

Wie Sie Kosten senken, ihre Produktivität steigern und die richtigen Mitarbeiter an Ihr Unternehmen binden!

In fünf Schritten raus aus der operativen Hektik und mehr Zeit für das Wesentliche!

**Von
Kathrin Saheb**



Einleitung

Liebe Leserin, lieber Leser,

ich freue mich, dass Sie dieses Schreiben angefordert haben und bedanke mich für Ihr Interesse. Ich kann Ihnen vergewissern, dass Sie damit einen ersten Schritt gemacht haben, um Ihr Unternehmen beziehungsweise Ihr Team effektiver zu organisieren, die Zusammenarbeit zu verbessern und mehr Freiräume für strategisch wichtige Aufgaben zu gewinnen. Sie erfahren, wie Sie Ihre Ressourcen besser nutzen sowie Stress und Hektik bei Ihren Mitarbeitern reduzieren können.

Mein Name ist **Kathrin Saheb** und ich bin seit über 17 Jahren als Beraterin für Lean Management mit dem Schwerpunkt Lean Administration tätig. Ich habe in den verschiedensten Branchen Lean eingeführt, wobei ein Großteil meiner Kunden aus dem Maschinen- und Anlagenbau kommt.



Ich bin überzeugt, denn je von dem Nutzen des Lean Management und betrachte Lean als Vorbedingung für die Lösung eines Großteils unserer aktuellen Herausforderungen!

Durch den Fokus auf einen sorgsamsten Umgang mit allen unseren Ressourcen und die Reduzierung von allem Überflüssigem wird die Voraussetzung für die Digitalisierung von Prozessen und die Automatisierung von wiederkehrenden Tätigkeiten mit RPA geschaffen. Außerdem sind transparente Prozesse Voraussetzung für agiles Arbeiten und nicht zuletzt **reduzieren standardisierte und optimierte Prozesse** auch Stress und Belastung bei den Mitarbeitern. Und die effektive Nutzung aller vorhandener Ressourcen hilft besonders dann, wenn immer mehr Aufgaben mit weniger Personal abgewickelt werden müssen.

Ich zeige Ihnen, wie Sie mit Lean Management zu zufriedenen Kunden und Mitarbeitern, effizienteren Prozessen der Steigerung Ihrer Wettbewerbsfähigkeit gelangen.

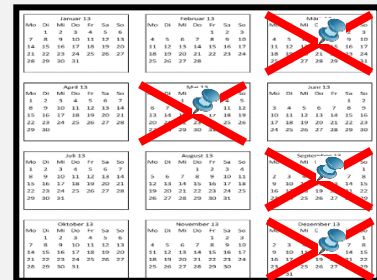


Aktuelle Herausforderungen der deutschen Wirtschaft – Ein Auszug

Unternehmen in Deutschland sind heute mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert. Einige sind sicherlich selbst gemacht, andere haben in äußeren Rahmenbedingungen und gesetzlichen Vorschriften ihren Ursprung. Alle haben Einfluss auf Produktivität und internationale Wettbewerbsfähigkeit, wenn darauf nicht adäquat reagiert wird.

Verlust an Produktivität

Regelmäßig zeigen Studien und Befragungen auf, dass Beschäftigte in deutschen Büros 30 % Ihrer Arbeitszeit als nicht sinnvoll, oder sogar als Verschwendung betrachten (1). Das bedeutet tatsächlich, dass wir fast **vier Monate im Jahr** umsonst arbeiten – diese Zeit könnte man doch wirklich besser nutzen, oder?



Es stellt sich dabei die Frage, wie lange wir uns diesen Produktivitätsverlust noch erlauben können – und das in einem Hochlohnland wie Deutschland!

Im Zusammenhang mit der Produktivität ist eine andere Studie interessant: Der deutsche Think Tank Next Work Innovation hat eine Studie veröffentlicht (2) mit Statistiken zu Unterbrechungen am Arbeitsplatz. Demnach werden Arbeitnehmer in wissensintensiven Berufen durchschnittlich 15-mal pro Stunde unterbrochen! Das entspricht einer Unterbrechung alle 4 Minuten. Angeblich beläuft sich der weltweite Schaden auf **58 Milliarden Euro pro Jahr!** Selbst, wenn es sich hier nur um eine Schätzung handelt, wird doch das Ausmaß sichtbar. Dazu hat die amerikanische Forscherin Gloria Mark nachgewiesen, dass es nach einer Unterbrechung **25 Minuten** dauern kann, bis man wieder dort weiter arbeitet, wo man aufgehört hat. Und neben der Produktivität sinkt ja auch die Kreativität und Konzentration der Mitarbeiter. Wenn man immer wieder gestört wird, besteht keine Chance im **Flow** zu arbeiten, ein Zustand in dem man völlig in der Arbeit aufgeht und diese wie von selbst geschieht.

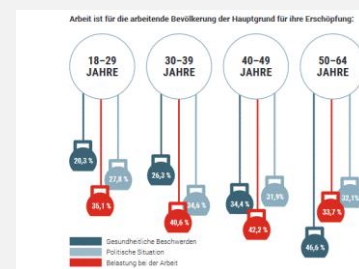
Und gerade dieser Flow macht uns glücklich und ist eine wichtige Voraussetzung für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz!

Von der Erschöpfung ...

Eine kürzlich erschienene Studie des Beratungsunternehmens Aucturity (3) stellt auf Basis von 7.500 Interviews fest, dass sich ein Großteil der Bevölkerung durch die Arbeit erschöpft fühlt. Interessanterweise war Ausgangspunkt der Studie die Beobachtung, dass vieles nicht so funktioniert, wie es sollte, Produkte und Leistungen oft nicht den Anforderungen entsprechen und wir in manchen Bereichen überhaupt nicht mehr aus dem Improvisationsmodus herauskommen.

Besonders interessant hierbei ist, dass als eine der Hauptursachen für diese Erschöpfung sinnlose Arbeit genannt wird.

Und besonders erschreckend sind in diesem Zusammenhang zwei Aussagen: Kaum einer der Befragten denkt, dass die Erschöpfung ein Zeichen für besonders hohe Leistung ist, d.h. letztendlich powert man sich ohne jeden Grund aus. Und zum anderen glaubt kaum jemand, dass sich in der Zukunft etwas im positiven Sinne verändern wird. **Willkommen im Tal der Hoffnungslosigkeit!**



Dass sinnlose Arbeit sogar krank macht, wird inzwischen auch von den Krankenkassen bestätigt. Da stellt sich doch die Frage, warum es so häufig zu sinnloser Arbeit kommt. Natürlich kann es auch sein, dass Mitarbeiter den Sinn ihrer Arbeit nur nicht erkennen – dann hätten wir ein Kommunikationsproblem. Aber es gibt tatsächlich in vielen Unternehmen

und Organisationen eine Menge überflüssige Arbeit, die für sinkende Produktivität und mangelnde Wertschöpfung verantwortlich ist. Und da man fragt sich, warum sinnlose Tätigkeiten nicht einfach weggelassen werden können?

So wie es aussieht, fehlt es in vielen Unternehmen an einem strukturierten Prozess zur systematischen Beseitigung von überflüssigen Aufgaben und Tätigkeiten!

..... bis hin zum Burnout

Inzwischen fühlen sich fast 60 % der Beschäftigten vom Burnout bedroht. Und das, obwohl wir heute deutlich weniger arbeiten als noch vor 20 oder 30 Jahren. Die Zahl der tatsächlichen

Burnout-Fälle steigt kontinuierlich an, was sicherlich nicht nur einer höheren Sensibilisierung für die Thematik geschuldet ist.

Ohne jetzt das Thema in seiner gesamten Komplexität aufgreifen zu können, gibt es einige Faktoren, die unumstritten zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit führen und dadurch auch vor einem Burnout schützen. Dazu gehören die folgenden Punkte:

Sinnhaftigkeit und Erfolgserlebnisse: Die negativen Auswirkungen sinnloser Arbeit wurden oben schon erwähnt. Das Streben nach Sinn ist ein elementares menschliches Bedürfnis, ebenso wie die Aussicht auf Erfolgserlebnisse. Ich denke dabei immer an kleine Kinder, die am glücklichsten sind, wenn es ihnen gelingt, eine Hürde oder Herausforderung zu bewältigen. Genauso brauchen wir in der Arbeit Erfolgserlebnisse, sei es, dass unsere Kunden uns loben oder wir auf andere Art und Weise spüren, dass unsere Arbeit gebraucht wird!



Einfluss und Verantwortung: Je mehr wir **selber** unsere Arbeitsprozesse beeinflussen können und Verantwortung übernehmen, desto befriedigender sind unsere Tätigkeiten und desto engagierter arbeiten wir. Viele Freischaffende oder auch Künstler arbeiten deutlich mehr als der Durchschnitt der Bevölkerung – aber trotzdem sind diese relativ selten vom Burnout bedroht, weil sie selber die Entscheidung über die Organisation ihrer Arbeit treffen.

Gemeinschaft: Unbestritten ist der Mensch ein soziales Wesen. Und eine gute und konstruktive Zusammenarbeit mit den Kollegen ist ein wesentlicher Faktor für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz und damit eine Prävention von Erschöpfung und Burnout. Jeder kann nachvollziehen, wie inspirierend es ist, in einem angenehmen Arbeitsklima zu sein und sich täglich auf die Zusammenarbeit mit den Kollegen zu freuen.

Leadership und Führungskultur: Eine kürzlich von der Bertelsmann Stiftung (4) veröffentlichte Studie macht einen sehr interessanten Zusammenhang zwischen Führung und Burnout deutlich. Demnach hat ein **sozial unterstützendes Verhalten von Führungskräften** einen unmittelbaren Einfluss auf die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter und verringert deutlich das Risiko eines Burnouts. Dabei ist mit „sozialer Unterstützung“ Achtsamkeit, Interesse und das Fördern der Mitarbeiter gemeint. Ein wichtiger Aspekt ist auch die Präsenz der Führungskraft bei den Mitarbeitern. Die dazu erforderlich Sozialkompetenz ist dementsprechend eine wichtige Führungsaufgabe, die aber auch erlernt werden kann. Hier besteht sicherlich noch Nachholbedarf in der deutschen Industrie, besonders dann, wenn Führungskarrieren **ausschließlich** auf technischen Kompetenzen beruhen.

Externe Rahmenbedingungen

Zusätzlich gibt es einige durch äußere Faktoren bedingte Herausforderungen.

Fachkräftemangel: Fast überall fehlen Fachkräfte, die lassen sich auch kaum herbeizaubern. Aber wenn immer mehr Arbeitspensum mit immer weniger Personal bewältigt werden muss, ist es umso wichtiger, die vorhandenen Ressourcen optimal zu nutzen. Dazu tragen standardisierte und verschwendungsfreie Prozesse bei, sowie die konsequente Digitalisierung von wiederkehrenden Routineaufgaben. Hilfreich ist es dabei aber auch, die Rekrutierungsprozesse sowie das On- und Offboarding einmal unter die Lupe zu nehmen. In vielen Unternehmen ist der Bewerbungsprozess langwierig mit der Konsequenz, dass die Wunschkandidaten zwischenzeitlich abspringen. Und ein gut funktionierendes Onboarding hilft, neue Mitarbeiter vom ersten Tag an einsatzfähig zu machen

Gesetzliche Anforderungen: Es gibt immer mehr Regeln und Anforderungen, die Unternehmen in Deutschland umsetzen müssen - von den Nachhaltigkeitskriterien (ESG) bis hin zum Lieferkettengesetz, das jetzt auch auf europäischer Ebene beschlossen worden ist. In der Regel muss für diese Aufgaben extra Personal bereitgestellt werden. Die Anforderungen können zwar nicht ignoriert werden, hilfreich ist es aber, wenn Unternehmen bereits über transparente und standardisierte Prozesse verfügen. Ein konkretes Beispiel: Um die Anforderungen aus dem Lieferkettengesetz umzusetzen, sollten die **Einkaufsprozesse** transparent und standardisiert sein, um den damit verbunden Aufwand so gering wie möglich zu halten.

Neben diesen aufgezählten Herausforderungen kommen noch die **Auswirkungen geopolitischer Konflikte und höhere Energiekosten** hinzu – alles mit Folgen für die Wirtschaftlichkeit und Produktivität deutscher Unternehmen.

Ein kurzer Blick auf die indirekten Unternehmensbereiche

Trotz aller Fortschritte durch Digitalisierung, Prozessautomatisation und den Einsatz künstlicher Intelligenz und der damit verbundenen Steigerung der Produktivität, Verkürzung von Lieferzeiten und Kosten etc. sind die indirekten Unternehmensbereiche, also die Verwaltungen und alle **Bereiche außerhalb der Fertigung**, immer noch Schwachstellen. Unternehmen, die auch ihre administrativen Prozesse flächendeckend und vollständig optimiert haben, findet man relativ selten, auch nicht unter den Top Playern – manchmal haben hier sogar mittelständische Familienunternehmen die Nase vorn. Ich erinnere an die obige Aussage, dass **30 % der Arbeitszeit als Verschwendung betrachtet wird!** Hier nur mal ein kleines Beispiel dazu: In einem großen (sehr erfolgreichen) Handelsunternehmen mit mehreren tausend Mitarbeitern

werden in der Personalabteilung jeden Monat die aktuelle und die Lohnabrechnung des Vormonats **ausgedruckt und es wird manuell geprüft, ob es Abweichung gibt!** Damit sind 6 Personen in der Personalabteilung beschäftigt.

Vielleicht ist das ein extremer Fall, aber sehr oft werden Digitalisierungsprojekte in den Verwaltungsbereichen nicht konsequent umgesetzt, weil man sich zu sehr auf die IT-Systeme konzentriert, ohne sich inhaltlich mit den **eigenen Prozessen** zu beschäftigen, d.h. zu schauen, wo die **Wertschöpfung** liegt, **welche Prozesse tatsächlich gebraucht werden** und wie diese verbessert werden können.

Bei der gerade aktuellen Einführung von **Office 365** in vielen Unternehmen beispielsweise werden die Mitarbeiter geschult und angeleitet, Teams auch für die Datenablage zu nutzen. Alte Datenbestände werden in Office 365 überführt, **ohne jedoch die Daten- und Ablagestrukturen zu überprüfen** oder zu bereinigen. Mit der Konsequenz, dass man trotz des neuen Programms wieder genauso lange nach Daten und Informationen suchen muss wie vorher!

Auch bietet Office 365 einige Vorlagen für **Standardprozesse** an oder die Möglichkeit, mit Chat Bots gewisse Aufgaben zu automatisieren. Dazu müssten aber erstmal im Unternehmen die Anforderungen an die Prozesse definiert werden und diese sollten von „Verschwendung, Überflüssigem, Fehlern“ befreit werden. Und dazu sind meistens ein paar Maßnahmen erforderlich, damit diese Prozessverbesserungen auch tatsächlich umgesetzt werden. Nur dann besteht die Chance, das Spektrum an Möglichkeiten von Office 365 effektiv und arbeitssparend zu nutzen.

Die erfolgreiche Nutzung von Office 365 setzt voraus, das bestehende Ablagestrukturen und Prozesse im Vorfeld überprüft und bereinigt werden!

LEAN Administration als Teil der Lösung?

Lean Management ist ein **ganzheitlicher Ansatz**, der seinen Ursprung bei **Toyota** nach dem zweiten Weltkrieg hatte. Damals gab es in Japan aufgrund des verlorenen Krieges keinerlei Ressourcen und Investitionsmöglichkeit. Also besann man sich darauf, die wenigen vorhandenen Ressourcen so optimal wie möglich zu nutzen und keinerlei Verschwendung zuzulassen. Mit diesem Ansatz wurde Toyota zu dem (zeitweise) größten Automobilhersteller und eine der wertvollsten Marken. Und konnte seine Position über 70 Jahre hinweg halten, auch wenn es zwischendurch kleinere Probleme gab. Das Toyota Produktionssystem wurde zum Vorbild für die westliche Welt und ist nicht nur aus der Automobilproduktion nicht mehr wegzudenken.

Es stellt sich nun die Frage, inwieweit **LEAN** eine Antwort auf die Eingangs beschriebenen Herausforderungen sein kann. Bei genauer Betrachtung der folgenden **LEAN-Prinzipien** wird schnell offensichtlich, **dass hier genau die Hebel vorhanden sind**, um die Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern.

1. Werte schaffen ohne Verschwendung

- Die erste Frage bei jeder Tätigkeit im Lean Management ist, was tatsächlich gebraucht wird und wo die **Wertschöpfung** liegt. Mitarbeiter werden so von sinnlosen Tätigkeiten entlastet und erhalten die Chance auf Erfolgserlebnisse.
- Systematisch wird alles **Überflüssige (Verschwendung)** aus dem Arbeitsalltag entfernt – Voraussetzung ist die Sensibilisierung und das „**Sehen lernen**“ von Verschwendung

2. Durch **stabile Prozesse und standardisierte Arbeitsumgebungen** werden

- Rückfragen und Störungen drastisch reduziert
- Mitarbeiter können sich auf ihre Aufgaben konzentrieren und erhalten eventuell sogar die Chance, im Flow zu arbeiten.

3. Mit Lean Management **gestalten und optimieren die Mitarbeiter ihre eigenen Prozesse** und erhalten dadurch Einfluss und Gestaltungsmöglichkeiten auf ihr Arbeitsumfeld. Sie übernehmen **Verantwortung**.

4. Die **Führungskräfte unterstützen, coachen ihre Mitarbeiter**, und leiten sie zum selbständigen Handeln an. Sie geben Freiräume zur Entwicklung eigener Ideen.

5. Alle **Verbesserungen finden im Team** statt, die Kollegen erhalten Einblicke in die Arbeit ihrer Kollegen. Es entsteht so ein angenehmes und kooperatives Arbeitsklima.

6. **Mitarbeiter werden ihren Tätigkeiten entsprechend eingesetzt und** weder unter- noch überfordert.

Lean Management wird im Allgemeinen mit der Steigerung von Effektivität und Produktivität in Verbindung gebracht. Aber wie man hier sieht, spiegeln sich in der Vorgehensweise genau die Faktoren wider, die für ein stressfreies Arbeiten und eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit verantwortlich sind.

Starten Sie auch mit Lean in Ihrem Unternehmen – ich zeige Ihnen jetzt die 5 wichtigsten Schritte, um Lean nachhaltig zu implementieren.

In 5 Schritten zum Unternehmenserfolg mit LEAN Administration



Im Zentrum des Lean Managements steht der **Aufbau von Know-how im Unternehmen**. Da hat es in den letzten Jahren eine deutliche Entwicklung geben - weg von der Durchführung der Lean-Einführung durch externe Berater hin zur Qualifizierung und dem **Lean-Coaching von Mitarbeitern**, die dann selber Lean im Unternehmen langfristig umsetzen. Als externer Berater ist man Trainer, Coach und sollte sich ab einem gewissen Zeitpunkt überflüssig machen.

Um das notwendige Know-how aufzubauen, gibt es verschieden Wege. Man stellt neues, qualifiziertes Personal ein, schickt Mitarbeiter auf externe Schulungen oder organisiert Inhouse Ausbildungsprogramme. Die Vor- und Nachteile liegen auf der Hand. Im Idealfall wird eine neue Stelle geschaffen, dafür fehlen aber vielleicht die Ressourcen und man möchte doch erstmal in kleineren Schritten ausprobieren, wie Lean Management funktioniert.

Dann gibt es die Möglichkeit, Mitarbeiter auf externe Schulungen zu schicken. Die Herausforderung hier liegt hier in der Anwendung der Theorie im Unternehmen. Oder es werden Inhouse Schulungen aufgesetzt, hierzu braucht man jedoch eine Mindestzahl an Teilnehmern.

Aufgrund dieser Herausforderungen, habe ich ein neuartiges **E-Coaching zu Lean Administration** entwickelt. Das Programm basiert auf über 15 – jähriger Erfahrung mit Lean Administration und beinhaltet die notwendigen Vorgehensweisen und Werkzeuge, um Lean in allen nicht produzierenden Unternehmensbereichen erfolgreich einzuführen. Es beinhaltet Videos zur den theoretischen Inhalten, praktische Übungsaufgaben und ein **persönliches Coaching** zur Umsetzung des Gelernten direkt im Unternehmen. Damit wird die Lücke geschlossen zwischen theoretischem Lernen und praktischer Anwendung am Arbeitsplatz. Außerdem kann unabhängig von Zeit und Ort im eigenen Lerntempo gearbeitet werden.

Und: auch kleinere Unternehmen oder einzelne Abteilungen können damit einfach und ohne zu großen Aufwand mit Lean Administration starten!

Die Ausbildung wurde in Zusammenarbeit mit der **FH Köln und dem IfoSS Institut** entwickelt und es kann ein Zertifikat **als OPX Manager Lean Administration** (Level 1 oder 2) erworben werden.



**CERTIFIED
BY IFOSS**
Institute for
Operational
Success

**OPEX Manager
Lean Administration**

Neu: In drei Monaten zu weniger operativer Hektik, zufriedeneren Mitarbeitern und mehr Produktivität - das innovative Ausbildungsprogramm für Exzellenz in Ihrem Unternehmen!

- Lernen im eigenen Tempo, unabhängig von Zeit und Ort
- Persönliche, individuelle Unterstützung zur Umsetzung von Exzellenz im eigenen Unternehmen
- Anerkanntes Zertifikat des IfoSS Institut in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Köln

Ausführliche Informationen hierzu finden Sie unter:

<https://saheb-consulting.de/e-learning/>

Testimonials - Kundenstimmen



**Timo Pointner, Director Production
Greiner Bio One**

Kathrin Saheb ist eine außerordentliche Training und absolute Expertin für Lean Administration. Ihr gelingt es, komplexe Sachverhalte einfach & anschaulich zu vermitteln, mit ihrer fachlichen Erfahrungen gibt sie wichtigen Input bei jeder Lean Transformation und besonders zu erwähnen ist ihre Fähigkeit, Mitarbeiter abzuholen und zu motivieren. Didaktisch ist sie sehr kreativ und ihre Trainings sind nicht nur lehrreich, sondern machen auch richtig Spaß!



**Güler Dalman,
Grundig Akademie**

„Wir möchten Kathrin Saheb als herausragende Lead Trainerin im Bereich Lean & Six Sigma anerkennen. Seit 2013 hat sie maßgeblich dazu beigetragen, Lean Mitarbeiter:innen, Experten und Master:innen zu qualifizieren und unsere Trainings auf ein neues Niveau zu heben. Kathrins langjährige Projekterfahrung aus der Lean Praxis und ihre Fähigkeit, Trainings individuell zu konzipieren, erfüllen stets den Qualitätsanspruch unserer Kunden und Trainings. Ihre Expertise erstreckt sich über verschiedene Branchen, darunter Gesundheitswesen, Non-Profit-Organisationen, Mobilkommunikation, Energie, Einzelhandel und städtische Ämter. Wir schätzen nicht nur ihre fachliche Kompetenz, sondern auch ihre einzigartige Herangehensweise in der Zusammenarbeit mit Teilnehmenden – auf Augenhöhe und mit einem Lächeln.“



**Sebastian Scheibner,
thyssenkrupp Academy**

Top Expertin in LEAN Administration. Kathrin Saheb hat uns in der Konzeption und Implementierung von globalen Lern- und Transformationsprogrammen zum Thema LEAN/OPX entscheidend weitergebracht.. Sie weiß Führungskräfte und Mitarbeitende für das Thema zu begeistern. Persönlich schätze ich die Zusammenarbeit und dem Profitieren von ihren umfangreichen Erfahrungen sehr.

Fazit

Worauf warten Sie noch? Nutzen Sie auch die Chancen, die sich mit der Einführung von Lean Administration bieten. Vereinbaren Sie heute noch einen **Termin für ein unverbindliches Beratungsgespräch** und ich zeige Ihnen, wie Sie Ihre Ressourcen effektiver nutzen können und Ihren Mitarbeitern ein konzentriertes, stressfreies Arbeiten ermöglichen.

Nutzen Sie hierzu den Link: <https://www.landingpage.saheb-consulting.de/start61089049>

Und falls Sie mehr zu Lean Administration wissen möchten, schauen Sie in meine Bücher – übrigens auch auf Englisch verfügbar.

Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung

Kathrin Saheb



Quellenverzeichnis

1. <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/arbeit-studie-zu-produktivitaet-im-buero-meetings-und-e-mails-nerven-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-230620-99-115048>
2. <https://tldv.io/de/blog/interruptions-at-work-statistics/>
3. <https://www.aucturity.net/schluss-mit-erschoepfung/>
4. BertelsmannStiftung/science transfer: Der soziale Aspekt von Burnout