

Lean im Büro



Tobias Kämpf, Andreas Boes, Barbara Langes, Thomas Lühr

Lean im Büro

Neue Arbeitsformen in der Praxis und der Umbruch im indirekten Bereich

Konferenz „Moderner Arbeits- und Gesundheitsschutz“ – Forum 2 „Lean Office“
Reutlingen, 15. Juli 2015

Forschungsschwerpunkt: Informatisierung der Gesellschaft und Zukunft der Arbeit

Lean im Büro



- ▶ **Informatisierung und neue Formen der Industrialisierung**
 - ▶ „Lean im Büro – Neue Industrialisierungskonzepte und die Folgen für Arbeit und Beschäftigte“ (HBS, 2013-2015), Forschungsfelder: IT, R&D, Admin
 - ▶ „WING – Wissensarbeit im Unternehmen der Zukunft nachhaltig gestalten“ (BMAS, 2014 – 2017)
 - ▶ „Digit-DL: Digitale Dienstleistung in modernen Wertschöpfungssystemen“ (BMBF, 2013 – 2016)
 - ▶ Begleitforschung zur Veränderung der Entwicklungsorganisation in großem IT-Unternehmen (2010 – 2012)
 - ▶ Insgesamt mehr als 200 Expertengespräche und Intensivinterviews
- ▶ **Neue Phase der Globalisierung**
 - ▶ u.a. „GlobePro“ (BMBF, 2008-2013), „Offshoring“ (HBS, 2007-2010), „Export IT“ (BMBF, 2005-2008)
 - ▶ ITK-Branche, Automobilindustrie, Elektroindustrie
 - ▶ Mehr als 380 Interviews an den Knoten internationaler Wertschöpfungsketten (Deutschland, Indien, USA, Osteuropa)
- ▶ **Neue Belastungen in der modernen Arbeitswelt („Burn-Out“)**
 - ▶ „pinowa – „Arbeitslebensphasensensibles Personalmanagement als Innovationstreiber im demografischen Wandel“ (BMBF, 2012-2015)
 - ▶ „Diwa-IT – Demographischer Wandel und Prävention in der IT-Branche“ (BMBF, 2007-2010)
 - ▶ Mehr als 210 Expertengespräche und Intensivinterviews in der ITK-Industrie
- ▶ **Karrierechancen in modernen Unternehmen**
 - ▶ „Frauen in Karriere – Chancen und Risiken für Frauen in modernen Unternehmen“ (BMBF, 2008-2013)
 - ▶ ITK-Branche, Elektroindustrie, Finanzdienstleistungen
 - ▶ Insgesamt 335 Expertengespräche und Intensivinterviews



Agenda

Ausgangssituation – Umbruch in den indirekten Bereichen

Blick in die Empirie – Neue Lean-Konzepte in der Praxis

Nachhaltige Gestaltung – Herausforderungen & Handlungsfelder für Betriebsräte und Gewerkschaften

„Zeitenwende“: Wandel in der Arbeitswelt der Angestellten



- ▶ Shareholder Value erreicht die Büros: indirekte Bereiche in neuer Qualität im Fokus von Rationalisierungsinitiativen
- ▶ Digitalisierung: Von neuen Organisationsformen bis zur „permanenten Erreichbarkeit“
- ▶ Wandel von Management & Führung: „Steuern nach Zahlen“, „Management-by-email“, aber auch Coaching & People Management
- ▶ „Offshoring“ & „Cloud-Working“: Selbst Hochqualifizierten droht nun die Verlagerung ihrer Arbeit
- ▶ Arbeit: Standardisierung und Prozessorientierung
- ▶ Veränderung der Unternehmenskulturen: „Man ist hier nur noch eine Nummer“
- ▶ Deutliche Zunahme von psychischen Belastungen und Burn-Out



Von der Lean Production zum Lean Office

- ▶ Umbrüche in der Arbeitswelt bilden den Hintergrund für neuen Trend: „Lean Office“, „Lean Software-Development“, „Lean Engineering“
- ▶ Lean Production – Ursprung in der japanischen Automobilindustrie
 - ▶ „Abkehr“ vom tayloristisch-fordistischen Produktionsmodus
 - ▶ Systemischer Ansatz: Reorganisation der gesamten Wertschöpfungskette ausgehend vom Kunden statt Rationalisierung einzelner Tätigkeiten („Ganzheitliche Produktionssysteme“)
 - ▶ Zentrale Prinzipien: Vermeidung von Verschwendung („muda“), Fließfertigung, Just-in-time Production, Pull-Prinzip auf Basis neuer Informationssysteme („Kanban“), KVP („Kaizen“), ...
- ▶ Prinzipien und Ideen der „Lean Production“ werden auf die Wissensarbeit übertragen: Lean als Wegbereiter einer „Industrialisierung neuen Typs“?
 - ▶ Vom Fluß des Werksstücks zum „flow of information“: Prozessorientierung, Synchronisierung und Taktung
 - ▶ Kontinuierliche Verbesserung: Kollektivierung von Wissen & „intelligente Prozesse“
 - ▶ Organisation des „shop-floors“: Kollaboration, Transparenz, ... und auch Kontrolle
- ▶ Überwindung des alten „Expertenmodus“ – Suchprozesse nach neuen Strategien und Organisationskonzepten



Agenda

Ausgangssituation – Umbruch in den indirekten Bereichen

Blick in die Empirie – Neue Lean-Konzepte in der Praxis

Nachhaltige Gestaltung – Herausforderungen & Handlungsfelder für Betriebsräte und Gewerkschaften

Fall 1:

„Von der Fließfertigung zu neuen Konzepten für das Büro?“



- ▶ Ausgangssituation
 - ▶ Traditionelles Unternehmen aus dem Maschinenbau
 - ▶ Wachstum der indirekten Bereiche auf 2/3 der Belegschaft
 - ▶ Ausgeprägte Sozialpartnerschaft und Vertrauenskultur
- ▶ Lean & GPS in der Fertigung: Grundlegender Umbau des gesamten Produktionsprozess
 - ▶ Von der Standplatzmontage zur Fließfertigung: One-Piece-Flow, Taktung, Gruppenarbeit
 - ▶ Neue Qualität der Prozessorientierung & der systemischen Integration
 - ▶ Sehr hohe und schnelle Produktivitätsgewinne
- ▶ Ausgehend von diesen Erfahrungen wird der Lean-Ansatz seit mehr als zehn Jahren auch in den indirekten Bereichen angewendet
 - ▶ Stufen-Modell: Selbstorganisation, Zusammenarbeit, Prozesse, Kennzahlen
 - ▶ Dezentrales Umsetzungskonzept – Orientierung auf „Quick-Wins“
 - ▶ Next Step: Kontinuierliche Verbesserung überall umsetzen und „leben“
- ▶ Grundlegender „Hebel“ wie in der Produktion fehlt noch ... Flächendeckende Einführung von Shopfloor-Management als nächster Schritt



Fall 2: „Lean im Rollout-Stadium“

▶ Ausgangssituation

- ▶ Konzern aus dem Automotive-Bereich mit langjährigen Erfahrungen im Umgang mit indirekten Bereichen
- ▶ Indirekte Bereiche: Reorganisation, Bildung von permanenten

▶ Übertragung kontinuierlicher Verbesserungsprojekte

▶ Neue Phase:

- ▶ Von unkritischen
- ▶ Shopfloormethoden (Schaffung von Transparenz, Kaskadierung)



▶ Aktive Rolle des Betriebsrats: Gesamtbetriebsvereinbarung

Quelle Grafik: macis.de

Fall 3:

„Von der agilen Grassroot-Bewegung zum Lean-Development“



- ▶ Ausgangssituation
 - ▶ IT-Konzern mit rasantem Größenwachstum seit den 90er Jahren
 - ▶ Bürokratische Formen des Projektmanagements („Wasserfall-Modell“) scheitern in der Praxis immer wieder ... und führen zu immer mehr Bürokratie
 - ▶ Beschäftigte klagen über „micro management“ und wachsenden „overhead“
- ▶ „Agile Methoden“ bieten Alternative zum „Wasserfall“ → Grassroot-Bewegung
 - ▶ Scrum, Test Driven Development, XP werden von Teams in Eigeninitiative ausprobiert und in Projekten eingesetzt
 - ▶ Nach ersten Erfolgen: Scrum gewinnt Interesse bei einzelnen Führungskräften
 - ▶ Hoffnung der Entwickler: Entbürokratisierung, Teamarbeit, Rückverlagerung
- ▶ Erst mit der Verknüpfung der Agilen Methoden mit Lean erfolgt der Durchbruch
 - ▶ Lean als Antwort auf die Frage der Skalierbarkeit der agilen Methoden
 - ▶ Lean macht Agile anschlussfähig und attraktiv für das Management
- ▶ „Lean Development“ wird als neues Produktionsmodell flächendeckend ausgerollt

Fall 3: Zentrale Prinzipien des neuen Produktionsmodells



Quelle Grafik: www.3m5.de

- ▶ Arbeit in einer synchronisierten & getakteten Wertschöpfungskette
 - ▶ Entwicklung in 2-4 wöchigen Sprints
 - ▶ „Usable Software“ als neuer Integrationsmodus
- ▶ Zerlegung komplexer Software auf Basis von Backlogs → Transparenz
 - ▶ Iterative Organisation der Arbeitsteilung
 - ▶ Basis für kollektive Lernprozesse der Teams
 - ▶ Grundlage für Reporting und Kontrolle
- ▶ (Empowertes) Team als Nukleus des neuen Produktionsmodells
 - ▶ Paradigmenwechsel: Von der individuellen Expertise zu kollektiven Wissensdomänen
 - ▶ Zwischen Selbstorganisation ... und „Software vom Fließband“



- ▶ Agile Konzepte und Lean werden in neuer Qualität mit Digitalisierung verbunden – konsequente Nutzung des Informationsraums als „Raum der Produktion“
- ▶ Mit der Cloud zu neuen Formen industrialisierter Software-Entwicklung
 - ▶ Über agile Konzepte zu „open collaboration“ in globalen Communities: Transparenz, Zerlegung und Kollaboration
 - ▶ Integration durch Entwicklungsumgebung und soziale Netzwerke
 - ▶ Software-Entwicklung als Teil einer synchronisierten, getakteten Wertschöpfungskette
 - ▶ Strategie des Ausspielens zwischen Innen und Außen: Radikalisierung des Wettbewerbs
 - ▶ Individuelle Bewertung von Leistung und Person durch Vorgesetzte und Kollegen: „digital reputation“
- ▶ Austauschbarkeit als Handlungsgrundlage: „System permanenter Bewährung“ (Boes, Bultemeier)
 - ▶ Jeder muss immer wieder neu beweisen, dass man es verdient hat weiter dazuzugehören
 - ▶ Informatorische Durchdringung des Arbeitsprozesses – Transparenz, Vergleichbarkeit, Kontrolle
 - ▶ Erosion der individuellen Machtbasis durch Entkoppelung von Wissen und Person
 - ▶ Freelancer in der Cloud als „stille Reserve“ – permanenter Druckposten für die „Stammebelegschaft“



Agenda

Ausgangssituation – Umbruch in den indirekten Bereichen

Blick in die Empirie – Neue Lean-Konzepte in der Praxis

Nachhaltige Gestaltung – Herausforderungen & Handlungsfelder für Betriebsräte und Gewerkschaften



Indirekte Bereich: Lean als strategisches Thema

- ▶ **Software-Entwicklung: Neues Produktionsmodell setzt sich durch**
 - ▶ Software-Entwicklung als getaktete Wertschöpfungskette
 - ▶ Katalysator: Positive Leitorientierung („Agilität“) als Alternative zum „Wasserfall“
 - ▶ Mit der „Cloud“ werden nun auch die Potentiale des Informationsraum konsequent genutzt
- ▶ **FuE: Nachholende Entwicklung – Lean im Experimentierstadium**
 - ▶ „Modernisierung“ der F&E wird allgegenwärtig: „Wissen teilen“, „Abschied vom Silo-Denken“, „Community“, „Kundenorientierung“, „time-to-market“, ...
 - ▶ GPS als Methoden-Baukasten – Hohe Varianz in der Umsetzung: „alles kann, nichts muss“ – Aber: Kernarbeitsprozesse bleiben meist unangetastet
 - ▶ Fokus auf Verschwendung blockiert „echte“ Beteiligung der Mitarbeiter
- ▶ **Verwaltung: Es heißt nicht immer „Lean“, ... aber grundlegende Prinzipien und Ideen der „Lean Production“ finden sich auf einmal auch im modernen Büro**
 - ▶ „Shared Services“ & „Factory“-Ansätze: „Fließfertigung“, Taktung, Pull-Prinzipien, ...
 - ▶ IT-Systeme treiben Prozessorientierung & Standardisierung rasch voran
 - ▶ Gefahr „tote Prozesse“ – Lean ohne Innovation und KVP?!

Nachhaltige Gestaltung: „Gretchenfrage“ für die weitere Entwicklung von Lean



- ▶ Neue Organisationsmodelle jenseits des „Expertenmodus“ als Chance auf grundlegende Steigerung der geistigen Produktivkräfte ...
- ▶ ... aber Gefahr, dass Entwicklung negativ für die Beschäftigten ausgeht
 - ▶ Erfahrungen Produktion: Nachhaltigkeit neuer Lean-Konzepte ist kein Selbstläufer
 - ▶ Beispiel Software-Entwicklung: Zunahme gesundheitlicher Belastungen nach Einführung von Lean
- ▶ Zentrale Spannungsfelder
 - ▶ Innovation & Kreativität in der Arbeit vs. „Kopfarbeit wie vom Fließband“
 - ▶ Nachhaltigkeit und gesundes Tempo vs. Taktung, „permanenter Zeitdruck“ & Arbeit im Hamsterrad
 - ▶ Empowerment der Teams vs. Kontrolle & Austauschbarkeit
- ▶ „Lean im Büro“ am Scheideweg
 - ▶ **Szenario I** – Nachhaltige Gestaltung einer modernen Arbeitswelt und neue Qualität der Nutzung geistiger Produktivkraft
 - ▶ **Szenario II** – Kopfarbeit vom „Fließband“ und neue Formen der Kontrolle „austauschbarer“ Kopfarbeit



These:

„Lean im Büro“ – Strategische Zukunftsfrage für Betriebsräte & Gewerkschaften

- ▶ **Grundlegender Wandel von Arbeit:** „Industrialisierung neuen Typs“ führt zu neuen Koordinaten im modernen Büro
- ▶ **Arbeitsbeziehungen in Bewegung:** Neue Chancen, die Zielgruppen „Angestellte“ und Hochqualifizierte zu erreichen
- ▶ **Erfolgsfaktor Beteiligung:** Selbstbestimmung durch Mitbestimmung

Lean im Büro



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

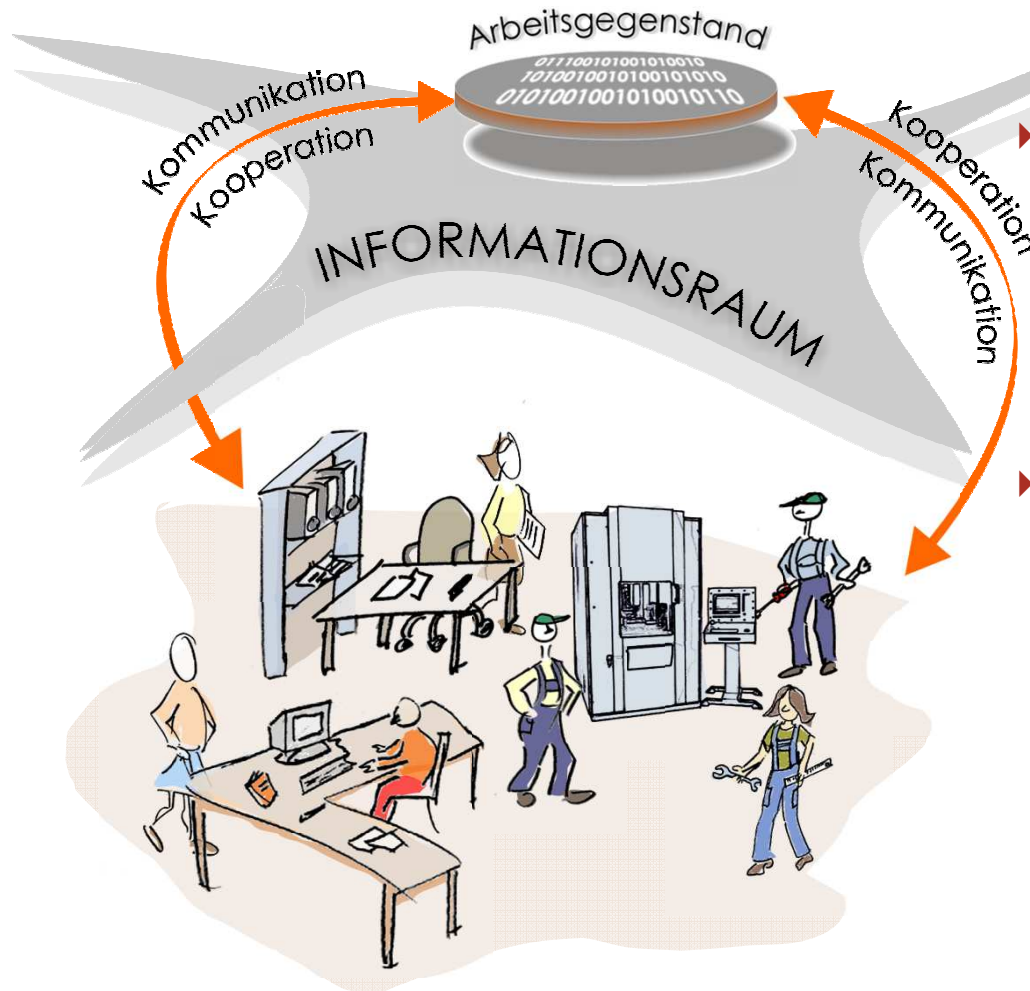
Weitere Informationen:

Dr. Tobias Kämpf, ISF München
Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München
+49 (0) 89 272921-0
Tobias.Kaempf@isf-muenchen.de

Hintergrund:

Digitalisierung und der Umbruch in der modernen Arbeitswelt

Lean im Büro



- ▶ Digitale Revolution erreicht Unternehmen: Neue Geschäftsmodelle, Arbeit und Organisation werden neu gedacht
- ▶ Informationsraum als neuer „Raum der Produktion“
 - ▶ Kollaboration, Kommunikation und lebendiger Austausch von Wissen
 - ▶ Transparenz durch Informationssysteme
 - ▶ Flow-of-information: Prozesse werden zum Rückgrat der Organisation
- ▶ Umbruch in den indirekten Bereichen
 - ▶ Büros im Fokus von Reorganisation & Rationalisierung
 - ▶ Abschied vom Expertenmodus & neue Arbeitsformen – „Industrialisierung neuen Typs“
 - ▶ Globalisierung und Verlagerung
 - ▶ Wandel der Unternehmenskulturen
 - ▶ Beschäftigte: Unsicherheit und Angst vor Kontrolle