

# Lean Management: Effizienz abseits der Produktion

„Lean Management“ und „Six Sigma“ verknüpft man in der Regel mit Produktionsprozessen, gerne wird übersehen, dass es auch in der Verwaltung von Unternehmen große Optimierungspotenziale gibt.

**Z**u viele Aufgaben. Zu viele Informationen. Zu wenig Zeit. Dazu das Gefühl der Fremdbestimmtheit. Wenig oder keine Anerkennung. Resultat: Frust, Lustlosigkeit und geringe Produktivität. Arbeitspsychologen beschäftigen sich schon lange mit Motivation im Arbeitsprozess. Früher waren es meist monetäre Anreize. Heute sind Selbstorganisation und Selbstbestimmtheit sowie proaktives Zeitmanagement wichtige Antriebsfedern. Selbstorganisation bedeutet, sich selbst zu Struktur und Verbindlichkeit zu verpflichten. Vielen fehlt dazu das Handwerkszeug. Hochschulabsolventen haben sicherlich gelernt, neues Wissen schnell zu verarbeiten. Wie man aber dieses Wissen in einer existierenden Ablauforganisation effektiv nutzt, Wichtiges von Unwichti-

gem trennt und zum richtigen Zeitpunkt die richtige Information bereithält, lässt sich in keiner Ausbildungsstätte vermitteln. Die meisten Menschen lernen am schlechten Praxis-Modell: Sie fügen sich in „vorhandenes Chaos“ ein ... Besonders für Führungskräfte gilt: Nur wer sich selbst gut führt, kann auch andere gut führen. Ist die eigene Arbeitsstruktur mangelhaft, verliert man Zeit, weil Vorgänge mehrfach hin- und hergeschoben und nicht abgeschlossen werden. Somit fehlt Zeit für wichtige Aufgaben. Mitarbeiter warten auf Entscheidungen. Die Effizienzspirale dreht sich nach unten.

### Einfache Techniken zur Effizienzsteigerung

Oft halten wir uns selbst von ergebnisorientierter Arbeit ab. Ein erster Schritt ist es, einmal begonnene Arbeiten möglichst abzuschließen (ist nicht immer, aber sehr oft möglich). Damit verschwinden schnell ganze Stapel von Post oder E-Mails.

Im zweiten Schritt werden Prozesse verbessert. In vielen Organisationen sind Routinen zu wenig standardisiert, das Rad wird ständig neu erfunden

**Johannes Ernst** ist Leiter des „PEP-Institutes für Beratung und Training“ und Experte/Coach für Effizienz am (Büro-) Arbeitsplatz. [www.pep-coaching.com](http://www.pep-coaching.com)

und es gibt zu viele Varianten. Routinetätigkeiten sind zu standardisieren, zu reduzieren und, wenn möglich, zu delegieren. Einen Teil seines Arbeitstages sollte jeder Mensch mit konzentriertem Arbeiten verbringen. Um den notwendigen Rahmen zu schaffen, müssen im Team Absprachen über „Zeiten der Ruhe“ getroffen werden. Man kann wohl Zeit an sich nicht „managen“, man kann aber sehr wohl die eigene Effektivität (die richtigen Dinge tun), die Effizienz (die Dinge richtig tun) und damit die eigene Arbeitszufriedenheit steigern. Damit setzt man auch wichtige Signale für das eigene Team: Führen durch Vorbild!

### Checkbox: Die besten Effizienztipps:

■ **Finden statt Suchen**  
Statt Einzellösungen gemeinsame Standards für eine strukturierte Teamablage (Papier und elektronische Dokumente)

■ **Sofort!-Prinzip**  
Kleine Dinge sofort erledigen, große strukturiert einplanen

■ **Störungen vermeiden**  
Konzentriertes Abarbeiten in abgeschlossener und ungestörter Umgebung (Telefon umleiten/abschalten)

■ **Konsequente Wochenplanung**  
Grundprinzip für effiziente Planung: Aktivität notieren, Priorität setzen, Eintragen im Kalender

■ **Regelkommunikation statt Spontanbesprechungen**  
Keine „Zwischen-Tür- und-Angel-Gespräche“. Effiziente und inhaltlich durchgeplante Besprechungen abhalten. Agenda aufstellen. Festhalten der Kernaussagen.

■ **Führungskräfte: Delegieren!**  
Grundregel: Zeit nehmen für das Erklären der Aufgabe. Rückfragen, ob die Aufgabe verstanden wurde. Termin setzen und vormerken. Sofort nachhaken, wenn nicht geliefert wird.



### Buchtipps: „Mehr PEP im Team“

Die sechsbändige Sonderausgabe „Führung als Erfolgsfaktor“ von Campus und dem Handelsblatt Verlag vereint Instrumente, Methoden und praktische Hilfen zum Thema Führung:

1. Buckingham: „Nutzen Sie Ihre Stärken jetzt“
2. Goldfuß: „Führen in schwierigen Zeiten“
3. Dietze, Strich, Fromme: „Mehr PEP im Team“ NEU: jetzt auch als Hörbuch
4. Walter: „Handbuch Führung“
5. Niermeyer: „Mythos Authentizität“
6. Pink: „Souveräne Gesprächsführung und Moderation“

