

## Effizienzsteigerung durch Lean Service Management

**Thema des Artikels:**

### **Agiles Lean Service Management - Wie agile Organisations- und Führungsstrukturen die Effizienz in Service-Organisationen steigern**

Service-Organisationen in der heutigen Zeit stehen unter erheblichem Druck, ihre Services und damit verbundenen Dienstleistungen in einer effizienten Form zu erbringen und dabei die verschiedensten Herausforderungen, die an sie gestellt werden, zu meistern. Mega-Trends wie Digitalisierung, Industrie 4.0, Internet of Things mit ständig neuen Technologien und sich schnell ändernde Rahmenbedingungen in Märkten und Unternehmen sind zentrale Aspekte, die Einfluss auf die Service-Organisationen und deren organisatorische Ausrichtung nehmen. Damit einher geht der Aspekt der Kultur-Revolution in der Art der Zusammenarbeit zwischen den Kunden und den Service-Organisationen und weiterführend in der Service-Erbringung. Kunden fordern volle Transparenz in der Leistungsfähigkeit und Nachweis der Wertschöpfung. Dabei wachsen die Kundenanforderungen stetig und nehmen im Kern dynamische (agile) Strukturen an – der Kunde will mitreden. Service-Organisationen sollen Enabler des Business sein...Services werden zum Geschäftsmodell.

Dies gilt es unter eine ganzheitliche Betrachtung zu stellen und aus Sicht der Service-Organisation entsprechende Antworten zu finden.

Als eine wesentliche Möglichkeit diese Herausforderungen bewältigen zu können, werden Ansätze zur kontinuierlichen Verbesserung und Verschlinkung verbunden mit bewährten Managementmethoden gesehen. Hier bieten Agile-, Lean- und Service Management-Ansätze in ihrer Kombination einen soliden Mehrwert.

Hinter Lean Service Management verbirgt sich eine Philosophie, die mit Ressourcen sorgsam und planvoll umgeht, dabei gleichzeitig die Qualität von Services und Produkten erhöht und die Mitarbeiter durch Ansätze, wie selbststeuernde und teamorientierte Arbeitsweisen verbunden mit agilen Ansätzen motiviert. Dabei steht die Wertschöpfung der kundenbezogenen Produkte und Service-Prozesse im Vordergrund. Wertschöpfende Aktivitäten sind vordergründig diejenigen, die vom Kunden als auch als solche angesehen werden, die eine Transformation des Produktes bzw. einer Serviceleistung mit sich bringen, frei von Fehlern und Störungen sind und einen direkten Wertbeitrag zu den Kerngeschäften der Unternehmen liefern. Somit definiert der Kunde die gewünschte Qualität und die damit einhergehende Wertschöpfung aus seiner Perspektive.

Mit Lean Service Management erfolgt die Wandelung der Service-Kultur in Service-Organisationen und damit im direkten Zusammenspiel mit den Kunden. Es wird damit verbunden die Effizienz und die Produktivität erhöht.

Dies geschieht dadurch, dass

- die organisatorischen Ansätze zur Selbststeuerung der Mitarbeiter verbessert werden,

- durch agiles Arbeiten innerhalb heterogener Teams und deren Kooperation der abteilungsübergreifende Austausch gefördert wird und die „hierarchischen Silos“ aufgelöst werden,
- die benötigten Service-Prozesse harmonisiert und kontinuierlich unter dem LEAN-Gesichtspunkt verbessert werden und
- ein zentraler und stetiger Veränderungsprozess (Change-Management) aktiv unter Einbeziehung der Mitarbeiter die Effizienzsteigerung innerhalb der Service-Organisationen und deren Services steuert und qualitativ verbessert.

Dabei vereint Lean Service Management als ein übergreifender Ansatz für qualitätsorientierte Managementsysteme die Kernaspekte des Lean-Ansatzes mit den grundlegenden kunden- und serviceorientierten Prinzipien und Prozessen des Service Managements. Lean heißt übersetzt „schlank“ und dahinter verbirgt sich die Philosophie der kontinuierlichen, schrittweisen Verbesserung. Im Vordergrund steht die Kundenorientierung in enger Verbindung mit den Faktoren Qualität und Zeit. Wertschöpfende Aktivitäten sind diejenigen, die vom Kunden auch als solche angesehen werden, die eine Transformation der Services, des Produktes bzw. einer Dienstleistung mit sich bringen und fehlerfrei sind. Somit definiert der Kunde die gewünschte Qualität und die damit einhergehende Wertschöpfung aus seiner Sicht.

Die Kerngedanken des Lean Service Managements als Managementansatz, der durch agile Methoden und Organisationstrukturen angereichert wird und somit für eine übergreifende Effizienzsteigerung sorgen, werden durch folgende Schlüssel-Prinzipien untermauert:

- Verschwendung vermeiden: Fokussierung und Realisierung auf Services und Serviceleistungen bei denen der Kunde einen Mehrwert realisiert sieht
- Sich am Kunden orientieren: Ausrichtung aller Serviceprozesse auf den Kunden (und nicht umgekehrt)
- Eigenverantwortung fördern: Förderung und Forderung des Mitdenkens aller Mitarbeiter innerhalb der Service-Organisation, Einbringen und eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter auf allen ORGA-Ebenen
- Kultur der ständigen Verbesserung entwickeln: Etablierung einer Kultur des gemeinsamen Lernens und offenen Feedbacks zur kontinuierlichen Verbesserung der gesamten Serviceorganisation
- Probleme sichtbar machen und lösen: Implementierung von Visual Management-Instrumenten, um Probleme und Verschwendung in Serviceprozessen schnell sichtbar und lösbar zu machen

Effizienz in diesem Zusammenhang hängt stark davon ab inwieweit man operative Aufgaben im Tagesgeschäft standardisiert und in großen Teilen automatisiert bekommt, dass im Kern das Arbeiten und Prüfen der Weiterentwicklungen von Kundenanforderungen im Kontext einer stetigen Verbesserungsphilosophie, angereichert um agile Arbeitsmethoden, einhergehen kann.

### **Was bedeutet agiles Arbeiten im Kontext des Lean Service Managements?**

Aktive, motivierte und begeisterte Mitarbeiter und Führungskräfte setzen sich dafür ein, dass die drei Prinzipien (hohe Kundenorientierung, Prozesseffizienz durch Vermeidung von

Verschwendung und Teambildung) angewandt werden. Das bedeutet demnach unnötige Aufgaben und Arbeitsschritte wegzulassen und entsprechende Energieanteile für die Steigerung des Unternehmenserfolgs aufzubauen. Somit führt dies zu eindeutigen Effizienzsteigerungspotentialen im Hinblick auf die Entwicklung, Bereitstellung und den Betrieb von Services für das Business.

In diesen agilen Organisationsstrukturen im Gesamtbetrachtungskontext des Lean Service Managements werden die Führungsprinzipien verstärkt in Richtung Selbstorganisation und Eigenverantwortung der agierenden Mitarbeiter aufgesetzt. Die operativen, lenkenden, entscheidenden und fachlichen Führungsfunktionen werden ganz oder teilweise an die Mitarbeiter übertragen. Die sich somit ergebende Geschwindigkeit des Handelns der in diesem Zusammenhang motiviert agierenden Mitarbeiter, verbunden mit agilen Organisations- und Arbeitsstrukturen und den im Kern des Service Managements aufgesetzten Prinzipien und Ansätze der kontinuierlichen Verbesserung, sind die Schlüsselkomponenten für effiziente Service-Organisationen der Zukunft, die in einem sogenannten Effizienz-Dreieck dieser Kernelemente in einem übergreifenden Spannungsfeld eines agilen Lean Service Managements erfolgreich und effizient agieren werden.

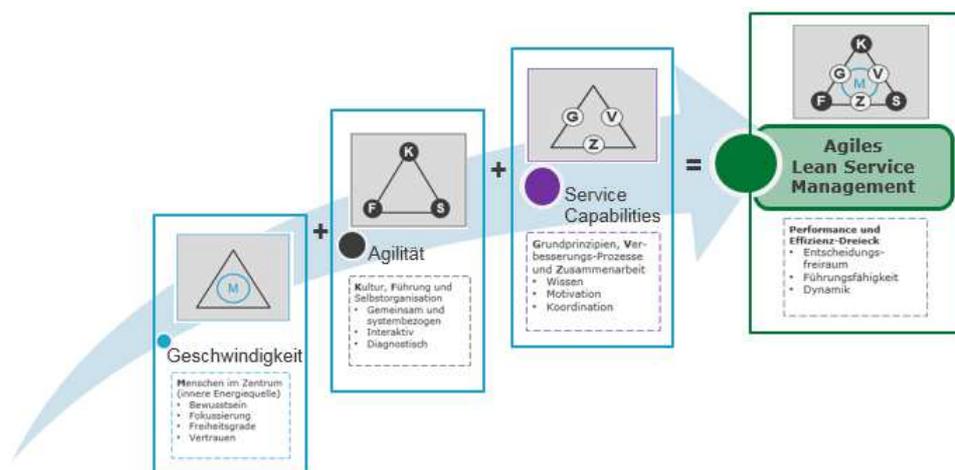


Abbildung 1: Bausteine des agilen Lean Service Management-Ansatzes

Jedes Unternehmen bzw. jede Service-Organisation sollte für Änderungsvorhaben, hin zu einer agilen ORGA-Struktur ein standardisiertes Change Management mit systemischen Strukturen aufgesetzt haben und als Phasenmodell für die Umsetzung anwenden, denn nur eine standardisierte und eventuell bereits erprobte Vorgehensweise schafft Mut und Vertrauen bei den beteiligten Mitarbeitern und fördert die Resilienz bei Einzelnen aber auch im gesamten Organisationsverbund maßgeblich.

### Agiles Arbeiten und Lean Service Management setzt auf folgende gemeinsamen Prinzipien auf:

1. **Hohe Kundenorientierung.** Das bedeutet, dafür zu sorgen, dass sowohl die Mitarbeiter- als auch die Kundenzufriedenheit ausgebaut wird.
2. **Prozesseffizienz** durch Vermeidung von Verschwendung. Gemeinsam mit Ihnen suchen wir nach Zeitfressern. Neue Wege und Abläufe werden definiert und Veränderungen in die Wege geleitet.

3. **Dynamik und Fokussierung.** Die Aufgaben mit gemeinsamen Ausrichtungen kleiner Etappen Ziele und spürbare Verbesserungen für den Kunden zu erreichen
4. **Teambildung.** Ideen zur Verbesserung unter Anwendung agiler Methoden werden z.B. von integrierten Performance-Teams (kurz IPTs) als Organisationseinheit entwickelt und umgesetzt. Veränderungen sind der Motor jeglicher Weiterentwicklungen von Organisationen und Unternehmen.

Agiles Lean Service Management stellt somit eine integrierende Management-Philosophie dar, die eines grundlegenden kulturellen Wandels bedarf und dabei verstärkt auf ein systemisches Change Management als Kernbaustein verbunden mit agilen Ansätzen und Methoden der Organisationsgestaltung und –führung aufsetzt. Die Fähigkeiten und Fertigkeiten solcher Organisationseinheiten im Kontext des agilen Lean Service Managements vereinen somit Service Capabilities mit Ansätzen der agilen Führung und Formen der stetigen Verbesserung. Dabei gilt:

***Agiles Lean Service Management = Service Capabilities x agile Organisations- und Führungsstrukturen x Lean Methoden***

Service-Organisationen, die sich der Potentiale, die in dieser kombinierten Anwendung stecken, bewusstwerden und diese im Rahmen ihrer organisatorischen Veränderung umsetzen, werden erfolgreich und mit hoher Effizienz ihre Leistungen als wertschöpfende Beiträge zum Gesamterfolg der Unternehmen einbringen können.