
Lean Office

Experten-Arbeitskreis 2007



Fraunhofer

Institut
Produktionstechnik und
Automatisierung

Kick-Off, Stuttgart 26. April 2007

Agenda

1. Vorstellung des Fraunhofer IPA und der Arbeitsgruppe „Lean Office“
2. Historie des Arbeitskreises
3. Vorstellungsrunde der Teilnehmer inkl. Auswertung der Profilabfrage
4. Vorstellung des Arbeitskreiskonzeptes
5. Themenfokussierung des aktuellen Arbeitskreises
6. Ablauf erstes Treffen
7. Erstes gastgebendes Unternehmen
8. Terminierung

Arbeitsgruppe „Lean Office - Schlanke Prozesse in der Administration“

Timo Denner
Dipl.-Ing. (FH) M.Sc.

Oliver Schöllhammer
Tech. Dipl.-Betw. (FH)

Ralph Schneider
Dipl.-Kfm. t.o.

Ziel: Übertragung und Anwendung der Lean-Prinzipien auf Prozesse außerhalb der Produktion

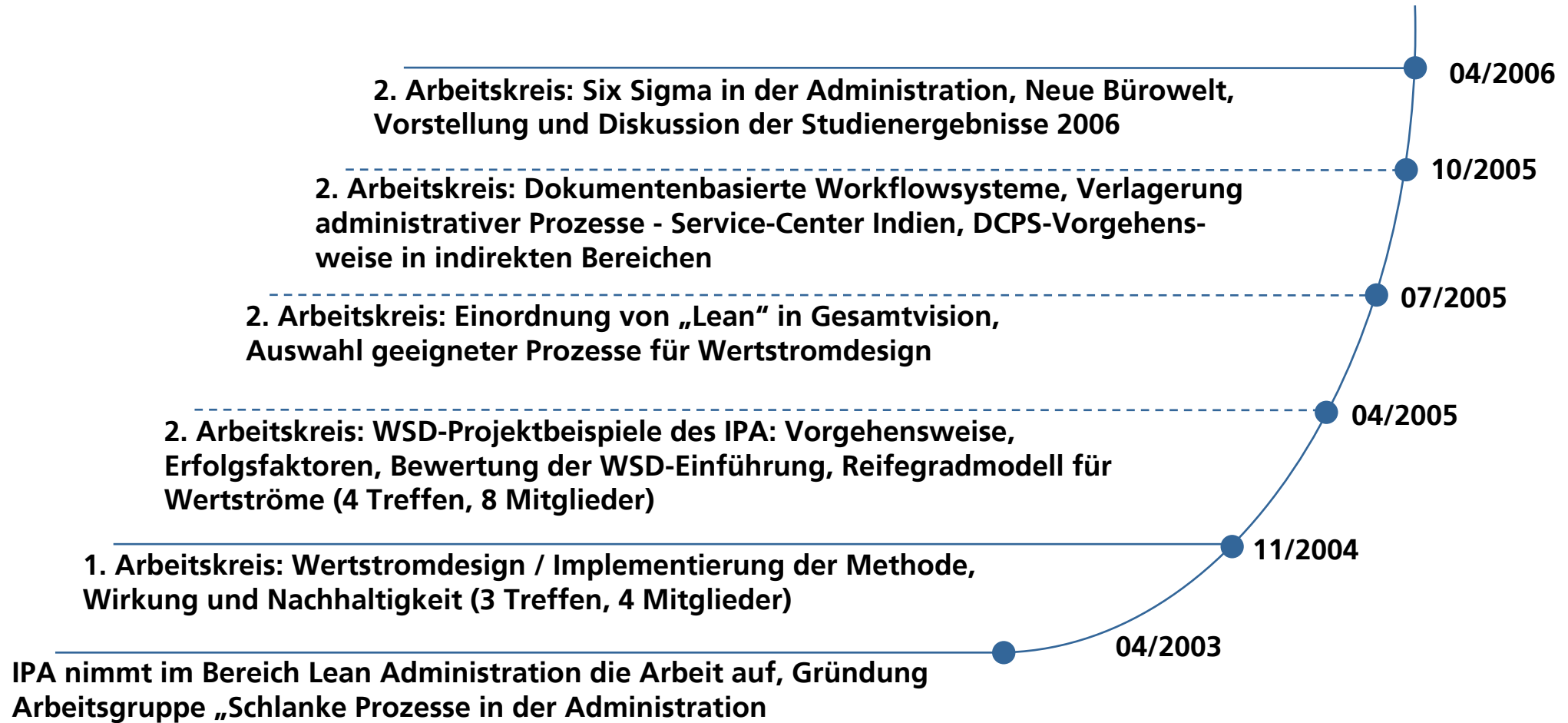
Selbstverständnis: Berater und Forscher auf dem Weg zum schlanken Unternehmen

Michael Wesoly
Dipl.-Ing.

Paul Thieme
Dipl.-Ing.

Michael Opitz
Dipl.-Tech.-Päd. M.A.

Historie des Arbeitskreises



Arbeitskreiskonzept – Zielsetzung des Arbeitskreises ist ...

... dass die Unternehmen eine aktive Rolle in den Arbeitskreissitzungen einnehmen, um

- Ideen und Erfahrungen auszutauschen
- andere bzw. neue Lösungsansätze kennen lernen
- eigene Problemstellungen einzubringen und diese zu diskutieren

... die Möglichkeit sich Feedback und Anregungen zu spezifischen Problemstellungen und Verbesserungsmöglichkeiten durch die anderen Teilnehmer, das Fraunhofer IPA und deren Netzwerkpartner einzuholen.

Vorstellungsrunde

1. Name
2. Unternehmen
3. Aufgabenbereich
4. Darstellung der LeanOffice Aktivitäten im Unternehmen (Kurz und Knackig!)

Arbeitskreis – Profilabfrage „Umsetzungsfortschritt“

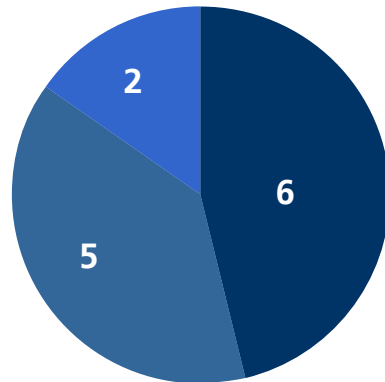
- Teilnehmer an der Profilabfrage 12 Unternehmen
- Fast alle Unternehmen (N=10) betreiben Lean Office unter dem Dach eines eigenständigen Optimierungs-Programms bzw. als integralen Bestandteil eines übergeordneten Systems
- Koordiniert werden die Programme über spezielle Beauftragte und Bereichsverantwortung. Übergeordnete Gremien wie Lenkungsausschüsse, die Lean Office Themen in der Breite vorantreiben, existieren bei 4 Unternehmen.
- Die Hälfte der Unternehmen befindet sich derzeit in der Pilotierung (Standort, Bereich, Prozess) von Lean Office, die andere Hälfte hat Bausteine von Lean Office bereits eingeführt und stabilisiert die Veränderungen.

Arbeitskreis – Profilabfrage „Verankerung / Umsetzungsfortschritt“

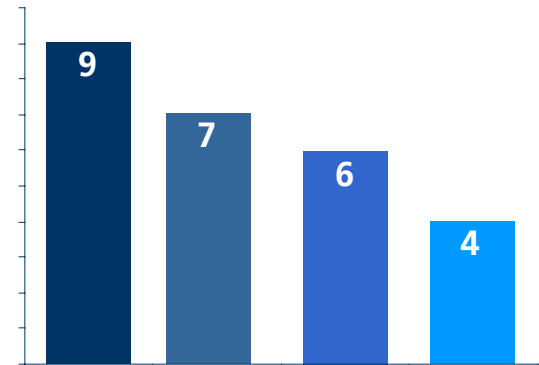
Integration

Verwirklicht in:

- (1) Eigenständiges Programm
- (2) Unter dem Dach anderer Systeme
- (3) Kein Programm



Reichweite der Veränderung



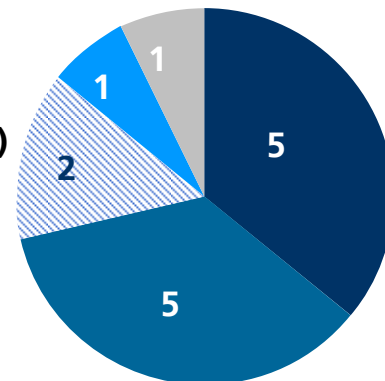
Optimierung:

- (1) Innerhalb Abteilungsgrenzen
- (2) Neudefinition von Prozessen
- (3) Abbau von Bürokratie
- (4) Über Abteilungsgrenzen hinweg

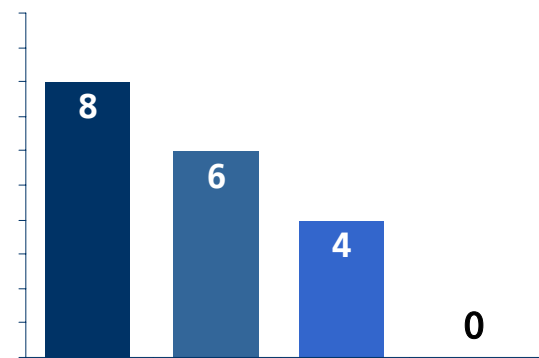
Status - Gesamtunternehmen

Umsetzung ist in

- (1) Pilotprojekt
- (2) Einführung (Roll-out)
- (3) Normalbetrieb (teilweise)
- (4) Planung
- (5) k.A.



Koordination



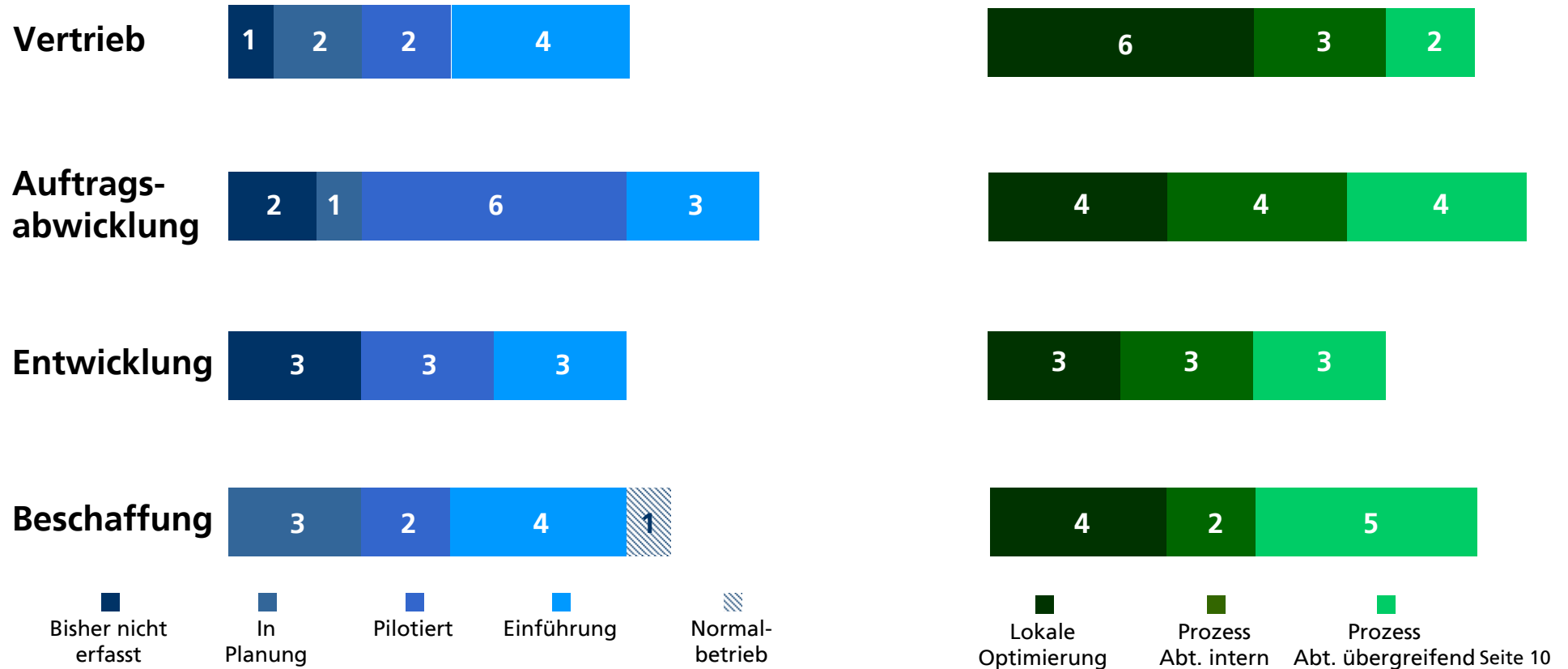
Durch ...

- (1) Spezielle Beauftragte
- (2) Bereichsspezifische Verantwortung
- (3) Lenkungsausschuss
- (4) Keine geregelte Verantwortung

Arbeitskreis – Profilabfrage „Umsetzungsbereiche / Reichweite“

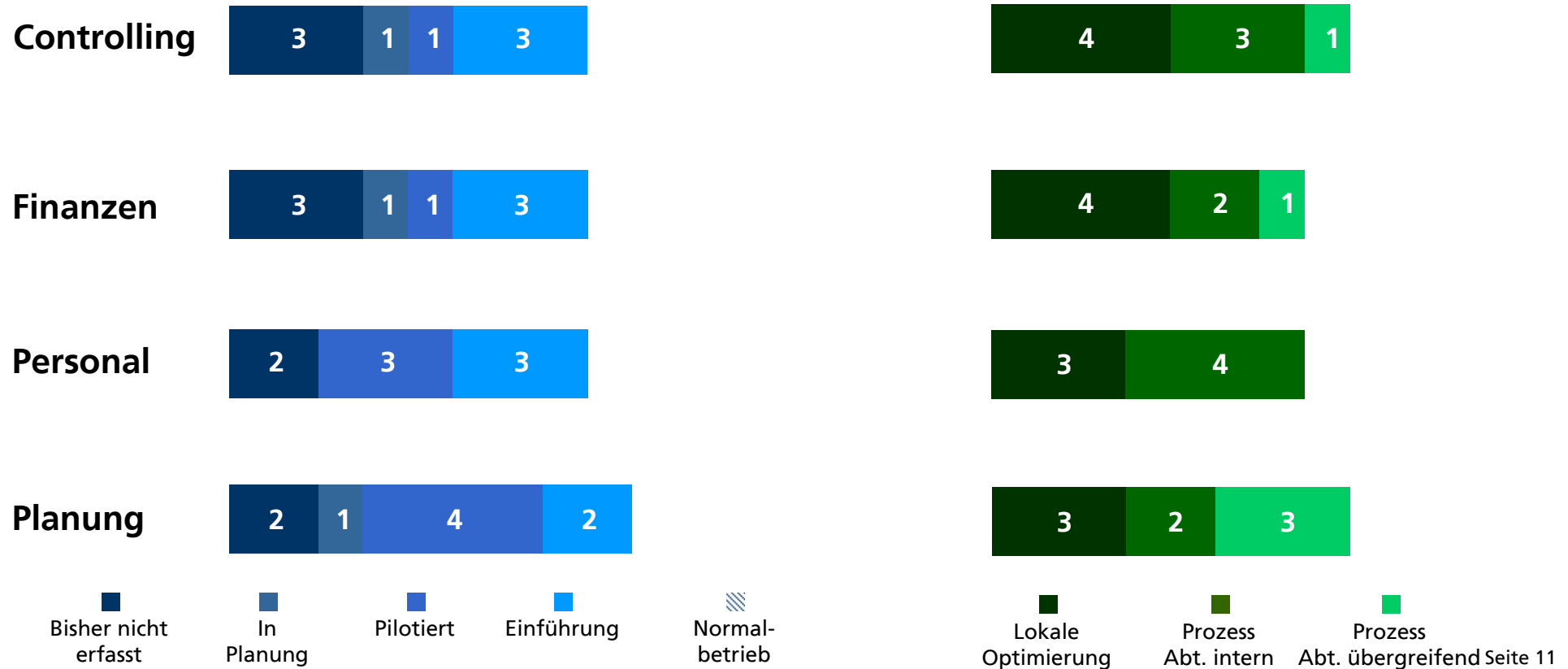
- Schwerpunkt primäre Prozesse insbesondere Auftragsabwicklung und Beschaffung, gefolgt von Vertrieb und Entwicklung.
 - Erfahrungen: lokale Optimierung bis hin zur abteilungsübergreifenden Verbesserung.
- Sekundäre Bereiche insbesondere Planung und Personal, gefolgt von Controlling und Finanzen.
 - Erfahrungen: überwiegend lokale Optimierungen und abteilungsinterne Prozesse mit Ausnahme der Planung (auch abteilungsübergreifende Optimierung)
- Insgesamt:
 - Verbesserungen vorwiegend innerhalb von Abteilungsgrenzen, einhergehend mit der Neudefinition der Prozesse und dem Abbau von bürokratischen Hürden.
 - Schnittstellen und abteilungsübergreifende Optimierungen stehen hinten an.

Arbeitskreis – Profilabfrage „Umsetzungsbereich – Primär Prozesse“



26.04.2007 Konzeptvorstellung Experten-Arbeitskreis 2007

Arbeitskreis – Profilabfrage „ Umsetzungsbereich – Sekundär Prozesse“



26.04.2007 Konzeptvorstellung Experten-Arbeitskreis 2007

Arbeitskreis – Profilabfrage „Implementierungsschritte“

Vorfeld - Projektierung

- (1) Umfassende Information / Kommunikation
- (2) Involvierung / Verpflichtung FK
- (3) Implementierungsstrategie
- (4) Ist-Analyse (bspw. KuZu)
- (5) Entwicklung/Kommunikation einer Vision

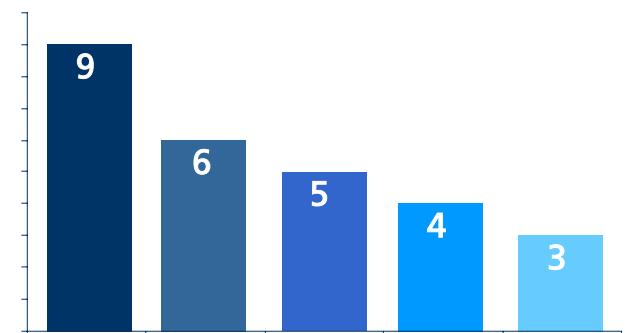
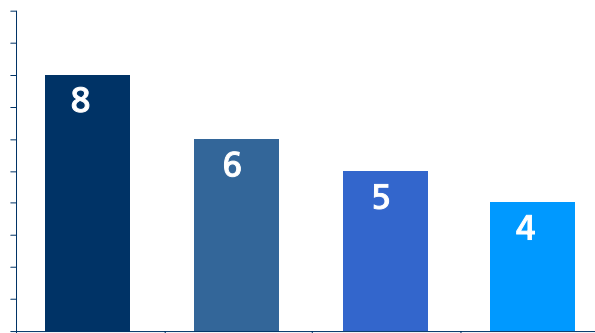
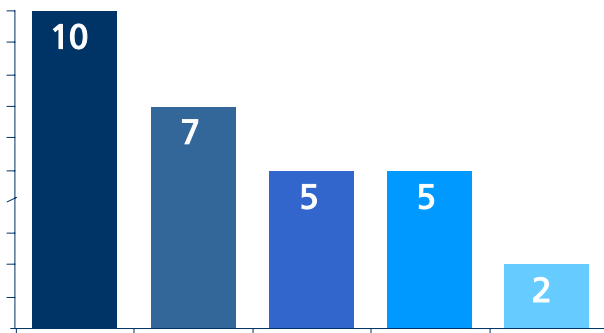
Qualifikation

- (1) Einführung von Standards
- (2) Qualifikation der MA
- (3) Train the Trainer
- (4) Training der FK

Verankerung

- (1) Erfolgskontrolle
- (2) Dokumentation
- (3) Zielvereinbarungen
- (4) Visible Management
- (5) Einführung / Bildung von Gruppen, Qualitätszirkeln im Arbeitsprozess

26.04.2007 Konzeptvorstellung Experten-Arbeitskreis 2007



Arbeitskreis – Profilabfrage „Zusammenfassung“

- Weitgehend gemeinsam ist die systematische Herangehensweise und Bedeutung des Themas Lean Office
- Erfahrungen aus sehr unterschiedlichen Bereichen
- Breites Erfahrungsspektrum hinsichtlich Themen / Zielsetzungen des Lean Office
- Große Spannweite bzgl. Aufstellung und Vorgehensweisen der Lean Office Umsetzung

Gute Grundlage, um neue Ideen / Einsichten zu gewinnen und Erfahrungen auszutauschen

Arbeitskreiskonzept – Ablauf der Treffen

4 Arbeitskreistreffen

In Unternehmen der
Arbeitskreisteilnehmer

Anreise am Vortag

Gemeinsame Abendveranstaltung

Vorstellung und Diskussion der
jeweiligen Themen am Folgetag

jeden 2-3 Monat
bis Anfang 2008

>> mit der Zielsetzung der langfristigen Zusammenarbeit

Arbeitskreiskonzept – Ablauf eines Treffens

Start 9:00 Uhr

1. Vorstellung des gastgebenden Unternehmens –
Unternehmenspräsentation

2. Vorstellung des gastgebenden Unternehmens –
Lean Office Aktivitäten (z.B. Projektvorstellung)

3. Vorstellung eines Teilnehmerunternehmens –
zu Prio-Thema

4. Vorstellung eines Teilnehmerunternehmens –
zu Prio-Thema

5. Vorstellung des Fraunhofer IPA bzw.
Netzwerkpartners – zu Prio-Thema

6. Workshop / moderierte Diskussion –
zu Prio-Thema

Ende 16:30 Uhr

7. Unternehmensbesichtigung

Arbeitskreiskonzept – Rolle des IPA's

1. Koordination und Organisation

2. Moderation der AK-Workshops/-Diskussionen

3. Erfahrungsberichte aus eigenen Industrieprojekten

4. Erfahrungsberichte von Netzwerkpartnern des IPAs

5. Protokoll und Dokumentation der AK-Sitzungen

6. Plattformpflege – www.ak-leanoffice.de

Themenfokussierung des aktuellen Arbeitskreises III 2007

Umsetzungsorientierung – Lean Office an der Basis

Umsetzungs-Bereiche

- In welchen Bereichen kommt Lean Office bereits erfolgreich zum Einsatz?
- Primäre / sekundäre Prozesse?

Ansatzpunkte

- Welche Ansatzpunkte wurden gewählt? Lokale vs. Prozessuale Fokussierung?
- Effizienz, Effektivität und Qualität?

Methodische Unterstützung

- Welche Methoden und Herangehensweisen werden genutzt?
- Welche Stärken und Schwächen haben die Methoden?

Problemfelder

- Welche Herausforderungen mussten / müssen gemeistert werden? Auf welche Weise?

Seite 17

Themenfokussierung des aktuellen Arbeitskreises III 2007

Umsetzungsorientierung – Lean Office strategisch

Implementierung, Integration, Nachhaltigkeit

- Welche evtl. konkurrierenden Lösungsansätze verfolgen die Unternehmen?
- Wie kann Lean Office organisatorisch / strukturell unterstützt und fixiert werden?
- Welche Modelle/Konzepte werden in den Unternehmen verfolgt?

Themenfokussierung des aktuellen Arbeitskreises III 2007

Konkrete Themenwünsche

Kennzahlen

- Erhebung / Identifikation / Definition von Kennzahlen / Messgrößen
 - qualitativ / quantitativ
 - Leistung vs. Aufwand
 - Sinnhaftigkeit
- Einsparungen: Arten von Einsparungen, Bewertung, Messbarkeit, BE-Wirksamkeit
- Prozesskosten
- Kennzahlenvisualisierung
- Gesamtnutzen (quantitativ) von Lean Office Konzepten
- Benchmarking: Benchmarking von Kernprozessen anhand von Kennzahlen, „Best-Practices / Best Processes“

Themenfokussierung des aktuellen Arbeitskreises III 2007

Konkrete Themenwünsche

Organisatorische Verankerung

- Methoden und Vorgehen zur Kommunikation der Lean Prinzipien im Office
- Begleitung des Veränderungsprozesses inkl. Konfliktmanagement / persönliche Befindlichkeiten
- Mitarbeitermotivation zur Prozessoptimierung
- Methoden zur erfolgreichen und dauerhaften Einbeziehung von Führungskräften
- Probleme & Risiken bei der Umsetzung
- Organisation nach der Einführungsphase z.B. Einbindung in bereits vorhandene Audits (ISO TS usw.), Zuständigkeiten, Kontrolle der Nachhaltigkeit durch Audits
- Vorgehen beim Lean Management bedarfsorientiert (kein Stufenmodell)

Themenfokussierung des aktuellen Arbeitskreises III 2007

Konkrete Themenwünsche

Prozessorientierung

- Prozessunterstützung durch innovatives Bürolayout und Büroequipment
- Prozessorientierte Organisation
- Erfahrungen bei der Anpassung der Organisationsstruktur zum Abbau der Schnittstellen

Themenfokussierung des aktuellen Arbeitskreises III 2007

Konkrete Themenwünsche

Personal

- Prozessoptimierung vs. Beschäftigungssicherung
- Effektive Personal- und Ressourcenplanung in Lean-Prozessen; Sinnvolle und ergebniswirksame Nutzung freigesetzter Kapazitäten (min, h, m²)

Methoden

- Wertstromanalyse, Pull vs. Push
- Prozessoptimierung bereichsübergreifend (Methoden, Vorgehen, Erfolge)
- Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von 5S-Maßnahmen beim Produktenstehungsprozess und beim Auftragsabwicklungsprozess
- Problemlösezykel

Themenfokussierung des aktuellen Arbeitskreises III 2007

Konkrete Themenwünsche

► Begriffsdefinition und weitere Ansätze

- Begriffserklärung / -abgrenzung von Lean Office bzw. Lean Administration
- Erfahrungsaustausch zu den unterschiedlichen Ansätzen EFQM, Six Sigma, Balance Scorecard ...

Erstes Arbeitskreistreffen - Kernthemen

Vormittags – Lean Office in der Breite

Lean Office – Gesamtmodelle bzw. Managementsysteme – Vortrag/Diskussion

- Begriffsklärung / -abgrenzung von Lean Office bzw. Lean Administration
- Gesamtüberblick

Lean Office – Mögliche Vorgehensweisen – Vortrag/Diskussion

Nachmittags – Lean Office in der Tiefe

Themenspezifizierung - Workshop

- Herausarbeitung der eigentlichen Frage- und Problemstellungen hinter den Themenstellungen
- Ableitung von Zielsetzungen – Was soll konkret erreicht werden

Erstes gastgebendes Unternehmen + Terminierung



Terminvorschlag erstes Treffen:

Mi/Do der 25.07/26.07.07 od.

Do/Fr der 26.07/27.07.07

Wer meldet sich freiwillig? 😊