

# Lean Office – Effizienz in der Büroorganisation

Bei der nächsten  
Sintflut wird Gott  
nicht Wasser,  
sondern Papier  
verwenden.  
*Romain Gary*



## Agenda

1. Die Lean-Philosophie
2. Ausgangssituation
  - Die Fraunhofer Studie
  - Eigene Beobachtung
3. So sieht es in der Praxis aus
4. Die Zielstellung
5. Lean Office – Techniken
6. Veränderungsmanagement gestalten
7. Beispiele aus der Praxis

## 1 Das Ziel der Lean-Philosophie ist:

*Jegliche Verschwendung, d. h. alles, was Kosten verursacht und zu Zeitverlusten führt, ohne den Wert einer Leistung aus Sicht des Kunden zu steigern, soll eliminiert und eine klare Kundenorientierung hergestellt werden.*

# 1 Lean-Thinking für mehr Büroeffizienz

Diese Management-Techniken  
sollen den administrativen Bereich optimieren:

- **Lean Office,**
- **Lean Administration,**
- **Office Excellence,**
- **Schlankes Büro,**
- **Office- oder Büro-Kaizen.**

## 1 Lean-Thinking

Mit dem Begriff **Lean-Thinking** hat man sich der ursprünglichen Bedeutung von „Lean“ erinnert.



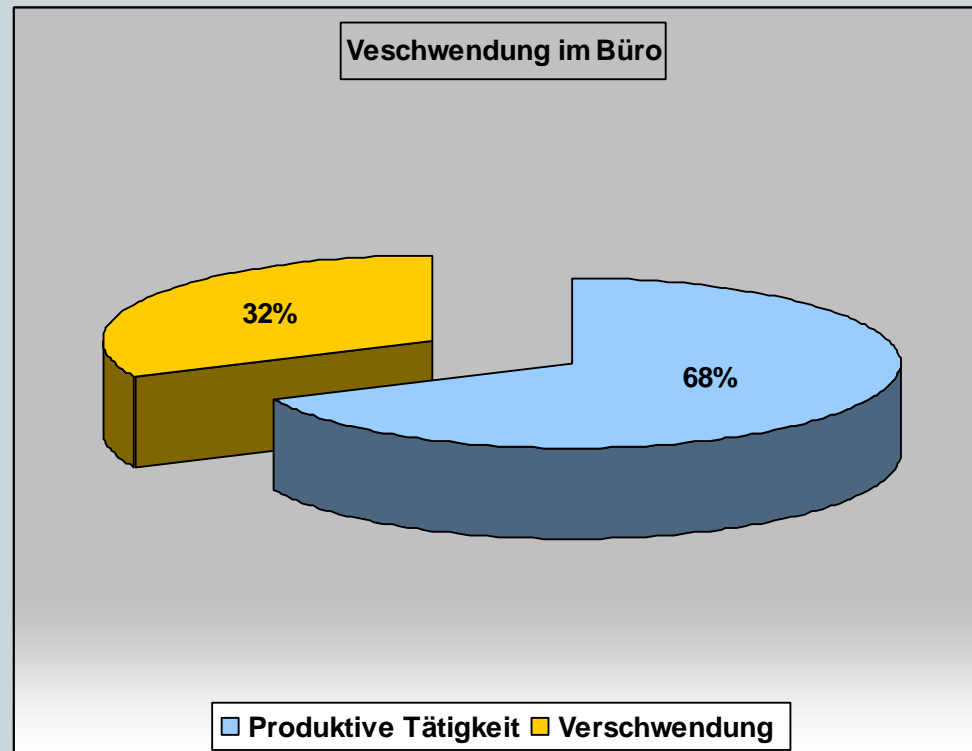
**Lean bzw. schlank sein heißt heute ein Unternehmen schnell, ausdauernd und fit – quasi „athletisch“ zu machen.**

## 2 Ausgangssituation

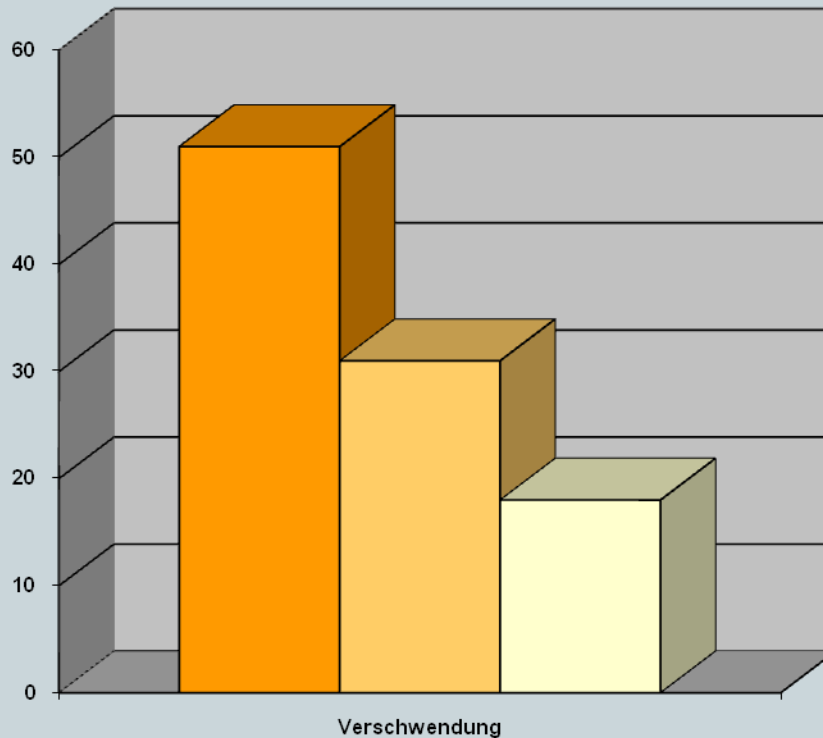
Fehler,  
die am LEICHTESTEN begangen werden,  
am SCHWIERIGSTEN zu finden sind,  
die TEUERSTEN Auswirkungen haben und  
am KOMPLIZIERTESTEN zu beseitigen sind,  
werden außerhalb der Produktion begangen

## 2 Ausgangssituation:

# Studie Fraunhoferinstitut 2006 – Verschwendung im Büro



## 2 Verschwendung im Detail



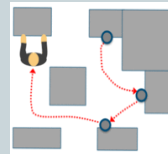
■ **schlecht abgestimmte Prozesse**

■ **Verschwendung am Arbeitsplatz**

■ **Andere**

## 2 Die sieben typischen Bürosünden

- Informationsüberfluss
- Unnötiger Informationstransport
- Unnütze Wege
- Wartezeiten/Liegezeiten
- Nutzlose Tätigkeiten
- Nicht benötigte Bestände
- Fehler/Unklarheit



## 2 Ausgangssituation

### 85 Seminartage

- Professionelle Chef- und Teamentlastung
- Sekretariats- und Büroorganisation
- Dokumentenmanagement
- Zeitmanagement
- Korrespondenztraining

### Teilnehmer

- Assistenten/-innen
- Sekretäre/-innen
- Mitarbeiter der Sachbearbeitung
- Führungskräfte

### Beratung

- Besichtigung vor Ort
- Konzepte und Lösungen erarbeiten
- Begleitung bei der Umsetzung

### Inhouse-Seminare

- Beobachtung
- Eindruck
- Visitenkarte

## 2 Ausgangssituation - Fragen, die sich immer wieder ergeben:

- Warum gibt es im Büro so viele „Einzelkämpfer“?
- Warum tun sich die Menschen bei der Büroarbeit so schwer mit Ordnung?
- Wer definiert Ordnung?
- Warum ist mancher Informationsfluss so schleppend?
- Warum gibt es so viele Stapel auf den Schreibtischen, in den Schränken auf Fensterbänken oder im PC?
- Warum werden Abstimmungen, die getroffen sind, nicht optimal umgesetzt?
- Warum setzt man Erkenntnisse aus Seminare, Workshops etc. nicht bzw. nur schleppend um?
- Wie viel Ratgeberliteratur muss es noch geben bis sie funktioniert?
- Oder ist Ratgeberliteratur nur deshalb so erfolgreich, weil sie nicht funktioniert?
- Oder werden die falschen Fragen gestellt?
- Warum nimmt man sich nicht die Zeit, um aus der Denkroutine rauszukommen?

## Analogie

Verschwendung ist wie  
der Staub in der Wohnung!

Der Staub kommt immer von alleine,  
man sieht ihn erst, wenn er das  
Eigentliche deutlich überlagert.  
Es kostet viel Mühe und Arbeit,  
den Staub wieder los zu werden.

### 3 So sieht es in der Praxis aus (1): Erfahrungen aus Seminaren und Beratung

- Wenig Zeit für Abstimmungsgespräche zwischen
- Assistenz und FK → zügiger Informationsfluss nicht garantiert und aktive Chefentlastung oft schwierig
- Erinnern an Abgabeterminen - Termintreue – „Informationsbettelei“
- Offene Vorgänge/Aufträge verwalten
- Ablage und Dokumentenmanagement – häufiges und zeitaufwendiges Suchen und oft „Mehrfachablage“
- Ablageprobleme für Assistenz – Schnittstelle vor allem bei Dokumenten zu Strategischen Prozessen
- Lange Wege eines Dokumentes – viele Schnittstellen
- WV-System wird nicht optimal gepflegt und einheitlich genutzt – schwierig durch den Medienbruch

### 3 So sieht es in der Praxis aus (2): Erfahrungen aus Seminaren und Beratungen

- Aufbewahren von Dokumenten, die niemand mehr braucht.
- Mehrfachablage, insbesondere durch die unmäßige E-Mail-Verteiler: x Kopien des gleichen Dokuments in  $x^2$  Varianten
- Suchen von Dokumenten, die verschwunden sind.
- Unnötige Wege zu Papierdokumenten oder auch im Computer: Klicken in tief geschachtelten Ordner-Hierarchien, Scrollen auf dem Bildschirm usw.
- Stapel auf dem Schreibtisch – offene Vorgänge oder viele Zeitschriften, Umläufe oder „das will ich mal lesen“ – Durchlauf ist schlecht geregelt; Ordnungshilfen werden nicht optimal genutzt; zu viele Zeitschriften
- Büroschränke sind „Aufbewahrungsstätten“ – Inhalt eines Schrankes klären
- Protokollwesen – wie viel Protokoll ist notwendig?

### 3 So sieht es in der Praxis aus (3): Erfahrungen aus Seminaren und Beratung

- Umfangreiche Projektdokumente – Ordnung der Projektdokumentation ist nicht oder unzureichend definiert.
- Anzahl der gleichen Protokolle und umfassendes Berichtswesen – hohe Bestände in den Schränken und Speichern
- Dokumentenlenkung bei Formularen
- Dokumentenlenkung bei Anweisungen, Richtlinien etc.
- Qualität der Zuarbeit lässt zu wünschen übrig – Formulare sind nicht vollständig ausgefüllt
- Übergabe ist unzureichend geregelt – Problem bei „Teilzeitkräften“
- Viel „Kopfwissen“ – Nachschlagewerke nicht vorhanden oder schlecht gepflegt oder schlechte Bezeichnung
- Keine Zeit für Schulung
- Das Unternehmen nach innen und außen repräsentieren z. B. am Telefon und bei der Korrespondenz – oft schwierig
- Ordnung Besprechungszimmer – viel Zeit für aufräumen etc.

## 4 Ziel ist: Sinnvoll mit der Zeit umgehen

Diese Erfahrungen zeigen, dass in unserem Büroalltag von Tätigkeiten geprägt ist, die Zeit kosten, ohne irgendeinen Nutzen zu bringen.

### **Die hauptsächliche Zielstellung muss deshalb sein:**

All diese Tätigkeiten machen je nach Funktion zwischen 10 % und 20 % der Bürotätigkeit aus.

Wenn es gelingt, diese Verschwendung im Büro auch nur um die Hälfte zu reduzieren, hat man 5 – 10 % der Arbeitszeit für sinnvolle Dinge freigemacht.

Im Assistenzbereich dürfte der prozentuale Anteil sogar noch höher sein. Und somit bliebe mehr Zeit für aktive Chefentlastung.

## 5 Lean Office gestalten



## 5 Problembeschreibung

- Problemlösungs-Story
- Eigene Problemlösungs-Analyse:
  - Was genau ist das Problem?
  - Warum ist es ein Problem?
  - Wer ist daran beteiligt?
  - Gibt es Zahlen, Daten, Fakten (ZDF)?
  - Wie ist der Prozess – in kurzen Schritten beschrieben
  - Was ist der Output und wozu?
- Kaskaden-Technik (5 x Warum-Technik)
- 6-W-Technik (Wer-Was-Wann-Wie-Wo-Weshalb)

## 5 Das Problem mit dem Problem

- Der Einzelne erkennt das Problem nicht
- Man hat meistens keine Zeit, sich damit zu beschäftigen
- Probleme werden als normal oder nicht lösbar angesehen
- Es werden die Symptome und nicht die Ursachen bekämpft
- Man ist Einzelkämpfer und andere werden nicht hinzugezogen

## 5 ZDF statt ARD

**Zahlen, Daten, Fakten**

sind besser und führen zur Problemlösung

statt

**Alle Reden Drumherum**

(angelehnt an Ronald Schmid)

## 5 Erscheint Ihnen die Schätzung von 10-20% Verschwendung übertrieben?

- Dokument in „Stapel“ suchen: alle 2 Tage, 2 min: 0,4 Arbeitstage pro Jahr
- Datei auf Server suchen: 5 mal am Tag 1 min: 2,2 Arbeitstage pro Jahr
- Im Windows-Explorer in tiefe Ordnerhierarchien klicken: 20 Mal am Tag 10 sek.: 1,5 Arbeitstage pro Jahr
- Bildschirm scrollen, weil Windows-Ordner zu viele Dokumente enthält: 30 Mal am Tag 3 sek.: 0,7 Arbeitstage pro Jahr



Eine Hauptquelle nutzlosen Aufwandes sind die Miniverschwendungen, an die wir uns schon gewöhnt haben.

Die Summe der vielen kleinen Verschwendungen ist immens!

## 5 Der Blick aus der Vogelperspektive

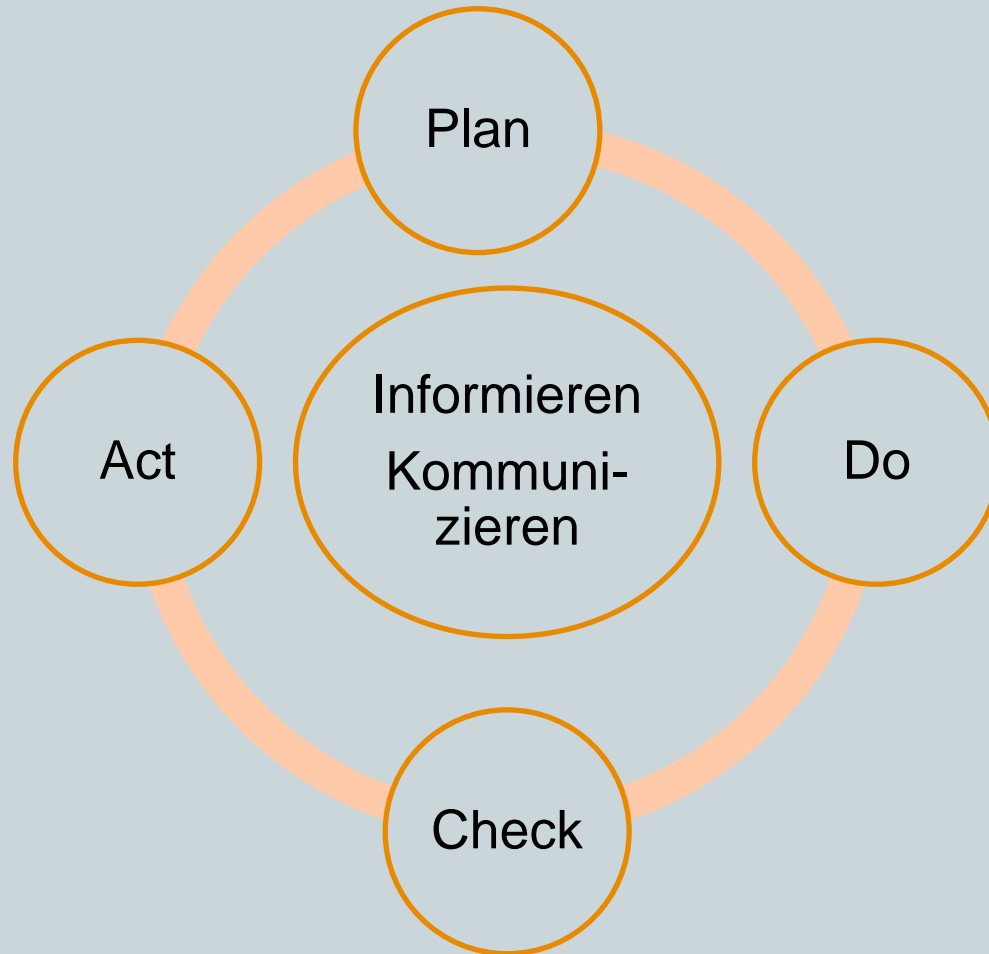
- Mitarbeiter werden von außen beobachtet. Das können Kollegen sein, kann aber auch jemand von „außen“ sein. Wichtig ist den Sinn und den Zweck vorher abzustimmen.
- Prozesse aus der Vogelperspektive „sehen lernen“ – erstellen Sie eine Arbeitsablaufanalyse. Ein Prozess wird bis ins Detail strukturiert dargestellt. Dabei kann der Prozess von allen Beteiligten visualisiert werden.

## 5 Fotografie - Verschwendung bewusst machen



# 6 Veränderungsmanagement betreiben

## Der PDCA-Zyklus



## 6 Veränderungsmanagement: Diese Voraussetzungen werden benötigt

- FK sollen Vorbild sein
- FK müssen die Sache unterstützen
- Ziele vorgeben und vereinbaren, Entscheidungen treffen
- Kennzahlen vereinbaren und verfolgen
- Änderungen vorleben, Mitarbeiter einbinden
- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung delegieren
- Methoden anwenden und diese einfordern

## 6 Veränderungsmanagement: Hindernisse bei der Büroeffizienz

- Mangelndes Interesse und Veränderungsbereitschaft
- Skepsis an den eingesetzten Methoden
- Widerstände von Mitarbeitern und Führungskräften
- Fehlende Kennzahlen, fehlende Erfolge – der Mehrwert ist nicht klar
- Aufgabe und Zielsetzung nicht sauber geklärt
- Hemmende Strukturen und Organisationen
- Mangelnde Informations- und Kommunikationspolitik
- Paradigmen – können den Prozess blockieren

# Beispiele aus der Praxis

## Beispiele aus der Praxis

# 1. Professionelle Chef- und Teamentlastung

## **Problemstellung aus 3: So sieht es in der Praxis aus - Erfahrungen aus Seminaren und Beratung**

- Wenig Zeit für Abstimmungsgespräche zwischen
- Assistenz und FK → zügiger Informationsfluss nicht garantiert und aktive Chefentlastung oft schwierig
- Erinnern an Abgabeterminen - Termintreue – „Informationsbettelei“
- Offene Vorgänge/Aufträge verwalten
- Ablage und Dokumentenmanagement – häufiges und zeitaufwendiges Suchen und oft „Mehrfachablage“
- Ablageprobleme für Assistenz – Schnittstelle vor allem bei Dokumenten zu Strategischen Prozessen
- Lange Wege eines Dokumentes – viele Schnittstellen
- WV-System wird nicht optimal gepflegt und einheitlich genutzt – schwierig durch den Medienbruch

## Zielstellung

- Wie können sich Sekretariat und Führungskraft (FK) gegenseitig optimal auf dem Laufenden halten, so dass alle Informationen und Daten beiden bekannt sind?
- Was muss die Assistenz tun, damit sie für einen optimalen Informationsfluss sorgen kann?
- So wenig Reibungsverluste wie möglich.
- Eine effiziente Tagesplanung: D. h. Störungen weitestgehend vermeiden.
- Wie können Aufträge/Aufgaben überwacht werden?
- Wie kann eine effiziente Terminkoordination stattfinden?
- Wie kann ein optimales, einfaches Ablagesystem zwischen FK und Assistenz aussehen?
- Wo liegen die Problemfelder bei der Ablage?

## Lösungsmöglichkeiten

- Regelmäßige Abstimmungsgespräche zwischen FK und Sekretariat (5-Min-Boss)
- Filterfunktion aktiv gestalten – Holschuld der Assistentin
- Einheitliche Nutzung von Hilfsmittel und Technik
- Kompetenzen klar festlegen und einhalten
- Absprachen auch bei Mehrfachkonstellationen
- Einheitliche Ablage und Dokumentenverwaltung

## 2. Schreibtischorganisation

„Es ist nie Zeit  
etwas wegzuräumen, aber immer  
um danach zu suchen.“

## 5-S-Methode – die Kunst der kleinen Schritte

**1. Stufe: Sortiere aus; Sorge für Ordnung**

**2. Stufe: Stelle alles an seinen Platz**

**3. Stufe: Standards festlegen**

**4. Stufe: Standards dokumentieren**

**5. Stufe: Selbststeuerung durch  
Selbstdisziplin**

### **3. Ordnung im Team**

**Oberster Grundsatz:**

**Kann ein Kollege den Arbeitsplatz eines  
anderen Kollegen ohne größeren Zeitverlust  
übernehmen“**

# Ordnung im Team – Arbeitsabläufe vereinfachen und standardisieren

1. Checklisten
2. Office- oder Arbeitsplatzhandbuch
3. Prozesse schlank machen
  - Abläufe wahrnehmen
  - Wertstromanalyse/Wertstromdesign
  - Veränderungen erarbeiten
  - Entscheiden
  - Durchführen
  - Umsetzen
4. Spielregeln vereinbaren und einhalten
5. E-Mail-Richtlinie und Ablage-Knigge

## **4. Die Ablage für ein Team – Der PAS-Musteraktenplan**

## Problemstellung aus 3: So sieht es in der Praxis aus - Erfahrungen aus Seminaren und Beratungen

- Aufbewahren von Dokumenten, die niemand mehr braucht.
- Mehrfachablage, insbesondere durch die unmäßige E-Mail-Verteiler: x Kopien des gleichen Dokuments in  $x^2$  Varianten
- Suchen von Dokumenten, die verschwunden sind.
- Unnötige Wege zu Papierdokumenten oder auch im Computer: Klicken in tief geschachtelten Ordner-Hierarchien, Scrollen auf dem Bildschirm usw.
- Stapel auf dem Schreibtisch – offene Vorgänge oder viele Zeitschriften, Umläufe oder „das will ich mal lesen“ – Durchlauf ist schlecht geregelt; Ordnungshilfen werden nicht optimal genutzt; zu viele Zeitschriften
- Büroschränke sind „Aufbewahrungsstätten“ – Inhalt eines Schrankes klären
- Protokollwesen – wie viel Protokoll ist notwendig?

## Zielsetzungen (1)

1. Der Zeitaufwand für Ablegen und Suchen soll verkürzt und die verschwendete Arbeitszeit für produktive Zwecke freigesetzt werden.
2. Das „Kopfwissen“ der Einzelkollegen wird durch ein Teamwissen ergänzt: Ich weiß, wie meine Kollegen ablegen.
3. Dazu soll ein Aktenplan für die Abteilung erstellt werden.
4. Für Projekte sollen Musterordner definiert werden.
5. Die Mehrfachablage von parallel genutzten Dokumenten soll ein Ende finden.

## Zielsetzungen (2)

6. Einheitliche Regeln zur Vergabe von Ordnernamen, Regeln zur Vergabe von Dokumentennamen, Betreffzeile bei E-Mails sind festzulegen.
7. Die Aufbewahrungsfristen für Dokumente und ihre regelmäßige Aussonderung müssen geregelt werden.
8. Für die Verwaltung von Wissensdokumenten der IT ist ein Konzept zu erstellen (Betriebshandbuch).
9. In den Gruppen und auf Abteilungsebene sollen Dokumentenmanagement-Beauftragte ernannt und deren Befugnisse definiert werden.
10. Die Verantwortung für Vorlagen und Formulare und deren Aufbau soll eindeutig geregelt werden.

# Völlige Parallelität von elektronischer und Papierordnung

<ul style="list-style-type: none"> <li>Team</li> </ul>	<p>LTG</p> <p>02-03 Budget planen</p> <p>v</p>	<p>VERWLT</p> <p>13-02 Medien erwer- ben</p> <p>v</p>	<p>MKTG</p> <p>15-08 Erstel- lung von Werbe- materia- lien</p> <p>v</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>0 Strategische Prozesse</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>01-01 Benchmarking betreiben</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>01-02 Strategische Ausrichtung</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>02-01 Haushalt aufstellen</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>02-02 Stellenbedarf planen</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>02-03 Budget planen</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Kernprozesse</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>11-01 Produkte entwickeln</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>12-01 Ausleihe und Rückgabe</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>12-02 Mahnwesen</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>12-03 Medien einstellen</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>12-04 Anmeldung</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>12-05 Problemfälle prüfen</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>13-00 Wissensdokumente zur Medienauswa</li> </ul>			

# Ordnung braucht System - Der PAS®- Musteraktenplan

Eindeutig – einheitlich –  
verbindlich: Der  
Aktenplan (PAS®) für  
ein Team

PAS-Musteraktenplan (KMU) 51 [Kompatibilitätsmodus] - Microsoft Excel

Stand: 23.06.2010

**Muster-Unternehmen**

**Aktenplan für Muster-Unternehmen Version 5.0 - Synopse**

<b>0 Strategische Prozesse</b> 00 Strategische Wissensdokumente des 00-1 Verfassung und Aufbauorganisation 00-2 Firmengeschichte 01 Strategische Ausrichtung der Organisati 01-0 Aktuelle strategische Ausrichtung 01-1 Ideen sammeln und prüfen 01-2 Strategische Marktanalysen 01-3 Benchmarking durchführen 02 Strategische Ziele und Projekte definie 02-0 Verabschiedeter Zielkatalog 02-1 Gesetzliche und normative Vorgabe 02-2 Strategisches Produktmanagement 02-3 Strategisches Finanzmanagement 02-4 Strategisches Personalmanagement 02-5 Strategische Projekte prüfen und b 03 Jahresziele definieren und kontrollen 03-0 Verabschiedete Jahresziele 03-1 Produktionsziele definieren 03-2 Finanzziele definieren 03-3 Stellenplanung betreiben 03-4 Berichtswesen 03-5 Qualitätsaudits durchführen 03-6 Umweltaudits durchführen 04 Strategische Projekte durchführen 04-1 Strategische Projekte der Gesamto 04-2 Strategische Projekte der Abteilun 05 Ziele kommunizieren 04-1 Corporate Identity 04-2 Internet-Auftritt 06 Organisation entwickeln 06-1 Aktuelle betriebliche Regelungen (I 06-2 Regeln austufen 06-3 Prozesse optimieren 06-4 Interne Revision durchführen 06-5 Betriebliches Vorschlagswesen 07 Durchführung von Sitzungen 07-1 Bestellung von Gremien 07-2 Vorstandssitzungen 07-3 Aufsichtsratssitzungen 07-4 Sitzungen mit dem Betriebsrat 07-5 Abteilungssitzungen	<b>1 Kernprozesse</b> 11 Produkte vertreiben 11-1 Markt analysieren 11-2 Kunden akquirieren 11-3 Angebote erstellen 11-4 Verträge abschließen 11-5 Rechnungen abwickeln 11-6 Kunden betreuen 11-7 Reklamationen bearbeiten 12 Produkte entwickeln 13 Produkte herstellen 14 Produkte versenden <b>2 Leistungsnaher Beschaffung</b> 21 Maschinen beschaffen 21-1 Spezifikation beschreiben 21-2 Lieferanten auswählen und freige 21-3 Maschine bestellen, bereitstellen, b 22 Maschinen instand halten 22-1 Wartungsplan erstellen 22-2 Ersatz-/ Verschleißteile bestellen, 22-3 Wartungsaufträge 23 Maschinenunterlagen 24 Verbrauchsgüter für die Produktion be <b>3 Finanz- und Rechnungswesen</b> 31 Konten und Darlehen 31-1 Konten errichten 31-2 Darlehen aufnehmen 31-3 Kontoauszüge 32 Steuern 32-1 Steuern abführen 32-2 Belege Kreditoren 32-3 Belege Debitoren 32-4 Bilanzen 33 Internes Rechnungswesen 34 Inventur durchführen; Inventar <b>4 Gebäude und Fahrzeuge</b> 41 Grundstücke und Gebäude	42 Gebäudeausstattung 42-1 Gebäudeausstattung beschaffen ur 42-2 Wissensdokumente zu Installatione 42-3 Strom, Wasser, Heizung beziehen 42-4 Telefonterträge schließen und verv 43 Versicherungen 43-1 Versicherungen abschließen, Versi 43-2 Einbruchschäden 44 Fuhrpark <b>5 Personalmanagement</b> 51 Rechtliche Rahmenbedingungen 52 Personalbedarf ermitteln und planen 53 Mitarbeiter auswählen und einstellen 53-1 Anforderungsprofile und Auswahlkr 53-2 Durchführung von Bewerbungsverf 53-3 Bewerberdatenbank 54 Mitarbeiter beurteilen und entlohn 54-1 Mitarbeitergespräche durchführen 54-2 Lohn- und Gehaltsabrechnung vorr 54-3 Lohnjournale, Buchungslisten 55 Mitarbeiter (weiter-)qualifizieren 56 Mitarbeiter betreuen 56-1 Kantine 56-2 Betriebsausflüge 56-3 sonstige Leistungen des Unterneh 56-4 Mitarbeiterbefragungen durchfüh 57 Mitarbeiter entwickeln 57-1 Personal- und Teamentwicklung 57-2 Einführung neuer Mitarbeiter 58 Arbeitsverhältnis beenden 59 Personalakten <b>6 Ressourcenmanagement</b> 61 Verwaltungsverwaltung-EDV 61-1 Wissensdokumente zu EDV-Hardw 61-2 Beschaffung von EDV-Hardware 61-3 Wissensdokumente zu EDV-Softw 61-4 Beschaffung von EDV-Software 62 Beschaffung von Büroeinrichtung 62-1 Lieferantenkataloge 62-2 Beschaffung von Büroeinrichtung 63 Beschaffung von Büromaterial	<b>7 Netz</b> 71 IHK, Branchenverband, Berufsgenoss <b>8 Wissensbanken</b> 80 Allgemeine themenübergreifende Wiss 81 Mitteilungen von Verbänden 82 Fachschriften 83 Ergebnisse von Fortbildungen
--	--	--	--

Ordner: C:\Users\Martina\Documents\PAS-Beratung\Musteraktenplan\_Excel  
Datei: PAS-Musteraktenplan (KMU) 51  
Tabelle: e5ynopse

- Seite 1 / 1 -

Seitenansicht: Seite 1 von 1