

# KAIZEN<sup>®</sup> *Forum*

INFOS • IMPULSE • IDEEN

**Sonderausgabe**  
Büroeffizienz:  
Mit AMORE zum  
Erfolg

## KAIZEN<sup>®</sup> im Büro bei WITTENSTEIN AG

### AMORE löst einen Schneeballeffekt aus und führt rasch zum Erfolg

*Von Sabine Leikep*

**Wie schafft es die WITTENSTEIN AG, dass immer mehr Mitarbeiter auf freiwilliger Basis nach einer höheren Büroeffizienz streben? Und dass die Maßnahmen auch noch in Rekordzeit umgesetzt werden? Der Schlüssel zum Erfolg heißt AMORE. Der Prozess kam vor eineinhalb Jahren ins Rollen und hat inzwischen eine breite Basis im Unternehmen gefunden.**

Die WITTENSTEIN AG beschäftigt weltweit über 750 Mitarbeiter. Davon arbeiten ca. 550 an den Standorten Igersheim und Harthausen im schönen Taubertal. Die Produktpalette des High-Tech-Unternehmens ist vielfältig. Eine Spezialität sind Präzisionsgetriebe und mechatronische Antriebssysteme in raumsparender Variante. Eine weitere Sparte ist innovative Technik für Medizin und Orthopädie. Die jüngste Tochter 'aerospace & simulation' beschäftigt sich mit Anwendungen für Luftfahrt und Simulation.

Die Unternehmensgruppe ist seit Jahren auf Wachstumskurs. Das rasche Wachstum erfordert eine Optimierung der Prozesse - sowohl in der Produktion als auch in den Büros. Deshalb wurde vor eineinhalb Jahren das Programm AMORE ins Leben gerufen. Es steht für: 'Prozesse **A**nalisieren, neu **M**odellieren, die Umsetzung **O**rganisieren und **R**ealisieren mit dem **E**nterprise Modeller'. Ein Pilotbereich in der Abteilung Beschaffung startete mit AMORE im Mai 2002. Parallel dazu führten hauseigene BA-Studenten

eine Mitarbeiter-Befragung über Probleme im täglichen Arbeitsablauf durch. Die befragten Personen nannten über 300 Probleme.

Georg Möller, Leiter Beschaffung, sagt: '300 Probleme: Das sind Chancen, ein Übel loszuwerden!' Zusammen mit Peter Döppler und Jochen Grieser von der Organisation Vertrieb rief er AMORE

INHALT	
Mit AMORE zum Erfolg	S. 1
Niemand muss AMORE machen	S. 2
Die Prozessbegleiter	S. 3
Prozessmapping	S. 3
Einfache Dinge	S. 4
Die Folgen von AMORE	S. 4
AMORE per Computer	S. 4

ins Leben. Sie haben mit der Befragung die Mitarbeiter von Anfang an eingebunden und das Interesse für die geplanten Aktionen geweckt. Die Drei installierten im Vertriebsbüro während der Aktion eine 'Klagemauer' in Form einer Pinnwand, wo die Probleme dargestellt wurden. Prioritäten wurden festgelegt und an einer Problemlösungstafel visualisiert.

*Fortsetzung auf Seite 2*

### Trio AMORE: sie brachten den Stein ins Rollen



**Jochen Grieser, Georg Möller und Peter Döppler sind die Initiatoren des AMORE-Programms. Sie sind auch die ersten, die mit ihren Teams die AMORE-Bausteine testen und ihre Erfahrungen weitergeben.**

## Fortsetzung von Seite 1

Als Peter Döppler und Jochen Grieser von dem Benchmarkingprojekt Büro 21 hörten, das die Firma Macils in Kooperation mit dem KAIZEN® Institute veranstaltet, waren sie Feuer und Flamme. Sie setzten sich für eine Teilnahme Ihrer Firma an dem Projekt ein und gingen im eigenen Hause gleich mit gutem Beispiel voran. Das Ergebnis ihrer ersten 5A-Aktion war die Einsparung einiger Schränke und die Verkleinerung der Schreibtische durch Absägen der Tischplatten. Diese Aktion wurde zum Gesprächsthema im gesamten Betrieb. Viele Neugierige kamen, um zu schauen was hier passiert. Beobachten konnten sie zuerst das absolute Chaos. Aussortiertes Papier (immerhin 200 kg von zwei Personen) und überflüssige Materialien wurden im Flur gestapelt. Nach der Neuorganisation bestaunten die

## Wir haben es geschafft!



**Bianca Jahn von der Abteilung Beschaffung in Siegerpose über dem aussortierten Ballast, den sie und ihre Kollegen aus den Büros entfernt haben. Loslassen, neu und sinnvoll anordnen, durchatmen, weitermachen und weitere Kollegen für die Sache begeistern! Das ist das Erfolgsgeheimnis der 6A-Aktionen bei der WITTENSTEIN AG**

Kollegen das großzügige und ergonomische neue Bürolayout.

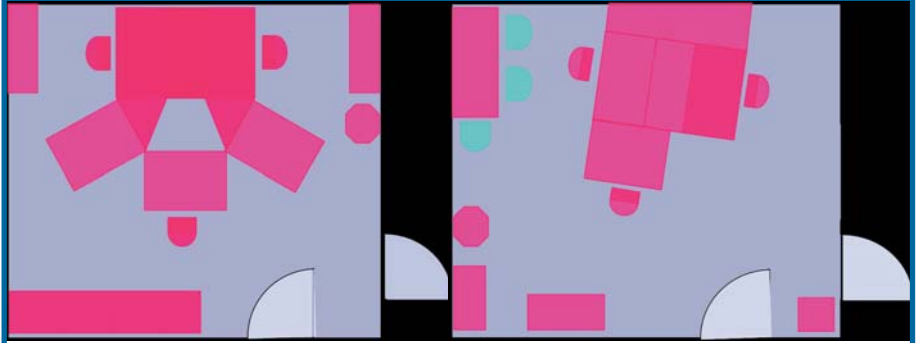
## Aus 5A wurden 6A

Die Geschäftsleitung war sehr angetan von den ersten Erfolgen und begrüßte eine Verbreitung von AMORE im ganzen Unternehmen. Den 5A nach der KAIZEN®-Lehre fügte das Team der

WITTENSTEIN AG ein sechstes A hinzu: 'Alle machen mit'.

Denn wenn sich eine Abteilung zur Durchführung der Aktion entschieden hat, dann macht sich das gesamte Team ans Werk, um gemeinsam eine gute Ausgangsbasis für weitere Verbesserungen im Arbeitsablauf zu schaffen. ◀

## Freiraum durch Veränderung des Büro-Layouts



**Aussortierte Regale und Schränke sowie das Absägen der Schreibtischplatten ermöglichten die Einrichtung einer Besprechungssecke im Büro von Peter Döppler und Jochen Grieser.**

## Motivieren statt erzwingen

## Niemand muss AMORE machen, aber immer mehr wollen es!

'AMORE ist freiwillig' sagt Peter Döppler. 'Wir zwingen niemanden, mitzumachen. Es bringt nichts, gegen Widerstände zu kämpfen'. Statt dessen setzt man bei WITTENSTEIN auf die ansteckende Wirkung von AMORE. Und das mit Erfolg. Die Realisierung des Programms zur kontinuierlichen Verbesserung gleicht einem Puzzlespiel. Was die 6A-Aktionen betrifft, so steht WITTENSTEIN im Moment bei einem Durchdringungsgrad von ca. 60 %. Das Ziel ist eine Vervollständigung des Puzzles, um Kosten und Durchlaufzeiten zu minimieren. Die Aktivitäten zur Erreichung dieses Ziels sind vielfältig. Mit den 6A-Aktionen wird ein Denkprozess angestoßen. Begeisterung und Teamgeist werden geweckt und der Fokus richtet sich auf weitere Verbesserungen wie Standards, Besprechungsregeln, Reduzierung der Suchzeiten, Ablagesystematik, Patenschaften etc. Prozessmapping und Problemlösungs-stories decken schließlich Zeitkiller und

Engpässe auf. Gemeinsam wird an der Prozessverbesserung gearbeitet. Konkrete Zielsetzungen und die Visualisierung anhand von Teamtafeln machen die Ergebnisse messbar. Die sichtbaren Erfolge motivieren andere Abteilungen, ebenfalls etwas zu tun. In der Abteilung von Georg Möller wurden bereits erste Schritte in Richtung 'Flexibles Arbeiten im Team' gewagt. Ein erstes Desksharing-Modell wird gerade getestet. Im Rahmen des Benchmarking-Projekts mit dem Ziel 'Best in Class' liegen die Wittensteiner gut im Rennen. ◀

## Die AMORE-Bausteine



**Die AMORE-Bausteine folgen den 6-Levels des KAIZEN® Institute.**

## Die Prozessbegleiter

# Antriebsmotoren für AMORE

Der Stein zur Verbesserung der Büroeffizienz ist ins Rollen gekommen. Damit er nicht zum Stillstand kommt, sind Helfer notwendig, die ihn immer wieder anstoßen. Das sind bei der WITTENSTEIN AG insgesamt sechs interne Prozessbegleiter bzw. Umsetzungskoordinatoren. Diese AMORE-Experten und -Expertinnen verwenden etwa 20 - 30 % ihrer Arbeitszeit für die Weiterentwicklung von Verbesserungsprozessen.

## Regelmäßige AMORE-Meetings

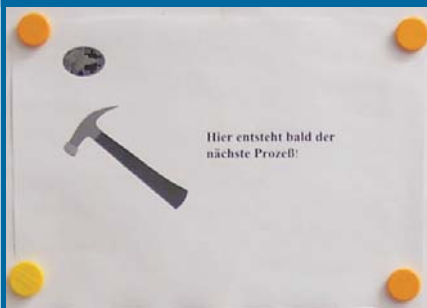
In regelmäßigen Meetings machen sie sich darüber Gedanken, wie es in Pilotbereichen weitergehen soll und wie weitere Abteilungen akquiriert werden können. Instrumente zur Akquise sind

## Prozessmapping

# Die Dinge mit anderen Augen sehen

Wie lange dauert das Fertigstellen einer Auftragsbestätigung? Das ist ein typischer Fall, der im Rahmen eines Prozessmapping untersucht wird. Bei WITTENSTEIN stellte das Vertriebsteam fest, dass die Zeitspanne für den Versand einer Auftragsbestätigung zwischen einem halben Tag und einer Woche liegen kann. In den Prozess sind weitere Abteilungen wie das technische Büro, die Zentrale Auftragsabwicklung

## Pfiffige Idee: Baustelle



Ankündigung des nächsten Prozessmappings auf einer leeren Tafel. So bleibt das Vorhaben in Erinnerung!

# Die Teamtafel als Indikator und Motivator



Welche Ziele haben wir und wo stehen wir momentan? Die Visualisierung dieser Informationen ist ein wichtiges Hilfsmittel zur Motivation der Mitarbeiter. Die Teamtafel informiert über laufende Aktionen und die Ergebnisse und wird regelmäßig aktualisiert. Neu entwickelte Standards werden bekanntgemacht. Auch Privates hat seinen Platz. Und in der 'Konfuzius-Ecke' gibt es regelmäßig neue Weisheiten, zum Beispiel: 'Ein Angebot ist eine Einladung zum Verhandeln'.

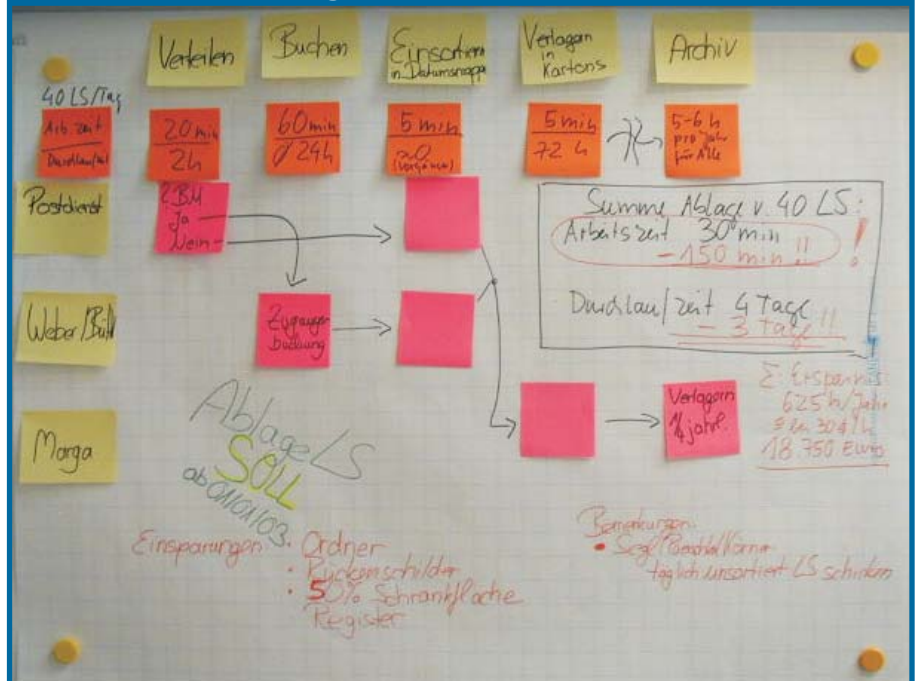
die monatliche Mitarbeiterzeitschrift 'Planet' und das Intranet. Über jede durchgeführte Aktion und deren Erfolge wird im Intranet berichtet. Am wirkungsvollsten ist jedoch immer noch die 'Mund-zu-Mund-Propaganda' bzw. die erweckte Neugier durch aufsehenerregende 6A-Aktionen. Die Prozessbegleiter führen betriebsinterne

Schulungen durch und stellen das Schulungsmaterial interessierten Abteilungen zur Verfügung. Internes Benchmarking soll zu Höchstleistungen motivieren. Der neueste Plan sieht vor, einen Preis für die beste Abteilung auszuloben, zum Beispiel eine große AMORE-Party für das Sieger-Team. ◀

und die Arbeitsvorbereitung involviert. Zur Zeit wird der Prozess aufgerollt und der IST-Zustand erfasst. Danach erfolgt die Modellierung. Ein anderes Beispiel

finden wir im Bereich Beschaffung. Dort wurde der Prozess 'Lieferscheine bearbeiten und ablegen' gemappt und verbessert (s. Foto unten). ◀

# Verschwendung im Prozess sichtbar machen



Kann in einem einfachen Prozess wie der Bearbeitung und Ablage von Lieferscheinen Verschwendung stecken? Dieser Frage ging das Beschaffungsteam von WITTENSTEIN nach. Eine Analyse des Prozesses führte zu einer Verkürzung der dafür aufgewendeten Arbeitszeit um 150 Minuten auf 30 Minuten. Die Durchlaufzeit wurde um 3 Tage reduziert.

## Einfache Dinge erleichtern oft das Leben



Vor AMORE war der Gemeinschaftsbereich mit Fotokopierer, Drucker und Fax ein wildes Durcheinander von Papier und Bürountensilien. Das Nachfüllen von Papier oder Toner war für manche ein Problem. Heute erklären One-Point-Lessons wie Papier oder Toner nachgefüllt wird oder wie das Faxgerät funktioniert. Paten sorgen für Ordnung und ein Shadowboard bewahrt die Dinge übersichtlich auf. Ein weiteres Ärgernis war die Verteilung der Abteilungspost. Dank einer 'Posttafel' sind nun die Zuständigkeiten geregelt. Die lästige Pflicht wird im wöchentlichen Wechsel erledigt.

### Das Ergebnis von AMORE

## Die Zahlen, Daten und Fakten überzeugen

Die Ergebnisse von eineinhalb Jahren AMORE können sich sehen lassen. Schon 22 Büros mit insgesamt über 100 Mitarbeitern haben 6A-Aktionen durchgeführt. Dabei landeten 4.811 kg Papier im Müllcontainer und 785 Ordner wanderten ins Archiv. 1.147 weitere Ordner stehen zur Wiederverwendung zur Verfügung.

### AMORE per Computer

Der Enterprise Modeller ist eine intern entwickelte Software, mit der es möglich ist, über eine einheitliche Oberfläche auf die unterschiedlichen Programme und Dokumente zuzugreifen. Ferner wurden damit Standard-Abläufe definiert. Ganz auf AMORE zugeschnitten sind die individuellen Anwendungen: Eine Liste zur Erfassung von Verbesserungsvorschlägen, eine Abwesenheitsliste und der interaktive Kalender für die Urlaubsplanung. Hilfreich im Alltag sind die zentral abgelegten One-Point-Lessons und Beschreibungen verschiedener Arbeitsabläufe, sowie EDV-Schulungen oder Tipps zur Verwendung der eingesetzten Programme. Eine Add-in-Funktion macht die Übernahme von Daten in eine Excel-Tabelle zum Kinderspiel. Demnächst wird die Oberfläche im Design des Webbrowsers 'Internet Explorer' zur Verfügung stehen. Dann wird die Bedienung noch übersichtlicher.

Weiterhin wurden Schränke, Tische, Rollcontainer, Computerprogramme, Taschenrechner und eimerweise Stifte und Kugelschreiber frei-gesetzt. Das Lager an Büromaterialien ist nun gut gefüllt. Doch AMORE bedeutet mehr als Entrümpeln und eine Aktion 'Schöner Wohnen'. Weitere messbare Verbesserungen sind: Null-Fehler durch Standardisierung und Dokumentation von Abläufen, deutliche Reduzierung der Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten, Effizientere Kommunikation durch Null-Verspätungs-Politik und Besprechungsregeln, bessere Zusammenarbeit und Motivation. Alle haben mehr Spaß bei der Arbeit. Die Wahl 'Mitarbeiter des Monats' ist ein zusätzlicher Anreiz, sich zu engagieren.

### Alle lieben AMORE

Die Begeisterung der Mitarbeiter für das AMORE-Projekt spiegelt sich in folgenden Aussagen wieder: 'Ich brauche deutlich weniger Zeit zum Suchen und finde mein Zeug jetzt schneller', 'Wir haben mehr Platz, das Büro wirkt jetzt viel heller', 'Jetzt ist es kein Problem mehr für mich, den Toner am Kopierer auszuwechseln' oder 'Das mit dem Desk-Sharing funktioniert so gut, dass wir noch einen Praktikanten unterbringen können'. Alle sind sich einig: 'Ja, wir würden AMORE wieder machen!' ◀



### KAIZEN-COLLEGE

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

Bilden Sie sich weiter zum KAIZEN® Manager.

Lernen Sie von den Besten auf unseren Benchmarktours.

### KAIZEN® im Office Specials:

Seminare zur Steigerung der Effizienz in Büro und Verwaltung

Erfahrungsaustausch

Benchmarking-Projekte

Coaching und Workshops vor Ort

Besuchen Sie in Bad Homburg das KAIZEN® Office live

Benchmarktour: ☎06172-138-112  
Seminare ☎06172-138-113  
[www.kaizen-institute.de](http://www.kaizen-institute.de)

## Der Weltgarten



Manfred Wittenstein lässt am Standort Harthausen im Weltgarten Bäume pflanzen aus allen Regionen, mit denen er Geschäfte macht.

### IMPRESSUM

Herausgeber:



**KAIZEN®**  
INSTITUTE

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