



---

# Umfrage Lean Administration

Ergebnisse einer Unternehmensbefragung zum Stand von  
Lean Administration

Düsseldorf, 23. Januar 2015





# Inhaltsübersicht

---

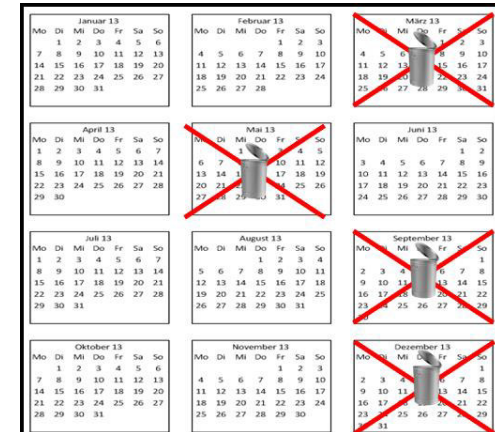
0. Zielsetzung
1. Branchen der teilnehmenden Unternehmen
2. Anzahl der Mitarbeiter der teilnehmenden Unternehmen
3. Wie wurde Lean Administration eingeführt?
4. Das Know how
5. Wo wurde Lean Administration umgesetzt?
6. Methoden und Tools
7. Ergebnisse
8. Erfolgsfaktoren
9. Hindernisse
10. Was hält Unternehmen ab Lean Administration einzuführen?
11. Was bräuchten Unternehmen für die weitere Lean Administration Implementierung?
12. Ausblick

Angang: weitere Empfehlungen der Teilnehmer



## 0. Zielsetzung

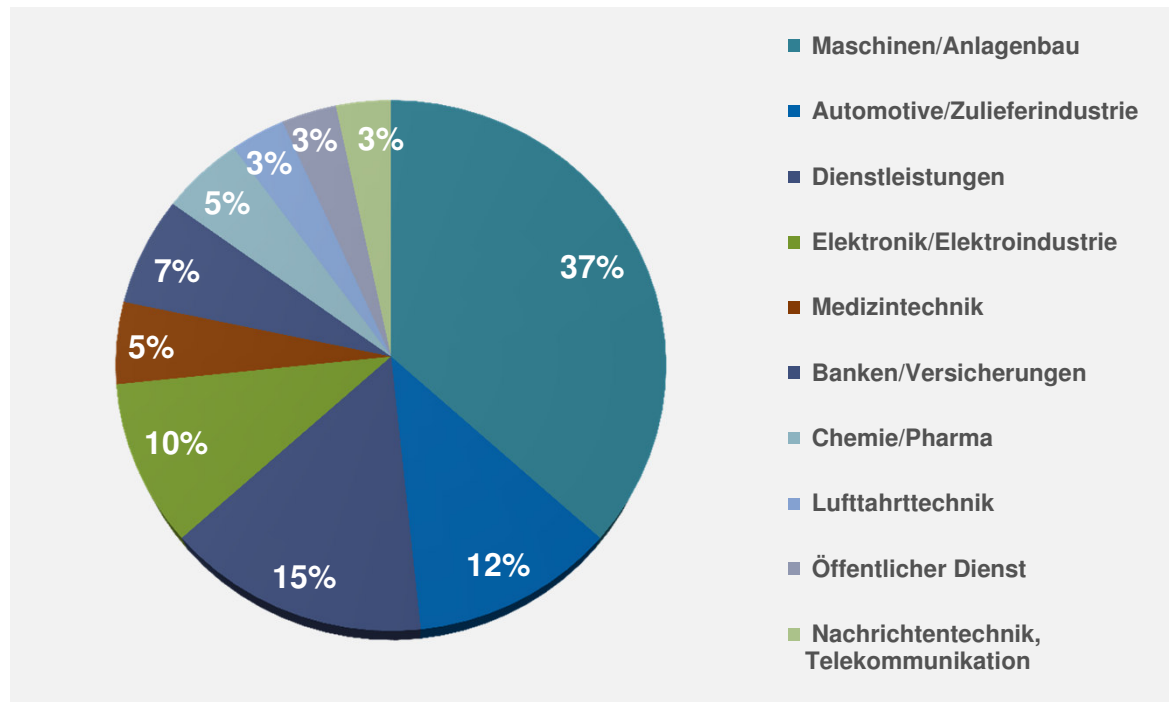
- Laut Fraunhofer Institut werden im Bürobereich fast **30% der Arbeitszeit als Verschwendung** betrachtet (Lean Office Studie 2010).
- Die damit verbundenen Verbesserungspotentiale können mit den Erfolgsprinzipien des **Lean Managements** gehoben werden.
- Saheb Consulting hat dazu 2014 eine **Umfrage** bei Unternehmen durchgeführt, die mit der **Einführung von Lean in den indirekten Unternehmensbereichen** (Lean Administration) Erfahrungen gemacht haben.
- Ziel dieser Befragung war es, Erfolgsfaktoren und Risiken zu ermitteln und durch ‚**Lessons Learned**‘ aus der Praxis die Verbreitung des **Lean Administration Ansatzes** zu fördern.
- Die Ergebnisse der Befragung beruhen auf der **Selbstauskunft** durch die beteiligten Unternehmen.
- Die Auswertung möchte **Anregung zur Umsetzung von Lean Administration** geben und erhebt selbstverständlich keinen Anspruch auf Vollständigkeit.
- Anregungen und Kommentare sind herzlich willkommen auf [www.saheb-consulting.de](http://www.saheb-consulting.de) oder in dem **Blog** zum Buch Lean Administration Schritt für Schritt: [www.lean-administration-schritt-fuer-schritt.de](http://www.lean-administration-schritt-fuer-schritt.de).





# 1. Branchen der teilnehmenden Unternehmen

- Insgesamt haben 60 Unternehmen an der Umfrage teilgenommen.
- Diese verteilen sich auf die folgenden Branchen (Angaben in %):



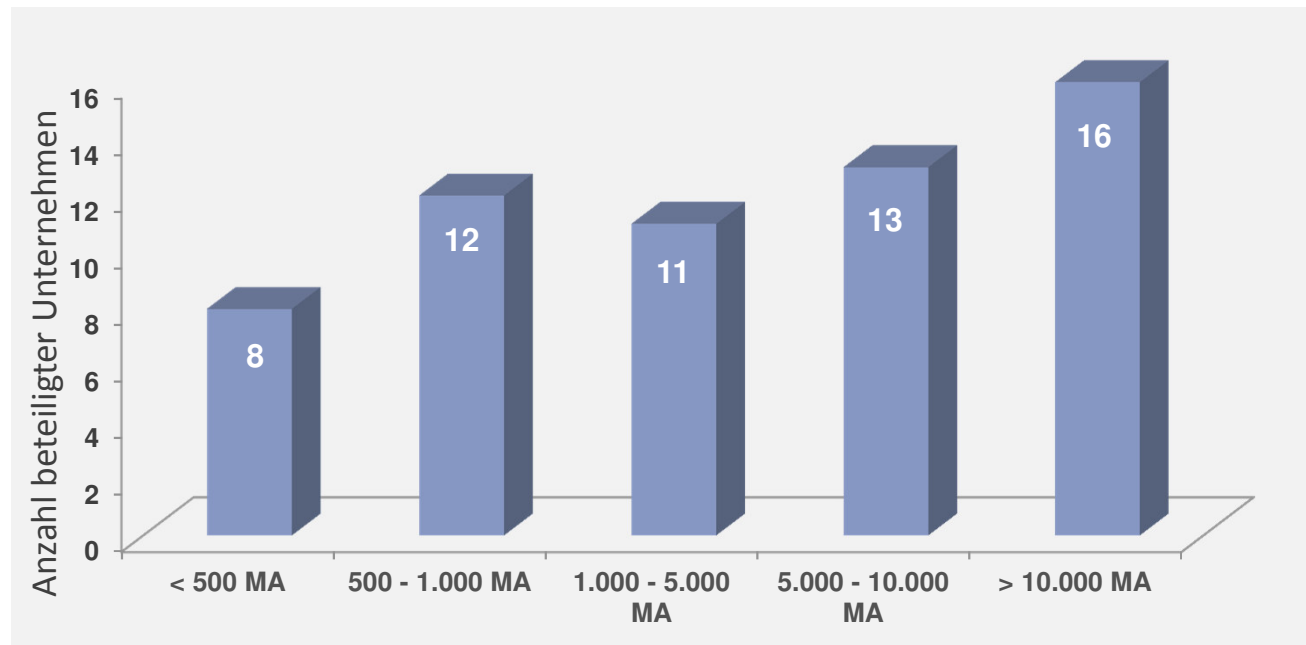
**Lean Administration wird branchenübergreifend eingesetzt.**



## 2. Anzahl Mitarbeiter der teilnehmenden Unternehmen

- Sowohl kleinere Unternehmen als auch Großkonzerne beschäftigen sich mit Lean Administration

*Mitarbeiteranzahl der beteiligten 60 Unternehmen in absoluten Zahlen:*



***Lean Administration wird in kleinen, mittelständischen und großen Unternehmen umgesetzt.***

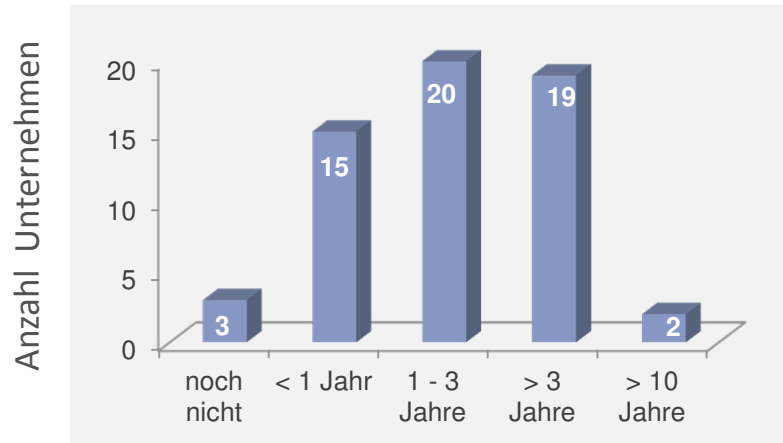
2014©Saheb Consulting



### 3. Die Einführung von Lean Administration

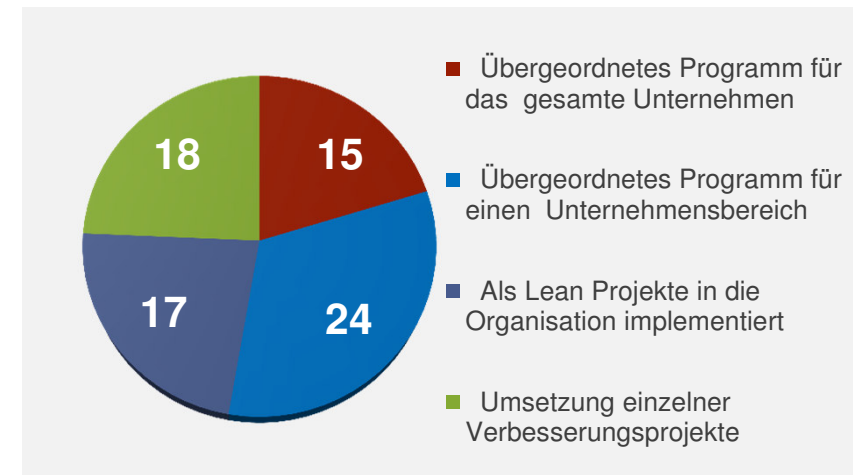
#### Seit wann wird Lean Administration eingeführt?

Angaben von 60 Unternehmen in absoluten Zahlen



#### Wie wurde Lean Administration eingeführt?

(Angaben in absoluten Zahlen, Mehrfachnennungen möglich)

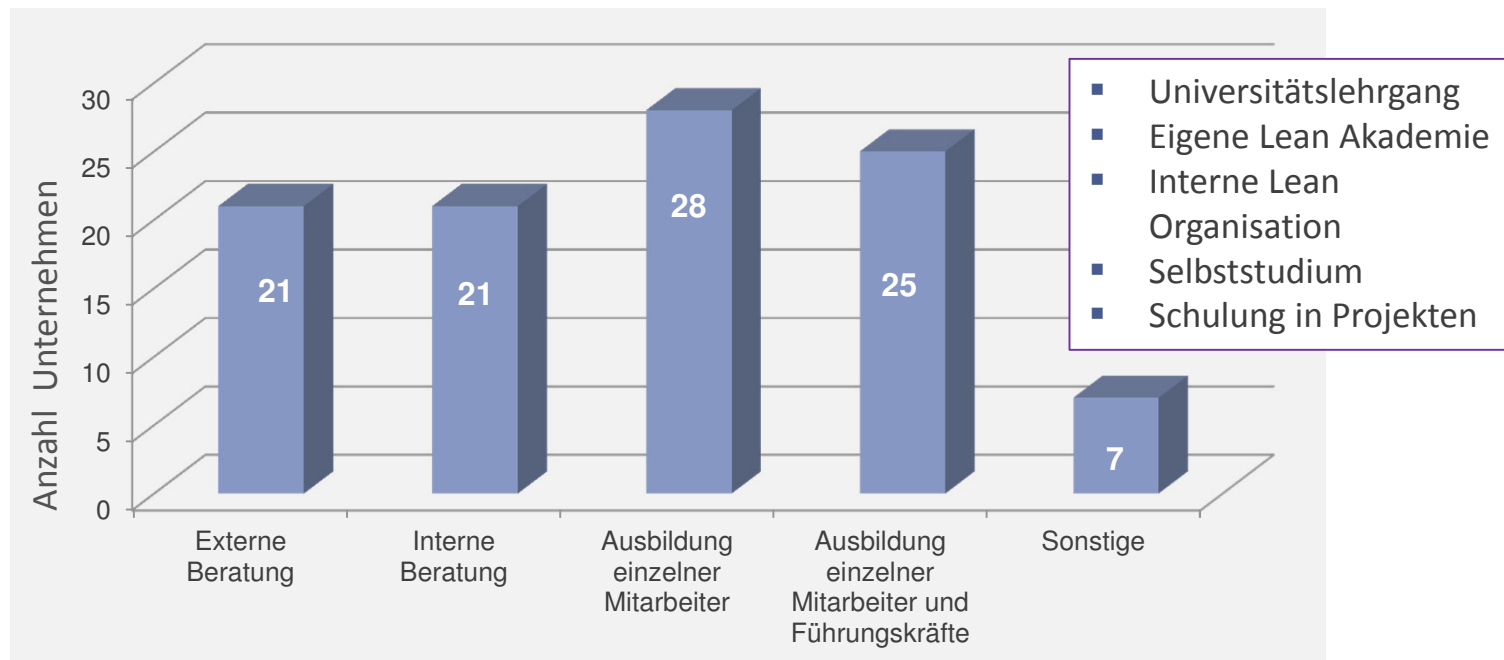


**Der Einführungsprozess findet sowohl auf Projektebene als auch übergeordneter Organisationsebene statt.**



## 4. Das Know how

Das notwendige Fachwissen stammt aus den folgende Quellen:  
(Angaben in absoluten Zahlen, Mehrfachnennungen möglich)



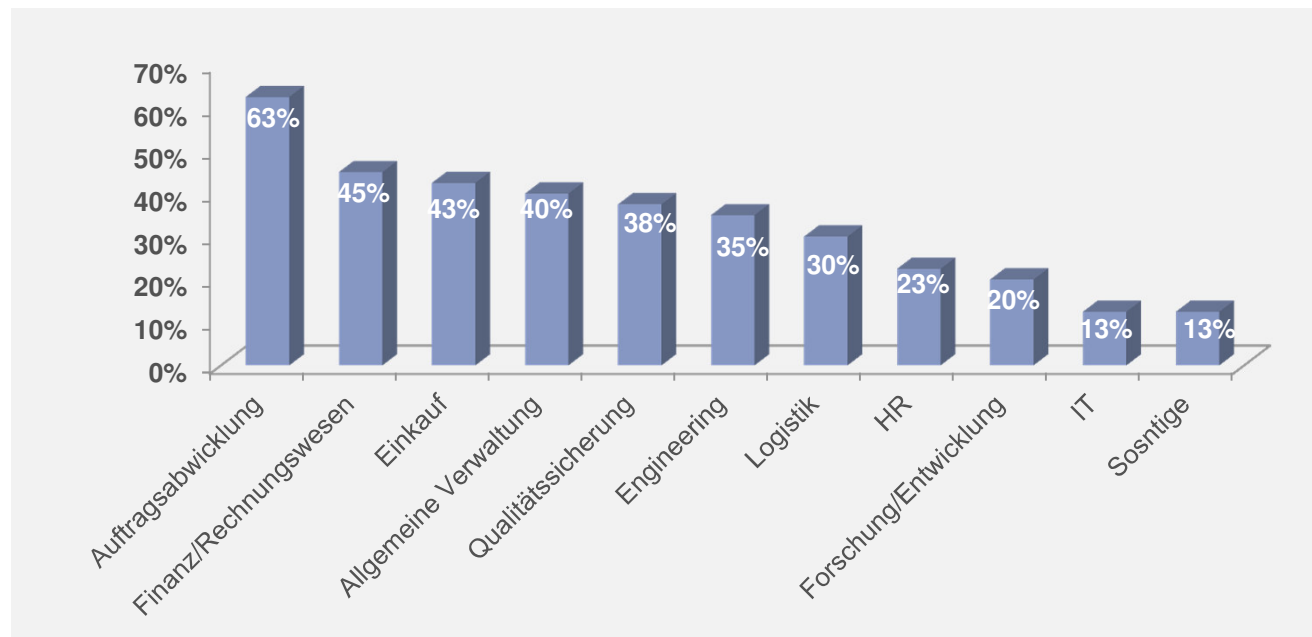
**Die Ausbildung von Mitarbeitern und der interne Wissensaufbau ist ein wesentlicher Bestandteil des Einführungsprozesses.**



## 5. Wo wurde Lean Administration umgesetzt?

In welchen Unternehmensbereichen wurde Lean Administration angewendet?

(Nennungen in Prozent, Mehrfachantwort)



**Lean Administration wird in so gut wie allen indirekten Unternehmensbereichen umgesetzt mit dem Auftragsabwicklungsprozess an der Spitze.**

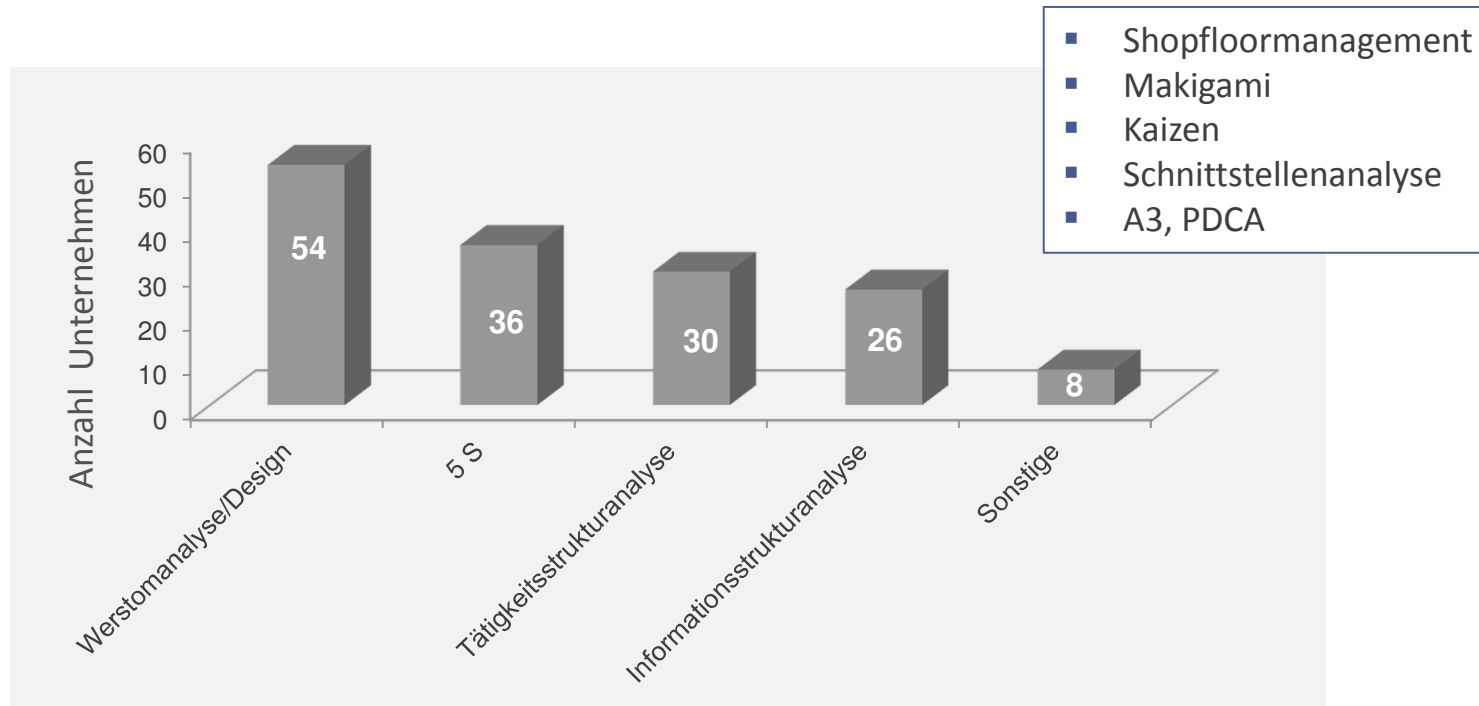
2014©Saheb Consulting





## 6. Methoden und Tools

Die folgenden Lean Administration Tools wurden eingesetzt:  
(Nennung in absoluten Zahlen, Mehrfachnennungen möglich)



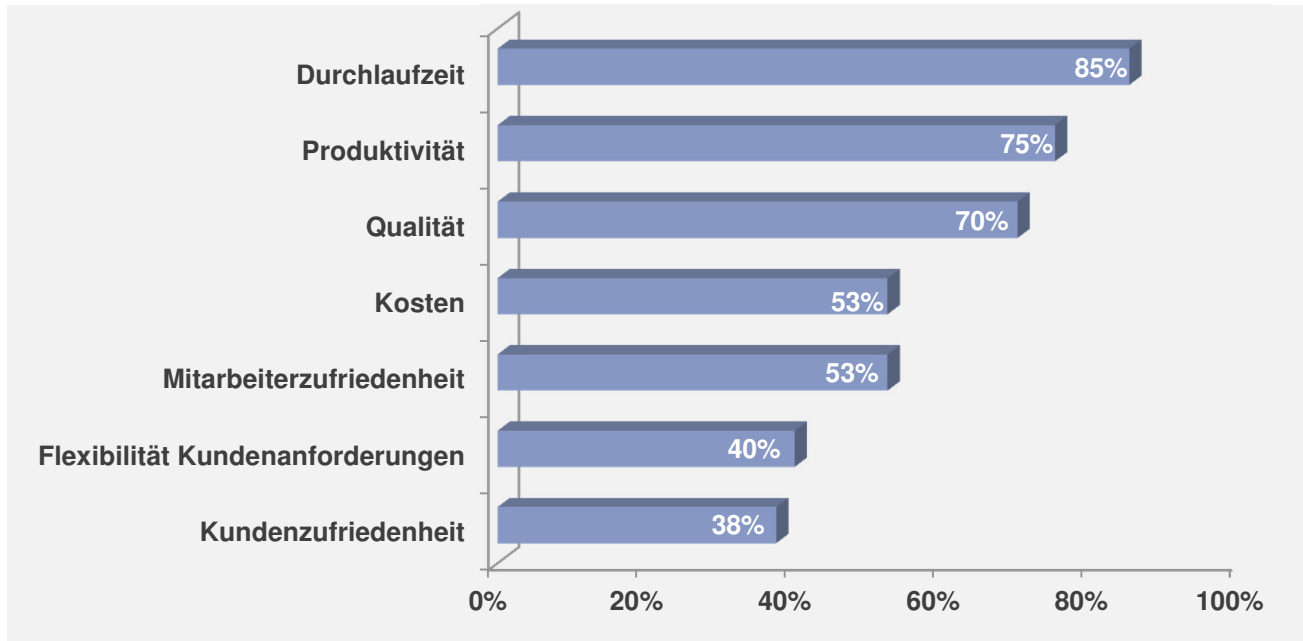
**Die Wertstromanalyse/Design als zentrales Werkzeug wird von fast allen Unternehmen eingesetzt.**

2014©Saheb Consulting



## 7. Ergebnisse (1/2)

Was hat sich bei Ihnen verbessert – „Verbesserungskategorien“  
(Nennungen in Prozent, Mehrfachantwort)



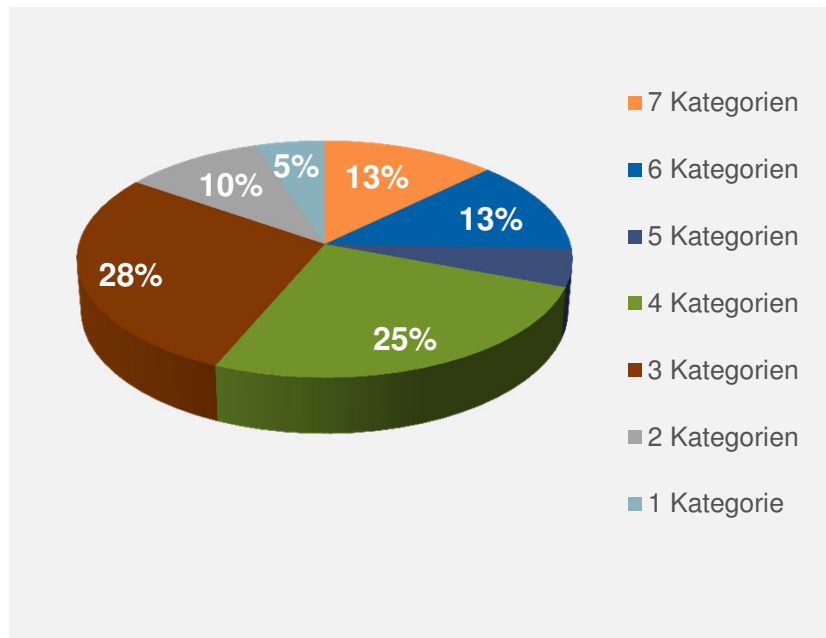
***Sowohl Durchlaufzeit als auch die Produktivität konnten fast immer verbessert werden – bei gleichzeitiger Steigerung von Qualität und Kundenzufriedenheit.***

2014©Saheb Consulting



## 7. Ergebnisse (2/2)

Unternehmen nach **Anzahl** der Verbesserungskategorien wie Durchlaufzeit, Produktivität etc. (Angaben in Prozent)



- Fast alle Unternehmen konnten sich in mehr als einer Kategorie verbessern.
- Unternehmen mit den meisten Verbesserungskategorien haben bis auf eine Ausnahme Lean Administration bereits seit mehr als drei Jahre eingeführt.

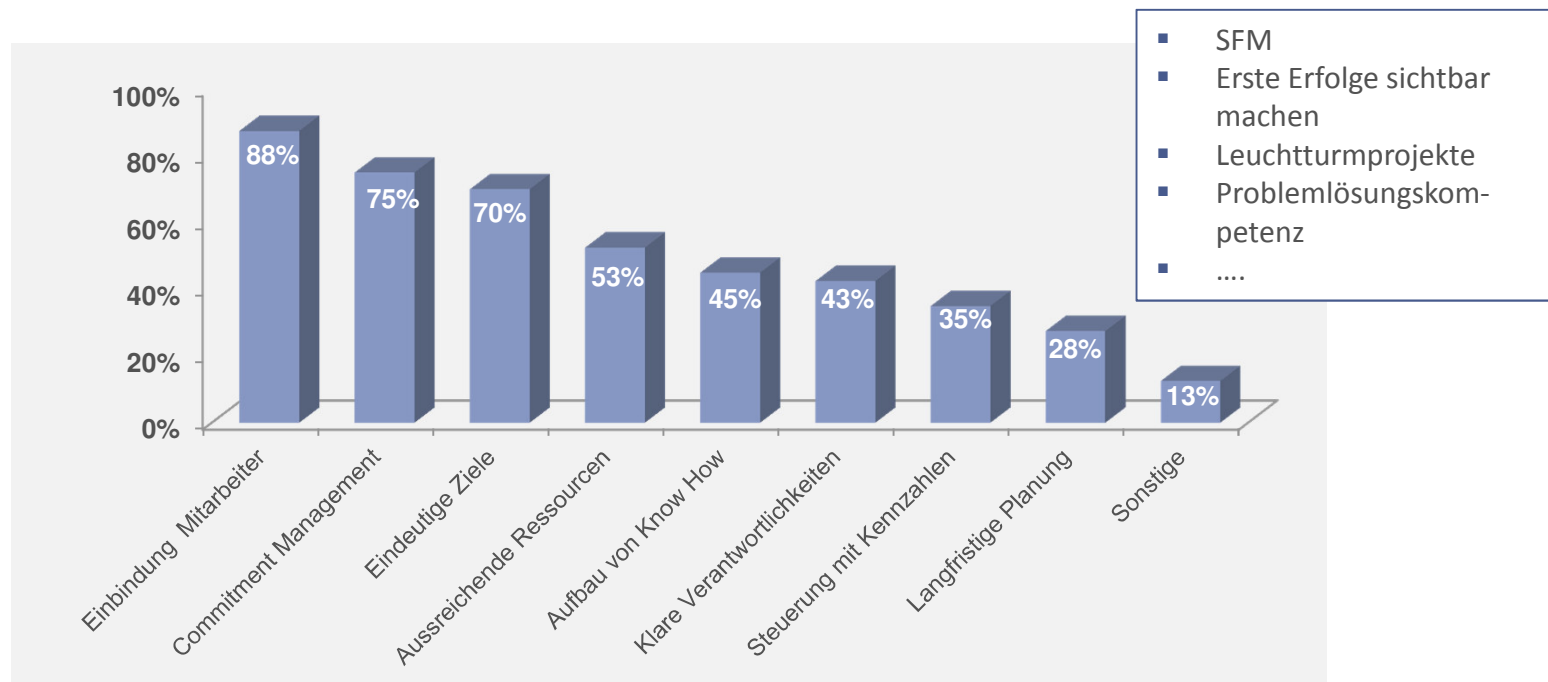


**Langfristig gelingt mit Lean Administration die Verkürzung der Lieferzeiten bei gleichzeitiger Steigerung von Produktivität, Qualität und Kundenzufriedenheit.**



## 8. Die Erfolgsfaktoren

- Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Einführung von Lean Administration? (Nennungen in Prozent, Mehrfachantwort)



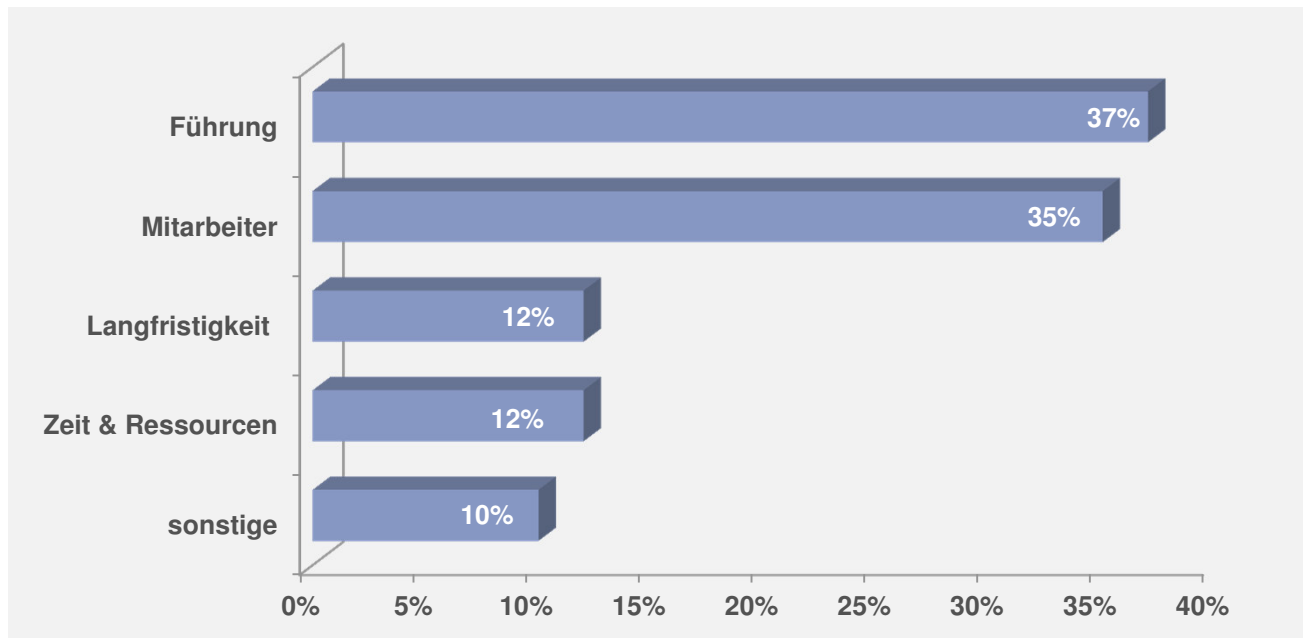
**Die Unterstützung durch die Führungskräfte sowie die Einbindung der Mitarbeiter sind wesentlich für den Umsetzungserfolg.**



## 9. Hindernisse (1/2): Themencluster

Welche Probleme/Schwierigkeiten/Hindernisse gab es bei der Einführung?

( Die Antworten im Freitext verteilen sich auf folgende Themencluster):



***Auch bei den Hindernissen dominieren die Faktoren Führung und Motivation der Mitarbeiter.***

2014©Saheb Consulting



## 9. Hindernisse (2/2): Einzelangaben

### Zum Thema ‚Führung‘

- Abwesenheit oder Nichtteilnahme
- Fehlende Rückendeckung und Unterstützung, Support nicht flächendeckend
- Angst vor Macht- und Kontrollverlust
- Geringere Veränderungsbereitschaft, Alter
- Mitnehmen der mittleren Führungsebenen
- Hohe Erwartungshaltung hinsichtlich Termine und Dauer
- Fehlendes Know how

### Zum Thema ‚Mitarbeiter‘

- Motivation, allgemein
- Ängste vor Veränderung, Kontrollverlust, Arbeitsverdichtung
- Mitarbeiter hinsichtlich Lean zu erziehen
- Negative Erfahrungen aus der Vergangenheit



## 10. Was hält Unternehmen ab, Lean Administration einzuführen? - Zusammenfassung der Kommentare – (1/2)

---

- Zwingende Erfordernis fehlt, **kein Leidensdruck**
- **Unwissenheit**; Meinung, dass im Büro keine Prozesse optimiert werden können. Nicht wissen, nicht können, nicht wollen, **Vorurteile** wie zeitaufwendig, **Angst** vor dem Unbekannten, **fehlendes Know how, Unkenntnis der Methoden.**
- **Fehlendes Budget**, Kosten in Verbindung mit der Einbindung von Ressourcen für Lean Projekte
- Die meisten Unternehmen haben noch nicht erkannt, dass grade auch im Admin Bereich enorme **Potentiale** verborgen liegen und das die Ursachen vieler Fertigungsprobleme in den administrativen Bereichen, insbesondere in der Technik, zu suchen sind.
- **Chaotisches Tagesgeschäft**, keine Zeit für Verbesserung, Management by firefighting, fehlende Priorisierung, Kosten und Zeitdruck durch laufende Projekte. Es wird oft von vielen Themen auf die gleichen Ressourcen zugegriffen, wodurch eine Priorisierung notwendig wird. Viele Themen laufen gleichzeitig.
- KVP, kleine Schritte, ist für Führungskräfte oft nicht interessant, zu **kurzfristige Erfolgserwartungen.**
- **Kulturwandel** nicht gewollt - Bequemlichkeit des Alltags will keiner aufgeben (?), Widerstand von Angestellten, ihre wirkliche Arbeitsbelastung offen zu legen und der Angst von Führungskräften, ihren Mitarbeitern mehr Verantwortung zu übertragen.



## 10. Was hält Unternehmen ab Lean Administration einzuführen? - Zusammenfassung der Kommentare – (2/2)

---

- **Operatives Inseldenken**, Hierarchien und Organisationsstruktur, eingefahrene Strukturen
- **Hemmschwelle** in komplexen Organisationen mit schlechten Strukturen "den Sumpf" anzufassen: lieber mit den schlechten Strukturen weiterarbeiten, als den mühsamen Weg von Change zu gehen".
- Eine neue Sau wird durchs Dorf getrieben – **negative Erfahrungen** mit Veränderungsprojekten aus der Vergangenheit, gleicher Inhalt - neue Verpackung.
- Unterschätzen des Einflusses auf Mitarbeiter, sich in das Unternehmen einzubringen.
- **Ergebnisse sind schwerer zu quantifizieren** als in der Produktion, nicht schnell und messbar genug (2 x) und nachweisbar, dabei aber hoher persönlicher Einsatz (Investition) bei schwierig messbaren Ergebnissen erforderlich.
- Erfolgsaussichten von Lean Administration steigen, wenn bereits **positive Erfahrung mit Lean in der Fertigung vorliegen**.





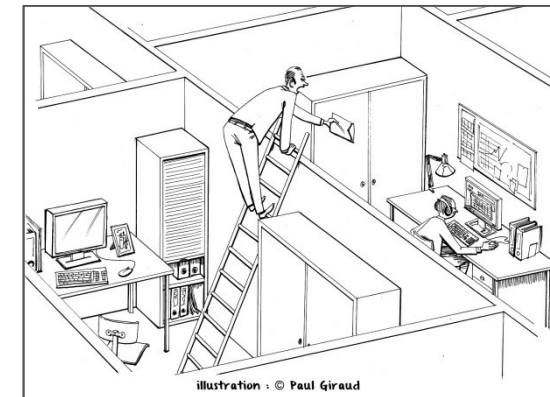
## 11. Was bräuchten Sie für die weitere Implementierung von Lean Administration? (Zusammenfassung)

---

- Klarer **Auftrag der Geschäftsführung** und Vorgaben/Standards durch das Management, Zielvorgaben und gemeinsame Ausrichtung aller Aktivitäten (Hoshin – Kanri)
- Motivierte **Führungskräfte**, die Lean selbst vorleben und aktiv einfordern.
- Mehr **Know how** und Experten mit Erfahrung.
- **Ressourcen** , Ressourcen, Ressourcen – im Idealfall Ressourcen, die ausschließlich für die Lean Implementierung zuständig sind.
- Starke und motivierte Mitarbeiter.
- **Zeit**, Zeit, Zeit.
- **Erfolgreich abgeschlossene Projekte** und Nachvollziehbarkeit, Anerkennung der Erfolge, Nachverfolgung von Projekten.
- Griffige **Beispiele** warum Lean hilft, das operative Geschäft besser zu machen.
- Nachhaltigkeit und **Mut** zur Veränderung.

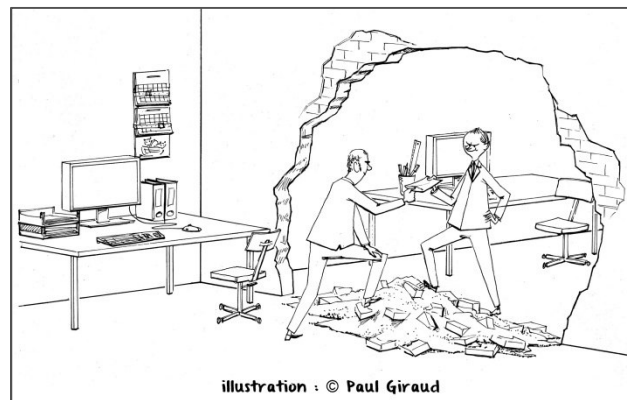
## 12. Ausblick (1/1)

- Mit Lean Administration lassen sich tatsächlich erhebliche Verbesserungen realisieren - und das unabhängig von Branche oder Unternehmensgröße.
- Die Verkürzung von Durchlaufzeiten, Steigerung der Produktivität und Qualität sowie die Verbesserung der Kundenzufriedenheit sind das Ergebnis.
- Auch lässt sich der Lean Administration Ansatz in so gut wie allen indirekten Unternehmensbereichen einsetzen. Klassiker ist mit der Auftragsabwicklung die zentrale Schnittstelle der indirekten Funktionsbereiche.
- Die wichtigsten Faktoren für den Umsetzungserfolg sind:
  - Unterstützung und aktive Beteiligung durch die Führungskräfte
  - Einbindung und Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter
  - Langfristige angelegte Planung und eine passende Organisation
- Eine weitere Herausforderung ist, dass in den indirekten Unternehmensbereichen die Erfolge schwieriger zu messen und zu quantifizieren sind als in der Produktion.



## 12. Ausblick (2/2)

- Deshalb sollten bei der Lean Administration Einführung die folgende Dimensionen mitberücksichtigt werden:
  - Strategisch: Ziele, Vision und Führung
  - Organisatorisch: Rahmenbedingungen, Projektmanagement, Prozesse, Kennzahlen
  - Mitarbeiterorientierung: Partizipation, Motivation, Change Management
- Lean Administration ist kein Projekt und erschöpft sich nicht in der Anwendung spezieller Tools und Werkzeuge. Die Erfolge sind nachweislich realisierbar, setzen aber eine langfristige Planung voraus, die auf Dauer in einen Wandel der Unternehmenskultur mündet.
- Es bleibt deshalb nur hoffen, dass in Zukunft noch mehr Unternehmen das Thema aufgreifen und es gelingt, vorhandene Mauern in der Zusammenarbeit zu durchbrechen.





## Anhang: Und noch weitere Empfehlungen der Teilnehmer (Auszug)

---

- Von erfolgreichen Unternehmen lernen, dabei den eigenen Weg finden
- Klotzen nicht kleckern
- Lean in Ausbildungsprogramme und Studiengänge einbauen
- Viele persönliche Gespräche mit den Mitarbeitern führen
- Führungskräfte mitausbilden
- Lean Management mit dem Kata Prinzip von Mike Rother als Weg der Zukunft
- Ausprobieren und loslegen, mit Mitarbeitern und Führungskräften stückweise das Thema erobern
- Mitarbeitern Freiräume geben, ihre Prozesse selbst zu optimieren
- Schnelle Erfolge erzielen und direkt kommunizieren
- Kleine Lean Projekte durchführen, die innerhalb einiger Wochen umgesetzt werden können
- Langfristigkeit darstellen
- Sich niemals zufrieden geben und Erfolge sichtbar machen
- Best Practice



## Das Buch zu Lean Administration

Kathrin Saheb

Ratgeber  
**Lean Administration**  
*Schritt für Schritt*

128 Seiten  
12,90 EUR  
ISBN 978-3-95631-168-0



*Blog zum Buch:*  
[www.lean-administration-schritt-fuer-schritt.de](http://www.lean-administration-schritt-fuer-schritt.de)

Ansprechpartnerin:  
Kathrin Saheb/Saheb Consulting  
[www.saheb-consulting.de](http://www.saheb-consulting.de)  
[info@saheb-consulting.de](mailto:info@saheb-consulting.de)  
Tel: 0162 6648575

2014©Saheb Consulting