

Effizienzsteigerung

Was Büroteams von Extremsportlern lernen können

von Sabine Leikep
Produktion Nr. 5, 2005

KASSEL (kk). „Das Ziel muss im Kopf sein“, so formuliert der Extremsportler Hubert Schwarz den Grundstein für seine sportlichen Erfolge im Rahmen des Office-Excellence-Kongress in Kassel. Hubert Schwarz hat seinen Lebensraum verirklicht und die Welt per Fahrrad erobert. Er zog zahlreiche Parallelen zwischen erfolgreichen Sportlern und erfolgreichen Unternehmen und Mitarbeitern.

Als erster Deutscher absolvierte Schwarz 1991 das Race Across Amerika, den härtesten Radmarathon der Welt. Er umrundete und durchquerte den australischen Kontinent in Rekordzeit und fuhr in 80 Tagen auf dem Stahlross um die Welt. Erfolgreiche Menschen und Organisationen setzen sich hohe Ziele und wachsen mit den Herausforderungen, glaubt Schwarz.

„Steigerung der Büroeffizienz“ war das Thema des Kongresses in Kassel. Laut Teilnehmerliste kamen mehr als 90 % der Kongressbesucher von produzierenden Unternehmen. Die meisten Methoden zur kontinuierlichen Verbesserung lassen sich auf den Bürobereich übertragen und anpassen.

Eine 5A/5S-Aktion schafft eine gute Ausgangsbasis. Prozessmapping und Wertstromdesign durchleuchten die Prozesse und zeigen Einsparpotenziale auf.

Klaus Fernekeß von dem Turbinenhersteller Kühnle, Kopp & Kausch stellte dar, wie in seinem Unternehmen die Methoden in die Verwaltung übertragen wurden. Das Motto „Schlaupen statt Schweißperlen“ gilt ebenso im Bürobereich. Das haus-eigene Verbesserungsprogramm „P3“ bezieht sich auf Produkt, Personal und Prozess. Ein Ziel ist die Reduzierung der Suchzeiten um 20 %.

Den Mitarbeitern Ziele setzen und Rückendeckung geben

eingesparte Zeit soll genutzt werden, um mehr Umsatz zu machen. Dass es funktioniert, hat die Produktions-Mannschaft bereits bewiesen. Seit 1998 wurde der Umsatz durch Zukäufe und Effizienzsteigerung bei gleichem Personalbestand vervierfacht. Das Programm P3 wird auch genutzt, um als strategisches Element die zugekauften Werke zu integrieren. Wichtig ist es laut Klaus Fernekeß, Ziele zu setzen, den Mitarbeitern Rückendeckung zu geben und anzufangen. Sein Fazit: „Gewinner erkennt



Bild: Hubert Schwarz

„Um ein Ziel zu erreichen, muss man auch mal die Komfort-Zone verlassen“, sagt Hubert Schwarz, der in Rekordzeit um die Welt radelte.

man am Start. Verlierer auch.“ Eines haben Unternehmen, die ihre Büroeffizienz erfolgreich steigern, gemeinsam: einen langen Atem. Der Erfolg lässt oft einige Zeit auf sich warten, und es sind große Anstrengungen notwendig, bis messbare Ergebnisse vorliegen. Das Augenmerk liegt auf der dauerhaften Beseitigung von Verschwendung. Hubert Schwarz betont: „Die erste Glühbirne begann nach 1 000 Versuchen zu glühen. Die Parole heißt: nicht aufgeben.“

Verschwendung sei weit verbreitet, erklärt Georg Möller vom Kaizen Institute. Viele spielen seiner Ansicht nach immer noch „Memory“ auf den Schreibtischen. Deshalb sollte man ein positives Verhältnis zur Vermeidung von Verschwendung gewinnen und die Chance nutzen, durch Verbesserungen die Effizienz zu steigern und Kosten zu sparen.

Doch lässt sich Verschwendung erkennen und bewerten? Während in der Fertigung oft teure Maschinen und Anlagen und deren Stillstände un-nötige Kosten verursa-

chen, ist im Bürobereich der Mensch der Hauptkostenfaktor. Eine globale Produktivitätsstudie ergab, dass weltweit 38 % der Arbeitszeit mit unproduktiven Tätigkeiten verbracht wird. Ein Angestellter verbringt täglich 15 bis 20 % damit, Dokumente zu suchen, abzulegen oder weiterzuleiten. Um das Verschwendungsbewusstsein zu entwickeln, ist es sinnvoll, eine Verschwendungsanalyse durchzuführen und den Mitarbeitern zu präsentieren. Laut Georg Möller wird oft allein durch den Messvorgang etwas verändert. Gemessen wird am Prozess, denn dort werden die Ressourcen verbraucht. Und weil der Mitarbeiter der Hauptkostenfaktor ist, werden die unproduktiven Zeiten erfasst. Mit den Methoden Prozessmapping und Wertstromdesign lassen sich die Prozesse darstellen und im Hinblick auf Verschwendung überprüfen.

Die Prozessforscherin Anna-Katharina Wittenstein vom Fraunhofer-Institut Produktionstechnik und Automatisierung in Stuttgart stellte fest, dass in der Hauptsache folgende Probleme eine schnelle Durchlaufzeit im Unternehmen verhindern: interne

Schnittstellenprobleme, umständliche interne Abläufe und Schnittstellenprobleme mit Kunden und Lieferanten. Diese Probleme werden mit Hilfe von Wertstromdesign erkannt. Es geht nicht mit Riesenschritten, sondern kaizenorientiert mit vielen kleinen Schritten zur Verbesserung voran. Der erste Schritt bestehe darin, die Verschwendung aus den Prozessen zu nehmen und die Durchlaufzeiten zu verkürzen.

Als Hubert Schwarz mit seiner Umrundung von Australien mit dem Fahrrad 14 200 km am Stück in sechs Wochen zurücklegte und damit einen Weltrekord aufstellte, hatte er mit erheblichen Schwierigkeiten zu kämpfen. So geht es vielen Unternehmen im Laufe ihres Verbesserungs-Prozesses. Die Bedingungen ändern sich, und das Ziel scheint in unabharrbare Ferne gerückt zu sein. Doch wer dann aufgibt, hat verloren. Der Rat von Hubert Schwarz: „Wenn andere aufgeben, dann kommt Ihre Chance. Um ein Ziel zu erreichen, muss man auch mal die Komfortzone verlassen. Wichtig ist, kein Zweifeln über sein Handeln aufkommen zu lassen und den eigenen Weg zu gehen.“ Ohne sein Team hätte er seine Ziele nicht erreicht. Bei einem Rennen über 5 000 km wie das „Race Across America“ könnten fünf Minuten entscheidend sein.

„Gewinner erkennt man am Start, Verlierer auch.“

Klaus Fernekeß,
Kühnle, Kopp & Kausch

So trimmte er sein Team auf Präzision. Jeder Handgriff musste sitzen. Die Pausen nutzte er, um zu essen, gewaschen und massiert zu werden und das Rad auf Vordermann bringen zu lassen. Im globalen Wettbewerb zähle ebenso die Schnelligkeit. Oft sei es entscheidend, den Mitbewerbern eine Nasenlänge voraus zu sein. Dazu müsse das Team perfekt zusammenarbeiten, und die Prozesse müssten stimmen.

Mehr Infos: www.office-excellence.de, www.hubert-schwarz.com, Literaturtipp: Sabine Leikep/Klaus Bieber: Der Weg – Effizienz im Büro mit Kaizen-Methoden, ISBN 3-8334-1506-1.



Bild: Hubert Schwarz

Bei den Radrennen spannt Hubert Schwarz seinen Körper über den Kopf und schneidet die Luft.