

Schritt für Schritt zum Ziel

Lean Administration erfolgreich einführen

(Ludwigsburg) Häufig ist es nicht der Kostendruck, der Unternehmen motiviert, sich mit der Verschlankeung der administrativen Abläufe zu beschäftigen. Es sind die steigenden Marktanforderungen, die immer kürzere Reaktionszeiten erfordern und die daraus resultierende Unzufriedenheit der Mitarbeiter. *Smart* statt *hart* zu arbeiten lautet die Devise, die sich immer mehr Unternehmen auf die Fahne schreiben, wenn sie sich mit Lean Administration beschäftigen.

Als Lean-Experte und Buchautor weist Ingo Laqua, Geschäftsführer der CIM Aachen GmbH, immer wieder auf die Brisanz und Dringlichkeit des Themas ‚nachhaltig schlanke Prozesse in den indirekten Bereichen‘ hin. Lean Administration ist nach seiner Auffassung „ein Führungsprinzip, das alle Bereiche und Ebenen eines Unternehmens durchdringt. Richtig angewandt erhöht es Reaktionsfähigkeit, Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit.“ Erreicht wird dies mit folgenden Schritten:

Ziele kommunizieren

Gewohnheiten sind zäh, und Veränderungen benötigen Energie. Um Bewegung zu erzeugen, müssen die Ziele glasklar kommuniziert werden. Es empfiehlt sich eine Informationsveranstaltung, eine direkte Ansprache ‚face to face‘, bei der sich das Top-Management offen verpflichtet. Die so genannte ‚Management Attention‘ ist grundsätzlich ein wesentlicher Erfolgsfaktor und sollte von Anfang an ernst genommen werden.

Mitarbeiter sensibilisieren und qualifizieren

Veränderung erreicht man nur mit Mitarbeitern. Sie sind es, die Lean ‚leben‘ müssen – und dafür müssen sie es verstehen. Zentrale Bedeutung hat die Sensibilisierung für die acht Verschwendungsarten. Denn häufig sehen die Mitarbeiter zwar, dass sie den ganzen Tag beschäftigt sind, es fehlt jedoch der differenzierte Ansatz, zwischen tatsächlicher Wertschöpfung und Verschwendung zu unterscheiden. Dies kann beispielsweise in Form eines ‚waste walk‘ im eigenen Unternehmen geschehen. Einem ausgewählten Mitarbeiterkreis sollte zudem das notwendige Methoden-Know-how vermittelt werden. Denn nur dann

gelingt es, mittelfristig alle Aktivitäten selbstständig durchzuführen und die Methoden sicher in neuen Unternehmensbereichen oder Prozessen anzuwenden.

Aufbruchstimmung erzeugen

Nachdem die Mitarbeiter die Ziele kennen und eventuell in den Grundlagen des Lean Managements geschult sind, warten sie in der Regel gespannt darauf, was nun passiert. Fatal wäre in dieser Situation, dass eine längere Pause oder ein unmotivierter Anfang erfolgt. Jetzt heißt es, nach vorne zu marschieren, Dinge anzupacken und etwas zu bewegen. Deshalb eignet sich zu Beginn kaum etwas besser als das Überarbeiten der vorhandenen Besprechungskultur. Denn in vielen Unternehmen gilt: Es gibt zu viele Besprechungen; sie dauern zu lange; es gibt keine Agenda (und meistens auch kein Ziel); die Entscheidungsträger fehlen; es kommen immer dieselben Mitarbeiter zu spät, und das Ergebnis entspricht in keiner Weise dem Aufwand. Aus diesen Problemen lassen sich unmittelbar die Ansatzpunkte für eine verschwundensfreie Besprechungskultur ableiten.

Schnelle Erfolge erzielen

Das größte Potenzial liegt in der Regel in den administrativen Prozessen selbst. Als pragmatischer Start bietet sich die Auswahl eines Pilotbereiches an. Denn auf diese Weise lassen sich die Aktivitäten bündeln und die Mitarbeiter durch schnelle Erfolge auf Kurs halten und zum ‚Mitmachen‘ motivieren. Ein Pilotbereich ist nicht zu komplex, so dass Quick wins von vornherein absehbar sind und sich mit überschaubarem Aufwand realisieren lassen. Ratsam ist überdies, mit einfachen bzw. überschaubaren Teilprozessen im Bereich der Auftragsabwicklung zu beginnen. Tipp: Ziele setzen (z.B. „Jede Auftragsbestätigung ist innerhalb von zwei Tagen beim Kunden“) und nicht nach Ausreden suchen, warum das nicht geht – sondern nach Lösungen, wie dies zu schaffen ist. Die Kreativität der eigenen Mitarbeiter sollte in diesem Zusammenhang nicht unterschätzt werden.

Lean Administration ist ein Ansatz, mit dem sich die Schlagkraft der administrativen Bereiche drastisch erhöhen lässt. Denn nur so können Reserven nachhaltig ausgeschöpft werden. Laquas Credo: „Mitarbeiter müssen befähigt werden, ‚Ergebnisse zu erzeugen‘ anstatt ‚beschäftigt zu sein‘.“

Über den Lean-Experten und Buchautor

Dipl.-Ing. **Ingo Laqua** ist Geschäftsführer der CIM Aachen GmbH, wo er den Geschäftsbereich Managementberatung verantwortet. Seine Projekterfahrung erwarb Ingo Laqua sowohl im Mittelstand als auch in Konzernstrukturen. Sein Motto: „Wer nicht anfängt, wird nicht fertig!“

Buchtipps

Ingo Laqua:

Lean Administration – Das Ergebnis zählt.

Ludwigsburg: LOG_X Verlag GmbH

ISBN 978-3-932298-45-5

166 Seiten, 35 Abbildungen, 49.00 Euro

Ihr Ansprechpartner

LOG_X Verlag GmbH

Michael Rohn

Königsallee 43

71638 Ludwigsburg

Fon: 07141-125-610

Fax : 07141-125-611

michael.rohn@log-x.de

www.log-x.de