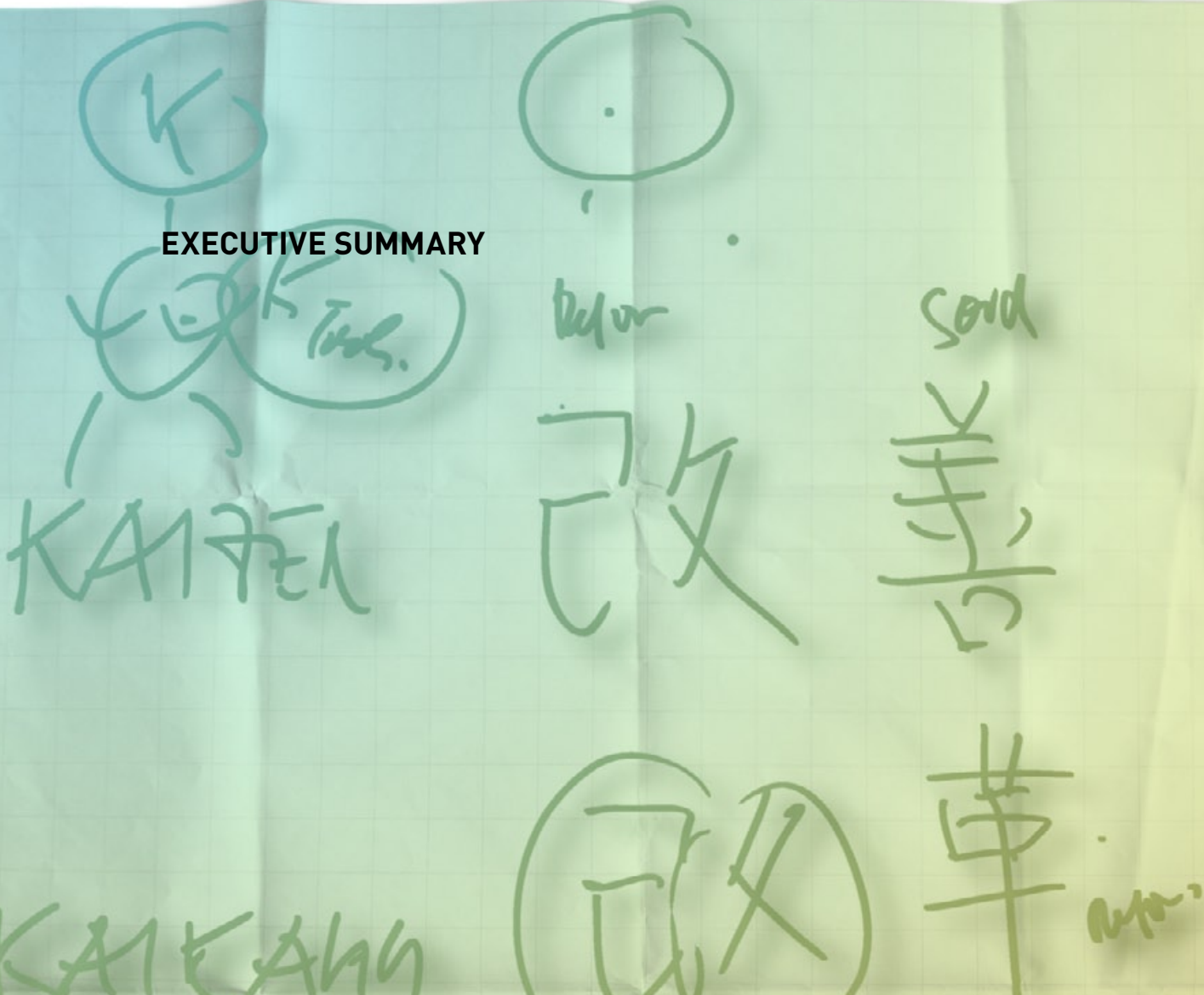


OFFICE AKADEMIE
ROUNDTABLE – LEAN OFFICE

EXECUTIVE SUMMARY



«Das Selbst ist im Grunde zuständig für den Erfolg, was zu einem ungebremsten Streben nach Verbesserung führt.»

Prof. Dr. Hugo Tschirky

«Die Mitarbeitenden bei Swiss International Air Lines spüren den Vorteil durch Kaizen.»

Reto von Atzigen

«Jedes Unternehmen führt in irgendeiner Art Kaizen-Prozesse durch, aber sie nennen es nicht so.»

Klaus Bieber



Der erste Roundtable zum Thema «Lean Office» fand am Mittwoch, 22. Juni 2011 statt. Im Rahmen der OFFICE AKADEMIE bietet Witzig The Office Company führenden Fachexperten die Möglichkeit zum gezielten Austausch.

Teilgenommen haben folgende Experten:

Klaus Bieber

Kaizen, TPM und Lean Management Berater
Pforzheim

Christian Czesla

Czesla Siebeck & Tietgen, Consultant
Stuttgart

Beat Schürpf

Zentrum für ganzheitliche Büroeffizienz/Leiter Lean Office
Witzig The Office Company

Prof. Dr. Hugo Tschirky

Professur für Betriebswissenschaften
Spezialist für KVP

Reto von Atzigen

Verantwortlicher KVP/Kaizen
Swiss International Air Lines Ltd.

Matthias Weitzel

Mitverantwortlicher Einführung KVP und Lean Office
Gate Gourmet

Prof. Lukas Windlinger

Life Sciences & Facility Management,
zhaw – ZH Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Martin Witzig

CEO Witzig The Office Company

Die OFFICE AKADEMIE bringt Vordenker im Bereich Büro- und Arbeitswelten am ROUNDTABLE zusammen. Zu verschiedenen, aktuellen Themen treffen sich Wissenschaftler, Anwender und Experten aus der Praxis, um neue Bedürfnisse von heute und morgen zu diskutieren.



Abstract

Lean Office ist – nach Lean Production – ein brennendes Thema; gemäss aktuellen Studien liegen 30% Effizienzreserven in den Büros brach. Der verschärfte Kosten- und Wettbewerbsdruck verlangt vom Management, die Produktivität, die Durchlaufzeiten sowie Qualität in den administrativen Bereichen erheblich zu verbessern. Ein Erfolgsbeispiel dafür ist die Swiss International Airlines. Ihr gelang es, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) erfolgreich zu verankern, Millionen einzusparen und die Arbeitsprozesse zum Wohl der Mitarbeitenden zu erleichtern.

Charles Imbacher
Leiter OFFICE AKADEMIE

«Die Kaizen-Philosophie und die positive Einstellung werden bei uns vorgelebt, was sehr motivierend ist.»

Matthias Weitzel
Gate Gourmet



Was ist Kaizen?

Kaizen enthält im Japanischen das Wort Schwert und Reform erklärt ein Wissenschaftler. Einher damit gehe Kaikaku, was «Self. action» sowie Reform bedeutet. Im Grunde genommen sei also jeder selbst verantwortlich für den Erfolg. Dies führe zu einem ungebremsten Streben nach Verbesserung. Kaizen sei eine Programmierung auf kontinuierliche Veränderung und sowohl Haltung als auch Tool.

Wie wirkt sich Kaizen im Unternehmen aus?

Die Experten waren sich einig, dass die Kaizen-Projekte Arbeitserleichterungen bringen und die Verschwendung reduzieren. Lethargische Firmen hätten Mühe mit Kaizen. Jenen Unternehmen, welche einen ökonomischen Druck haben, nützt es dagegen. Der interne Leidensdruck führe überdies dazu, dass mehr Kaizen-Projekte durchgeführt würden. Der Einbezug der Mitarbeitenden in den Prozess sei sehr motivierend. Bei systematischen Mitarbeiterumfragen nach Kaizen-Workshops bei der Swiss finden sie beispielsweise über 90% gut bis sehr gut. Interessanterweise sei die Bereitschaft zur Veränderung bei denjenigen sehr hoch, die schon lange im Unternehmen tätig sind. Bei neu Eintretenden fehle sie dagegen. Im Übrigen sei wichtig, dass Kaizen zwei bis drei Manager-Generationen überlebe. Dadurch könne die Unternehmenskultur nachhaltig verändert werden.



«Je besser die Kommunikation und das Wohlbefinden der Menschen sind, umso effektiver ist die gesamte Bürowelt.»

Martin Witzig
CEO Witzig The Office Company



«Die Unternehmenswerte müssen vorgelebt werden.»

Prof. Lukas Windlinger
zhaw – ZH Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Wie können die positiven Werte im Unternehmen adressiert und gefördert werden?

Die positiven Werte können gemäss den Experten nicht gemanagt werden. Sie müssen vorgelebt werden. Leadership bedeute, dass eine Investition getätigt werden müsse. Die Leute sollten möglichst wenig behindert und stattdessen unterstützt werden. Arbeit schaffe Emotionalität und müsse Sinn machen. Vielen gehe heute aber die Sinnhaftigkeit verloren. Entscheidend sei deshalb die Sinnhaftigkeit, die Verstehbarkeit, d.h. die Transparenz, und die Teilhabe. Eine maximale Transparenz und Beteiligung seien wichtig. Menschen, die Spass an der Sache haben, könnten nicht mit Geld motiviert werden. Wenn die Ansprüche allerdings wachsen würden, müsse man aufpassen, dass man diese auch befriedigen könne. Sobald die Unternehmenskultur stimme, folge auch die Kennzahl und nicht umgekehrt.



«Die Prozesse müssen gemäss den Kundenanforderungen gestaltet werden.»

Klaus Bieber

Kaizen, TPM und Lean Management Berater

Was ist der Unterschied zwischen der ISO-Zertifizierung und Lean Office?

Bei der ISO-Zertifizierung seien die Handbücher zwar jeweils vorhanden, doch niemand halte sich daran, ist ein Experte überzeugt. Die Prozesse sollten deshalb zuerst gemeinsam erarbeitet und erst dann beschrieben und standardisiert werden. Sie sollten nicht nach einem Handbuch ausgeführt werden. Mit den Zertifizierungen werde oftmals etwas getarnt und vorgetäuscht, das in der Realität nicht so sei.

Bedeutet Lean Office nicht einfach Standardisierung?

Nein, denn die Funktionalität bestimme den Prozess, erklärt ein Experte. Bei der Standardisierung gehe es nicht ums Gleichmachen. Es gehe um die gleichen Zwecke. Aus Stellvertretern könnten so Teams geformt werden, welche beispielsweise die gleiche Ablagestruktur haben. Für den Kunden müsse das Produkt aber unverändert positiv erlebbar sein.



«Die Kaizen-Projekte bringen Arbeits-
erleichterungen und reduzieren die
Verschwendung.»

Reto von Atzigen

Swiss International Air Lines Ltd.

Wie ist Lean Office im Büroalltag sichtbar?

Schubladen und Schranktüren seien bei Kaizen eine Verschwendung, denn wenn man Schubladen habe, seien sie immer voll, findet ein Experte. Die Offenheit und Transparenz sollte auch in den Möbeln abgebildet werden. Die Leute glaubten, dass mit einem grösseren Schreibtisch und einem bequemen Stuhl alles besser sei. Die Frage sei jedoch, wie die Menschen in den Fließprozess integriert werden können und die Arbeit als Herausforderung sehen. Es gehe um Herausforderungen, die sie nicht überfordern, und die glaubhaft sind. Es benötige in Unternehmen eine Fließ-Stabilität. Das heisst, es brauche eine gewisse Fluktuation: Neue Leute, die reingehen und Bestehende, die rauskommen. Die Prozesse und die Raumnutzung müssten intelligent und flexibel sein. Möbel sollten beispielsweise Rollen haben.

Wann ist ein Kaizen-Prozess beendet?

Das Kaizen-Potenzial im Unternehmen sei unerschöpflich, sind sich die Experten einig. Wenn man zum zweiten Mal durch einen Bereich gehe, werde es noch besser. Im ersten Workshop habe man Angst. Deshalb erreiche man beim zweiten Mal mehr. Es sei wichtig, Vertrauen zu stiften und die Angst zu nehmen. Man lerne an den Dingen, die nicht so gut laufen. Entscheidend sei es, mit der richtigen Einstellung zu starten und zu Erkenntnis im Selbsterkennungsprozess zu gelangen. Die Prozesse müssten nach den Kundenanforderungen gestaltet werden. Ein wichtiger Punkt sei auch der Kostendruck. Die Prozesse müssten zusammen mit den Lieferanten entwickelt werden. Es gehe deshalb immer mehr in Richtung «just in time» und Integration der Lieferanten in den Gesamtprozess. Denn wenn der Prozess stimme, stimme auch das Ergebnis. Man werde dadurch immer vertrauenswürdiger und finde noch mehr zusammen.



«Haltung entsteht durch Verhalten.»

Christian Czesla

Czesla Siebeck & Tietgen, Consultant

«Der Leidens- und Kostendruck wird zunehmen.»

Beat Schürpf

Zentrum für ganzheitliche Büroeffizienz/Leiter Lean Office
Witzig The Office Company

Gibt es zurzeit einfach einen Kaizen-Hype oder ist es ein langfristiges Phänomen?

Bei dieser Frage waren sich die Experten nicht einig. Einer meinte, dies hänge vom Unternehmen ab, ein anderer fand, es sei ein Trend und eine dritte Person erklärte, dass er schon 1986 dachte, es sei nur eine Welle, doch heute unternehme die ganze Welt Verbesserungsprozesse. Jedes Unternehmen führe in irgendeiner Art Kaizen-Prozesse durch, aber sie würden es nicht so nennen. Im Moment spüre man allerdings ein unglaubliches Ausbrennen von Unternehmen: ein Burnout-Syndrom auf Organisationsebene. Auch andere waren davon überzeugt, dass der Leidens- und Kostendruck immer mehr zunehmen wird. Neben der Kostensenkung dank schlanken Prozessen sei deshalb auch eine qualitative Verbesserung notwendig. Die Zukunft liege in den Netzwerken: Der Kunde werde in die Wertschöpfungskette integriert.

Welche zukünftigen Entwicklungen unterstützt Lean Office?

Wir haben vermehrt einen Arbeitnehmermarkt, erläutert ein Experte. Das Einbeziehen der Mitarbeitenden werde deshalb immer wichtiger. Es brauche auch immer wieder neue Ideen. Die Anforderungen würden sich laufend ändern. Neue Leute würden neue Ideen einbringen. Mittels der Veränderungen finde ein Umdenken bei den Mitarbeitenden statt. Die Fertigkeiten und Prozesse seien zurzeit nicht auf die innere Werthaltung ausgerichtet, ergänzt ein anderer Experte. Eine gute Haltung könne nicht gesetzlich vorgeschrieben werden. Haltung entstehe durch Verhalten beziehungsweise durch das Vorleben.



Konklusion

Die erste ROUNDTABLE-Gesprächsrunde hat das Bedürfnis nach einer Plattform zum Gedankenaustausch zwischen Wissenschaft und Praxis dokumentiert. Neue Einsichten und Praxiserkenntnisse konnten gewonnen werden, Erfolgsrezepte wurden ausgetauscht und Probleme diskutiert.

NÄCHSTER LEAN OFFICE-
ROUNDTABLE

Mittwoch, 9. November 2011

uniTurm, Universität Zürich
