

Agilität mittels Lean Management – Arbeits- und Denkweisen erfolgreich ändern

ADV e-Government und e-Health Konferenz 2022

Karin Wegscheider

Warum Lean?



Das Ziel von Lean ist es, anders zu arbeiten ...

- > **Fortschrittende Digitalisierung** und dynamisches Umfeld
- > **Steigende Kundenbedürfnisse**
- > **Zusätzliche Aufgaben**

> **Fachkräftemangel**



Lean Implementierung

Ziel



Kundenorientiert



Produktiv



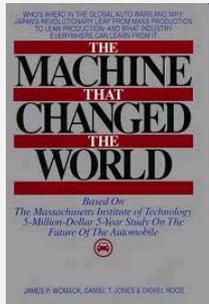
Stabil



Bereit für zusätzliche Aufgaben

Lean wurde in den 1990er Jahren als integriertes System für operative Exzellenz entwickelt um die Wertschöpfung für den Kunden zu perfektionieren

Geschichte



MIT – Forscher prägten 1990 den Begriff "Lean" in diesem Buch, in dem das Toyota-Produktion-System beschrieben wurde

"This is the manufacturing system developed by Toyota which pursues **optimum streamlining** throughout the entire system through the thorough **elimination of waste** and aims to build **quality** in at the manufacturing process while recognizing the principle of [ongoing] **cost reduction**."

–*Taiichi Ohno*
Toyota chief engineer

Lean ist ...



- > Ein integriertes System von Prinzipien, Praktiken und Techniken für **operative Exzellenz** auf Grund eines kontinuierlichen Strebens zur Perfektionierung der **Wertschöpfung für den Kunden** durch Mitarbeiter auf allen Ebenen

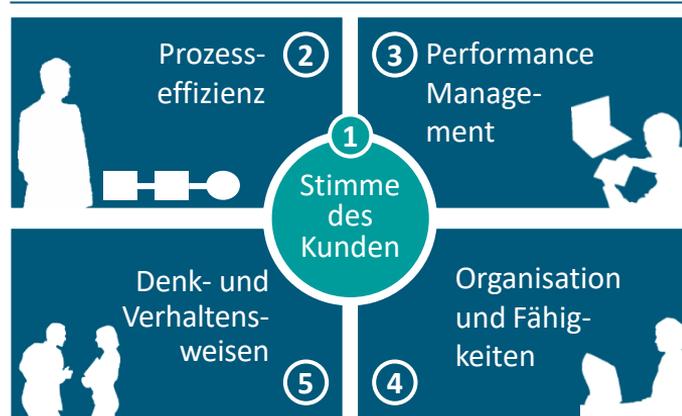
Lean ist nicht ...



- > reines Prozess-Redesign
- > nur bei repetitiver Produktion anwendbar
- > ein einmaliges Optimierungsprojekt
- > eine Auswahl von Werkzeugen und Prozessen
- > nur eine neue Art von 6-Sigma

Lean hat zum Ziel die Wertschöpfung zu maximieren und nicht wertschöpfende Tätigkeiten zu reduzieren um nachhaltig Verbesserung zu fördern

Entlang 5 Dimensionen ...



... werden nicht wert-stiftende Tätigkeiten reduziert, ...



... um nachhaltig Verbesserung zu fördern

- > Fokussierung auf **Kundenbedürfnisse**
- > Identifizierung und Umsetzung von **Optimierungspotenzialen**
- > Schaffung von **Transparenz** über Aufgaben und Tätigkeiten

Das Ziel von Lean Management ist es, den **Gedanken der kontinuierlichen Verbesserung** zu **verbreiten, festigen** und über alle Bereiche hinweg **aktiv zu leben**

Schritte der Lean-Transformation pro Lean-Welle



Vorbereitung Transformation des Bereichs

- > Lean-Methode verständlich machen
- > Lean-Tools veranschaulichen
- > Bevorstehende Welle vorbereiten

Transformationsdiagnose

- > Transformation vornehmen
- > Coaching einrichten
- > "Bild" der Hauptaktivitäten/-prozesse zeichnen
- > Baseline-Analyse durchführen
- > Bewusstsein für Lean schaffen
- > Diagnose von 5 Lean-Hebeln durchführen

Zielbild der Transformation

- > Transformationsziel ausgestalten
- > Transformationslogistik aufbauen
- > TIP¹ entwickeln
- > On-Demand-Definition und bereichsübergreifende Änderungen abstimmen

Freigabe für Implementierung

- > Auf TIP¹ einigen
- > Erfolge feiern

Umsetzung vereinbarter Maßnahmen

- > Erste Initiativen in allen vier internen Lean-Hebeln umsetzen (ausgenommen Nachfrage-definition)
- > "Try and Learn" on the Job
- > Veränderungssprung in der Leistung unterstützen

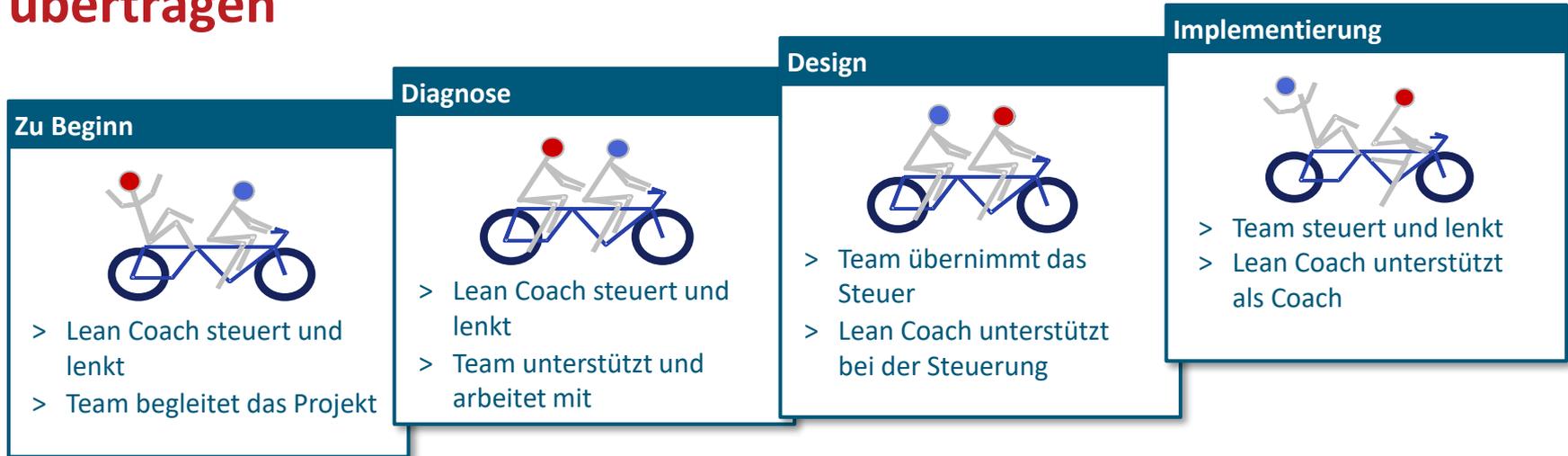
Freigabe für Potenzialrealisierung

- > Verpflichtungserklärung vereinbaren

1 TIP = Taktischer Implementierungsplan (Tactical Implementation Plan)

Die Verantwortung für die Etablierung von Lean in der Organisation wird stetig vom Lean Coach zum Team übertragen

● Lean Coach ● Team



Ziel: Komplette Übergabe der Verantwortung an die Teams

Herausforderung

- > Für die Teams? Vertrauen zu den Lean Coaches und dem Programm aufbauen und die Bereitschaft zu haben die Verantwortung zu übernehmen
- > Für die Lean Coaches? Die Teams vorzubereiten und zu trainieren, damit das Programm eigenständig fortgeführt werden kann

Nachhaltige Optimierungen in Scanning durch Reduktion der Variabilität und Erhöhung der Flexibilität in der Praxis

BRZ

Ausgehend von der Lean Management „in der „Theorie“ ...

... wurden die Lean Kernelemente konkret thematisiert, ...

... um im Scanning nachhaltig Verbesserung zu erzielen.

5 JAHRE LEAN IM BRZ

Bei Lean werden kontinuierliche Verbesserungen mit Fokus auf den Kundennutzen etabliert

BRZ

Entlang 5 Dimensionen ...



... werden Lean Kernelemente thematisiert, ...

- Verschwendung
- Variabilität/ Komplexität
- Inflexibilität

... um im BRZ nachhaltig Verbesserung zu fördern

- > Fokussierung auf **Kundenbedürfnisse**
- > Identifizierung und Umsetzung von **Optimierungspotenzialen**
- > Schaffung von **Transparenz** über Aufgaben und Tätigkeiten

Das Ziel von Lean Management im BRZ ist es, den **Gedanken der kontinuierlichen Verbesserung zu verbreiten, festigen** und über alle Bereiche hinweg **aktiv zu leben**

Seite 8 | 11.05.2022

BRZ-intern



Variabilität (der Prozessbearbeitungszeiten) verringern durch ...

> **Benennung Prozessschrittverantwortlicher** mit Verantwortung für Beschreibung der „Aufgaben best practice“ inkl. QS



Starrheit des Mitarbeiters: inneneinsatzes reduzieren durch ...

> **Training** der Mitarbeiter:innen in mehreren Prozessschritten und Kundenspezifika

Die Sicherung der **kontinuierlichen Verbesserung** wird gewährleistet durch die Etablierung des regelmäßigen **Performancedialogs** (Huddle am Whiteboard) und Tracking der KPI (= insb. SLAs)

4 Jahre Lean Management im BRZ

Huddles und Kommunikation erfolgreich neu etabliert – Potenziale bei Leistungsdiagnosen und Wastes

Erfolgreich etablierte Lean Strukturen und durchgeführte Lean Maßnahmen

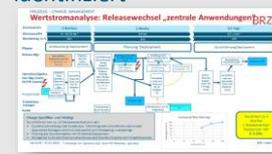
> **Huddles & Whiteboard**
Etablierung Huddles insb. auch nach Phönix



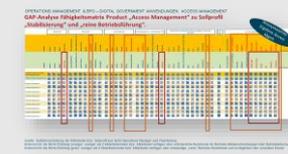
> **Virtuelle Teams**
Zusammenarbeit zw. den Bereichen



> **Wertstromanalysen**
Besonders bei etablierten Prozessen erhebliche Potenziale identifiziert



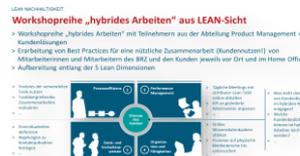
> **Skillmanagement**
Strukturierte Skillerhebung und Delta Analyse



Etablierte Strukturen und Teams haben wesentlich tiefere Analysen zugelassen (Wertströme, Wastes, KPIs). In neuen Strukturen und virtuellen Teams stehen Aufgabenfindung, Skillmanagement und Kommunikation im Vordergrund.

Ansatzpunkte für nachhaltiges Settlement und künftige Herausforderungen

> **Hybrides Arbeiten**
Nach Lean Gesichtspunkten



> **Schulungen & Marketing**
Klärung Erwartungen und Schulung Methodik



> **Wertstromanalysen**
Neue Prozesse, neue Wertströme, neue Wastes



> **KPIs**
Überprüfung bestehender KPIs



Wie kann Lean for Government anhand eines konkreten Beispiels zum Einsatz kommen ...

Ausgangssituation im Team



Pensionierungen im Team ohne entsprechende Nachbesetzungen



Zukünftig mehr Arbeitslast erwartet, da zusätzliches Thema ins Team wandert



Potenziale hinsichtlich Effizienzsteigerung im Team



Lean for Government unterstützt das Team

Standortbestimmung

- > Sicht des Teams einholen (MA-Befragung)
- > Vorhandene Unterlagen zu Arbeitsweisen sichten

Transformationsdiagnose

- > Visions-Workshop mit dem Team durchführen
- > Erheben von Potenzialen für Verbesserungen
- > Anwenden von ausgewählten Lean Werkzeugen
- > Transparenz im Team erhöhen (z.B. Daily Huddles)

Design & Implementierung des Transformationsziels

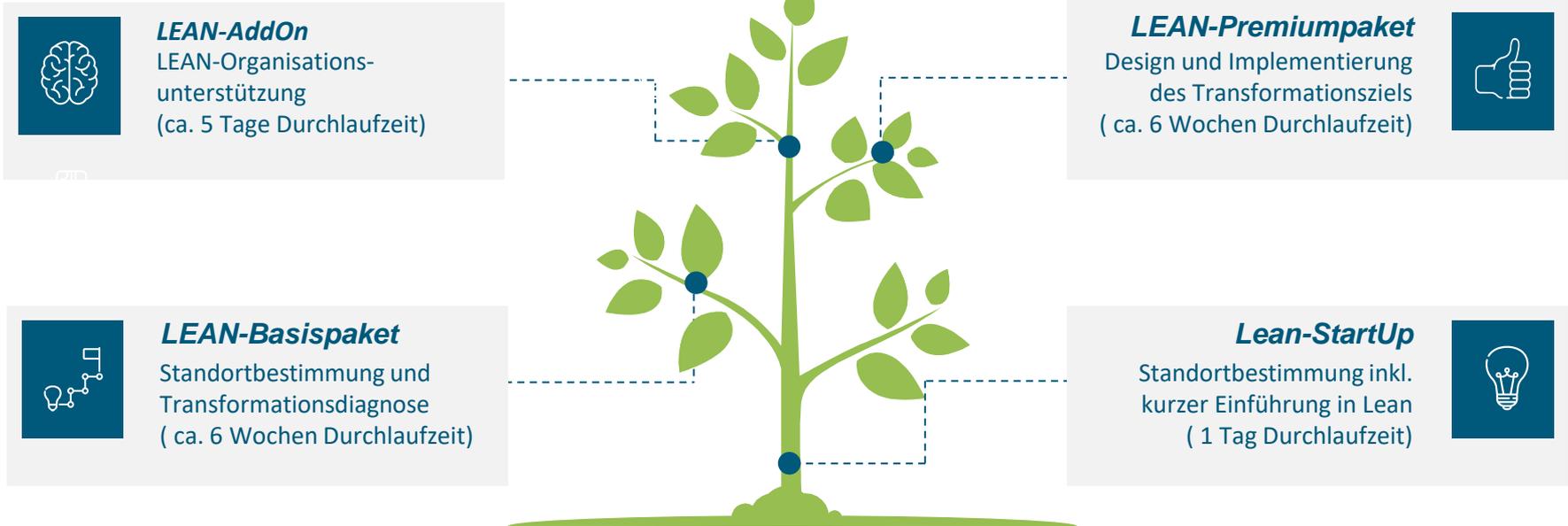
- > Definieren des Transformationsziels (was wollen wir erreichen?)
- > Ableiten von konkreten Maßnahmen
- > Definieren der dazugehörigen KPIs & Baseline
- > Umsetzen der Top 5 kurzfristigen Maßnahmen inkl. KPI Verfolgung

- > „Wir müssen handeln um die Arbeitslast mit weniger Personal zu stemmen und weiterhin die erwartete hohe Qualität an unsere Kunden liefern zu können.“

Unser Lean for Government Angebot für öff. Verwaltung

BRZ

Lean for Government kann in aufeinander abgestimmten Paketen implementiert werden



IT-Topjobs mit Sinn. Bewerben Sie sich!

BRZ

Wir sind der Marktführer im IT-Bereich des Public Sectors in Österreich und bieten spannende Positionen in unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen wie:

- > Digital Transformation Consulting
- > SAP Consulting / Development
- > Account Delivery Management
- > Projektmanagement
- > Legal & IT-Schwerpunkt

Das BRZ ist ein mehrfach ausgezeichnete Arbeitgeber dem Nachhaltigkeit und CSR wichtig sind.

equalitA
DAS GÜTESIEGEL FÜR
INNERBETRIEBLICHE FRAUENFÖRDERUNG

PARTNER
myAbility
Wirtschaftsforum

Proud
Ally
Pride for
Austria

zertifiziert
familienfreundlicher
Arbeitgeber
www.familienfreund.at

Über 100 Jobs auf: www.brz-jobs.at

29.08.2022

BRZ-öffentlich

Seite 12



Dr. Karin Wegscheider, MBA

Bereichsleitung Product Management

karin.wegscheider@brz.gv.at

Mobil: +43 664/625 77 96

