



Lean Administration

apl. Prof. Dr. Marcus Schweitzer
Universität Siegen



Gliederung

- 1. Lean in der Verwaltung**
2. Prinzipien des Lean Managements
3. Verschwendungen
4. Neue Anforderungen
5. Methodendiskussion



1. Lean in der Verwaltung

Verwaltung

- Schwerpunktmäßig informationsverarbeitende Prozesse
- Entscheidungsprozesse zur Begleitung der Produktion



1. Lean in der Verwaltung

Aktuelle Situation

- Starke Belastungsschwankungen
- Lokale Engpasssituationen
- Hohe Durchlaufzeiten
- Unscharfe Auftragsterminierung
- Individuelle Ausführungsweisen
- Störungen, Wiedereinarbeitungen, Such- und Wegezeiten
- Medienbrüche, Mehrfachverrichtungen



1. Lean in der Verwaltung

Fragestellung

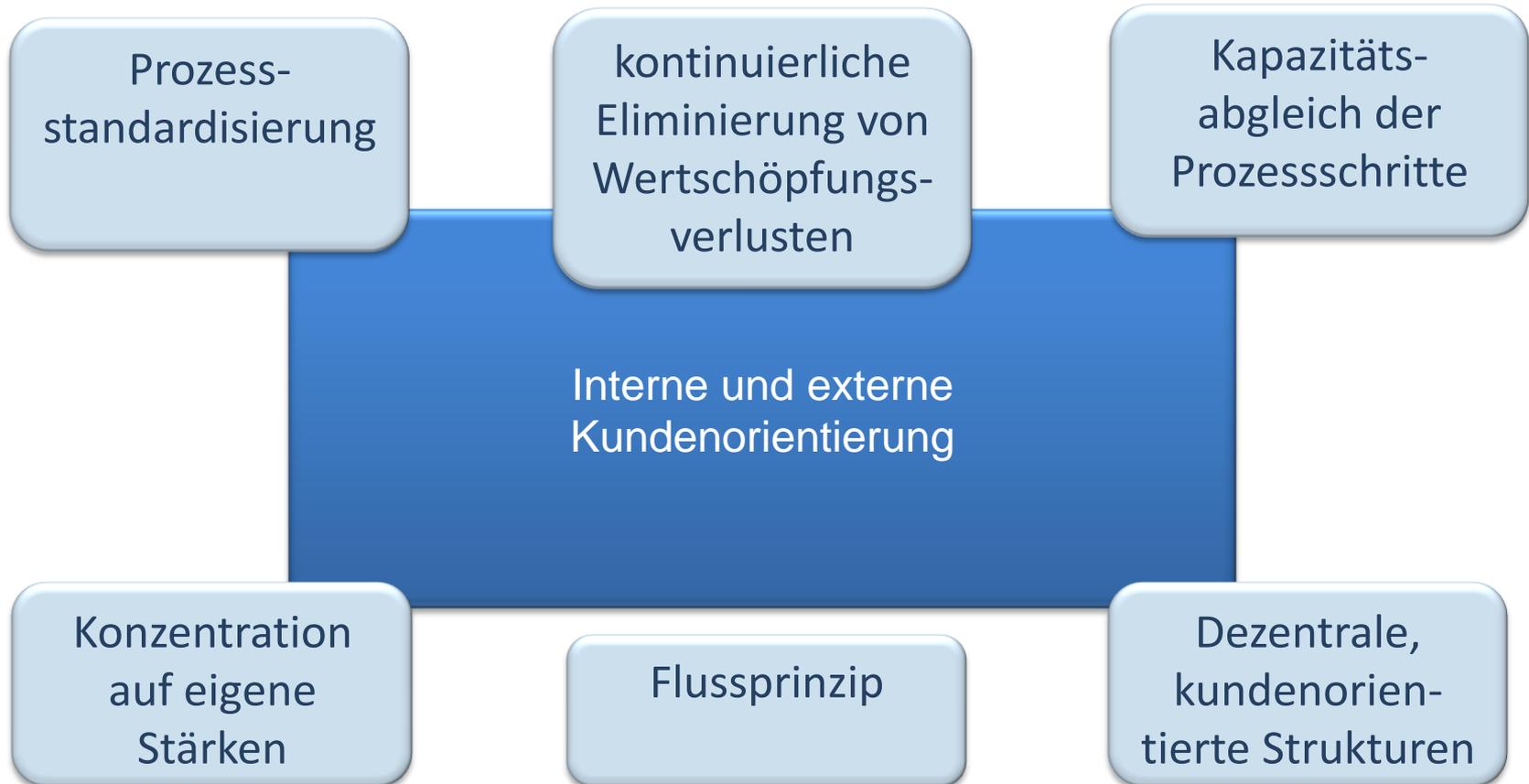
- Gibt es ähnliche Probleme in Verwaltung und Produktion?
- Lässt sich der Gedanke des Lean Managements aus der Großserie auf Verwaltungsprozesse übertragen?



Gliederung

1. Lean in der Verwaltung
- 2. Prinzipien des Lean Managements**
3. Verschwendungen
4. Neue Anforderungen
5. Methodendiskussion

2. Prinzipien des Lean Managements





2. Grundprinzipien

Kundenorientierung als Ausgangsbasis:

Befriedigung von Kundenbedürfnissen, die sich auf die Bereitstellung von Leistungen in der richtigen Qualität, am richtigen Ort, in der richtigen Menge, zum richtigen Zeitpunkt und zu minimalen Kosten beziehen.

Prozessstandardisierung:

Sicherstellung, dass Leistungen in immer gleicher Weise erstellt werden, soweit dies möglich ist. Die Prozessstandardisierung definiert die für die Leistungserstellung benötigten Inputs (Materialien, Betriebsmittel und Personalzeiten) sowie den zu erbringenden Output und legt damit auch die Qualität der Leistung fest.



2. Grundprinzipien

Systematische Eliminierung von Wertschöpfungsverlusten:

Wertschöpfungsverluste führen zu überhöhten Kosten der Leistungserstellung aufgrund von nicht-wertschöpfenden Vorgängen, die für den internen bzw. externen Kunden keinen Nutzen mit sich bringen. Nicht-wertschöpfende Vorgänge sollten daher systematisch identifiziert und – wo immer dies möglich ist – eliminiert werden.

Konzentration auf eigene Stärken:

Leistungserstellung wird auf beherrschbare Prozesse beschränkt.

Flussprinzip:

Leistungsfluss in einer Richtung mit möglichst einfacher Struktur ohne Stockung.



2. Grundprinzipien

Kapazitätsabgleich bei Prozessschritten:

Leistungen können nur dann innerhalb einer vorgegebenen Lieferzeit (Durchlaufzeit) erbracht werden, wenn die einzelnen Abteilungen, die für die Durchführung der Prozessschritte zuständig sind, über hierfür ausreichende Kapazitäten verfügen.

Dezentrale Strukturen:

Leistungserstellung wird um Entscheidungsbefugnisse ergänzt und erfolgt für ein abgegrenztes Leistungsspektrum in einem Team, das individuelle Fähigkeiten ergänzt. .



Gliederung

1. Lean in der Verwaltung
2. Prinzipien des Lean Managements
- 3. Verschwendungen**
4. Neue Anforderungen
5. Methodendiskussion



3. Verschwendungen





3. Verschwendungen

- **Überproduktion:** Komplette Vorgänge, die nicht unmittelbar benötigt werden (z.B. redundante Bearbeitungsvorgänge, unnötige Material- und Informationsflüsse).
- **Wartezeit:** Zeit zwischen oder während der Durchführung von Aktivitäten, die z.B. durch fehlende Informationen, fehlende Materialien, fehlende Unterschriften oder eine unzureichende Kapazitätsabstimmung verursacht werden.
- **Verschwendung durch unzureichende Planung:** Ressourcen, die aufgewendet werden müssen, um eine unzureichende Planung zu kompensieren, z.B. Unterbrechungen durch Eilaufträge, zusätzliche Meetings und eine wiederholte Bearbeitung desselben Vorgangs.



3. Verschwendungen

- Verschwendung im Prozess: Suboptimale Bearbeitungsvorgänge, z.B. häufige Unterbrechungen durch Emails und Telefonanrufe, unzureichende Abstimmung zwischen den Schnittstellen eines Prozesses, mangelhaftes Training der Mitarbeiter, fehlende Bearbeitungsstandards, fehlerhafte Ergebnisse.
- Bestände: Unnötige Vorhaltung von Dokumenten, Informationen und Produkten die Kapitalbindung verursachen und Einsparungspotenziale verdecken.
- Unzureichende Ergonomie und ungünstige Prozessflüsse: Prozesselemente, die einen unnötig hohen Aufwand mit sich bringen, sowie unnötig lange Laufwege und unzureichende Anordnung von Arbeitsmitteln.



Gliederung

1. Lean in der Verwaltung
2. Prinzipien des Lean Managements
3. Verschwendungen
- 4. Neue Anforderungen**
5. Methodendiskussion

4. Neue Anforderungen

Umgestaltung des
Arbeitsplatzes

Einhaltung des
Standards

Akzeptanz einer
neuen Heuristik

Eigenverantwortung

Flexibler
Arbeitseinsatz

Mehrfachqualifi-
kation

Umgang mit offener
Qualifikation



Gliederung

1. Lean in der Verwaltung
2. Prinzipien des Lean Managements
3. Verschwendungen
4. Neue Anforderungen
- 5. Methodendiskussion**



5. Methodendiskussion

5S-Umsetzung:

- Seiri: Sortiere aus. Nur, was benötigt wird, steht auch zur Verfügung.
- Seiton: Räume auf. Alles bekommt einen unter ergonomischen Gesichtspunkten ausgesuchten und gekennzeichneten festen Platz.
- Seiso: Säubere. Der Arbeitsplatz ist zu reinigen.
- Seiketsu: Sauberkeit bewahren.
- Shitsuke: Selbstdisziplin üben und den erreichten stand bewahren.



5. Methodendiskussion

Rüstverbesserung:

- Rüstzeiten verhindern in der Produktion kleine Lose und kosten Kapazität
- Verwaltung: Einarbeitung in Sachgebiete, Informationsbereitstellung, Wege, ...
- Leistungsfremde Teilprozesse sind zu verbessern oder abzutrennen:
 - Delegationsmöglichkeit
 - Automatisierung bzw. Beschleunigung
- Ziel: Reduktion von Nebenzeiten, Einarbeitungszeiten, schnelleres Auffassen von Aufgaben
- Beispiel: Key-Accounts, Bereichs-Controller



5. Methodendiskussion

Total Productivity Maintenance:

- Bereitstellung einer einwandfreien Infrastruktur
- Verwaltung: Lauffähige IT, verfügbare Stammdaten, Kundendaten, ..., Einhaltung der Termine unterstützender Prozesse, ...
- Ziel: Vermeidung von Wartezeiten, Rückstellungen und streuenden Bearbeitungszeiten



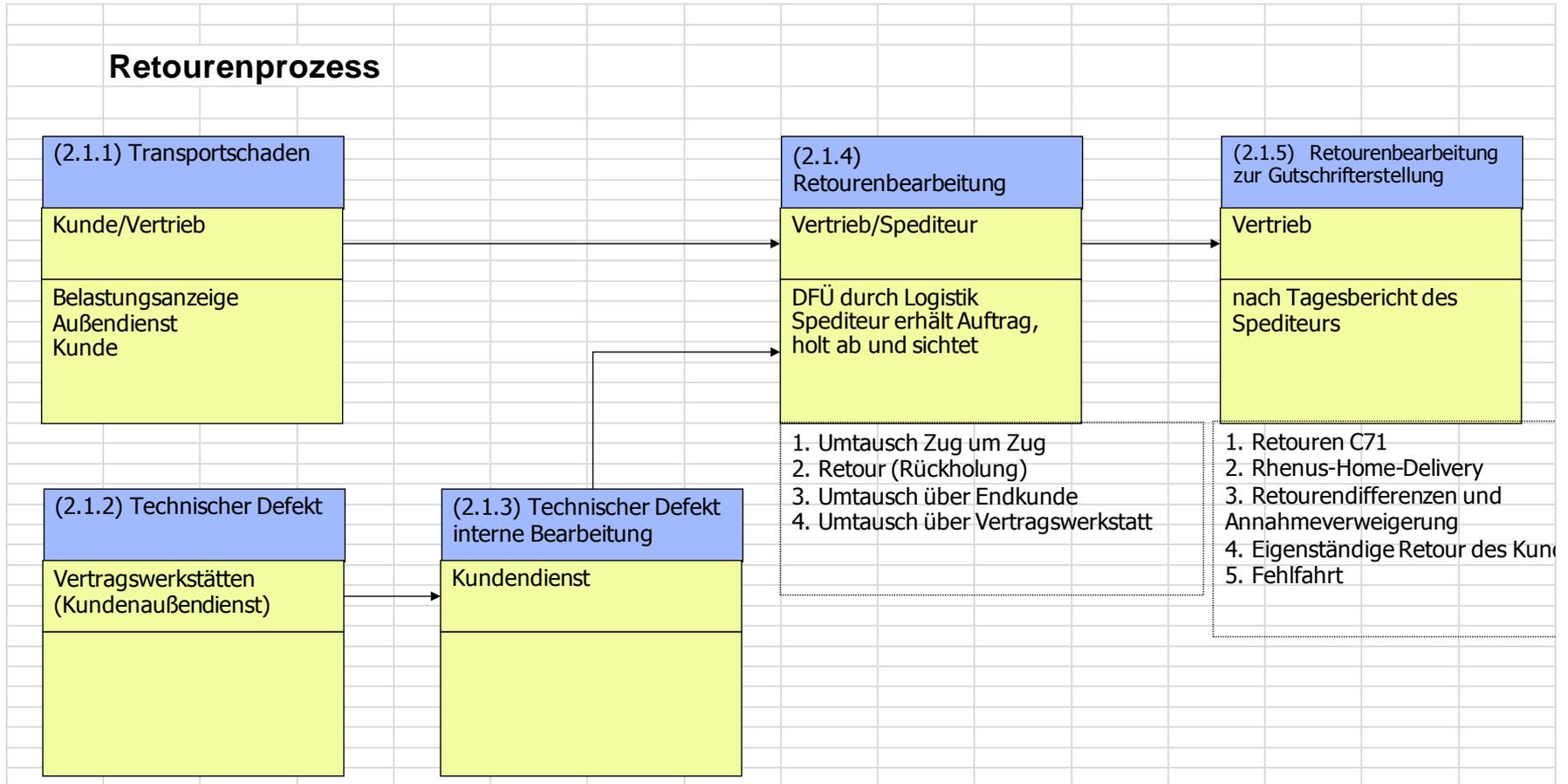
5. Methodendiskussion

Prozess-Mapping:

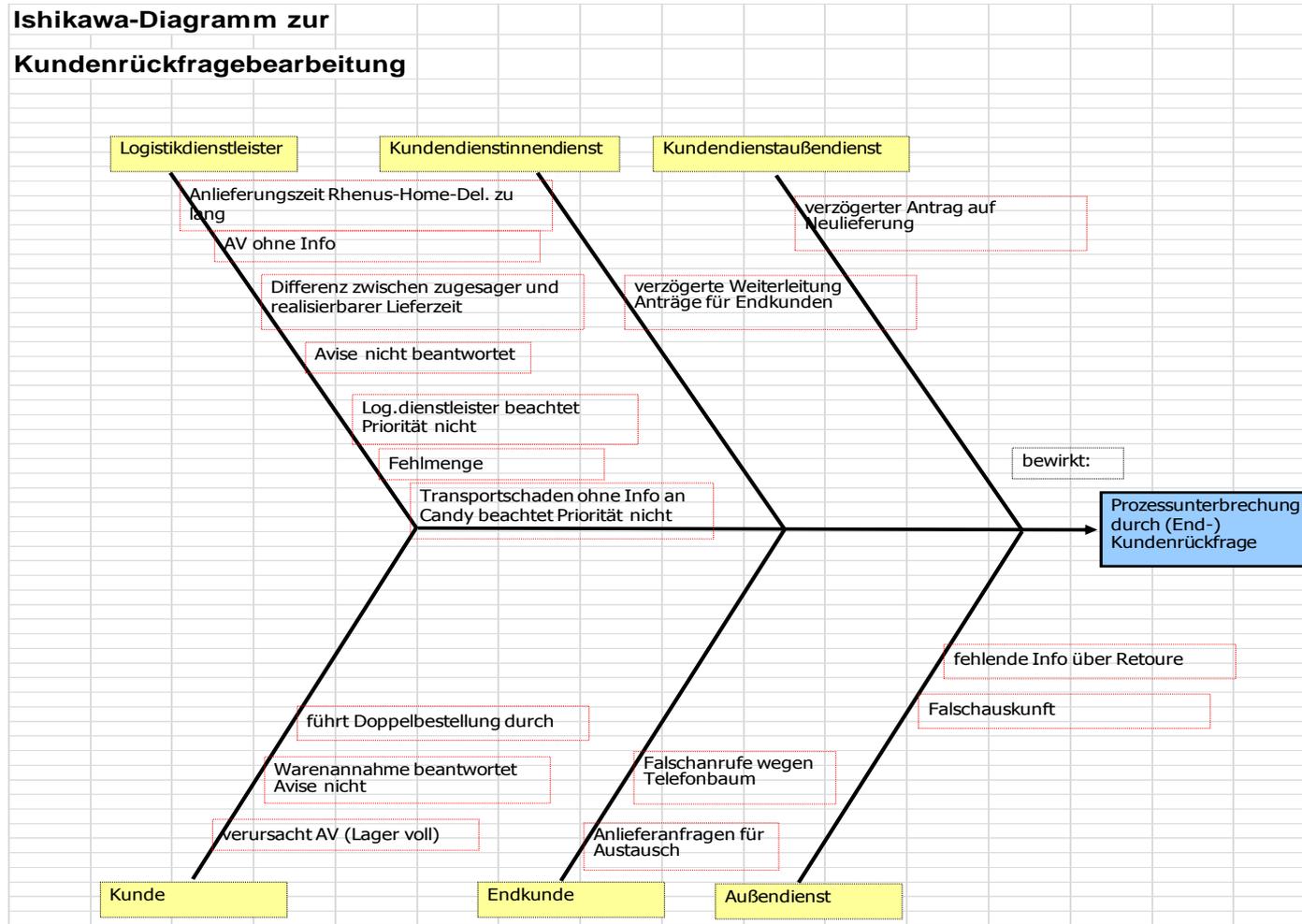
- Entwicklung eines standardisierten Soll-Prozesses
- Verwaltung: Lauffähige IT, verfügbare Stammdaten, Kundendaten, ..., Einhaltung der Termine unterstützender Prozesse, ...
- Ziel: Vermeidung von Wartezeiten, Rückstellungen und streuenden Bearbeitungszeiten



Retourenprozess



Ishikawa-Diagramm zur Kundenrückfragebearbeitung





5. Methodendiskussion

Takt-Time:

- Abgleich der Arbeitsbelastung / Balancing
- Feststellung des Taktgebers

Möglich?

Eher Nähe zur Variantenfertigung ohne kontinuierlichem Materialfluss.

Deshalb eher Frage nach Komplexitätsmanagement

Belastungsorientierte Einlastung von Kapazitätsbedarf

Transparente Publikation des Arbeitsfortschritts



5. Methodendiskussion

Heijunka-Prinzip:

- Nivellieren und Glätten des Kapazitätsbedarfs
- Abtrennung von Bereichen mit Marktschwankungen
- Einführung von Leistungsmustern bzw. Sequenzen der Leistungserstellung
- Every Part Every Intervall
- Einfache Steuerungsmechanismen (Kanban)



5. Methodendiskussion

Heijunka-Prinzip - Probleme:

- Schwankungen bei Leistungsbedarfsmengen
 - Heijunka auf Basis von Leistungsfamilien. Bündelung ähnlicher Leistungen zu Losen, die gleiche Ressourcen in Anspruch nehmen
 - Verzicht auf Priorisierungen einzelner Aktivitätsarten
- EPEI: entsprechend
 - Erfordert höherer Frequenz von Bach-Läufen



5. Methodendiskussion

Heijunka-Prinzip - Probleme:

- Schwankungen bei hohen Leistungsmengen, z.B. Abschlüsse, Aktionswochen oder Events
 - Erhöhung der Anlieferfrequenz (???)
 - Trennung in Leistungsbereiche mit hoher und niedriger Schwankungsbreite -> Automatisierung mittels Workflow-Systemen
 - Zeitliche Streckung der Leistungserbringung
 - Verdrängung anderer Leistungsarten in der Sequenz
 - Flexibler Ressourceneinsatz



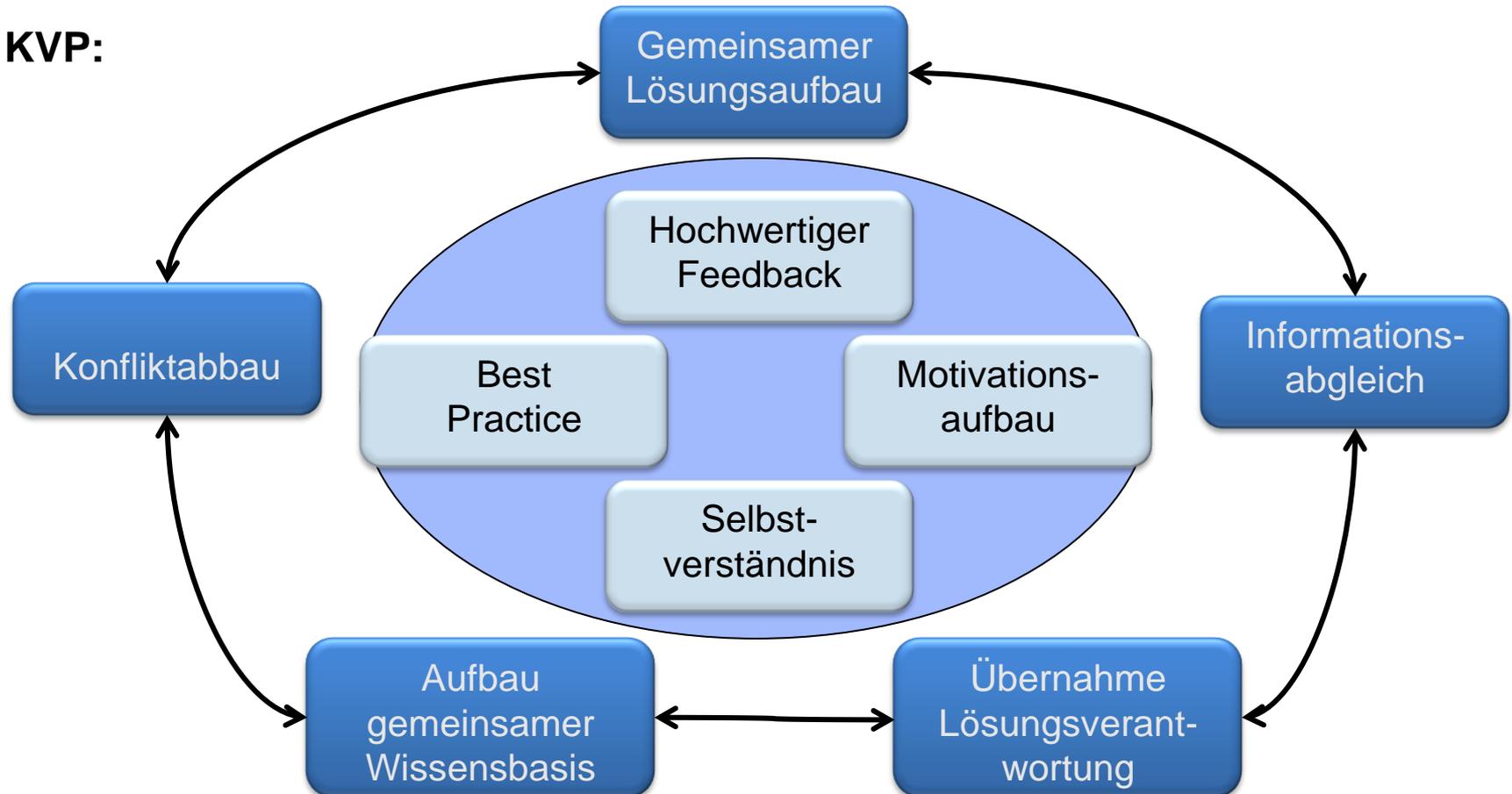
5. Methodendiskussion

Heijunka-Prinzip - Probleme:

- Einfach Steuerung
 - Kanban (???) -> Ticket-Systeme
 - Belastungsorientierte Arbeitseinlastung und Steuerung über Monitoring-Systeme

5. Methodendiskussion

KVP:







Kontakt

SMI – Siegener Mittelstandsinstitut

Hölderlinstraße 3

57076 Siegen

Tel. +49 (0) 271/ 740 3995

Email: daniel.schnitzler@uni-siegen.de

www.uni-siegen.de/smi

