
„Lean Office 2010“

Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Fraunhofer - Institut für Produktionstechnik und
Automatisierung IPA
Nobelstraße 12
D-70569 Stuttgart



Bildquelle: © Rainer Sturm, pixelio.de

Kurzübersicht der Studie

Studienergebnisse 2010

Kurzübersicht

Aufbau der Studie

Themenfelder

Potentialermittlung

Produktivitätsentwicklung

Erfolgsbewertung

Nachhaltigkeit

Unternehmenskultur

Prozesse

Standardisierung



Fokus Deutschland und Österreich

352 Teilnehmer insgesamt
204 davon aus Deutschland

Teilnehmer aus
allen Unternehmensebenen
und Fachdisziplinen



Anonymisierte Online-Befragung,
offen für alle Branchen

Produktionsunternehmen
und Dienstleistungsunternehmen

Kurzübersicht

Studienziel - Identifikation von Handlungsfeldern und Erfolgsfaktoren

Zentrale Fragestellungen waren:

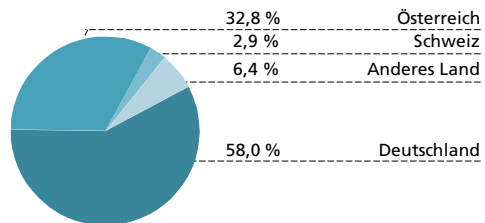
1. Inwieweit sind in Unternehmen die Voraussetzungen gegeben, um Verbesserungen erfolgreich umzusetzen, z. B. hinsichtlich der Unternehmenskultur, Managementunterstützung etc.?
2. Wie zufrieden sind Unternehmen mit ihren administrativen Prozessen?
3. Welchen Stellenwert räumen Unternehmen den Erfolgsfaktoren schlanker Prozesse, wie z.B. Prozesstransparenz, -unterstützung, -steuerung und Standardisierung, ein?
4. Welchen Nutzen haben bisherige Optimierungsvorhaben gebracht, und welche Vorgehensweise hat sich bewährt?

Kurzübersicht

Teilnehmerprofil

Standort

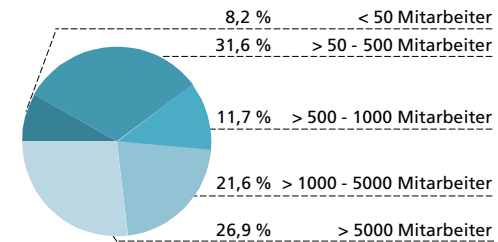
58% Teilnehmer aus Deutschland



N=345

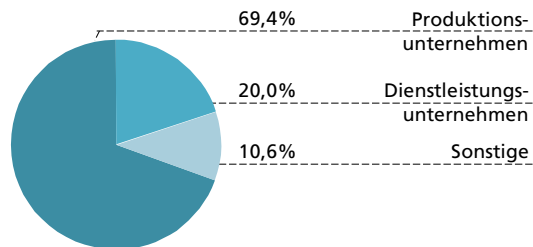
Unternehmensgröße

Kleine und große Unternehmen gleich verteilt



N=342

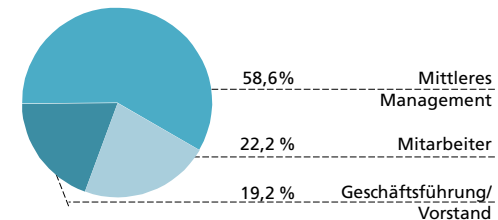
Wirtschaftszweig



N=340

Unternehmensebene

Einbeziehung von Management und Mitarbeitern

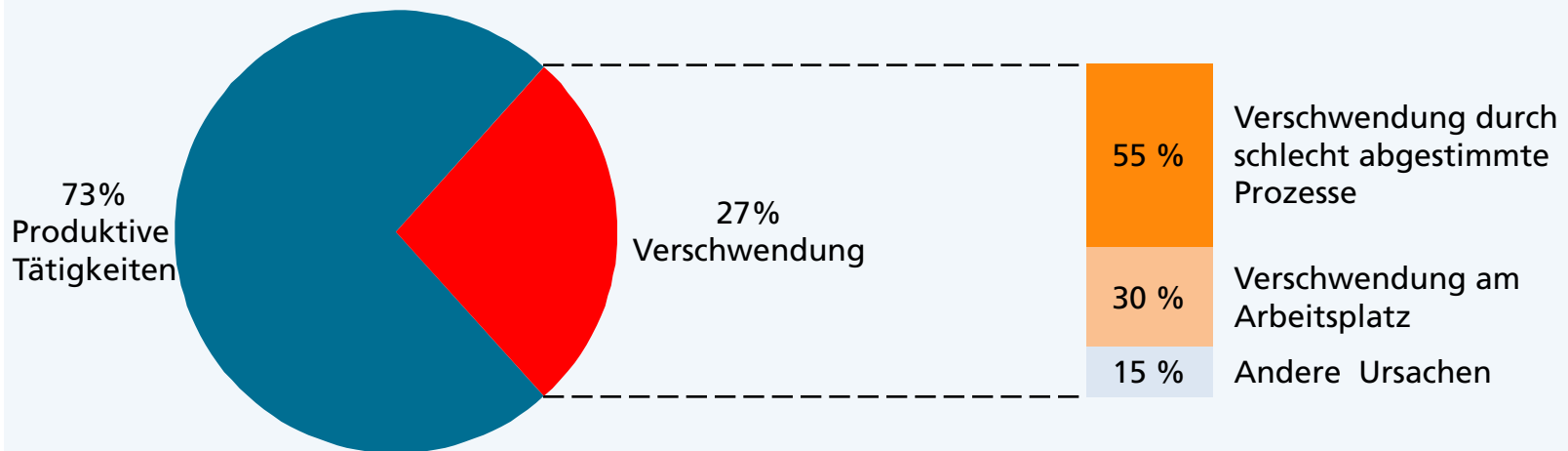


N=333

Kurzübersicht

Welches Potential liegt in der Administration?

Anteil Verschwendung in indirekten Bereichen - Prozentuale Verteilung



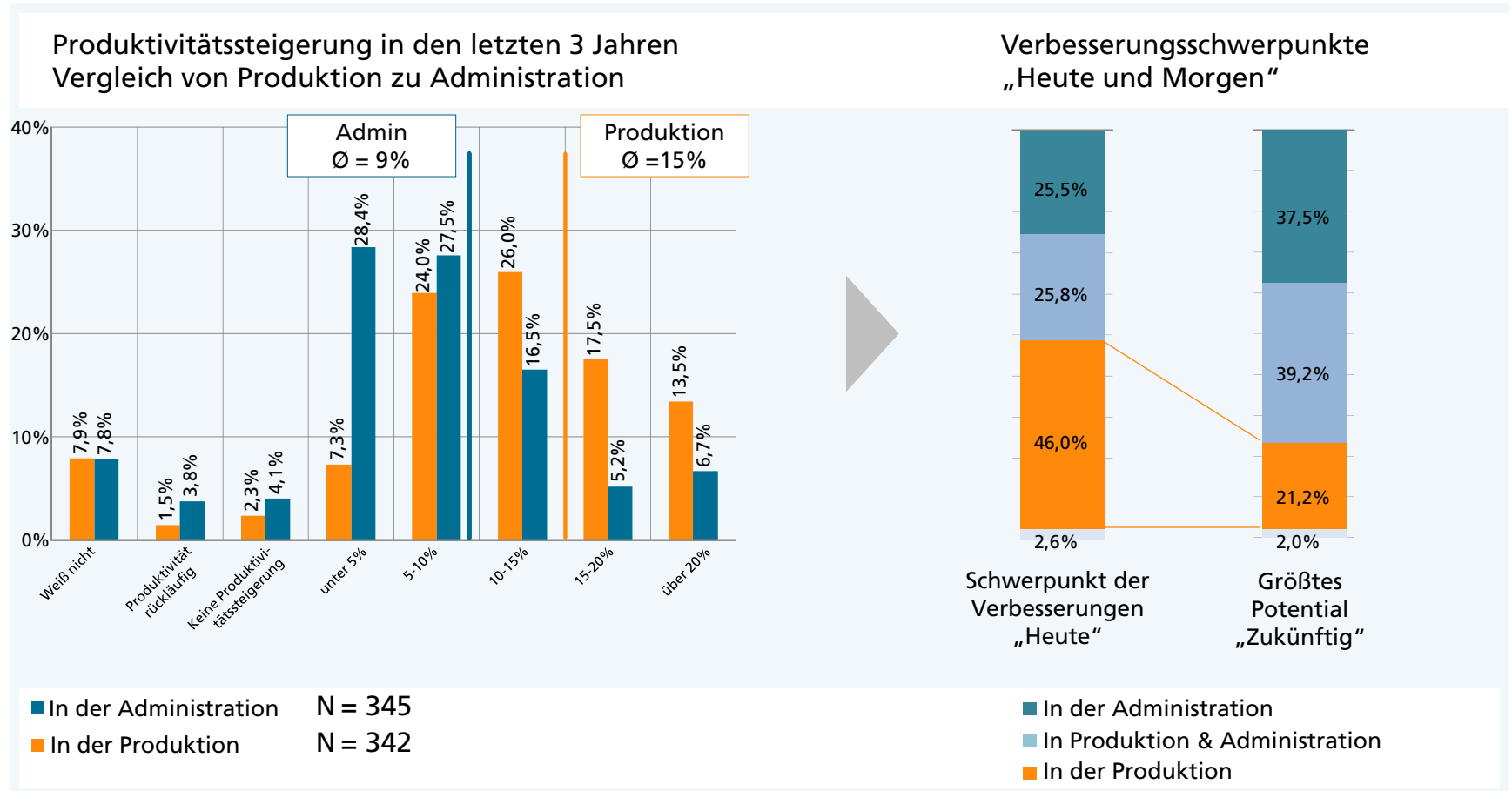
■ Produktive Tätigkeiten

■ Verschwendung

N=341

Kurzübersicht

Was konnte in den letzten 3 Jahren erreicht werden?



Kurzübersicht

Definition High- und Low Performer

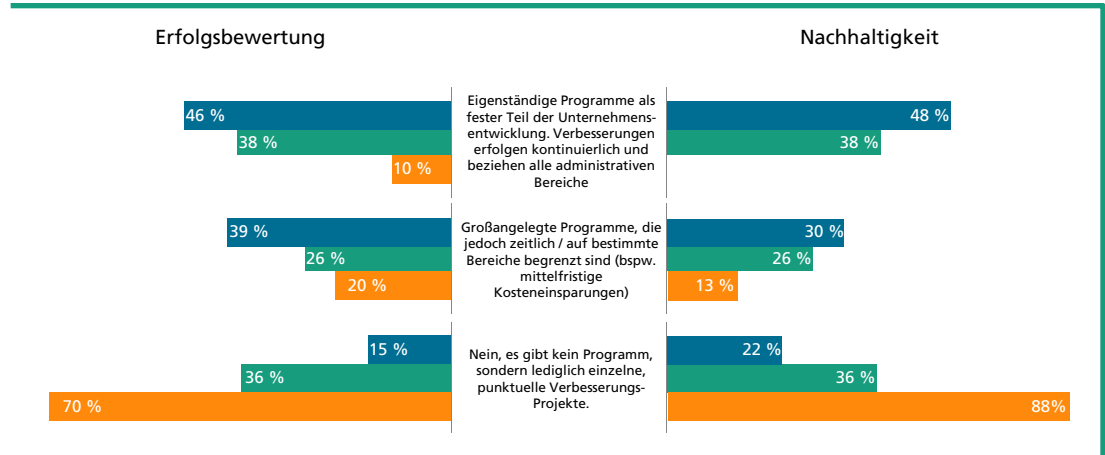
	Produktivitätsentwicklung	Erfolgsbewertung	Nachhaltigkeit
	In Bereichen, die Sie der Produktion bzw. Administration / Verwaltung zuordnen würden, konnte in den letzten 3 Jahren eine Produktivitätssteigerung realisiert werden von ...	Wie hoch schätzen Sie den Nutzen der bisherigen Verbesserungsaktivitäten in der Administration ein?	Umgesetzte Maßnahmen sind dauerhaft verankert, Nutzen bleibt für das Unternehmen erhalten.
Low Performer	(Keine/rückgängig)	(sehr gering)	(trifft gar nicht zu)
Ø Durchschnitt Gesamt	Alle Kategorien	Alle Kategorien	Alle Kategorien
High Performer	(>20%)	(sehr hoch)	(trifft voll zu)

Kurzübersicht

Langfristige Verankerung eines ganzheitlichen Ansatzes

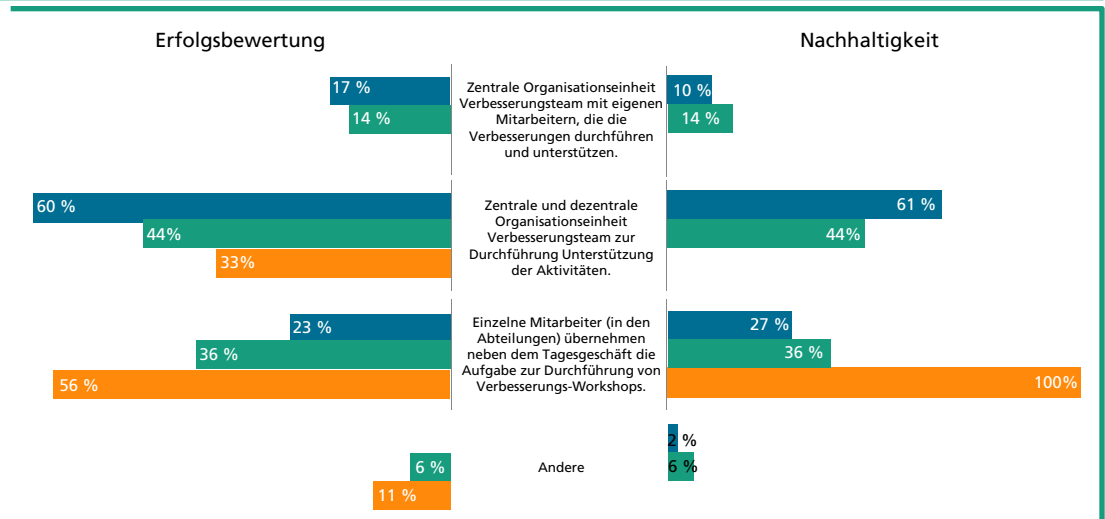
Projekte vs. Programme

Erfolgreiche Unternehmen setzen eigenständige Programme auf, die so konzeptioniert und strukturiert sind, dass sie über das gesamte Unternehmen wirken. Einzelne, punktuelle Verbesserungsprojekte werden als wenig erfolgreich und nachhaltig gewertet.



Organisatorische Einbindung

Am langfristigen und nachhaltigen Erfolg gemessen ist es nicht zielführend, einzelne Mitarbeiter on Top zum Tagesgeschäft mit Verbesserungsaktivitäten zu beaufschlagen ohne Unterstützung durch beispielsweise interne Trainer und Verbesserungsspezialisten.



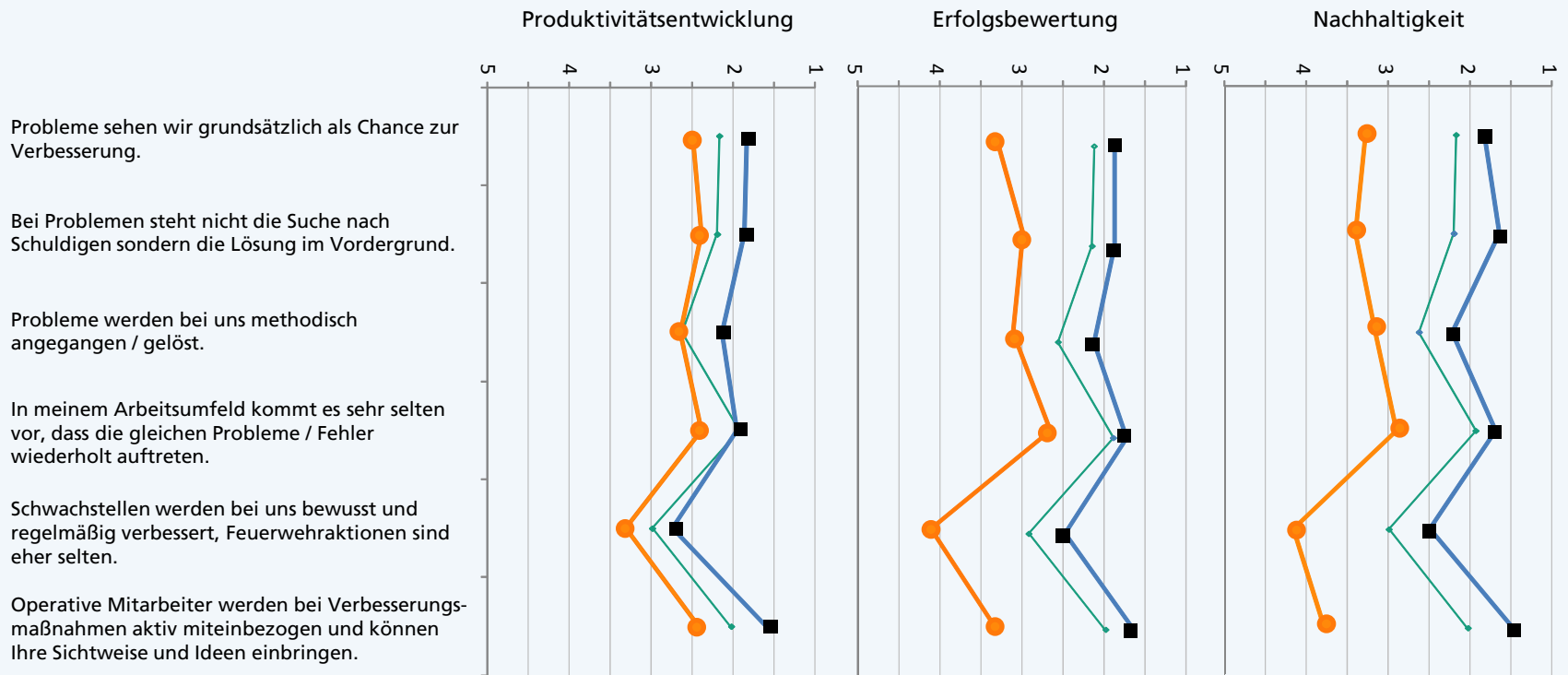
■ Low Performer ■ Ø Durchschnitt Gesamt ■ High Performer

Kurzübersicht der Studie

Studienergebnisse 2010

Studienergebnisse 2010

Erfolgsfaktoren - Unternehmenskultur

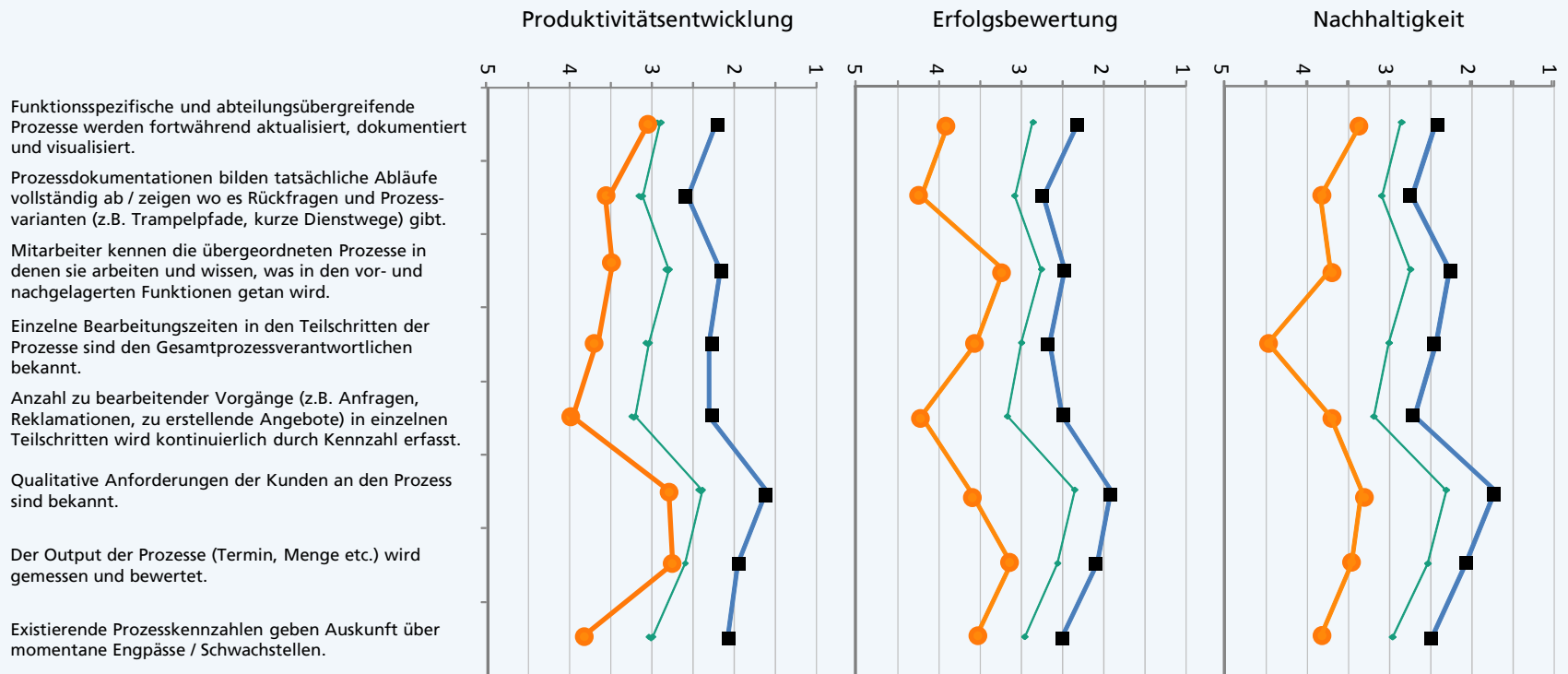


- Linkes Schaubild : Bewertung der Kriterien im Vergleich von Unternehmen, die eine niedrige bzw. hohe Produktivitätsentwicklung angeben
- Mittleres Schaubild : Bewertung der Kriterien im Vergleich von Unternehmen, die einen geringen bzw. hohen Erfolg angeben
- Rechtes Schaubild : Bewertung der Kriterien im Vergleich von Unternehmen, die eine geringe bzw. hohe Nachhaltigkeit der Maßnahmen angeben

■ Low Performer
 ■ Ø Durchschnitt Gesamt
 ■ High Performer

Studienergebnisse 2010

Erfolgsfaktoren - Prozesstransparenz

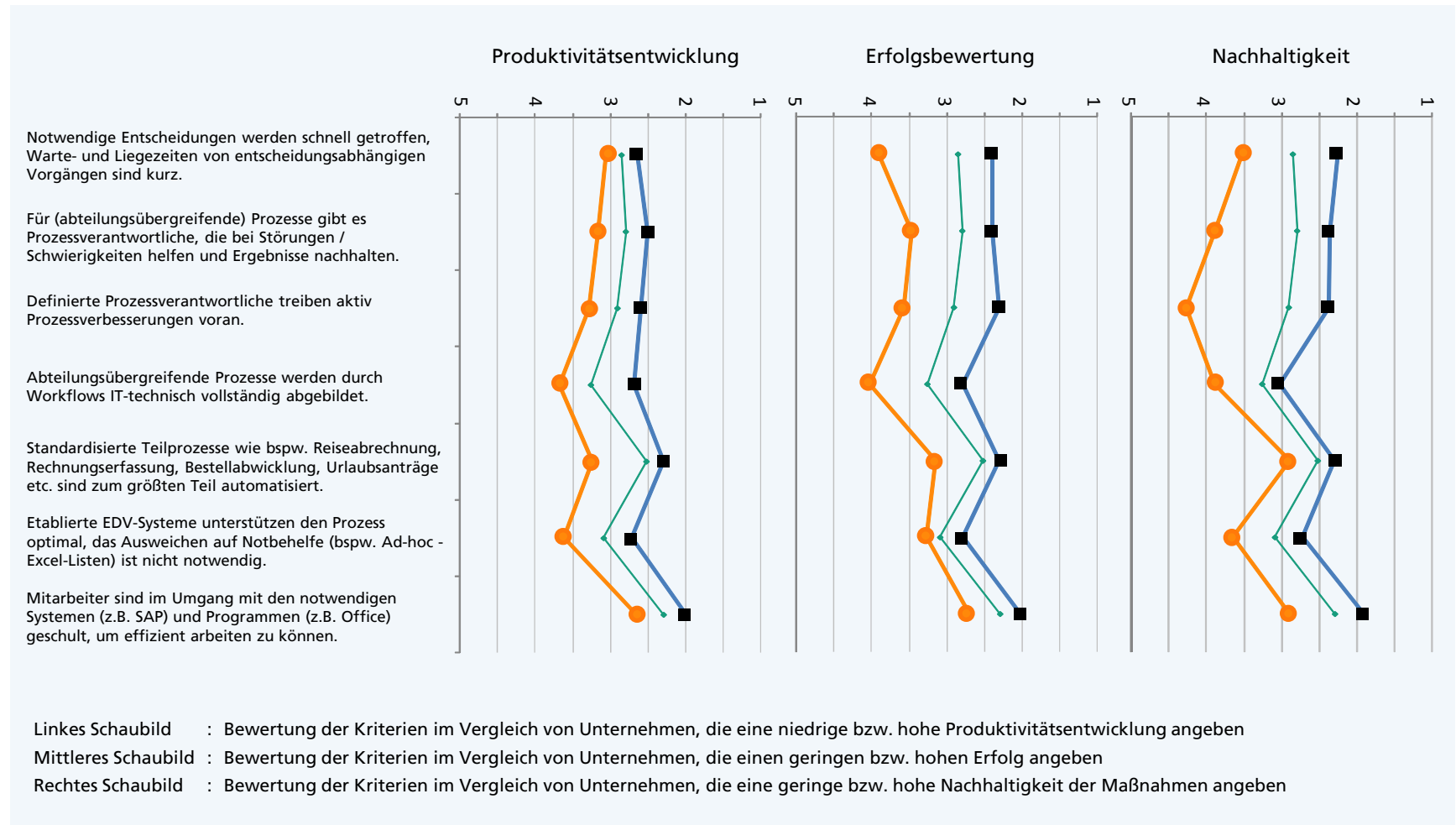


- Linkes Schaubild : Bewertung der Kriterien im Vergleich von Unternehmen, die eine niedrige bzw. hohe Produktivitätsentwicklung angeben
 Mittleres Schaubild : Bewertung der Kriterien im Vergleich von Unternehmen, die einen geringen bzw. hohen Erfolg angeben
 Rechtes Schaubild : Bewertung der Kriterien im Vergleich von Unternehmen, die eine geringe bzw. hohe Nachhaltigkeit der Maßnahmen angeben

■ Low Performer
 ■ Ø Durchschnitt Gesamt
 ■ High Performer

Studienergebnisse 2010

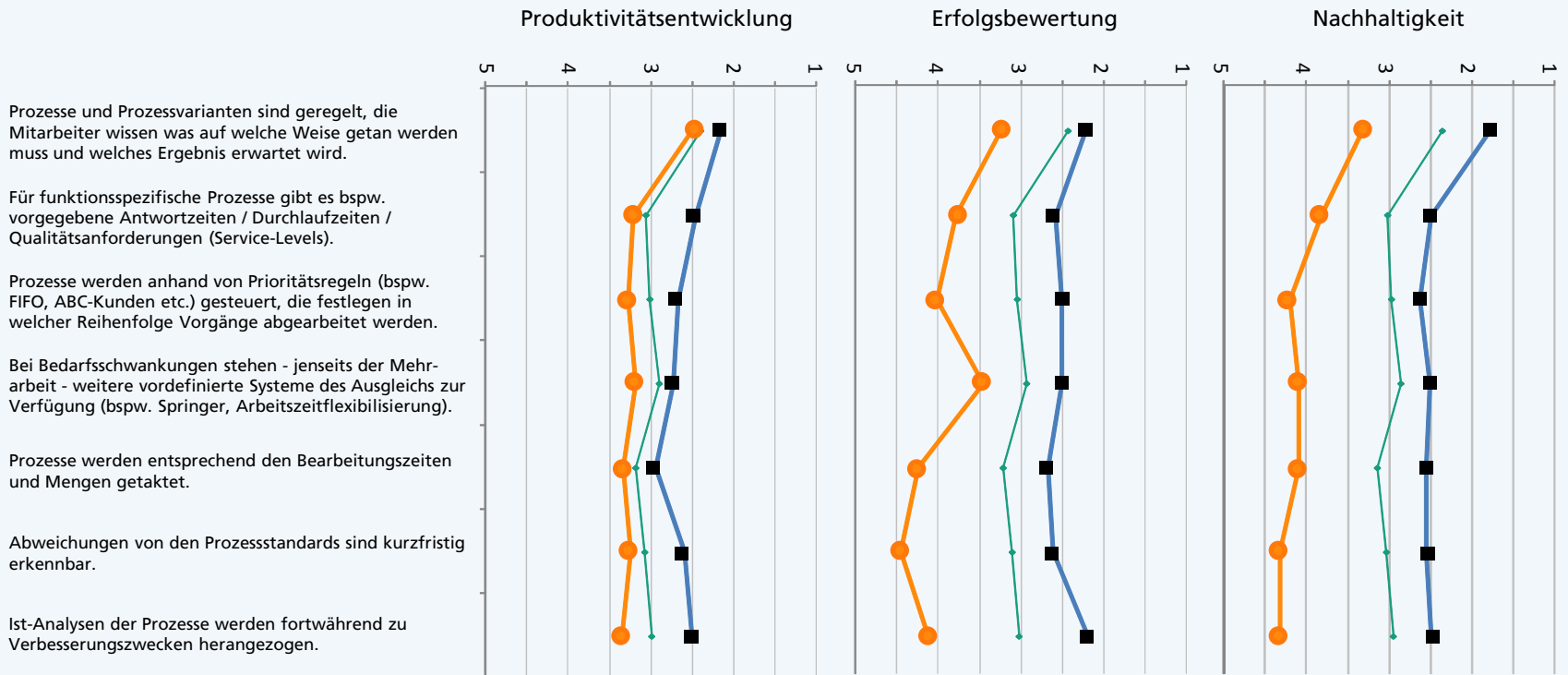
Erfolgsfaktoren - Prozessunterstützung



■ Low Performer
■ Ø Durchschnitt Gesamt
■ High Performer

Studienergebnisse 2010

Erfolgsfaktoren - Prozesssteuerung

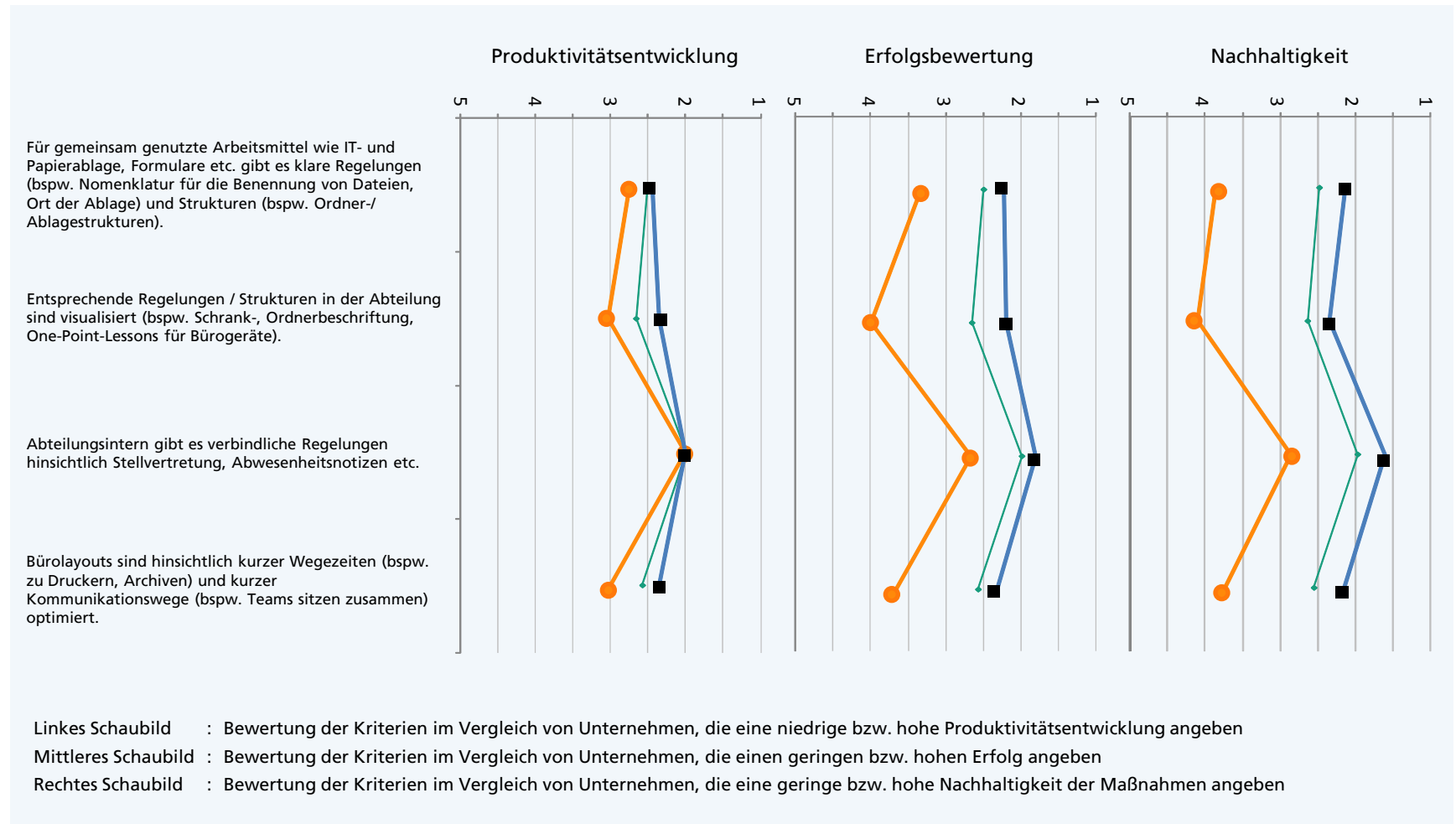


- Linkes Schaubild : Bewertung der Kriterien im Vergleich von Unternehmen, die eine niedrige bzw. hohe Produktivitätsentwicklung angeben
- Mittleres Schaubild : Bewertung der Kriterien im Vergleich von Unternehmen, die einen geringen bzw. hohen Erfolg angeben
- Rechtes Schaubild : Bewertung der Kriterien im Vergleich von Unternehmen, die eine geringe bzw. hohe Nachhaltigkeit der Maßnahmen angeben

■ Low Performer
 ■ Ø Durchschnitt Gesamt
 ■ High Performer

Studienergebnisse 2010

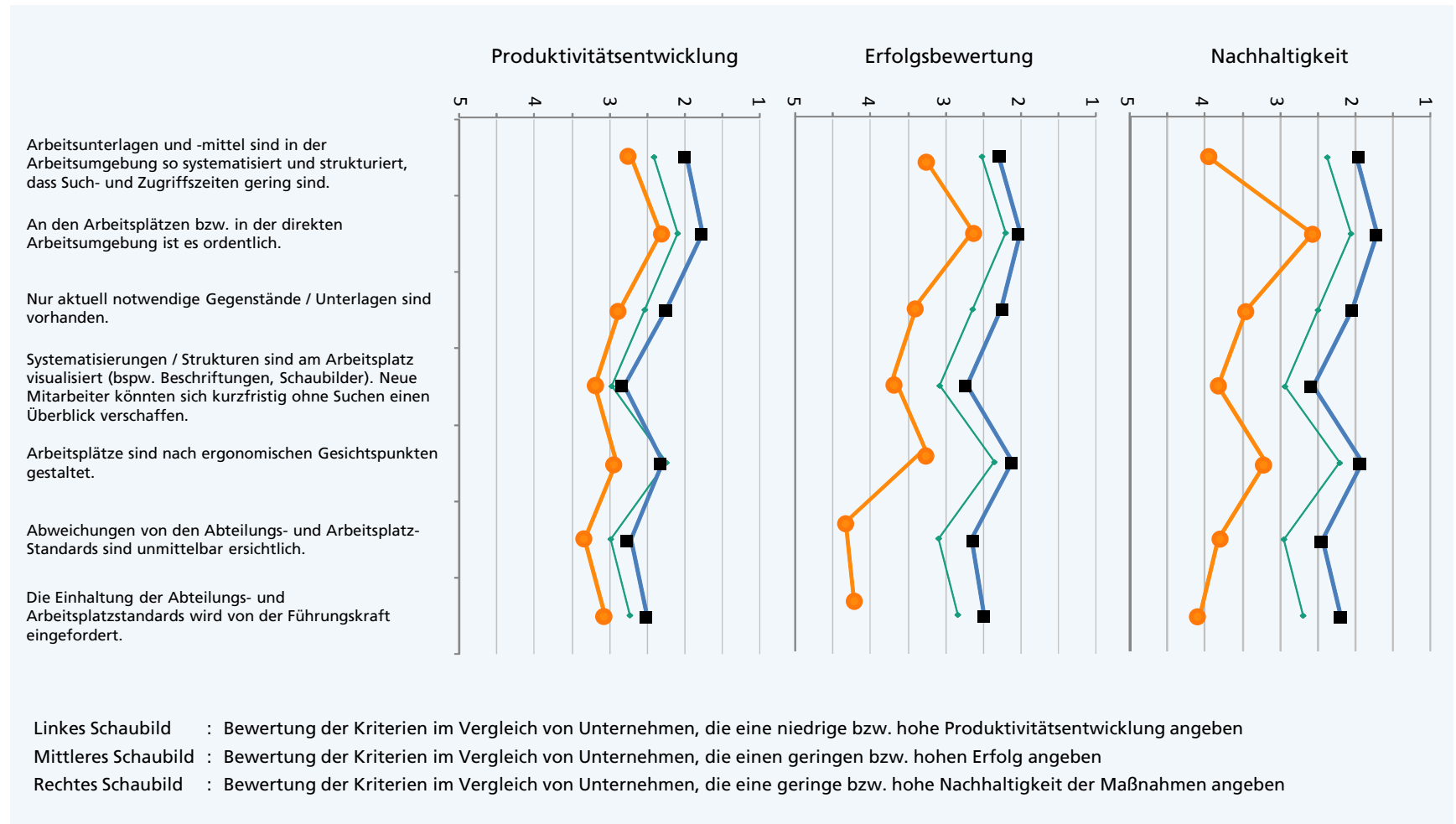
Erfolgsfaktoren – Standardisierung auf Abteilungsebene



■ Low Performer
■ Ø Durchschnitt Gesamt
■ High Performer

Studienergebnisse 2010

Erfolgsfaktoren – Standardisierung am Arbeitsplatz



■ Low Performer
■ Ø Durchschnitt Gesamt
■ High Performer

Lean Office 2010

Ergebnisse

Zusammenfassung

- **Unternehmen haben kein Erkenntnis- sondern ein Umsetzungsproblem - Sie bekommen die PS in der Administration nicht auf die Straße!**
- **Nur mit einer methodischen und zielgerichteten Unterstützung unter starker Einbindung der Belegschaft können die größten Potenziale gehoben werden!**
- **Erfolgreiche Unternehmen räumen den Erfolgsfaktoren schlanker Prozesse, wie Prozesstransparenz, Komplexitätsreduktion und Standardisierung, einen hohen Stellenwert ein!**
- **Erfolgreiche Unternehmen fahren ganzheitlichen Ansatz und setzen konsequent auf Verbesserungen auf allen Ebenen (Prozess, Abteilung, Arbeitsplatz)!**
- **Lean darf auch im indirekten Bereich kein Projekt sein, es ist wichtig sich Gedanken über die langfristige Verankerung zu machen!**

Lean Office 2010

Handlungsempfehlungen

Zusammenfassung

- **Programm statt punktuelle Aktivitäten durchführen**
Institutionalisierung eines Gesamtsystems das gewährleistet, dass wiederholt auftretende Probleme bewusst, regelmäßig und vor allem methodisch angegangen werden können.
- **Ressourcen bereitstellen**
Verbesserungsaktivitäten „on-top“ scheitern oft: Mitarbeiterkapazitäten für die Verbesserung reservieren!
- **Methoden-Know-how erzeugen**
Handlungsfelder übergreifend angehen, Methoden-Training in Anspruch nehmen/anbieten, „sehen lernen“!
- **Kompetenz im Prozessmanagement aufbauen**
Klare Strukturierung und Standardisierung der Aufgaben (konzeptionell vs. Industrialisierbar)
Prozesse operativ messbar machen!
- **Unternehmenskultur nicht vergessen**
Ursachen für Widerstände erkennen und behandeln, Mitarbeiter integrieren, gute Ideen fördern
- **Rolle der Führungskräfte klären**
Führungskräfte müssen eine aktive Rolle bei der Umsetzung und dem Nachhalten einnehmen - bloße Befürwortung der Aktivitäten reicht nicht aus!

Ihr Ansprechpartner zum Thema Lean Office:

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

Telefon: +49 (711) 970-1947

E-mail: schoellhammer@ipa.fraunhofer.de

Dipl.-Kfm. t.o. Ralph Schneider

Telefon: +49 (711) 970-1827

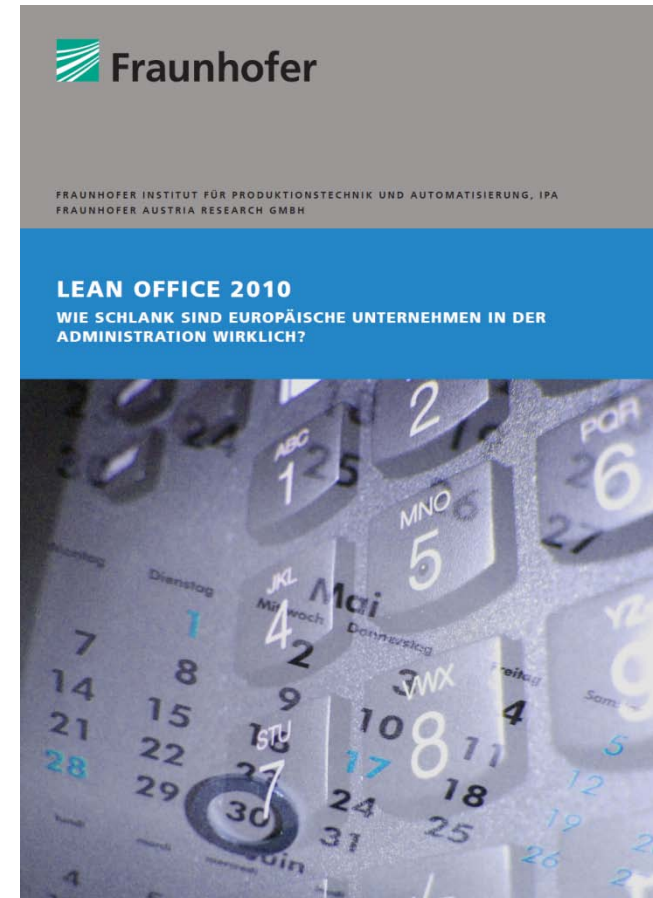
E-mail: ralph.schneider@ipa.fraunhofer.de

Weitere Informationen zur Studie:

Die vollständige Studie ist verfügbar und kann über den Fraunhofer IRB Verlag bestellt werden.

<http://www.irb.fraunhofer.de>

ISBN- 978-3-8396-0271-3



Bildquelle: © Rainer Sturm, pixelio.de