

KAIZEN[®] Forum

INFOS • IMPULSE • IDEEN

Sonderausgabe
Mit gutem Beispiel voran:
Das KAIZEN[®] Office

Blick hinter die Kulissen

Büroeffizienz praktiziert im KAIZEN[®] Office in Bad Homburg

Von Sabine Leikep

In der Deutschen Niederlassung des KAIZEN[®] Institute in Bad Homburg ist Büroeffizienz nicht nur graue Theorie. Nach dem Motto 'Walk what you talk' geht man mit gutem Beispiel voran. Hier kann vom Desksharing über ein Kanban-System bis hin zum nonterritorialen Arbeitsplatz alles besichtigt werden.

Im Mittelpunkt beim effizienten Arbeiten im Büro steht die Optimierung der Abläufe. Alles muss fließen, Blockaden müssen gelöst und Verschwendung eliminiert werden. Da das KAIZEN[®] Institute seine Kunden im Hinblick auf effizientes Büromanagement berät, ist es für das dortige Office-Team selbstverständlich, die Methoden im eigenen Hause anzuwenden und sich ständig zu verbessern. Ein idealer Zeitpunkt für erste Schritte zur Neuorganisation war der Umzug des KAIZEN[®] Institute von Frankfurt nach Bad Homburg im Dezember 2000. Ein Desksharing-Konzept und die optimale Anordnung der Arbeitsplätze ermöglichten die Reduzierung der Bürofläche um 25 %. Die Ersparnis für Miete investierte Udo Reimer, der Niederlassungsleiter, in die Anlage eines kleinen japanischen Gartens im Lichthof. Die Neuorganisation geschah nach den sechs Leveln für das effiziente Office-Management mit KAIZEN[®]: Im ersten Schritt wurde eine gute Ausgangssituation durch Selbstorganisation geschaffen. Dies geschah im Rahmen einer 5A-Aktion. Dabei sor-

tierte das Team nicht benötigte Dinge wie alte Akten, überflüssiges Büromaterial etc. aus. Die aktuellen Vorgänge wurden von Ordnern in Hängemappen verlegt. Pro Mitarbeiter steht ein Caddy mit einem Auszug für Hängemappen und einem Fach für Büromaterial zur Verfügung, der täglich an den jeweiligen Arbeitsplatz gerollt wird. Diese Neuorganisation brachte eine Freisetzung

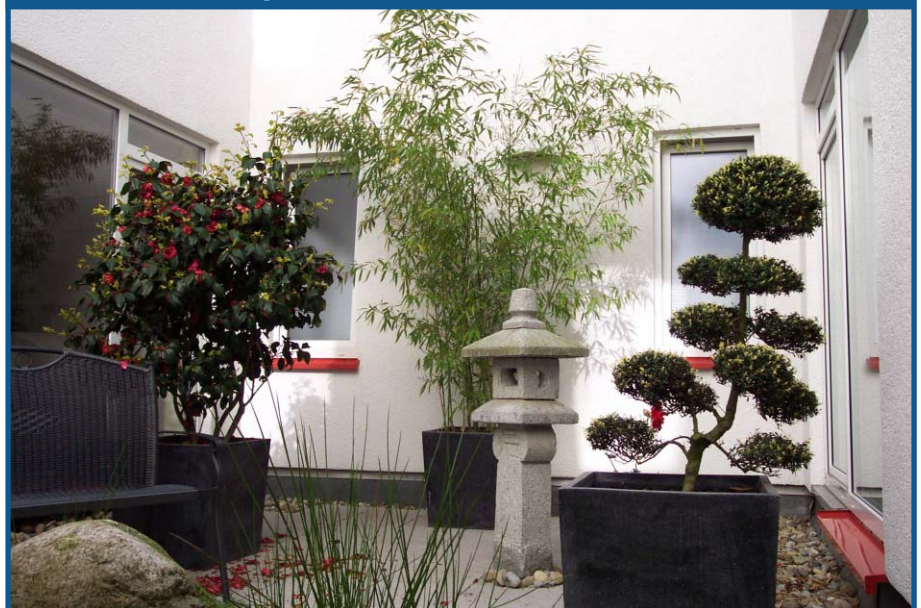
von acht laufenden Metern Regalfläche. Komplette Aktenschränke konnten eliminiert werden. In der zweiten Stufe war das Ziel die Verbesserung der Zusammenarbeit im Team durch Standardisierung. Es wurden Standards für die Bearbeitung von Projekten und dazugehörige Formulare und Checklisten erarbeitet.

Fortsetzung auf Seite 2

INHALT

Das KAIZEN [®] Office	S. 1
Otimale Anordnung	S. 2
KANBAN im Büro	S. 3
Nonterritoriales Arbeiten	S. 3
EDV Organisation	S. 4
Führen mit Kennzahlen	S. 4

Freiräume: Japanischer Garten im KAIZEN[®]-Office



Fortsetzung von Seite 1

Eine klare Aufgabenverteilung und Vertreterregelung sorgt für Kontinuität der Abläufe. Ein Kanban-System für Büromaterial, Werbematerial etc. spart Suchzeiten und Lagerfläche.

Im dritten Schritt wurden die Arbeitsprozesse verbessert. Dies umfasst eine einheitliche Organisationsstruktur in der EDV und die Visualisierung von Zuständigkeiten und Ausbildungsstand der einzelnen Mitarbeiter sowie bestimmter Arbeitsabläufe. Im Level 4 ist die Zielsetzung das Erhalten des guten Zustandes durch weitere Optimierungen im Team. Dies erfordert das Einhalten der Standards und eine gute Kommunikation. Im Level 5 wird 'volle Verantwortung und flexibles Arbeiten im Team' angestrebt. Regelmäßige Workshops und Audits unterstützen das Team und zeigen den aktuellen Stand der Entwicklung auf. Angestrebt wird die höchste Stufe im Level 6: 'Best in Class' mit dem Ziel der Prozessbeherrschung. Auf den folgenden Seiten finden Sie Erfahrungsberichte der einzelnen Teammitglieder und Tipps aus der Praxis. ◀

Tip: One Point Lesson



Das KAIZEN®-Team nutzt One Point Lessons zur Erklärung von Tätigkeiten, die nicht zur täglichen Routine gehören. Zum Beispiel wird das Auswechseln von Toner am Fotokopierer direkt am Gerät mit einer visualisierten Kurzbeschreibung erklärt. So kommen auch neue Mitarbeiter zurecht, oder solche, die mit dieser Tätigkeit nur selten konfrontiert werden. One Point Lessons sparen Zeit und verhindern Fehler.

Cockpit-Arbeitsplatz: Alles in greifbarer Nähe



Bequem und effektiv findet Felicitas Kell die Anordnung ihres Arbeitsplatzes. Durch die U-Form hat sie alles, was sie häufig benötigt, in greifbarer Nähe und kann sich so voll auf ihre Aufgaben konzentrieren. Lange Wege und Suchzeiten entfallen und ermöglichen ein effizientes Arbeiten. Am Telefon kann sie rasch Auskunft geben, da sie auf alle wichtigen Daten sofort Zugriff

Felicitas Kell

Die Anordnung macht's: Alles im Griff

Als Projektkoordinatorin ist Felicitas Kell für die administrative Abwicklung von Beratungsaufträgen zuständig. Vom Angebot bis zur Rechnungserstellung begleitet sie die Projekte. Außerdem erledigt sie die Personalsachbearbeitung einschließlich der Spesenabrechnungen für die Berater. Weitere Aufgabengebiete sind die Organisation der vom KAIZEN® Institute veranstalteten Benchmarktours und allgemeine Sekretariatsarbeiten. Frau Kell verrät uns, wie sie das umfangreiche Aufgabengebiet souverän managt. "Hilfreich sind ein ergonomisch angeordneter Arbeitsplatz im U-Layout und die Hängemappen mit Projekten, Checklisten, Übersichten etc., so dass ich alle wichtigen Vorgänge und Arbeitsmittel griffbereit habe." Da die Unterlagen für Spesenabrechnungen und Personalsachbearbeitung relativ viel Platz benötigen und in Wandschränken untergebracht sind, ist Frau Kell die einzige Mitarbeiterin im KAIZEN® Office, die noch einen festen Arbeitsplatz hat. Alle anderen Mitarbeiter teilen sich nach dem

Desksharing-Prinzip die restlichen Arbeitsplätze. Damit die Arbeitsplätze besser identifiziert werden können, hat das Team diese gekennzeichnet. Dafür wurden die Flaggen der Europa-Niederlassungen des KAIZEN® Institute verwendet. So können sich die Mitarbeiter entscheiden, ob Sie am Platz Frankreich, Schweiz, Portugal, Großbritannien oder Deutschland arbeiten möchten. Ein Anwesenheitsboard mit den Flaggen zeigt, wer gerade an welchem Platz arbeitet.

Felicitas Kell hat nicht nur einen effizient eingerichteten Arbeitsplatz - sie arbeitet auch nach dem 'Sofort-Prinzip'. Das bedeutet, sie nimmt jeden Vorgang nur einmal in die Hand und entscheidet sofort, was damit passiert. Entweder erfolgt unverzüglich die Bearbeitung oder der Vorgang wird abgelegt, weitergeleitet oder auf Termin gelegt. So bilden sich keine Stapel und der Schreibtisch ist immer schön aufgeräumt. Dasselbe Prinzip gilt auch für die Bearbeitung von e-Mails, damit die elektronischen Durchlaufkanäle nicht blockiert werden. Selbstverständlich ist eine zentrale EDV-Ablage, um keinen Speicherplatz zu verschwenden. ◀

Christiane Lindemann

Standards als Basis für die Organisation

Als Allroundkraft im KAIZEN® Office ist Christiane Lindemann neben allgemeinen Administrationsaufgaben und der Projektkoordination für den Einkauf von Büromaterial zuständig. Nachdem im Rahmen eines 5A-Workshops Überflüssiges aussortiert und alles neu organisiert wurde, sollte auch der Einkauf von Büromaterial optimiert werden.

Klarheit des Sortiments

Um Überbestände und Materialknappheit zu vermeiden, entschied sich das Office Team zur Einführung eines Kanban-Systems für Büromaterial. Christiane Lindemann erzählt: "Zuerst wurde jeder einzelne Artikel unter die Lupe genommen. Dabei stellten wir fest, dass viele Artikel wie Kugelschreiber,

Simone Schwander

Flexibel Arbeiten im Team

Als dienstälteste Mitarbeiterin kennt Simone Schwander die Arbeitsabläufe sehr gut. Sie ist zuständig für die Organisation der Seminare und erledigt ihre Aufgaben im Rahmen eines flexiblen Arbeitszeitmodells. An zwei Tagen pro Woche ist sie im Office präsent. Einen Teil ihrer Aufgaben erledigt sie von Zuhause aus. "Als sich Anfang 2000 mein Wunschkind ankündigte, war mir sofort klar, dass ich weiter im Berufsleben bleiben möchte" erzählt Simone Schwander. Drei Dinge halfen ihr bei der Erfüllung dieses Ziels: Ein verständnisvoller Chef, mit dem sie ein neues Arbeitszeitmodell entwickelte, nette Kollegen, die damit einverstanden waren und die Eröffnung des KAIZEN®-Muster-Office in Bad Homburg, wo flexibles Arbeiten willkommen war. Das Aufgabengebiet KAIZEN®-College eignete sich besonders gut für dieses Modell. Die College-Organisation wur-

Büromaterial gut organisiert - Kanban im Office

Christiane Lindemann schätzt die Vorteile des Kanban-Systems, das nicht nur für Büromaterial sondern auch für Schulungsunterlagen, Werbematerial, und Getränke eingeführt wurde. Bei den Werbematerialien und Schulungsunterlagen befinden sich die Bestände beim jeweiligen Hersteller und werden nach Bedarf abgerufen, mit einer Lieferzeit von maximal 3 Tagen. Der neue Lieferant für Büromaterial liefert innerhalb von 24 Stunden.

Die Vorteile des Kanban-Systems:
Ersparnis von Suchzeiten und Lagerplatz, einfache Handhabung durch alle Mitarbeiter, Flexibilität, da bei Bedarf Bestellmenge oder Mindestbestand variiert werden können.



Briefcouverts, Klarsichthüllen etc. in mehreren Varianten vorhanden waren. Wir definierten jeweils das beste Produkt als Standard, fotografierten es und fertigten davon eine Karte (jap. Kanban) mit Angabe von Lieferant, Preis, Mindestbestand, optimaler Bestellmenge etc. an. Die Karten werden direkt am Materialschrank hinterlegt. Sobald der Mindestbestand eines Artikels erreicht

ist, wird die Karte in ein dafür vorgesehenes Fach gesteckt". Einmal pro Woche sammelt Christiane Lindemann die Karten ein und bestellt die benötigten Dinge. Seit Einführung des Kanban-Systems konnten die Kosten für Büromaterial reduziert werden. Die Standardisierung brachte Klarheit in das Bestellsystem und die Verfügbarkeit ist optimal. ◀

de optimiert. Standardisierte Checklisten sorgen für einen optimalen Ablauf. Die PC-Ablage wurde klar strukturiert und damit 70 % der Ablagezeit eingespart. Ein Rollcaddy mit Hängemappen macht die Unterlagen für alle zugänglich. Simone Schwander benötigte zur Realisierung der Home Office Tätigkeit neben einem entsprechenden Raum technisches

Equipment wie PC, Drucker, Handy, Fax, Anrufbeantworter, Rufumleitung, Internet etc. Das nonterritoriale Arbeiten setzt eine Beherrschung der Prozesse und hohe Eigenverantwortung voraus. "Wichtig sind auch nette Kollegen, die mal rasch etwas weiterleiten, das versehentlich im Hauptoffice landet" sagt Frau Schwander. ◀

Unabhängig von Zeit und Raum



Simone Schwander findet alles, was sie zum Arbeiten benötigt, in ihrem Rollcaddy. Aktuelle Unterlagen nimmt sie mit ins Home Office. Ein Desksharing-Konzept ermöglicht die anderweitige Nutzung des während ihrer Abwesenheit brach liegenden Schreibtisches. Wenn sie im Office ist, fährt sie ihren Container zu einem freien Platz. So hat sie jedes Mal ein anderes Gegenüber und kann den Kontakt zu allen Kollegen pflegen. Die Umstellung von Ordnern auf Hängemappen kommt dem Flexibilitätskonzept entgegen. Das gut sichtbare und klar strukturierte Register an den Mappen sorgt für Übersicht. Bei den praktischen Mappen in Taschenform entfällt das Loch und der Zugriff wird verbessert.

EDV-Organisation nach dem KAIZEN® Prinzip



Sebastian Reimer kümmert sich um die Organisation der EDV, das Intranet und den Internetauftritt des KAIZEN® Institute. Entsprechend der KAIZEN® Philosophie achtet er auf klare Strukturen in der Dateiorganisation und vermeidet überflüssige Informationen. Jede(r) Mitarbeiter(in) hat Zugriff auf das Netzwerk. Die Berater im Außendienst können über das Intranet auf Informationen zugreifen.

‘Wir verbessern uns ständig und sorgen dafür, dass die Informationen gut fließen’ sagt Sebastian Reimer. Nur wichtige Informationen werden auf der Festplatte gespeichert. Durch eine Standardisierung der Informationswege wird Überinformation vermieden. Ein schneller Zugriff auf alle Daten gewährleistet die Reduzierung von Verschwendung durch Suchzeiten.

Udo Reimer

Kennzahlen als Führungsinstrument

Der Erfolg eines Unternehmens ist nach der Meinung von Udo Reimer, dem Leiter der deutschen Niederlassung des KAIZEN® Institute, abhängig von einer klaren Zielsetzung und motivierten Mitarbeitern, welche die Ziele planvoll umsetzen. Bedingung für die erfolg-

Visualisierung der Ziele



Udo Reimer nutzt die Methoden der KAIZEN® Score Card und hat seine Zielsetzungen übersichtlich visualisiert. Die Pflege der Übersichtstafeln und Grafiken ist Chefsache. Umsatzziele, Auslastung der Berater, Ausbildungsstand der Mitarbeiter etc. sind hier visualisiert. Anhand der Kennzahlen sind Soll-Ist-Abweichungen durch grafische Darstellung sofort zu erkennen.

So weiß er immer genau, wo er und sein Team stehen und kann bei Abweichungen von der Planung entsprechende Maßnahmen einleiten.

reiche Umsetzung der Ziele ist, dass für alle zu jedem Zeitpunkt klar ersichtlich ist ‘Wo stehen wir? Um diese Frage jederzeit beantworten zu können, bedient sich Udo Reimer der Visualisierung mittels KAIZEN® Score Card. Basis für die optische Aufbereitung des ‘status quo’ ist die permanente Pflege und Aktualisierung der entsprechenden Kennzahlen. Die regelmäßige Beschäftigung mit den Kennzahlen ermöglicht es ihm, die Ziele ständig im Auge zu behalten und den Erfolg messbar zu machen. Gleichzeitig kommuniziert er seine Strategien und motiviert dadurch alle Mitarbeiter, sich dafür zu engagieren. Ein weiterer Vorteil ist die Möglichkeit der klaren Budgetierung der Ziele anhand der KAIZEN® Score Card. Natürlich ändern sich die ‘Lebensumstände’ und die Strategien müssen angepasst werden. Dies sieht Udo Reimer als Herausforderung und das ‘Spannende’ an der Geschichte ◀



KAIZEN-COLLEGE

Holen Sie sich bei uns das Know-how für TPM®, Effizientes Office-Management, Wertstromdesign und Total Flow Management.

Bilden Sie sich weiter zum KAIZEN® Manager.

Lernen Sie von den Besten auf unserer Benchmarktour.

Nähere Infos, Termine und Preise bei unseren Service-Hotlines:

Benchmarktour: ☎ 06172-138-112
Seminare ☎ 06172-138-113
www.kaizen-institute.de

Visuelles Management im Team



Im KAIZEN® Office findet man nur wenige freie Stellen an den Wänden. Bei näherer Betrachtung entdeckt man dort eine Fülle von Informationen, Checklisten und Arbeitshinweisen, aber auch nette Fotos von Seminaren oder anderen Veranstaltungen. So sind Informationen für das Team ständig verfügbar. Der Besucher erkennt sofort, dass hier der KAIZEN® Spirit überall präsent ist.

IMPRESSUM

Herausgeber:



**KAIZEN®
INSTITUTE**

KAIZEN Institute
Benzstrasse 9
D-61352 Bad Homburg
Tel. 0049 (0) 6172-138-0
Fax 0049 (0) 6172-138-138
germany@kaizen-institute.de
Redaktion: Sabine Leikep
Klaus Bieber