

KVP im Büro

Auch im administrativen Bereich gibt es viel zu verbessern

Die deutsche Industrie hat das japanische Kaizen¹ bereits in den 1990-er Jahren aufgegriffen und, allen voran die Automobilbranche, als sogenannten Kontinuierlichen Verbesserungsprozess² (KVP) implementiert.

Macht KVP eigentlich nur in der Fertigung einen Sinn? Oder gibt es auch in Büro und Verwaltung dramatische Potentiale, die ebenfalls mit KVP freigesetzt werden können?

VON PETER KOBLANK

In Deutschland ist inzwischen nicht einmal mehr ein Viertel der Erwerbstätigen in Produktionsbetrieben beschäftigt.³ Nimmt man diese Produktionsbetriebe näher unter die Lupe, so sind dort in vielen Fällen die Arbeitnehmer, die tatsächlich direkt in der Fertigung arbeiten, nochmals in der Minderheit.

Wenn also die überwältigende Mehrheit aller Arbeitnehmer hierzulande nicht in der Fertigung, sondern in Dienstleistung, Büro und Verwaltung tätig ist, so ist die Frage, ob partizipative Optimierungssysteme auch in diesem Sektor einen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit leisten können, von hoher Brisanz.

„Effizientes Office-Management mit KAIZEN®“ - so der Titel eines 224 Seiten starken Buches, das 2001 beim Verlag Moderne Industrie in Landsberg erschienen ist. Herausgeber ist Klaus Bieber, Mitarbeiter beim KAIZEN Institute in Bad Homburg, das die von Masaaki Imai⁴ nach Europa gebrachten KVP-Verfahren in Deutschland vermarktet.

Teil A des hier näher vorgestellten Buches stellt auf knapp 60 Seiten die theoretischen Grundlagen und ein in vier Stufen gegliedertes Verfahren dar.

Verschwendung im Büro basiert nach Auffassung des Herausgebers vorwiegend auf:

- Verschwendung durch Über-Information
- Verschwendung durch Informationstransfer
- Verschwendung durch Bestände
- Verschwendung durch Warte- und Suchzeit
- Verschwendung durch Bewegung
- Verschwendung durch Fehler
- Verschwendung im Arbeitsprozess

Die Effizienzsteigerung im Büro kann in vier Schritten durch das in KVP-Kreisen allseits bekannte 5-A-Verfahren, Standardisierung, Verbesserung der Arbeitsprozesse sowie eigenverantwortliche Selbststeuerung erfolgen.

Ein konkreter Handlungsleitfaden beinhaltet Aktionsplan, Organisation und Ablauf der Implementierung, Einführungsplan sowie einen Trainingsplan mit detaillierten Zeitplan für einen 2-tägigen Workshop.

In Teil B stellen Praktiker auf rund 160 Seiten neun Erfahrungsberichte aus sechs verschiedenen Firmen vor: Ein Finanzdienstleister, eine Kommunalverwaltung sowie vier Fertigungsunternehmen, bei denen Büroabläufe von den Mitarbeitern verbessert wurden.

Eines von vielen Beispielen: Die Bearbeitung von Reisekostenabrechnungen dauerte früher durchschnittlich 59 Tage. Dieser Prozess wurde unter Beteiligung der Mitarbeiter so verschlankt und umorganisiert, dass die „Kunden“ heute nach spätestens acht Tagen ihr Geld überwiesen bekommen.

Dieses Buch ist keineswegs nur für KVP-Manager interessant: Fast jeder, der als Beauftragter für das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) zuständig ist, klagt über die geringe Beteiligung aus dem administrativen Bereich.

Bei vielen Firmen, deren Verbesserungsvorschläge fast ausschließlich von Arbeitnehmern in der Fertigung eingereicht werden,⁵ wird es aber anscheinend als unabänderliche Gesetzmäßigkeit angesehen, dass aus den Büros kaum Vorschläge kommen.

Dieses Buch, das inzwischen leider nur noch antiquarisch erhältlich ist, gibt einen Impuls, partizipative Optimierung im Büro mit völlig anderen Augen zu betrachten.



- 1) Kai bedeutet in der japanischen Sprache Ersatz, Zen bedeutet das Gute. Kaizen heißt also sinngemäß Ersatz des Guten durch das Bessere. Kaizen ist also ein japanisches Äquivalent für den Begriff „Optimierung“. Nichtsdestotrotz ist es dem KAIZEN Institute Ltd. (Schweiz) gelungen, KAIZEN® im Markenregister des Deutschen Patent- und Markenamtes unter der Registernummer 1090865 als geschützte Wort-/Bildmarke eintragen zu lassen.
- 2) Peter Koblanck: *Was ist KVP? Japanische Philosophie - Vorschläge im Team - Abgrenzung zum BVW*, EUREKA impulse 3/2001 <http://www.koblanck.de/ideethek> (21.11.2011)
- 3) 2010 betrug die Zahl der Erwerbstätigen im Inland 40,553 Millionen. Von diesen waren 24,5% im produzierenden Gewerbe tätig. Zum Vergleich: 1970: 46,5 %, 1980: 41,1%, 1990: 36,6%, 2000: 28,7%. Quelle: Statistisches Bundesamt, *Erwerbstätige im Inland nach Wirtschaftssektoren* <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Zeitreihen/LangeReihen/Arbeitsmarkt/Content75/lrwrw13a,templateId=renderPrint.psm1> (21.11.2011)
- 4) Masaaki Imai: *Kaizen - Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb*, München 1991
- 5) Laut einer 2011 abgeschlossenen Umfrage "BVW im Büro" betreffen bei der Hälfte der Firmen nicht einmal 5 % aller Vorschläge Bürotätigkeiten. <http://www.koblanck.de/ideethek> (21.11.2011)

Impressum:

EUREKA impulse 3/2002

ISSN 1618-4653

EUREKA e.V. Hartmannweg 12

D-73431 Aalen

www.eureka-akademie.de

Diese Veröffentlichung ist urheberrechtlich geschützt

© März 2002, November 2011 Peter Koblanck

Diesen und andere Fachberichte finden Sie als PDF-Datei unter www.koblanck.com/bestofkoblanck.htm