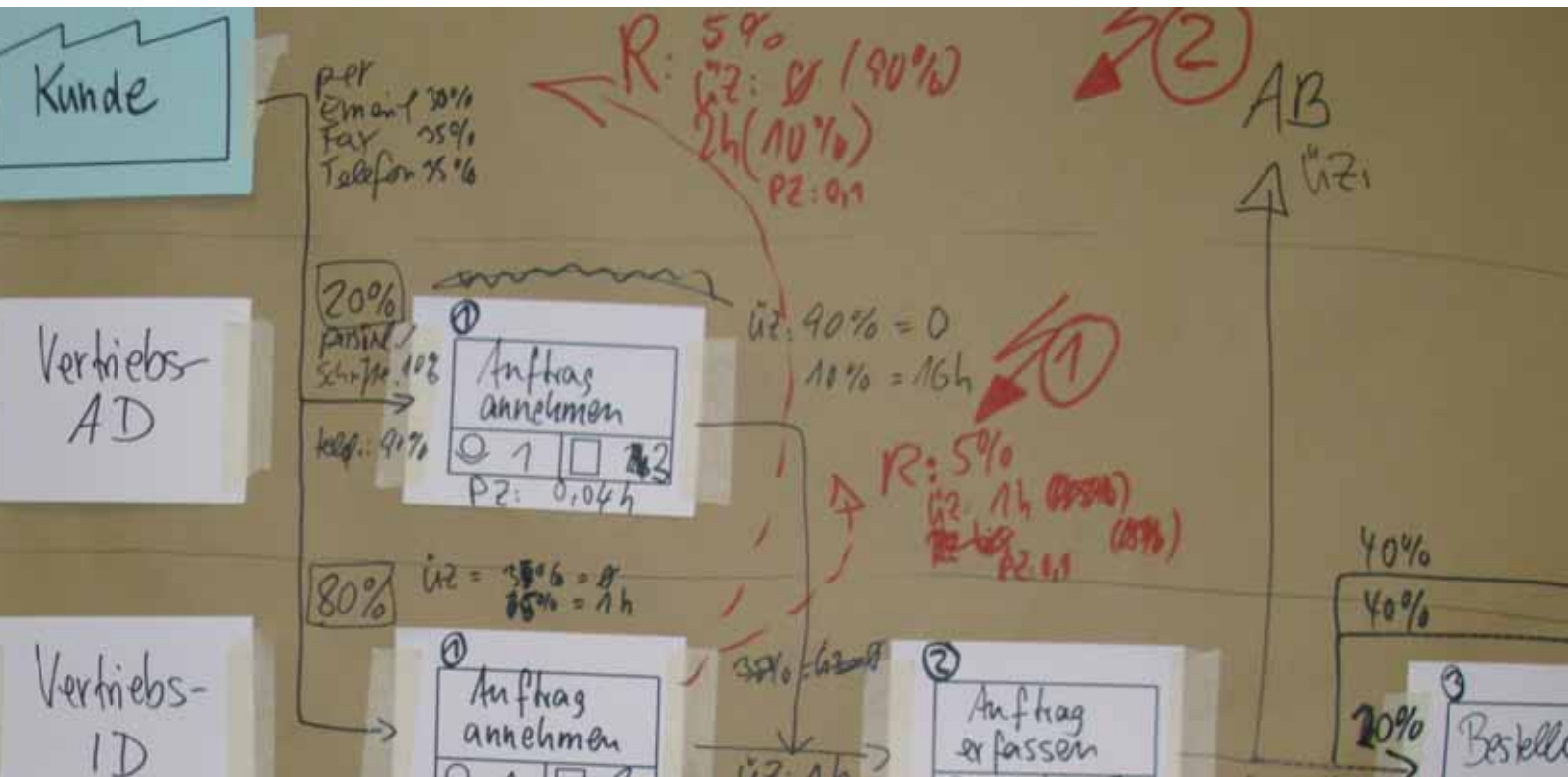


Abb. 3: Wertstromanalyse

1. Den zu betrachtenden Prozess bestimmen.
2. Beteiligte Abteilungen/Sachbearbeiter benennen und auf einer großen Papierbahn in Streifen („Schwimmbahnen“) abbilden.
3. Prozessschritte (gelebtes IST!) nacheinander beschreiben, ggf. alternative Bearbeitungswege einzeichnen und gewichten.
4. Zeiten aufnehmen (Prozesszeit, Übergangs-/Wartezeiten, Rückfragezeiten, Nacharbeitszeiten).
5. Handlungsbedarf ermitteln.
6. „Quick wins“ sofort umsetzen und für die anderen Punkte einen Maßnahmenplan erstellen.

Der Handlungsbedarf liegt häufig darin, Schnittstellenprobleme mit internen oder externen Kunden und Lieferanten besser in den Griff zu bekommen und umständliche interne Abläufe schlanker zu gestalten. Das Augenmerk sollte dazu auf folgende Punkte gelenkt werden:

- Konsequente Wertschöpfung für den Kunden betreiben und alle Verschwendung eliminieren.
- Schnittstellen reduzieren und Standards definieren, damit sie zu „Nahtstellen“ werden.
- Schwachstellen im Arbeitsablauf beseitigen (keine unnötige Arbeit leisten, kritische Pfade organisieren, parallel arbeiten, wo sinnvoll, rechtzeitige Einbindung von Beteiligten).
- Engpässe beseitigen (Arbeitsmengen dem Arbeitsfluss anpassen, Arbeitszeiten angleichen, Vertretungen regeln, Freigabe- und Genehmigungsschleifen kürzen).
- Störungen, Rückfragen und Nacharbeit auf das notwendige Minimum reduzieren.
- Informationsbedarf bestimmen (Suche nach Dateien und Informationen vermeiden, Informationen nur an die Stellen geben, die sie benötigen).
- Arbeitsrückstände vermeiden, Bedarfsgesteuerte Abläufe (Pull-Prinzip).

Wenn diese Punkte beherzigt werden, wird aus IT-FLOW kein Flop.



Abb.4: Präsentation eines überarbeiteten Wertstroms vor der Geschäftsführung bei LLOYD Shoes

Im LExAS-Projekt haben wir in zwei Seminarbausteinen Methoden zur Prozessanalyse und -gestaltung sowie zu Wertstromanalyse und -design vermittelt. An praktischen Unternehmensbeispielen wurden die Methoden ausprobiert und, wie z.B. im Falle von LLOYD Shoes, die Arbeitsergebnisse mit einem Vorschlag zum besseren Fluss des Wertstroms der Geschäftsführung präsentiert (Abb. 4).

Dr. Edzard Niemeyer  
QUBIC Beratergruppe GmbH

## PRAXISBEISPIEL

# infinitas GmbH: „infO“ GEHT WEITER



Die infinitas GmbH gehört zu den führenden IT Dienstleistungsunternehmen mit Schwerpunkt CRM (Customer Relationship Management) und ERP (Enterprise Resource Planning) in Hannover und Umgebung. 1999 gegründet als Unternehmen für IT-Consulting, -Service und -Training, entwickelt und implementiert infinitas maßgeschneiderte IT-Lösungen. Als zertifizierter Partner von SAP® und Microsoft® – mit der gebündelten Kompetenz zweier marktführender Anbieter – begleitet infinitas seine Kunden durch die komplette IT-Prozesskette. Namhafte Firmen, insbesondere aus der Versorgungs- und Energiebranche, der Telekommunikation oder der Versicherungswirtschaft, vertrauen auf das Beratungs-Know-how unserer langjährigen Mitarbeiter und unsere Fachkompetenz.

Das Unternehmen beschäftigt rund dreißig Mitarbeiter über alle Bereiche inklusive der Verwaltung. In der Verwaltung ist auch die Fakturierung der Dienstleistungen und die Warenabwicklung angesiedelt, die im Rahmen des betrieblichen Projektes primär näher betrachtet wurde.

### Ausgangssituation

Die infinitas ist für ihre Kunden sehr oft auch im Bereich der Geschäftsprozess-Optimierung unterwegs, um die Strukturen und Abläufe entsprechend kennenzulernen, wenn diese im Rahmen einer Kundenorientierungsmaßnahme im Unternehmen in einer CRM Software abgebildet werden. Im Bereich der eigenen internen Geschäftsprozesse, wie beispielsweise der Dienstleistungsabrechnung, hat aber auch die infinitas selbst noch größeres Optimierungspotential. Daher wurde der Fokus für das begleitende Praxis-Projekt ganz klar auf den administrativen und organisatorischen Bereich, insbesondere auf die Abrechnung, gelegt. „infO“ war geboren...

### Was ist „infO“?

„infO“ steht für „infinitas Optimierung“. So klar das angestrebte Ziel aus dem Namen ersichtlich ist, so viel kann inhaltlich damit gemeint sein. Im Rahmen von LEXAS haben wir uns auf einen



Ausschnitt konzentriert: Den internen Ablauf für die „Abwicklung eines Kundenauftrags“ von der Akquise bis zur Schlussabrechnung, so die Planung zu Beginn der LExAS Maßnahme. Der Umfang und die Komplexität dieses einfach klingenden Themas zeigten sich in „infO“ erst später.

Die auf Wachstum ausgerichtete Unternehmensstrategie bedarf zur Umsetzung eines soliden Unterbaus und nicht einer „historisch“ organisierten Basis, wo die Ergebnisse „zufällig“ zufriedenstellend sind, sondern durch klare Prozesse reproduzierbar zum Erfolg und zur Zufriedenheit des Kunden führen.

## Zielsetzung

Wir wollen die Organisation und Struktur in der infinitas optimieren. Das ist auf jeden Fall ein längerer Prozess, dessen Umsetzung wir nur gemeinsam mit allen Mitarbeitern und aufgeteilt in kleinere Teilziele bewältigen können. Am Ende soll die infinitas mit einer optimierten Struktur, einer geschärften Fokussierung auf ihre Kernkompetenzen und mit stabilen Abläufen im Unternehmen für die Zukunft mit Erfolg und Wachstum gewappnet sein.

Die Abwicklung eines Auftrages soll zukünftig über alle Bereiche gleich sein und einem klaren Ablauf folgen. So können die einzelnen Schritte besser koordiniert und keine Tätigkeiten – insbesondere keine Abrechnung einer Dienstleistung – „vergessen“ werden. Dadurch steigert sich auch die Qualität der internen Abläufe, der erbrachten Dienstleistung, und der Kunde fühlt sich professioneller betreut.

## Projektschwerpunkte

Die „Abwicklung eines Kundenauftrages“ stand im Mittelpunkt des Praxis-Projektes. Dieser Prozess befasst sich im Umfeld eines Dienstleistungsunternehmens vorrangig mit der Erbringung, Erfassung und Abrechnung von Dienstleistungen, die direkt durch die Mitarbeiter für einen Kunden erbracht werden. Der Einsatz von Handelsware – bei der infinitas ist das der Vertrieb von IT Hardware (Notebooks, Desktop PCs und Serversysteme) – wurde hier nicht weiter betrachtet.

Eine Harmonisierung der Abläufe über die Bereiche CRM, ERP und Service musste erreicht werden: Zur Analyse dieser Arbeitsschritte mussten erst einmal der aktuelle Status erhoben und die Arbeitsweisen der einzelnen Bereiche zusammengetragen und verstanden werden. Natürlich sah jeder Bereich sein Vorgehen als die richtige Prozedur an und reagierte mit anfänglicher Zurückhaltung auf die sich ankündigende Veränderung.

So sehr die Arbeitsweisen im ähnlichen Ergebnis mündeten, so unterschiedlich waren die Wege dorthin. Der Aufwand zur monatlichen Rechnungsstellung war extrem unterschiedlich. Die

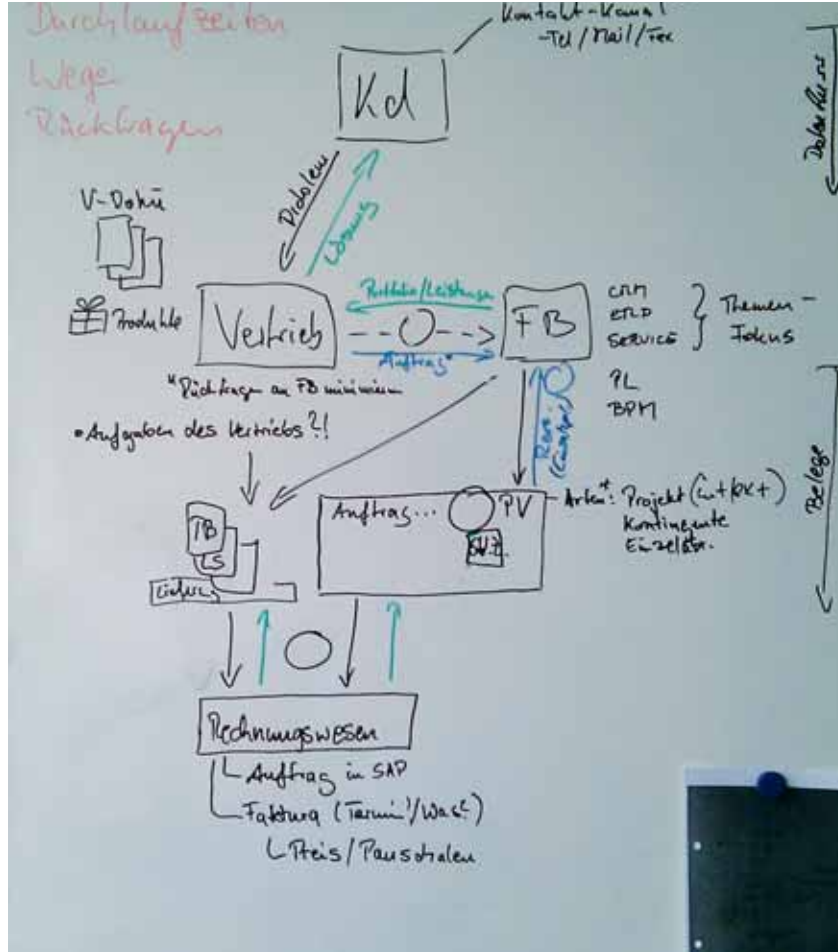


*„Anlass für uns, an LExAS teilzunehmen, waren die laufenden Bestrebungen, unsere Strukturen, Prozesse und Abläufe zu ordnen, transparenter zu machen und Allen damit ein klares Bild der infinitas zu vermitteln, bei dem jeder seiner Rolle, seinen Aufgaben und dem Beitrag am Unternehmenserfolg bewusst ist.“*

*„Das verbessert unsere Marktposition und letztlich macht es uns zu einem soliden und erfolgreichen Unternehmen.“*

Jens Wemheuer,  
Geschäftsführer  
der infinitas GmbH

23



Erhebung der dazu notwendigen Informationen (Zeitaufstellungen, Budget-Informationen, Abrechnungssätze) war teilweise recht unübersichtlich. Als zentrales Problem wurde dabei die Zeiterfassung für die erbrachten Dienstleistungen ausgemacht.

Ein Teilprojekt analysierte daraufhin die im Unternehmen etablierten Systeme auf mögliche Zeiterfassungsfunktionen. Hier standen sich das CRM Vertriebssystem und die Faktura-Software gegenüber.

Ein Pilot-Teilprojekt brachte dann die Entscheidung zur umfassenden Erhebung der Zeiten bereits in der Warenwirtschaft, was die spätere Abrechnung und Auswertung von Zeiten und Projekten erheblich vereinfacht und beschleunigt. Umständliche Erhebungen aus verschiedenen Quellen können entfallen.

Ein im ersten Arbeitsstand befindlicher Ablaufplan dokumentiert die zu erhebenden Daten je Kundenprojekt und gibt die Erstellung des Auftrags in der Warenwirtschaft vor. Daraufhin können alle beteiligten Mitarbeiter ihre Zeiten genau auf die aktuellen Projekte buchen. Interne Schulungen haben den Einsatz dieses neuen Moduls sehr schnell für alle Mitarbeiter möglich gemacht.

## Vorgehen und eingesetzte Methoden aus dem LExAS-Qualifizierungsprogramm

Die im LExAS Qualifikationsprogramm gemachten Erfahrungen sind durch die sehr gute Atmosphäre in der Gruppe und das große Themenspektrum sehr vielfältig. Der offene Austausch der Teilnehmer untereinander ist durch nichts – und schon gar nicht durch Theorie – ersetzbar.

Aber natürlich wurden auch die während der LExAS Präsenztage besprochenen Methoden zur Herangehensweise an die täglichen Probleme in der Organisation genutzt, wie z.B. eine bessere Email-Kommunikation oder eine Organisation, die einem hilft, der täglichen Informationsflut Herr zu werden.

Unvergesslich bleiben auch die praktischen Arbeiten in den einzelnen Unternehmen. Hier konnte die infinitas besonders vom MUDA-Walk profitieren, der einem aus der eigenen Betriebsblindheit heraus augenöffnende Impulse geben konnte. Viele der dort genannten Dinge sind heute bereits umgesetzt!

## Ergebnisse und Nutzen

Mit dem Projekt „infO“ und den damit verbundenen Aktivitäten und Maßnahmen haben wir einen Veränderungsprozess in Gang gesetzt, den wir in der infinitas noch weiter gehen müssen und der nicht mit der LExAS Maßnahme abgeschlossen ist.

Daher wird das interne Projekt „infO“ auch bestehen bleiben und weiterhin die Mitarbeiter in kleinen Arbeitsgruppen mit der Optimierung der internen Abläufe beschäftigen. Diese regelmäßige Beschäftigung mit den Themen soll natürlich auch verhindern, wieder in den „alten Trott“ zu verfallen.

Die Zeiterfassung ist bereits ein spürbarer Erfolg. Die Abläufe sind einfacher und gehen schneller vonstatten. Aber auch nach dem aktuellen Schwerpunkt der Zeiterfassung gibt es weitere „Problemzonen“, derer sich die infinitas annehmen muss. Aber das passende Werkzeug ist dafür nun dank der LExAS Maßnahme vorhanden!

## Fazit und Ausblick

Die LExAS Maßnahme hat in der infinitas eine Menge an Denk- und Änderungsprozessen in Gang gesetzt. Diese müssen nun weiter verfolgt und konsequent umgesetzt werden.

Die Mitarbeiter sind angesprochen und motiviert, an der Zukunft selbst mitzuwirken, und sehen, dass durch ihren Einsatz in den Arbeitsgruppen auch wirklich etwas erreicht wird. Weitere Themen wie Projekt- und Wissensmanagement werden den Mitarbeitern die Chance dazu geben.

Alexander Rückert  
infinitas GmbH

## PRAXISBEISPIEL



# WHM GmbH & Co KG:

## EINHEITLICHE REKLAMATIONSBEARBEITUNG



*„... einheitliche Prozesse zur Optimierung der Kernaufgaben im Vertrieb lassen Zeit für die Beratung unserer Kunden und eine schnellere Bearbeitung der anfallenden Aufgaben...“*

Mathias Brandes,  
Vertriebsleiter/Prokurist



*„Mit den vermittelten Methoden aus dem LExAS-Qualifizierungsprogramm ist es uns gelungen, die Prozesse für alle lesbar, verständlich und umsetzbar darzustellen.“*

*LExAS ist für uns der Startschuss, unsere Prozesse mit Blick auf die Bedürfnisse unserer Kunden zu optimieren.“*

Die Firma Wilhelm Herm. Müller (WHM) wurde 1916 zunächst als technischer Handel gegründet.

Zum Lieferumfang gehörten ursprünglich technische Produkte aus Gummi und Fußbodenbeläge.

Bereits 1948 erfolgten Neuentwicklungen des Synchroflex-Zahnriemens in Zusammenarbeit mit der Continental-Gummiwerke AG, Hannover.

Im weiteren Geschäftsverlauf wurde von WHM eine international agierende Vertriebsorganisation, heute MULCO-Europe EWIV, mit weltweit 13 Partnern gegründet.

Die Ausrichtung für WHM erfolgte vom national zum international tätigen Produktions- und Handelsunternehmen.

Die Herausforderungen des Unternehmens mit ca. 90 Mitarbeitern ergaben weitere Expansionen mit Standorten in Leipzig, Hamburg und im Ausland in Polen und Tschechien.

Abgerundet wurde das Programm durch einen eigenen Fertigungsbetrieb, der DASOMA GmbH, für die Herstellung von Zahnscheiben und der Aufbau einer Kunststofffertigung.

Im Jahr 2009 erfolgte der Umzug aus Hannover in die neuen Geschäfts- und Produktionsräume in Garbsen.

Thomas Wirries, Leiter EDV/Organisation

20

### Ausgangssituation:

- Kein einheitlicher Ablauf
- Unterschiedliche Belegwege
- Unterschiedliche Informationswege
- Unterschiedliche Warenbewegungswege
- Kein Statusüberblick
- Wenige Auswertungen (manueller Aufwand)
- Schwierige Fehleranalyse

### Ziel:

- Einheitlicher Ablauf für alle Unternehmensbereiche
- Zentralisierung
- Transparenz in den Vorgängen
- Verbesserung der Fehleranalyse

### Vorgehensweise:

- Analyse der vorhandenen Abläufe mit Kollegen aus allen Bereichen
- Gemeinsames Erarbeiten des neuen Ablaufes
- Definition von innerbetrieblichen Schnittstellen
- Anpassung der vorhandenen Software und Belege an die neuen Abläufe
- Schulung der betroffenen Mitarbeiter
- Präsentation des neuen Ablaufs und Veröffentlichung im Intranet

Thomas Wirries  
WHM GmbH & Co. KG



*„Einheitliche Abläufe sind Voraussetzung für eine Prozess-Analyse. Sie ist die Basis zur Implementierung effizienterer Abläufe und zur Reduzierung von Schnittstellen.“*

*Dass dieses auch zunächst einen Mehraufwand bedeuten kann, muss kommuniziert werden. Die Akzeptanz hierfür zu schaffen, kann durchaus den schwierigsten Teil der Aufgabe darstellen.“*

Bernd Büniger,  
Technischer Leiter



*„Durch den geänderten Ablauf der Sperrlagerabwicklung sind die Vorgänge transparenter geworden.“*

*Zudem haben sich die Bearbeitungszeit und dadurch die Verweildauer der Produkte erheblich verkürzt.*

*Auch ist durch die Auswertung der Vorgänge eine Reduzierung der Fehler umsetzbar.“*

Heinrich Ernst,  
Leiter Logistik

# MIT SERVICE ENGINEERING ZUM LEAN SOLUTION SELLER: LÖSE MEIN PROBLEM UND VERSCHWENDE NICHT MEINE ZEIT!

*Der Kunde sucht nicht nach einem spezifischen Produkt oder einer konkreten Dienstleistung, sondern er verlangt eine Lösung seines Konsum- bzw. Geschäftsproblems.*

„Das darf doch nicht wahr sein!“, fluchte Herr K. und warf das Telefon auf den Tisch. Er hatte soeben den Anruf seines Autohauses erhalten, dass sich die Reparatur seines Fahrzeugs noch 2 Tage hinzieht. Beim ersten Mal war die Reparatur schon nicht erfolgreich.

## 1. Lean Solutions

Dabei will Herr K. eigentlich nur das:

1. Löst mein Problem vollständig, also gleich beim ersten Mal,
2. verschwendet nicht meine Zeit (bzw. minimiert meinen persönlichen Gesamtaufwand aus Preis, Zeit und Ärger),
3. erbringt genau das, was ich möchte,
4. erbringt es dann, wann ich es möchte,
5. erbringt es, wo ich es möchte,
6. und, bitte, reduziert die Anzahl der Entscheidungen, die ich dafür treffen muss.

Diese sechs Forderungen entsprechen den „six principles of lean consumption“ der „Lean Entdecker“ Womack und Jones. Sie geben eine Richtschnur für die Entwicklung und Verbesserung von Dienstleistungen.

## 2. Der Solution Seller

Die klassische Trennung zwischen Dienstleistungs- und Sachgüterunternehmen ist längst aufgehoben. Heute sehen sich viele Unternehmen als sog. „Solution Seller“, also als Problemlöser für ihre Kunden. Produkte ohne eine Art von Service – z.B. Lieferservice oder Gewährleistung – sind kaum noch denkbar. Der Solution Seller baut aus dieser Erkenntnis seine Wertschöpfungsketten zusammen, die sich in vier Phasen abspielen:



1. Die Kundenanforderungen ermitteln (Beratung), bestehend aus dem gegebenen Problem, aus Ansprüchen (z.B. an Qualität, Terminvorgaben, an den Service) und aus Voraussetzungen (z.B. technische Infrastruktur) und Umgebungsbedingungen.
2. Das Customizing der Produkte und Dienstleistungen entsprechend den Kundenanforderungen, Einpassung der Leistungen in die Umgebung des Kunden.
3. Die Lieferung und Implementierung, d.h. nutzungs- und betriebsbereite Bereitstellung der Leistung.
4. Nachbetreuung, das sog. „After Sale“, zur Erhaltung oder zur Erweiterung des Nutzens (z.B. Reparaturservice, Erweiterungen, Updates etc.).

Damit wird klar, dass Lösungen sehr individuell sind und nur durch Interaktion mit dem Kunden entstehen können. Zudem sind Kunden in der Zahlungsbereitschaft höchst unterschiedlich: Nur ein Teil ist so lösungsorientiert, dass sie alle vier Phasen in Anspruch nehmen möchten. Andere lassen sich Bequemlichkeit abkaufen, in dem sie auf Teile in der Kette zugunsten eines niedrigeren Preises verzichten. Ein schwedischer Möbelhersteller hat daraus ein Geschäftsmodell entwickelt. Der Solution Seller gestaltet sein Preismodell entsprechend den verschiedenen Kundentypen.

### 3. Das Service Engineering Modell

Aber wie können wir daran gehen, die richtigen Serviceleistungen auf kundengerechte Art anzubieten? Entwicklungsabteilungen für Produkte sind in Unternehmen üblich, für Dienstleistungen dagegen selten. Dabei spricht nichts dagegen, Services ähnlich stringent zu entwickeln und einzuführen. Das Modell des Service Engineering lehnt sich daher bewusst an die ingenieurmäßige Vorgehensweise an. Hier werden 5 Phasen durchlaufen:

*Serviceleistungen müssen für den Kunden erkennbar sein. Serviceleistungen sollten entsprechend dem Kernprodukt vermarktet werden. Nachfrager benötigen individuelle Produkt-/Servicepakete, die individuelle Preismodelle ermöglichen.*



1. Die Ideenphase, in der Ideen z.B. in Workshops generiert und bewertet werden.
2. Die Analysephase, in der eine oder mehrere Ideen hinsichtlich der Markt- und Unternehmensanforderungen genauer überprüft und bewertet werden.
3. In der Konzeptionsphase entsteht das Servicekonzept (Produktbeschreibung) und das Prozessmodell. Es werden benötigte Ressourcen abgeschätzt und der Marketing Mix erarbeitet.
4. Die Vorbereitungs- und Testphase ist die erste Probe des Konzepts vor Kunde.
5. Die Implementierungsphase ist die „Scharfschaltung“ des Konzepts.

#### 4. Service Design mit Service Blueprint

Mit der Einhaltung der technischen Schrittfolge werden teure Schnellschüsse vermieden. Es ist jedoch noch keine Gewähr für ein erfolgreiches Geschäftskonzept. Gesucht ist daher ein Verfahren, mit dem wir unsere Dienstleistungsprozesse gestalten (Service Design) und simulieren können. Das Hauptaugenmerk liegt darauf, die Prozesse aus Kundensicht i.S. der „six principles“ durchzuspielen.

Im Rahmen von LExAS haben wir Service Konzepte mit dem Service Blueprint Verfahren modelliert. Das ist ein einfach gehaltenes Prozessmodell, das die Interaktion des Dienstleisters mit dem Kunden in den Vordergrund stellt. Schritt für Schritt werden die Beteiligung des Kunden am Prozess und die Prozessschritte des Dienstleisters auf Metaplanwand erstellt. Alle Schritte werden auf



Wertschöpfung bzw. Verschwendung hin überprüft und unterschiedliche Abläufe durchgespielt, um das momentan denkbare Optimum (vollständige Problemlösung bei minimaler Verschwendung) zu ermitteln.

Die Werkstatt von Herrn K. nimmt den Ärger des Kunden zum Anlass, ihre Serviceprozesse zu überprüfen und zu verbessern. Unser Herr K. wäre sicher entspannter, wenn er wüsste, dass sein Auto repariert wird, sobald es in der Werkstatt ist. Die Aufgabe des Autohauses wäre es, z.B., Herrn K. genau zu diesem Zeitpunkt zu bestellen und dafür zu sorgen, dass die notwendigen Teile verfügbar sind. Unter diesen Umständen kann ein Teil der Kunden auf die Fertigstellung der Reparatur vor Ort warten. Der Prozess ist offen für kreative Alternativen. Die Schlechteste ist es, Kunden zu verträsten und warten zu lassen.

Martin Singelmann  
infinitas GmbH

## PRAXISBEISPIEL

# 42 GmbH:

## OPTIMIERUNG MIT DEM SERVICE BLUEPRINT VERFAHREN



Die 42 bietet für alle Bereiche der Hotellerie & Gastronomie IT-Komplettlösungen an und betreut weltweit mehr als 4.000 Kunden unterschiedlichster Größe und Form. Dabei ist unsere Stärke die individuelle Beratung und Betreuung vor, während und nach der Installation. Unser Rundum-sorglos-Service ist in den letzten 20 Jahren zu einem Markenzeichen in der Branche geworden.

Als Teilnehmer des LExAS-Projekts „Exzellenzexperte Administration & Service“ wurde das Projektteam, bestehend aus Sandra Tahn, Susanne Scholz und Norbert Hasse, durch die Mitarbeiter/-innen, die Geschäftsführung der 42 GmbH und die Referenten bei der Durchführung tatkräftig unterstützt.

### Die Ausgangssituation

Durch ein schnelles Wachstum und rapide steigende Mitarbeiterzahlen haben sich diverse Bereiche im Unternehmen unstrukturiert ausgebildet. Im Bereich der Reparatur, Garantieabwicklung und des Austauschservice sind komplizierte Abläufe, fehlende Informationen und Zuständigkeiten über mehrere Abteilungen hinweg nicht förderlich. Zusätzlich sind nach der Klärung der Vorgehensweise mehrtägige Versandzeiten zwischen dem Kunden, Lieferanten und der 42 GmbH notwendig.

Ziel des Projektes war, die Abwicklung im Bereich Reparatur, Garantie und Austausch klar zu strukturieren und die Ausfallzeit beim Kunden auf ein Minimum zu reduzieren. Die Abläufe waren so anzulegen, dass ein nachvollziehbarer Prozess mit allen notwendigen Informationen an den Entscheidungsstellen entsteht.

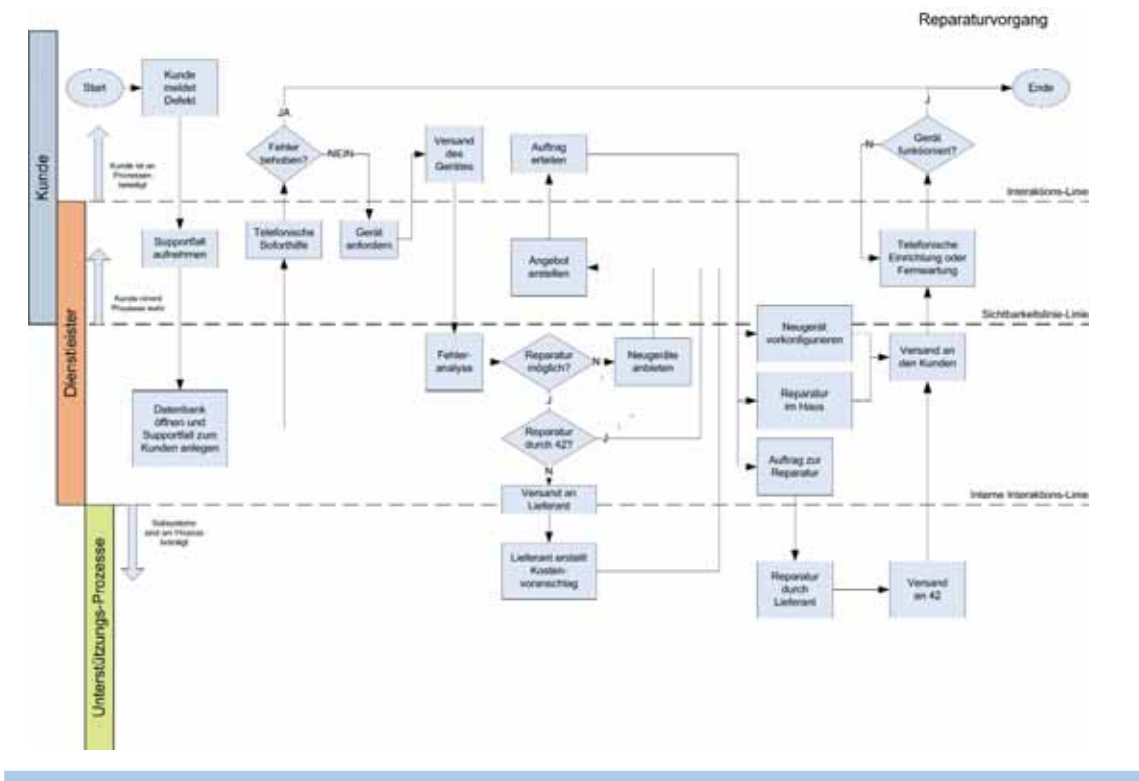
### Der Weg

Über die Aufnahme der IST-Analyse wurden folgende Einzelziele definiert um einen optimales SOLL zu erreichen:

- Ausfallzeit für Geräte beim Kunden reduzieren
- Strukturierte Vorgehensweise und entsprechende Informationen

# 32

- Planbare und nachvollziehbare Vorgänge bei der Reparaturabwicklung
- Bearbeitungszeit deutlich reduzieren



## Das Projekt

Das Projekt „OptiRep42“ bestand aus mehreren Teilbereichen, die jeweils getrennt voneinander analysiert wurden. Die drei Kernbereiche unterscheidet die jeweilige Vorgehensweise in Abhängigkeit vom Kostenaufwand und Lieferantenstruktur.

Nach der Analyse und Visualisierung der einzelnen Bereiche sind die in den Workshop vermittelten Vorgehensweisen und Tools für die Optimierung der Prozesse zur Anwendung gekommen. Speziell im Seminar „Service-Engineering“ wurden unsere Dienstleistungen betrachtet, bewertet und zum Teil neu gestaltet.

Mit einer neuen, strukturierten und über alle Teilbereiche einheitlichen Vorgehensweise wurden der Aufwand der einzelnen Abteilungen, die Durchlaufzeiten und Verweilzeiten im Betrieb und beim Lieferanten deutlich reduziert. Die Einsparungen werden sich jedoch durch die Verwendung professionellerer Transportlogistik zum Teil egalieren.

Das Primärziel, die reibungslose Abwicklung von Schadensmeldungen und die damit verbundenen kurzen Ausfallzeiten für den Kunden, wurden reduziert. Dies muss in einem folgenden Audit anhand von Zahlen noch belegt werden.

Norbert Hasse  
42 GmbH

33

PRAXISBEISPIEL

# xplace GmbH:

## INSTALLATIONS- UND BEDIENUNGSANLEITUNGEN FÜR PRODUKTE



xplace ist internationaler Technologieführer im Bereich interaktive Kundeninformationssysteme am POS (Point of Sale). Zum Portfolio des 2002 in Göttingen gegründeten Unternehmens gehören POS-Terminals, POS-TV, xplace NoTeS (Notebook Test and Security Software), POS unterstützende Online Portale und der xplace Online Content Service.

xplace bietet Handel und Industrie effektive Instrumente, um die Konsumenten am POS optimal zu beraten und bei der Kaufentscheidung zu unterstützen.

Pioniergeist und Leidenschaft haben das junge und dynamische Unternehmen in wenigen Jahren an die Spitze des Europäischen Marktes gebracht. Der Weg in den internationalen Markt ist

geeignet und stellt neue spannende Herausforderungen. Momentan beschäftigt die xplace GmbH 115 festangestellte Mitarbeiter.

Das Wissen und die Erfahrungen seiner Entwickler, Techniker und Designer bilden die solide Basis für das einzigartige Produktspektrum. Der Innovationsreichtum sämtlicher Mitarbeiter ist der Schlüssel zu erfolgreichen und spezifizierten Lösungen.

## Ausgangssituation und Zielsetzung

In der Vergangenheit basierte der umfangreiche Service am Kunden besonders auf dem hohen Engagement und persönlichem Wissen der einzelnen xplace Mitarbeiter. Um bei schneller Expansion und immer komplexer werdendem Produktportfolio den gewohnten hochwertigen Service bieten zu können, ist es erforderlich, das Wissen der einzelnen Mitarbeiter detailliert zu dokumentieren. Die bisher vorhandenen Einträge im xplace Wiki und im Intranet bilden die Basis, auf der für alle xplace Produkte und Services umfangreiche Manuals und FAQs erstellt werden. Diese sollen sowohl den neuen xplace Mitarbeitern zur Einarbeitung dienen, als auch in abgewandelter Form als Bedienungsanleitung für den Kunden zur Verfügung stehen.

## Vorgehen und Methoden

Das Projekt „Installations- und Bedienungsanleitungen für xplace Produkte“ bekam durch den Launch des xplace Rezeptberaters (siehe Abb. rechts) einen höheren Stellenwert. Denn der neue xplace Kunde aus dem Lebensmitteleinzelhandel hat ein anderes technisches Verständnis als der bisherige Kundenstamm aus dem Elektrofachhandel. Am Beispiel der Rezeptberaterdokumentation wurden Aufbau und Struktur der Installations-/Bedienungsanleitung festgelegt. Zeitpläne für das gesamte Projekt sowie für Teilprojekte (einzelne Produkte) wurden vereinbart und mit allen betroffenen Mitarbeitern abgestimmt. Für jedes Produkt wurde ein kleines Projektteam zusammengestellt, das die jeweilige Installations- und Bedienungsanleitung erstellt. Die dazu benötigten Informationen wurden aus dem xplace Wiki und vorhandenen FAQs entnommen. Zudem wurden Mitarbeiter aus den verschiedenen Abteilungen befragt. Demoaufbauten und Testinstallationen waren ein weiterer Baustein und wurden mittels Digitalkamera in Bildern festgehalten.

Nach dem Fertigstellen der Anleitungen aus technischer Sicht gingen diese zur redaktionellen Bearbeitung in die xplace Marketingabteilung. Dort wurde ein einheitliches Layout erstellt, Texte formatiert, korrigiert und mit entsprechenden Grafiken versehen. Nach abschließender Überprüfung erfolgte die Übersetzung durch einen externen Dienstleister.





*„Dank der umfangreichen, aktuellen Produktinformationen konnte ich mich sehr schnell und einfach in meine neue Aufgabe bei xplace einarbeiten. Besonders hilfreich für mich im 1st-Level Support waren die Abbildungen einzelner Hardwarekomponenten.“*

Julia Karbe, 1st-Level-Support

## Ergebnisse und Nutzen

Das angestrebte Ziel „Installations- und Bedienungsanleitungen für xplace Produkte“ wurde erreicht. Der modulare Aufbau ermöglicht, zusätzlich zum internen Einsatz, auch die Weitergabe an den Kunden zur eigenständigen Konfiguration der xplace Produkte.

Aktuell sind Anleitungen im Bereich POS-Terminals, POS-TV, xplace NoTeS und Rezeptberater, sowie Schemata zur Verkabelung vorhanden. Alle Anleitungen liegen sowohl in digitaler, editierbarer Form, als auch gedruckt in den Sprachen Deutsch und Englisch vor. Weitere Übersetzungen sind in Planung.

Die Mitarbeiter aus den Bereichen Produktion, Installation und Service können jetzt im täglichen Geschäft auf diese Unterlagen zugreifen.

Die Anleitungen unterstützen den Kunden bei Selbstinstallation und Konfiguration der Hardware sowie bei Updates der Software.

Darüber hinaus wird so das Wissen im Unternehmen nachhaltig gesichert. Erstklassiger Service bleibt auch dann gewährleistet, wenn einzelne Experten vorübergehend ausfallen oder das Unternehmen verlassen.

René Wendt  
xplace GmbH



# STICHWORT DOKUMENTEN- MANAGEMENT - PROZESS- ORIENTIERTE ABLAGE: ORDNUNG MACHT GLÜCKLICH

Wissen Sie immer, wo Sie ein Dokument ablegen sollen?

Nehmen wir zum Beispiel Herrn Meyer, der eine neu ausgearbeitete Präsentation zum Thema „Business Process Management am Beispiel des Projektes LExAS“, die er in einer Arbeitsgruppe des regionalen IT-Netzwerkes halten will, auf dem Dateiserver ablegen möchte. Speichert er sie nun im Ordner IT-Netzwerk ab, oder besser im Projektordner LExAS oder im Themenordner BPM oder unter Präsentationen oder unter Meyer oder doch auf dem Desktop, damit er sie gleich hat? Und wo würde seine Kollegin Frau Osthaus die Präsentation suchen (oder er selbst nach drei Monaten)?

Sechs Ordnungskriterien, die für sich alle Sinn machen könnten, aber doch in die Unordnung führen. Ob nun Ordnung nach Zuständigkeit, nach Thema, nach Zielgruppe, nach Dokumentenart – die Hauptsünde in der Praxis ist, dass kein führendes Merkmal definiert ist, nach dem die Ablage organisiert wird.

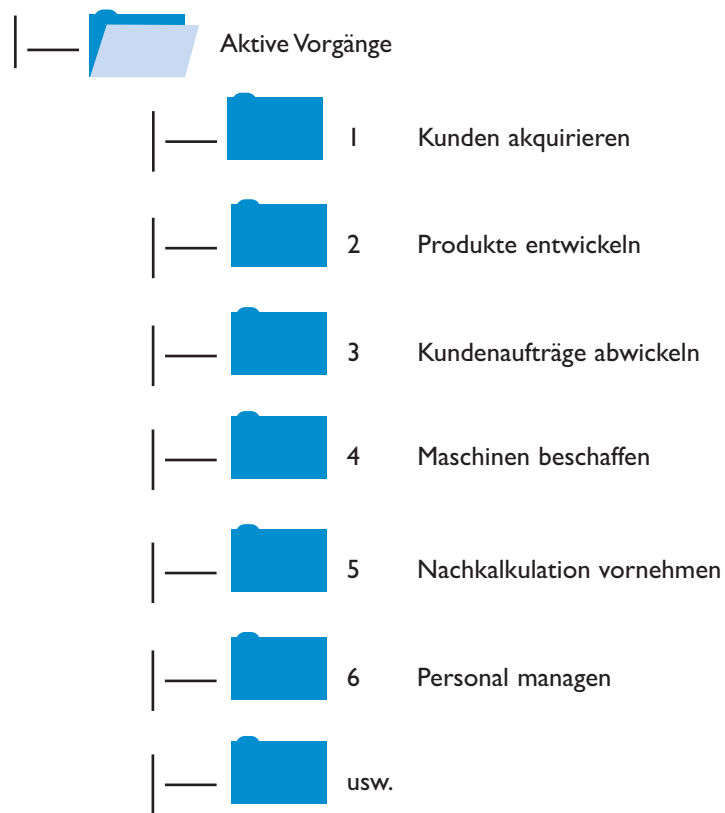
Und wie lange braucht man wohl, bis das Dokument gefunden ist? Ein Dokument am Tag suchen kostet bei geschätzten 3 Minuten Suchzeit im Jahr 1,4 Arbeitstage. Hinzu kommt die Ablagezeit, und die Zeit, um herauszufinden, welches die aktuelle Dateiversion ist, wenn sie gar an verschiedenen Stellen abgelegt wurde.

Wer ist eigentlich Schuld daran? Nun, oft gibt es gar keine Regeln für die Ablage (Aktenplan) und für die Archivierung. Manchmal hütet jeder seine Dokumente als Privatbesitz im eigenen Ordner: „Da mein Kollege sich so verhält, mache ich mir auch von Allem eine Kopie“. Letztlich ist es eine Führungsaufgabe, für klare Regeln und Verantwortlichkeiten zu sorgen.

Als ein erster Schritt zum (schnellen) Wiederfinden ist es notwendig, eine Ordnerstruktur zu entwickeln, die alle verstehen. Also sollte man sie gemeinsam entwickeln. Eine Empfehlung ist die prozessorientierte Ablagestruktur. Danach wird entsprechend den Arbeitsabläufen eine Prozesslandkarte (Kernprozesse/ Teilprozesse, Strategieprozesse, Unterstützungsprozesse) erstellt, wie wir sie aus den meisten Systemen des Qualitätsmanagements



kennen. Auf dieser Basis lässt sich leicht ein prozessorientierter Aktenplan ableiten, z.B.



Dabei werden Sie feststellen, dass es verschiedene Dokumententypen gibt, für die eine Lösung gefunden werden muss. Es gibt:

#### Vorgangsdokumente

- Dokumente, die sich auf einen bestimmten Vorgang beziehen, in ihm entstehen, verwendet werden und mit ihm auch hinfällig werden, z.B. ein Seminar mit zugehörigen Lehrplänen, Teilnehmerunterlagen, Teilnehmerlisten usw.

#### Prozessdokumente

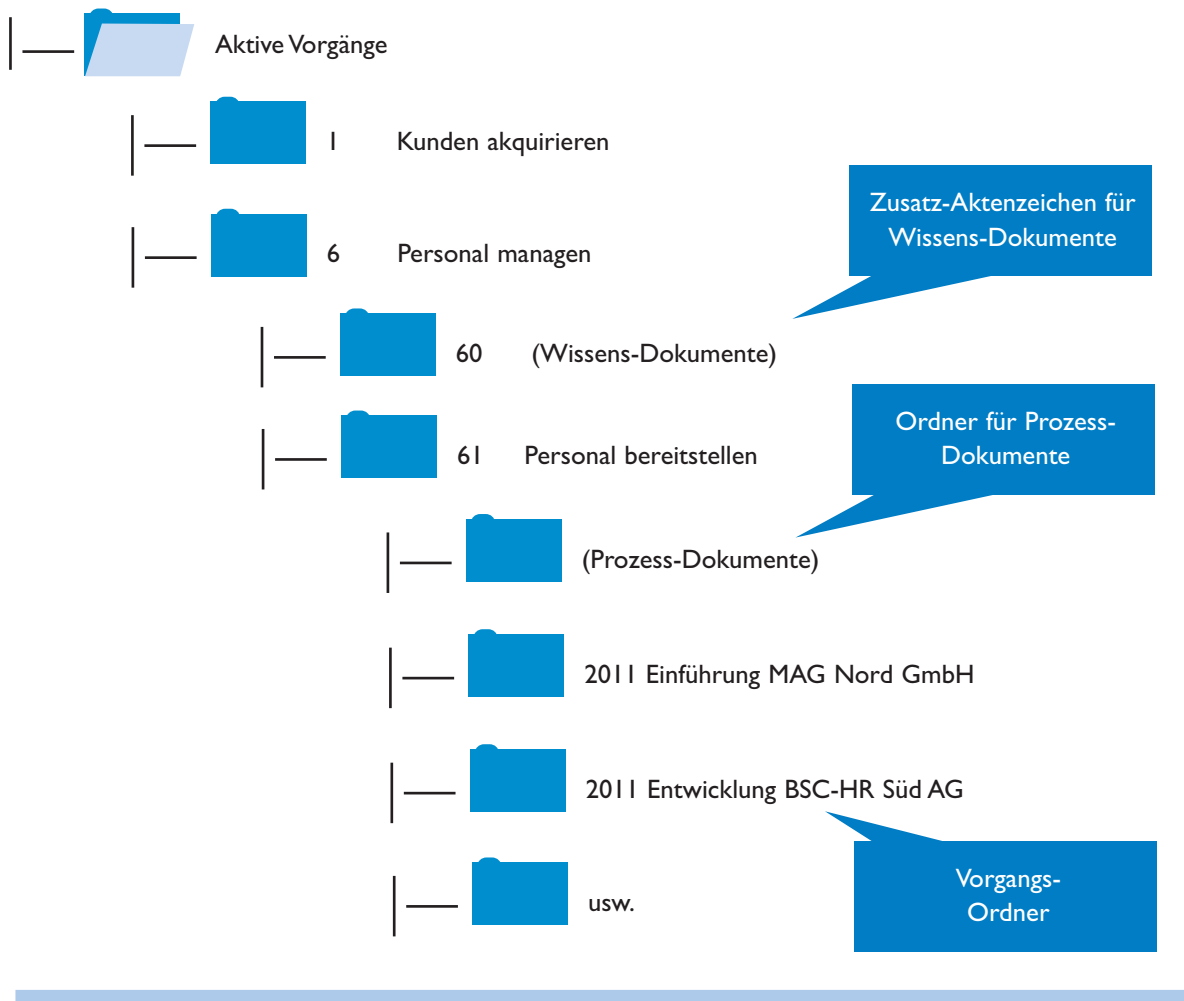
- Dokumente, die sich auf alle ähnlich ablaufenden Vorgänge eines bestimmten Prozesses beziehen und nur in ihm verwendet werden und dort immer wieder benötigt werden, z.B. Checklisten, Formulare, Standardbriefe, Vorlagen.

#### Wissensdokumente

- Dokumente, die sich keinem bestimmten Prozess zuordnen lassen und die oft besonders komplexe Informationen enthalten, z.B. Handbücher, Kundendatenbank mit Adressen, Firmenprofil.



Für diese unterschiedlichen Kategorien von Dokumenten kann die Ordnerstruktur erweitert werden, z.B. so:



In Wirklichkeit ist das Ganze etwas komplizierter – zum Nachlesen und Vertiefen empfehlen wir das Buch von Wolf Steinbrecher und Martina Müll-Schnurr: *Prozessorientierte Ablage* (Wiesbaden 2010); siehe Seite 55. Aber wenn Sie sich auf den Weg zu einer übersichtlichen Ablage machen, werden Sie schnell feststellen, dass die Ablage- und Suchzeiten sinken, Auskünfte schneller gegeben werden können, der Wissenstransfer besser gelingt, neue Mitarbeiter besser eingearbeitet werden können, Sie weniger Stress haben, usw. – Ordnung macht glücklich!

Dr. Edzard Niemeyer  
QUBIC Beratergruppe GmbH

PRAXISBEISPIEL

# Quality Reservations

## Deutschland GmbH:

### PROZESSORIENTIERTE ABLAGE



**Quality Reservations**  
Erfolg im weltweiten Verkauf

QR Quality Reservations wurde 1996 von Carolin Brauer gegründet. Seither stehen Services wie Beratung und Betreuung von Hotels und deren Mitarbeiter im Vordergrund. QR gehört zu den führenden deutschen Anbietern von Dienstleistungen für die Hotellerie zur Umsatzoptimierung, unter anderem durch professionelle Vermarktung in weltweiten Vertriebskanälen. Hierzu gehören die GDS Systeme (Global Distributionssysteme), die z.B. in Reisebüros eingesetzt werden, und das Internet, aber seit 2011 auch zunehmend die Social Media wie Facebook oder Twitter.

Das Leistungsportfolio von QR umfasst den weltweiten Vertrieb von Hotelzimmern in allen elektronischen Vertriebswegen, die Verkaufs- und Marketingunterstützung zur Erschließung zusätzlicher Kundensegmente sowie die individuelle Beratung und Betreuung. Derzeitig betreut das aus 10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bestehende Team 351 einzelne Hotels und Hotelgruppen und wickelte im Jahr 2010 insgesamt 253.355 Buchungen über QR ab.

#### **Das QR Projekt SERV\_11 – Ausgangssituation:**

Durch die Schnelligkeit und Vielfalt der Systeme steigen die Anforderungen an das Team von QR stetig. Immer kurzfristiger werden Analysen und Beratungen von Partnerhotels abgerufen, wodurch intern Begriffe wie „volle Tische“, „eigene Formulare“ oder auch Suchzeiten ein Thema in den wöchentlichen Meetings wurden. Hinzu kam die nicht mehr wirklich homogen gewachsene Struktur der Dokumentenablage auf dem Server.

Mit der Teilnahme an der Weiterbildungsmaßnahme LExAS wurde das Projekt QR SERV\_11 ins Leben gerufen, dessen Ziel zum einen in einer klaren Dokumentenablage auf dem Server lag. Im Schwerpunkt jedoch sollte jeder Einzelne im Team durch Workshops befähigt werden, selbstkritisch die durchzuführenden Arbeitsschritte auf Effizienz und Effektivität zu hinterfragen.

40

## Wie wird dabei vorgegangen?

Zunächst wurde das Projekt und der geplante Ablauf der Geschäftsleitung vorgestellt und anhand einer Präsentation dem Team in den verschiedenen Phasen aufgezeigt.

Schwerpunkt der Präsentation war die zukünftige prozessorientierte Dokumentenablage auf dem Server, die das eigenmächtige Anlegen von Ordnerstrukturen ausschließen soll. Aber auch ein sogenannter „TEMP“-Ordner schützt zukünftig vor sogenanntem Datenmüll, denn hierin werden Dokumente abgelegt, die tagesaktuell generiert wurden und lediglich dem Versand per Email dienen. Diese Dokumente werden mit dem Attribut „Älter als x Tage“ automatisch gelöscht.

Parallel wird eine Namenskonvention für die Dateien eingeführt, die schließlich die Suchzeit optimieren soll, da die Dateibenennungen auch Aufschluss über den Speicherort innerhalb der Serverstruktur geben.

Um zunächst einen Aktenplan der prozessorientierten Ablage zu erstellen, mussten die einzelnen Prozesse durchleuchtet und deren Schritte festgehalten werden.

1. Ebene	A	2. Ebene	B	3. Ebene	C	4. Ebene	D	5. Ebene	E
<b>A_Hotelskizze (QR Vertrieb)</b>									
	Mitbewerber analysieren	Interessanten generieren		Auswahl potentieller Hotels treffen		Listen zum Abgleich für Q_Admin			
				Mailings erstellen und versenden		Berennmalings erstellen			
				Termin vereinbaren und vorbereiten		Termin bestätigen		X Heilmann	
				Termin nachbereiten		Termin vorbereiten		M Frank	
				Vertrag abschließen		Besuchsbericht ausfüllen			
	Interessanten betreuen					Fup Brief schreiben			
				spez. Präsentationen vorhalten (24M)		Unterlagen zur Aufnahme vorbereiten			
						Zusage schreiben			
						YYYY_AZ			
<b>B_Hotel Repräsentanz (Distribution)</b>									
	Suchbarkeit prüfen und sichern					Amadeus betreuen (IA)			
	Darstellungen prüfen und verbessern			ODS Global Distribution		Galileo betreuen (IA)			
	Funktionalitäten prüfen und verbessern					Workshop betreuen (TW)			
	Umsätze kontrollieren			IDS Internet		Sabre betreuen (AA)			
						Hotel-bett_de (QR) pflegen			
								CRM aktualisieren	
						Hotel_de (DS) betreuen		SEO konzipieren	
						Ehotel.de (OOD) kontrollieren		Push Schnittstelle live schalten	
				MD_Mobile Devices		local hero			
				CRS Central Reservationsystem		Reconline (CaReS)			
				CMS Channel Management System					
						ChannelPush			
						Hotelwebsevice			
<b>C_HOTEL_PARTNERPPF</b>									
	Cham & Consortia abwickeln			jährlich Kriterien festlegen		Umsatzkontrollen			
				Auswahl festlegen					
				Hotels informieren, beraten					
				C&C RFPs abwickeln					
				Raten laden					
				Rechnung kontrollieren					

An diesem Punkt wurde jeder Mitarbeiter am Projekt beteiligt, indem mit ihm ein Ist Zustand eines spezifischen Arbeitsprozesses am Flipchart visualisiert wurde. Es wurden dabei vom Projektleiter Arbeitsprozesse gewählt, die wöchentlich durchgeführt werden müssen und zunächst subjektiv betrachtet einen hohen Zeit- und Arbeitsaufwand erfordern.



„Die Erfahrungen haben gezeigt, dass die Idee von Lean Management und dem Projekt QR SERV\_11 vom gesamten Team positiv aufgenommen worden ist. Wenn auch der Eine oder Andere am Anfang darüber nachgedacht haben wird, sich das ‚eigene Formular‘ auf dem Desktop abzuspeichern, so werden jetzt schon Ideen eingebracht, welche Prozesse neu durchdacht werden müssten und gemeinsam hinterfragt werden sollen.“

Schließlich ist uns allen dabei klar geworden, dass ein Prozess nie optimiert sein wird und eine kritische Hinterfragung der Tätigkeit ein ständiger Begleiter im Büroalltag werden wird, um Zeitfallen zu vermeiden, Schulungsbedarf aufzuspüren, ein motiviertes Team zu haben und schließlich damit die Kundenzufriedenheit weiterhin zu erhalten und zu steigern.“

Angela Friedrichs-Özdemir,  
Director Operations  
und Projektleiterin QR SERV\_11  
(seit 9 Jahren bei QR Quality  
Reservations)



Gemeinsam wurde dann jeder einzelne Arbeitsschritt aufgenommen und hinterfragt. Kernfragen hierbei waren:

- Wie wird der Arbeitsschritt ausgeführt?
- Wozu wird dieser Arbeitsschritt gemacht?
- Wie lange dauert dieser Arbeitsschritt in der Regel?
- Wem dient dieser Arbeitsschritt überhaupt (Kollegen, QR oder ,einem Kunden)?

Prozessvisualisierungen haben bereits erste Anforderungen an Automatisierung aber auch zu viel ausgeübte Arbeitsschritte aufgezeigt.

Diese Ergebnisse fließen sowohl in neu erarbeitete Prozessbeschreibungen, aber auch in den prozessorientierten Aktenplan in Form von Formularvorlagen mit ein.

## MEILENSTEINPLAN

Projekttitle:	QR_SERV11
Projektnummer:	
Projektleiterin:	Angela Friedrichs-Özdemir
Aktuelles Datum:	25.11.2010

Nr.	Meilenstein	Termin (Soll)	Termin (Ist)
MS 1	Projektstart → Projektauftrag	Nov 10	25.11.2010
MS 2	Projektplan OK mit CB	25.11.2010	25.11.2010
MS 3	Vorstellung Team	KW48	09.01.2011
MS 4	Prozessworkshop 1 UPS Telefonate	KW48	11.01.2011
MS 5	5S Workshop Arbeitsplatz AFO	KW49	15.01.2011
MS 6	Vorlage Überorganisation Unternehmensinhalte	KW2_2011	
MS 7	Vorschlag einheitliches Naming	KW2_2011	

Angela Friedrichs-Özdemir,  
Quality Reservations Deutschland GmbH

# DIE IMPLEMENTIERUNG EINES ERFOLGREICHEN UND NACHHAL- TIGEN KAIZEN-MANAGEMENTS: WIE SIE STRUKTUR IN DIE UNTERNEHMENSWEITE VERBES- SERUNGSARBEIT BRINGEN

Verlässliche Höchstleistungen von Office-Prozessen mit dem Lean-Ansatz aufzubauen ist eine besondere Herausforderung. Aber es lohnt sich. Denn auch – oder gerade – in Prozessen wie Auftragsabwicklung, Fakturierung, Entwicklung und After-Sales sind meist eine Vielzahl von Verschwendungen verborgen, die Personal binden, Reaktionszeiten verlängern und Kosten verursachen. Und am meisten leidet der Kunde darunter.

Zur Umsetzung eines herausragenden Office-Lean werden klassische Lean-Methoden wie z.B. Wertstromdesign, 5-S, Zellenbildung und Kanban genutzt. Aber auch hier gilt: „lean is not just tools, it's a way of thinking“. Die größte Aufgabe besteht darin, in den Köpfen des Managements und der Mannschaft den Geist für die kontinuierliche Verbesserung und systematische Problemlösung aufzubauen.

Und wie schaffen dies die erfolgreichen Lean Companies? Unter anderem mit dem V&S Kaizen-Managementmodell, das mit seinen drei Elementen auf allen Ebenen des Unternehmens wirkt, Verschwendungen sichtbar macht und nachhaltig beseitigt.

## **Kaizen in kleinen Schritten**

Das Wort „Kaizen“ ist japanisch und bedeutet „Veränderung zum Besseren“. Gemeint ist damit die kontinuierliche Verbesserung aller Vorgänge im Unternehmen. Die erfolgreichsten Lean Companies sind auch die mit den meisten Verbesserungsaktivitäten pro Zeit. So gibt es beispielsweise Firmen, in denen durchschnittlich alle 22 Minuten eine strukturelle Verbesserung durchgeführt wird. Und strukturelle Verbesserungen sind nicht zu verwechseln mit dem feuerwehrartigen Löschen von tagesaktuellen Bränden. Es sind kleine Aktivitäten in Gruppen oder alleine, in wenigen

Stunden oder einwöchigen Workshops, die Verschwendungen beseitigen, Durchlauf- und Bearbeitungszeiten verkürzen, Wege reduzieren oder die Qualität steigern.

## Die Elemente des V&S Kaizen-Managements

Das V&S Kaizen-Management gliedert sich in drei verschiedene Elemente. Die Elemente haben einen unterschiedlichen Verbesserungsfokus, wobei auf keines dauerhaft verzichtet werden kann.



## Kaizen ist Führungsaufgabe

### Element 1: System-Kaizen ist Managementsache

Im System-Kaizen werden gruppenübergreifende Lean-Maßnahmen in Form von Soll-Wertströmen erarbeitet.

### Element 2: Kaizen-Events – das Herz des Verbesserungsprozesses

Die Kaizen-Events werden nach einem einheitlichen Ablauf, dem 7-Wochen-Zyklus, geplant und durchgeführt.

Der grundsätzliche Ablauf des 7-Wochen-Zyklus lässt sich wie folgt darstellen:



Mögliche Event-Themen in der Administration können sein:

- Neuorganisation der Ablage von Informationen
- Layoutgestaltung des Teambereichs zur Umsetzung des Flussprinzips und damit Verkürzung von Durchlaufzeiten
- Einführung von Visual Management für einen Prozessabschnitt
- Installation eines checklistenbasierten Projektmanagements



### Element 3: Tägliches Kaizen in der Arbeitsgruppe

Ziel muss es sein, Kaizen zum Bestandteil der täglichen Arbeit zu machen. Um dabei dem Aspekt der Visualisierung Folge zu leisten, werden die aus der Arbeitsgruppe kommenden Verbesserungsvorschläge an der sog. Kaizen-Wand (siehe Abb. oben) nach einem definierten Ablauf abgearbeitet.

Dabei erleichtern die folgenden fünf Regeln die Kaizen-Einführung:

1. **Setze einen Moderator ein.**  
Moderierte Kaizen-Gruppen erzielen bessere Effekte.
2. **Nutze eine Standard-Agenda für das Kaizen-Meeting.**
  - Der Moderator geht alle kritischen und in Arbeit befindlichen Karten auf der Kaizen-Wand durch.
  - Der Initiator stellt seine Idee vor.
  - Der Moderator fragt die Zustimmung der Gruppe ab.
  - Die Gruppe legt neue Karten für den Umsetzungsbereich fest.
  - Der Moderator weist auf Kennzahlen und Probleme hin.



**3. Führe die Kaizen-Meetings kurz, aber täglich durch.**

Schnelle Gewöhnung durch tägliche (5 bis 10 Min.) Kaizen-Treffen im Stehen zur Koordination von Ideen und Aufgaben.

**4. Visualisiere alle Informationen.**

Kaizen in der Arbeitsgruppe muss sichtbar sein. Alle relevanten Informationen wie direkte Ziele, Ideen und Aufgaben werden visualisiert.

**5. Erstelle klare Regeln.**

Kaizen ist keine Kaffeerunde. Beginne pünktlich, stelle alle störenden Lärmquellen (z.B. Radios) ab und halte die Zeit ein.

Gelebtes Kaizen nutzt und erhöht die Leistungsfähigkeit des Unternehmens und die der Mitarbeiter und schafft so die Möglichkeit, eine unternehmensindividuelle Verbesserungsgeschwindigkeit zu entwickeln. Eine Unternehmenskultur, die zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil wird.

Kirsten Greten  
Vollmer & Scheffczyk GmbH



PRAXISBEISPIEL

# LLOYD Shoes GmbH

MIT DEM STEP-PROGRAMM  
SCHRITT FÜR SCHRITT IN  
RICHTUNG ZUKUNFT



**LLOYD**

LLOYD Shoes GmbH ist Hersteller von Herren- und Damenschuhen im gehobenen Preissegment. 1888 in Bremen gegründet und seit 1942 ansässig im niedersächsischen Sulingen, perfektioniert LLOYD seit mehr als 120 Jahren die Herstellung hochwertiger Schuhe, die sich durch Qualität, Passform und Design auszeichnen. Kundenorientierung, Mitarbeiterzufriedenheit, fokus-

48

siertes Prozessmanagement, der hohe Qualitätsanspruch und die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse und Produkte sind Kernelemente der Unternehmensphilosophie.

LLOYD Produkte werden in mehr als 50 Länder exportiert und sind an 3.500 Verkaufspunkten erhältlich. Im Jahr 2000 eröffnete LLOYD seinen ersten Mono-Label-Store und dies mit Erfolg: Bis heute sind über 50 LLOYD Concept Stores und 10 Factory Outlet Center auf der ganzen Welt zu finden.

Insgesamt beschäftigt LLOYD rund 540 Mitarbeiter/innen in Deutschland, 450 davon am Standort Sulingen. Hier werden täglich 1.800 Paar Schuhe hergestellt, im Werk der Tochtergesellschaft in Rumänien 4.000 Paar.

## Angangssituation und Ziele des Projektes

LLOYD hat im Jahr 2003 ein Programm zur kontinuierlichen Verbesserung im Produktionsbereich eingeführt. Da mit der Umsetzung der Programmbausteine Schritt für Schritt Verbesserungen im Arbeitsumfeld erreicht werden, wurde das Programm „STEP“ (engl. Schritt) getauft.



## Das STEP-Programm

- STEP 1 Zusammenarbeit und Kommunikation**
  - Spielregeln
  - Teamsitzungen / Besprechungen
  - Qualifizierung
  - Mitarbeiter- und Beurteilungsgespräche
- STEP 2 Arbeitsumgebung**
  - Ordnung und Sauberkeit
  - Sicherheit und Gesundheit
  - Umwelt und Energie
- STEP 3 Qualität erzeugen und sichern**
  - Qualität der Produkte, Prozesse und Serviceleistungen
  - Zertifizierung nach ISO 9001
- STEP 4 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess**
  - Verschwendung vermeiden
  - Verbesserungen erarbeiten und umsetzen
  - Betriebliches Vorschlagswesen

Das Programm besteht aus vier aufeinander aufbauenden Bereichen, den sogenannten STEPs, die in insgesamt 12 Bausteinen gegliedert sind.

Die Geschäftsleitung hat sich bis zum Jahr 2015 ehrgeizige Ziele gesetzt, die möglichst mit der gleichen Stammebelegschaft erreicht werden sollen. Da in der Produktion mit STEP viele Verbesserungen erzielt werden konnten, sollte das Programm auch in der Verwaltung implementiert werden.

Ziele von STEP sind:

- Verschlankeung der Prozesse
- Weiterentwicklung (der Mitarbeiter und des Unternehmens)
- Nachhaltige Teamarbeit
- Optimierung des Informationsflusses
- Nachhaltige und kontinuierliche Verbesserung der Prozesse und Produkte
- Schaffung und Dokumentation von Standards
- Schaffung von optimalen Arbeitsbedingungen und Arbeitsumgebung

Da die Strukturen von Produktion und Verwaltung nicht vergleichbar sind, war das Projektziel im Rahmen von LExAS STEP I erst in einer Pilotabteilung der Verwaltung einzuführen, um danach das STEP-Programm durch ein erprobtes Konzept in alle Abteilungen zu bringen.



## Umsetzung und Ergebnisse

Startworkshop:

- Vorstellung des STEP-Programms
- Erwartungsabfrage
- Terminvereinbarung für weitere Workshops

In den folgenden Workshops zu den einzelnen Bausteinen wurde der Ist-Zustand aufgenommen und bewertet und daraus der Soll-Zustand entwickelt. Dazu wurden dem Team verschiedene Beispiele zur Umsetzung angeboten. Maßnahmen zu Veränderungen wurden schriftlich festgehalten, um die Umsetzung im Audit abfragen zu können.

Verbesserungen, die das Team umgesetzt hat:

### Baustein Spielregeln

- Das Team hat eigene Spielregeln erarbeitet und verabschiedet, die von allen unterschrieben wurden.

### Baustein Teamsitzung

- Es wurde eine Agenda entwickelt mit festen Tagesordnungspunkten.
- Protokoll wird in Form eines Maßnahmenplans geführt.
- Während der Sitzung werden Schilder „Teamsitzung – Bitte nicht stören“ an den Türen angebracht.

### Baustein Qualifizierung

- Alle Mitarbeiter haben die eigenen Qualifikationen aufgeschrieben und bewertet, um evtl. Schulungsbedarf abzuleiten oder ggf. bisher ungenutztes Wissen einbringen zu können.
- Für alle Aufgabenbereiche wurden Verantwortliche und Vertreter benannt.

### Baustein Mitarbeitergespräch

- Das Team hat Kriterien benannt, die ein effektives Mitarbeitergespräch ausmachen.
- Daraus wurde ein Fragebogen erstellt, in dem die Zufriedenheit mit dem eigenen Mitarbeitergespräch anonym bewertet wird.
- Erkenntnisse werden zur Verbesserung der nächsten Mitarbeitergespräche genutzt.



*„Vieles aus STEP 1 lief bereits und war umgesetzt, aber im Detail betrachtet fanden wir doch noch Punkte, die wir verbessern konnten, wie z.B. Spielregeln verbindlich aufschreiben und Vertreterregelungen für alle Aufgabenbereiche festlegen.“*

Thomas Wübbeling,  
Teamleiter Transportlogistik

Wiebke Heuer und Nicole Thäte  
LLOYD Shoes GmbH

51

# SELBST- UND FREEMDMOTIVATION IM CHANGEMANAGEMENT: WADENBEISSER ODER GEMÜTSMENSCH?

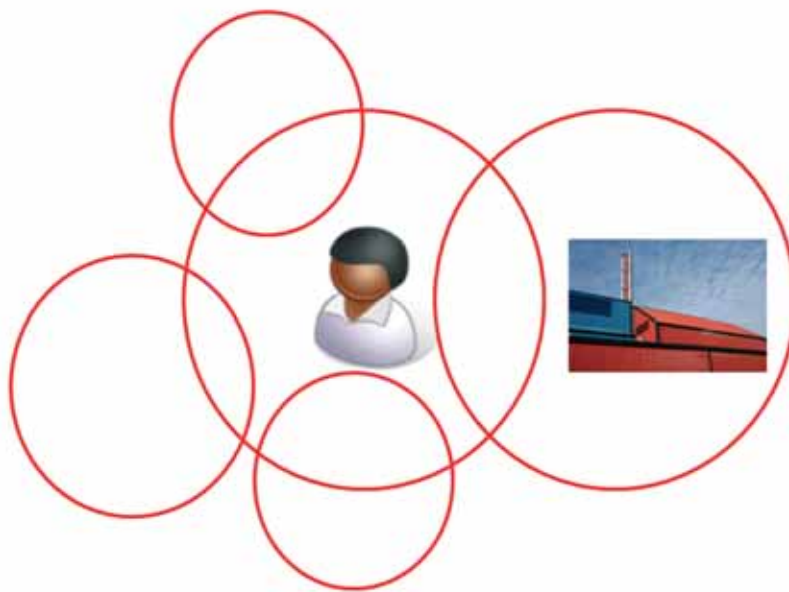
Die Umsetzung des Lean-Office-Ansatzes im Unternehmen besitzt alle klassischen Merkmale eines Veränderungsprozesses: Vertrautes Verhalten und eingespielte Haltungen werden infrage gestellt, die angestrebte Situation verunsichert und ist mit vielen offenen Fragen verknüpft. Menschen reagieren in solchen Situationen ganz natürlich mit Skepsis und Widerstand. Die Promotoren der Veränderung sind dabei selbst verunsichert und kämpfen nicht selten mit Frustrationen.

Für einen wirksamen Einführungsprozess ist die Auseinandersetzung mit dieser Dynamik ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Deshalb haben sich die Projektteilnehmenden in einem Seminar intensiv mit den Hintergründen befasst und Handlungsperspektiven erarbeitet.

Ausgangspunkt der Arbeit war die Erkenntnis, dass Menschen oftmals zäh an ihren Gewohnheiten festhalten. Neuem tritt unsere Spezies überwiegend skeptisch gegenüber. Es sei denn, es handelt sich um die (vermeintliche) Lösung eines subjektiv unhaltbaren Zustandes. Wer nun per Auftrag – etwa als Projektleitung – für einen Veränderungsprozess verantwortlich ist, wird damit umgehen müssen, dass meist nur ein kleinerer Teil der Kolleginnen und Kollegen mit Begeisterung mitzieht. Auch ist sich manch ein Projektleiter selbst nicht ganz sicher, was er / sie „davon“ halten soll. Kommt das Gefühl hinzu, gegen Windmühlenflügel zu kämpfen, ist Enttäuschung und Energieverlust die Folge.

## **Wie kann man sich da selbst motivieren und obendrein auch die anderen begeistern?**

Eine Möglichkeit ist, sich über die Rolle klar zu werden, die man in einem Changeprozess spielt. Zwangsläufig steht eine projektverantwortliche Person dabei im Mittelpunkt – alle Blicke sind auf ihn oder sie gerichtet, und das ist nicht nur bildhaft gemeint. Der konstruktive Umgang mit dieser Situation beginnt mit der Erkenntnis, dass sie unvermeidlich der Fall ist.



Rollenvielfalt: Visualisierungen unterstützen den Lernprozess

Nach: Group Dynamics, Tavistock Institute, London

Zudem ist es eine große Entlastung für das eigene Gefühlsleben zu erkennen, dass es einen fundamentalen Unterschied gibt zwischen mir als Person und der Rolle, die ich spiele. Ärger von Kollegen, Protest gegen eine Aufräumaktion, oder auch der Anpöf vom Chef, weil es nicht schnell genug vorangeht, ist an die Rolle adressiert! Hinter der Rolle steht aber nur ein Teil meiner Persönlichkeit, meiner Fähigkeiten, meiner Energie usw. „Ich“ als komplexe Person bin gar nicht gemeint!

Diese Erkenntnis verschafft nicht nur Gelassenheit, sondern auch (neue) Energie. Ich kann dann klar und eindeutig Position beziehen, ohne zum „Wadenbeißer“ werden zu müssen.

Ein zentrales Instrument, sich mit der Problematik der Selbst- und Fremdmotivation zu befassen, ist der partnerschaftliche Austausch über die gegenseitige Wahrnehmung. Die Teilnehmenden haben hierbei einen Test aus dem DISG®-Instrumentarium durchgeführt. Dabei galt es, sich selbst mittels einer differenzierten Skala in der Führungsrolle einzuschätzen und sich von einem Partner einschätzen zu lassen.

Der anschließende Abgleich offenbarte die Unterschiede in der Wahrnehmung durch andere im Vergleich zur eigenen Wahrnehmung – teilweise waren die Unterschiede krass.

Solche Instrumente bieten den Lernenden Anlass und Ansatzpunkte zur Arbeit an nun klar definierten Aspekten ihrer Rolle. Zum Beispiel kann ich mich als sehr strukturiert wahrnehmen, während meine Umgebung mich als sprunghaft und wenig berechenbar erlebt. Das ist ein recht konkreter Anlass, einmal genauer hinzuschauen!

Was das mit Selbst- und Fremdmotivation zu tun hat? Nun, es wird mir kaum gelingen, andere Menschen zu motivieren, wenn ich in der Wahrnehmung meiner Wirkung auf andere völlig daneben liege – mir fehlt dann schlicht der Maßstab, um die richtigen Aktionen auszuwählen!

### **Konflikte sind unvermeidlich**

Ein drittes Thema besitzt hohe Relevanz für die Selbst- und Fremdmotivation im Changemanagement: Der Umgang mit Widerstand.

Die Teilnehmenden haben sich auch hier zuerst mit sich selbst auseinander gesetzt. Aus den eigenen Reaktionsmustern auf die Veränderung von Routinen und vor dem Hintergrund psychologischer Erkenntnisse stellte sich schnell heraus, dass nicht jeder Widerspruch gleich Widerstand ist und vor allem, dass Widerstand nicht „gebrochen“ werden kann. Damit war die Chance eröffnet, bei diesem schwierigen Thema sowohl Möglichkeiten der Diagnose zu erarbeiten (Wie erkenne ich Widerstand?) als auch Möglichkeiten der Intervention.

Besonders entlastend ist dabei folgender Zusammenhang: Widerstand bedeutet stets, dass Menschen das Ereignis, auf das sie sich in ihrem Widerstand beziehen, für außerordentlich bedeutsam halten. Im Umkehrschluss kann dieses psychologische Phänomen daher als Indikator genutzt werden: Wenn kein Widerstand auftritt, ist die Veränderung nicht wichtig...

Am Schluss braucht es weder den Wadenbeißer noch den Gemütsmenschen, um in Changeprozessen sich und andere zu motivieren, sondern vor allem Selbsterkenntnis.

Götz Hendricks  
QUBIC Beratergruppe GmbH



# LITERATUR ZU LEAN MANAGEMENT & LEAN ADMINISTRATION

## Allgemein:

Daniel T. Jones & James P. Womack: **Lean Solutions: How Companies and Customers Can Create Value and Wealth Together.** New Edition, 320 Seiten. Simon & Schuster UK 2007. ISBN-10: 9780743276030, ISBN-13: 978-0743276030. Preis: 17,- Euro.

James P. Womack & Daniel T. Jones (übersetzt von Maria Bühler & Hans-Peter Meyer): **Lean Thinking: Ballast abwerfen, Unternehmensgewinn steigern.** 1. Auflage, 444 Seiten. Campus-Verlag Frankfurt/New York 2004. ISBN-10: 3593375613, ISBN-13: 978-3593375618. Preis: 52,- Euro.

Carlos Venegas: **Flow in the Office: Implementing and Sustaining Lean Improvements.** 144 Seiten. Productivity Pr Inc 2007. ISBN-10: 1563273616, ISBN-13: 978-1563273612. Preis: 29,- Euro.

Bodo Wiegand & Philip Franck: **Lean Administration I. So werden Geschäftsprozesse transparent: Die Analyse.** 1. Auflage, 140 Seiten. Lean Management Institut 2004. ISBN-10: 398095210X, ISBN-13: 978-3980952101. Preis: 80,- Euro.

Hermann J. Schmelzer & Wolfgang Sesselmann: **Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen - Produktivität steigern - Wert erhöhen.** 7. überarb. Auflage, 656 Seiten. Hanser Wirtschaft 2010. ISBN-10: 9783446421851, ISBN-13: 978-3446421851. Preis: 60,- Euro.

David Allen: **Wie ich die Dinge geregelt kriege: Selbstmanagement für den Alltag.** 12. Auflage, 320 Seiten. Verlag Serie Piper 2007. ISBN-10: 3937051457, ISBN-13: 978-3492240604. Preis: 10,- Euro.

## Transolve Projektberichte der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster (ISSN 1866-4970):

Transolve (Die Transformation von Produzent und Händler zum Solution-Anbieter) wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Forschungsvorhabens „Integration von Produkt und Dienstleistung“ gefördert (Förderkennzeichen 01FD0679) und vom Projektträger Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR) betreut.

Näheres unter:  
<http://www.marketing-centrum.de/transolve/de/index.htm>

Die Projektberichte 1-10 sind im Internet abrufbar (Stand Mai 2011):

1. **Best Practice des Solution Selling** von Dieter Ahlert & Julian Kawohl  
[http://www.marketing-centrum.de/transolve/de/content/projektberichte/Transolve\\_Projektbericht\\_1.pdf](http://www.marketing-centrum.de/transolve/de/content/projektberichte/Transolve_Projektbericht_1.pdf)

2. **Transolve - Transformationsprozess vom Produzent zum Solution Seller am Beispiel des KMU ‚Schäper Sportgerätebau GmbH‘ - Mögliche Optionen für KMU** von Dieter Ahlert, Josef Hesse, Phillip Kruse & Julian Kawohl  
[http://www.marketing-centrum.de/transolve/de/content/projektberichte/Transolve\\_Projektbericht\\_2.pdf](http://www.marketing-centrum.de/transolve/de/content/projektberichte/Transolve_Projektbericht_2.pdf)

3. **The Concept of Solution Selling: Theoretical Considerations and Methods (dt.)** Von Dieter Ahlert, Florian von Wangenheim, Julian Kawohl & Marcus Zimmer  
[http://www.marketing-centrum.de/transolve/de/content/projektberichte/Transolve\\_Projektbericht\\_3.pdf](http://www.marketing-centrum.de/transolve/de/content/projektberichte/Transolve_Projektbericht_3.pdf)

4. **Solution Selling für KMUs** von Dieter Ahlert, Julian Kawohl & Carsten Schulze-Bentrop  
[http://www.marketing-centrum.de/transolve/de/content/projektberichte/Transolve\\_Projektbericht\\_4.pdf](http://www.marketing-centrum.de/transolve/de/content/projektberichte/Transolve_Projektbericht_4.pdf)

5. **Case Studies zum Solution Selling. Best Practice Beispiele der Organisation, Vermarktung und Umsetzung von Lösungen** von Dieter Ahlert, Julian Kawohl & Isabelle Kes  
[http://www.marketing-centrum.de/transolve/de/content/projektberichte/Transolve\\_Projektbericht\\_5.pdf](http://www.marketing-centrum.de/transolve/de/content/projektberichte/Transolve_Projektbericht_5.pdf)

8. **Pricing of Solutions** von Dieter Ahlert & Carsten Schulze-Bentrop  
[http://www.marketing-centrum.de/transolve/de/content/projektberichte/Transolve\\_Projektbericht\\_8.pdf](http://www.marketing-centrum.de/transolve/de/content/projektberichte/Transolve_Projektbericht_8.pdf)

10. **Lösungsorientierung im Vertrieb - Ausgestaltung und Praxisanwendung** von Dieter Ahlert, Alexander Georgoudakis, Julian Kawohl, Fred Keßler, Markus Neumann & Benjamin Schefer  
[http://www.marketing-centrum.de/transolve/de/content/projektberichte/Transolve\\_Projektbericht\\_10.pdf](http://www.marketing-centrum.de/transolve/de/content/projektberichte/Transolve_Projektbericht_10.pdf)

## Prozessorientierte Ablage:

Wolf Steinbrecher & Martina Müll-Schnurr: **Prozessorientierte Ablage.** 2. überarb. Auflage, 283 Seiten. Gabler-Verlag Wiesbaden 2009. ISBN-10: 3834915823, ISBN-13: 978-3834915825.

## Die Autoren:



Angela Friedrichs-Özdemir,  
Director Operations  
Quality Reservations  
Deutschland GmbH



Dr. Edzard Niemeyer,  
Organisationsberater,  
Geschäftsführer  
QUBIC Beratergruppe  
GmbH



Kirsten Greten,  
Lean Consultant  
Vollmer & Scheffczyk  
GmbH



Alexander Rückert,  
Geschäftsführer  
infinitas GmbH



Norbert Hasse,  
Dipl. Ing.  
Produktionstechnik im  
Bereich Qualitätssicherung,  
Organisation und  
Dokumentation  
42 GmbH



Martin Singelmann,  
Business Process Manager  
infinitas GmbH



Götz Hendricks,  
Organisationsberater,  
Geschäftsführer  
QUBIC Beratergruppe  
GmbH



Nicole Thäte,  
Mitarbeiterin Personal- und  
Organisationsentwicklung  
LLOYD Shoes GmbH



Wiebke Heuer,  
Mitarbeiterin  
Arbeitsvorbereitung,  
Qualitätsmanagement-  
beauftragte  
Lloyd Shoes  
GmbH & Co. KG



René Wendt,  
Leiter Technischer Support  
xplace GmbH



Torsten Markowitz,  
Projektleitung und Vertrieb  
ABIAN GmbH



Thomas Wirries,  
Leiter EDV/Organisation  
WHM GmbH & Co. KG



# LEXAS

## Impressum



QUBIC Beratergruppe GmbH  
Geschäftsführung:  
Götz Hendricks und Dr. Edzard Niemeyer  
An der Christuskirche 18  
30167 Hannover  
Telefon 0511 1699888-2  
info@qubic.eu  
www.qubic.eu

Hannover 2011



Gefördert aus Mitteln  
des Europäischen Sozialfonds (ESF)  
und des Landes Niedersachsen im Rahmen  
des Programms Weiterbildungsoffensive  
Mittelstand sowie aus Mitteln  
der Region Hannover  
(Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung).

Gestaltung:  
Volkman Grafik-Design Hannover  
www.Volkman-grafik.de

Druck:  
Interdruck Berger GmbH