



| Vorstand
Arbeitsgestaltung und
Qualifizierungspolitik

Schöne neue Welt?

Lean Office und offene Bürolandschaften

Dr. Detlef Gerst, Vorstand, FB Arbeitsgestaltung und Qualifizierungspolitik
Vortrag auf der Orgatec in Köln am 21.10.2014



1. Neue Produktionssysteme im Büro
2. Konsequenzen für die Beschäftigten
3. Open Space Büros

Lean Office: Grundlage Toyota Produktionssystem



| Vorstand

Grundlegende
Annahme

Es gibt einen besten Weg
der Produktion

- Notwendigkeit von **flexiblen Standards**
- Notwendigkeit der Einhaltung von Standards

Zielzustand

Verschwendungsfreie
Produktion

- Gleichmäßiger, störungsfreier Fluss durch
- **Takt, Fluss, Pull, 0-Fehler**

Methoden

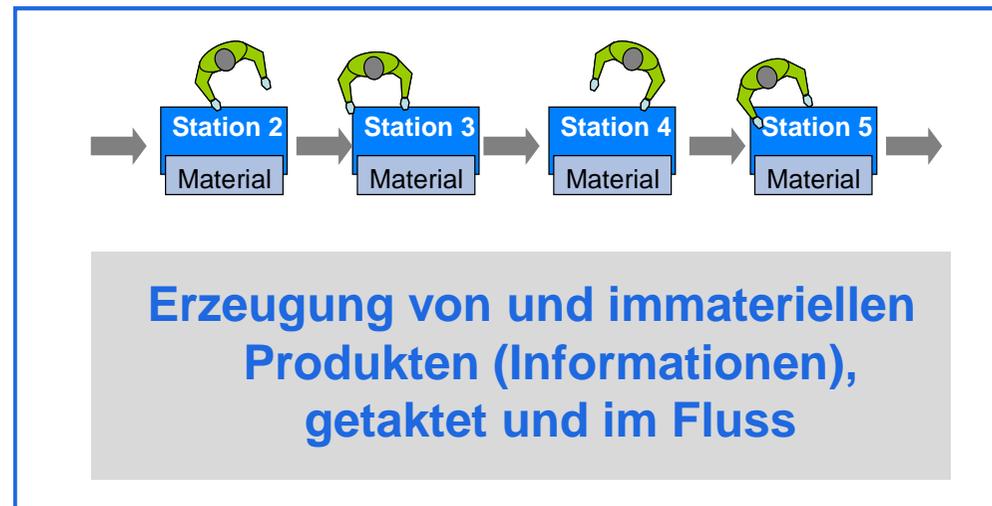
„Sehen lernen“ (Rother)

- Kontinuierliche Suche nach **Perfektion** und **Vereinfachung**
- Analyse und Planung geht von der **Arbeitsebene** aus

Lean Office in Administration und Produktentwicklung



| Vorstand



Kurzyklisch getaktete Arbeit in der Administration

Lean Office, Lean Administration

Langzyklisch getaktete Arbeit in der Produktentwicklung

Agile Methoden, Scrum



Übertragung der Methoden – Verschwendung bei indirekten Tätigkeiten

Ursache	Beispiel
Suchen	von Unterlagen
Warten	auf Informationen
Unterbrechen	durch Anfragen
Nachgehen	von Bearbeitungsständen
Ausharren	in Meetings
Aussortieren	von unnötigen Informationen
Aufklären	von Zuständigkeiten
Korrigieren	von fehlerhaften Bearbeitungen
Befolgen	von umständlichen Anweisungen
Transportieren	von Unterlagen / Medienbrüche

Potentiale von Lean Office

1. Rationalisierung

Studie 2004 (Kaizen Institute)

- ▶ Im Büro pro Woche 15,4 Stunden Verschwendung je Mitarbeiter (38% der Arbeitszeit) (Quelle: Lean Office Studie, Kaizen Institute)

Studie 2006 (Kaizen Institute/IPA)

- ▶ 32% Verschwendung im Büro

2. Arbeitsbedingungen



In der Beseitigung von Verschwendung liegen Potentiale für verbesserte Arbeitsbedingungen



Was benötigen Betriebe zur Umsetzung von Lean Office?

- Meist herrscht **Unkenntnis** über die ...
 - Abläufe und Arbeitsstrukturen
 - Tätigkeitsstrukturen, gegliedert nach Wertschöpfung und Verschwendung
 - Bearbeitungs- und Durchlaufzeit von Geschäftsprozessen

Erforderlich sind

- **Methoden** für die Analyse von Prozessen
- **Kennzahlen** zur Beurteilung der Effizienz von Prozessen
Bsp.: Servicegrad, Beanstandungen, Liefertreue, Bearbeitungszeit, Qualität
- **Lösungen** zur Realisierung von Takt, Fluss, Pull und 0-Fehler-Ziel
Schwierigkeit: Indirekte Tätigkeiten in der Entwicklung erfordern Kreativität, Kommunikation und Gestaltungsspielräume



Tätigkeitsstrukturanalyse (TSA)

– Ein Beispiel

„Mit der TSA soll die Häufigkeit und Dauer der typischen Tätigkeit ermittelt werden. Dazu soll alle 10 Minuten ein Strich bei der überwiegend durchgeführten Tätigkeit gemacht werden. Ein Strich entspricht 10 Minuten. Um komplizierte Tätigkeiten nicht unterbrechen zu müssen, können auch nach spätestens einer Stunde mehrere Striche auf einmal verteilt werden. Wenn in 10 Minuten viele kurze Tätigkeiten hintereinander folgen, sollten erst nach 30 Minuten 3 Striche auf die dann längsten Tätigkeiten verteilt werden.“

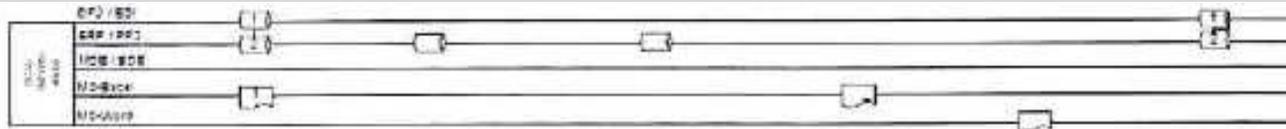
Tätigkeiten	Häufigkeit	
	10 min. Striche	Anzahl Wiederholung in 10 Minuten
Tätigkeitsgruppe		

erfasst werden bis zu 200 Tätigkeiten

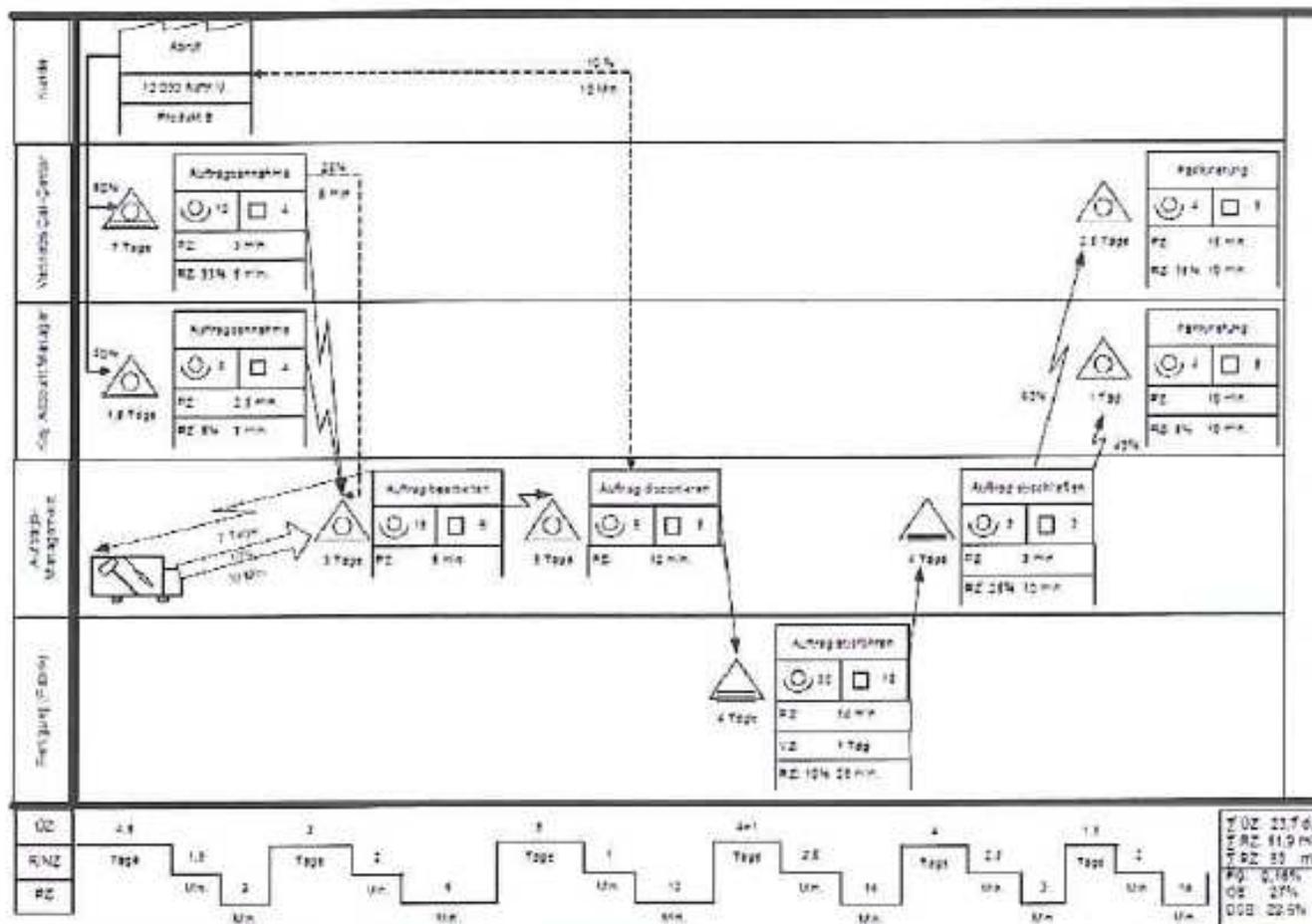
Wertstromanalyse in der Administration – Ein Schnappschuss



| Vorstand



Quelle: in Anlehnung an U-Quadrat



Durchlaufzeit =

Prozesszeit +
Übergangszeit +
Rückfrage- und
Nacharbeitszeit

Flussgrad
Organisationseffizienz
Durchsatzeffizienz

Unberücksichtigte Aufgaben führen zu personeller Unterbesetzung



| Vorstand

Aufgabe	Haupttätigkeit	Nebentätigkeit	Reine Verschwendung
Informieren			X
Improvisieren			X
Probleme erkennen und lösen			X
Face to Face Kommunikation			X
Ungeplante Aufgaben erledigen			X
Einarbeiten in neue Aufgaben			X
...			X

= personelle Unterbesetzung



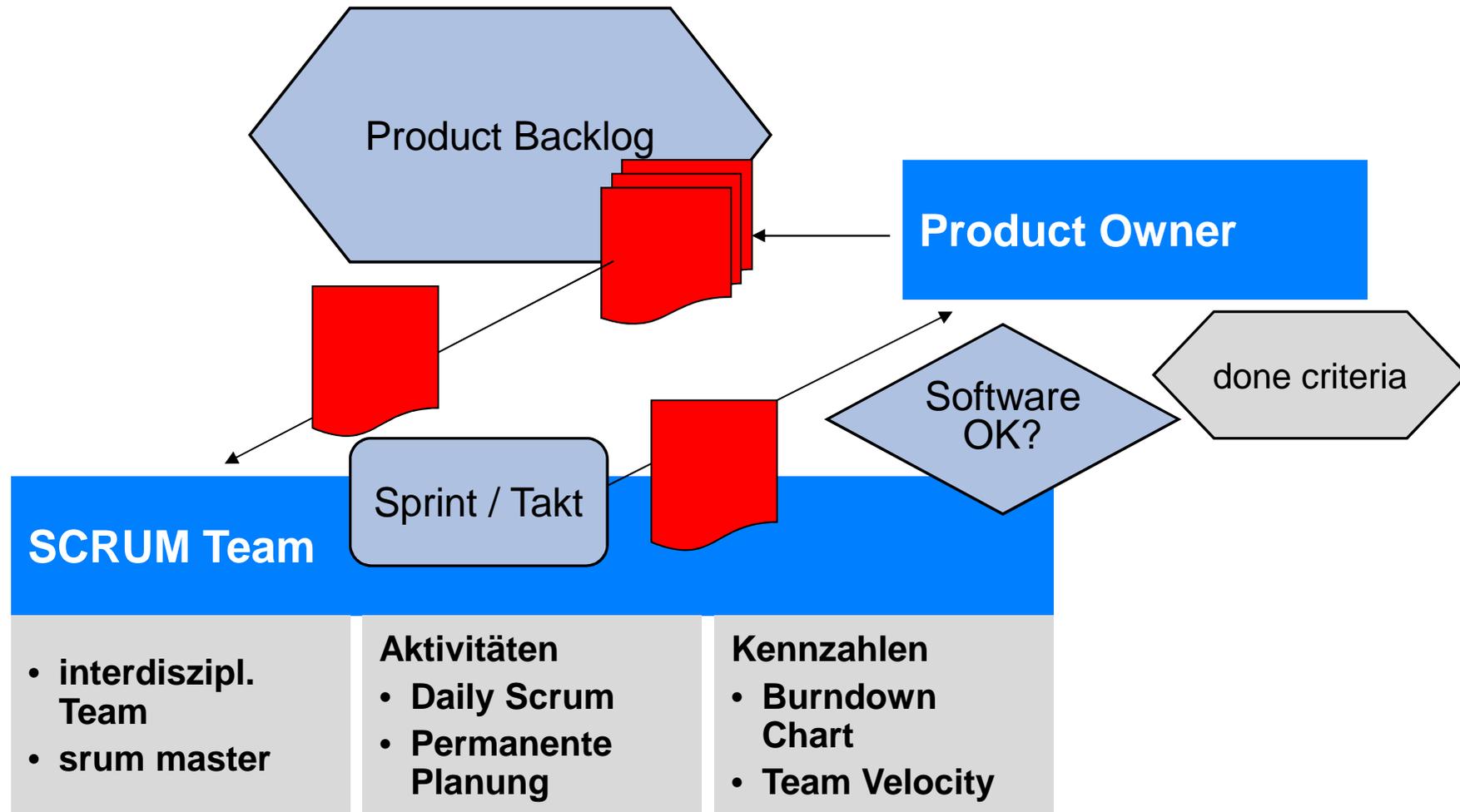
Lean in der Produktentwicklung – Agiles Manifest und SCRUM

Agil als Gegenkonzept zum zentral gesteuerten Stufenmodell der Software- und Produktentwicklung

- Produktentwicklung nicht als objektivierbarer und kleinteilig planbarer Prozess definiert
- Merkmale agiler Produktentwicklung
 - dezentrale, sich selbst steuernde Teams
 - Ganzheitliche Aufgabenstellung (incl. Planung von Arbeitsumfang und –schritten)
 - schrittweise annähernder Prozess statt „Wasserfallmodell“
 - Erzeugung von kollektivem Wissen und Förderung von Lernen
 - Flexible Standards
- Ziele agiler Produktentwicklung
 - stabile Prozesse
 - Konzentration auf die Wertschöpfung und Geschwindigkeit
 - kontinuierlicher Verbesserungsprozess



Agile Softwareentwicklung – SCRUM





1. Neue Produktionssysteme im Büro
2. Konsequenzen für die Beschäftigten
3. Open Space Büros

Chancen und Risiken für die Beschäftigten indirekter Bereiche



| Vorstand

Lean Office bietet Chancen für Verbesserungen: mehr Transparenz, weniger Störungen, Fehler, Suchzeiten, ...

Jedoch drohen:

- **Dequalifizierung** in der Administration
- Realitätsferne Orientierung an idealen Arbeitsabläufen, mit der Folge zu knapper **Zeitvorgaben** und **Personalbesetzung**. Konsequenz: gesundheitliche Ressourcen können nicht genutzt werden
- „Freiwillige“ Leistungsintensivierung und –extensivierung („interessierte **Selbstgefährdung**“)
- **Pranger-Effekt** durch Visualisierung und Berichtspflichten
- **Widersprüchliche Arbeitsanforderungen**: Qualität und Kreativität vs. Termineinhaltung
- **Gruppendruck** im entsolidarisierten Team
- **Statusverlust**: Austauschbarkeit, permanenter Bewährungsdruck, geringere Anerkennung von Kompetenz und Erfahrung (Studie von Boes u. Kämpf, 2011)

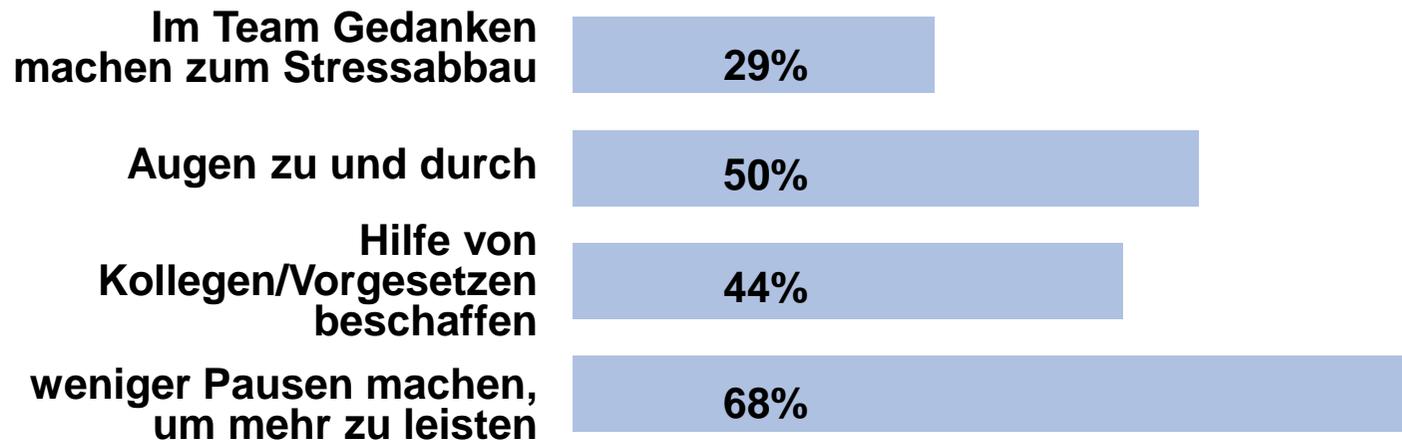


Bewältigungsstrategien bei hohem Zeitdruck – Eine Fluchtreaktion?

Befragung in der IT-Industrie:
Verhalten in Belastungssituationen

Quelle: Gerlmaier (2011)

Projekt DIWA-IT





Verbreitete Methoden, Gestaltungsziele und ausgewählte Rechtsgrundlagen

Ziele und Methodenbausteine

Wertstromdesign

Standardisierung

Analyse der
Tätigkeitsstruktur

Analyse der
Auftragsstruktur

Poka Yoke

Visualisierung

5 S

Schnittstellen-
workshop

Shop floor
management

Prozess FMEA

KVP

Prozesskosten-
rechnung

Informations-
strukturanalyse

Qualifikations-
strukturanalyse



Gestaltungsziele aus Sicht der Beschäftigten

- Menschengerechte Arbeitsgestaltung
- Angemessene Personalbemessung
- Menschenmögliche Leistungsanforderungen
- Beschäftigungssicherung
- Entgeltsicherung

§ 111 BetrVG

§ 87 (1) Nr. 6, 7, 10, 11, 12 BetrVG

§ 90 BetrVG, § 91 BetrVG

ArbSchG

ERA, TV Quali



1. Neue Produktionssysteme im Büro
2. Konsequenzen für die Beschäftigten
3. Open Space Büros



Offene Büros (Open Space Büros)

Definition

- „offene Bürostrukturen oder –landschaften, die die Kooperation und Kommunikation der Beschäftigten fördern sollen. (...) Offene Bürostrukturen sollen einerseits das **konzentrierte Arbeiten des Einzelnen**, vorwiegend am Bildschirm ermöglichen und gleichzeitig das kommunikative und **kooperative Arbeiten im Team** verbessern.“ (Stadler 2011, S. 5).
- Nicht gleichzusetzen mit dem Großraumbüro
- Typische Merkmale: **Non-territoriale Büros, Desk Sharing, Think Tanks, Meeting Points, Besprechungsräume, Rückzugsmöglichkeiten, ...**

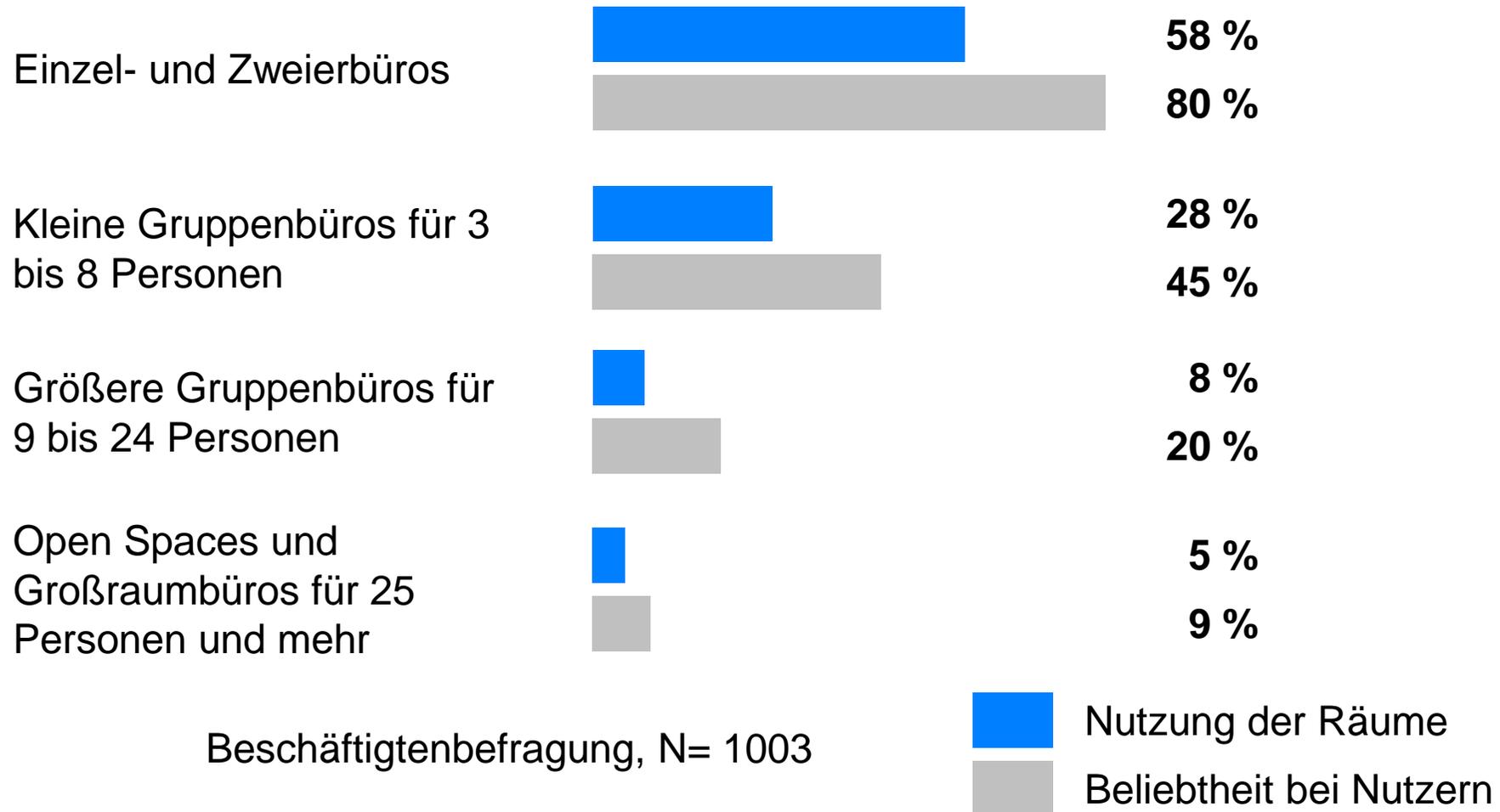
Silke Stadler (2011): Open Space Büros. Eine Studie über die Machbarkeit und Umsetzung offener Bürostrukturen. Abschlussbericht, Hans Böckler Stiftung.

In was für Büros arbeiten Sie und wo würden Sie gern arbeiten?



| Vorstand

Quelle: bso-Studie 2013/2014





Argumente von Unternehmensleitungen für Open Space Büros

- Förderung von **Kommunikation** und **Zusammenarbeit**
- Förderung von **Kreativität**
- **Flexibilität** je nach Arbeitsaufgabe
- Förderung von **Team- und Projektarbeit**
- Flächeneinsparung
- Schaffung von **Übersichtlichkeit**
- Schaffung eines **modernen Arbeitsumfelds** / Steigerung der Arbeitgeberattraktivität (Arbeiten = Wohnen)
- Bürogestaltung als Ausdruck einer modernen **Unternehmenskultur**
- Produktivitätssteigerung



Häufige Belastungsfaktoren der Büroarbeit

Umgebungsfaktoren

- Lärm
- Luft (Trockenheit, schlechte Qualität)
- Raumtemperatur (zu hoch, zu niedrig, wechselnd)
- Beleuchtung (Blendung, zu wenig Tageslicht)
- Zugluft (in Großraumbüros)
- Ablenkung
- Zu eng stehende Arbeitsplätze

Arbeitsmittel

- Unergonomische Büromöbel
- Mangelhafte Softwareergonomie
- Unzureichendes Wissensmanagement

Verhalten

- Ergonomisch ungünstige Sitzhaltung
- Bewegungsmangel
- Verursachung von Lärm

Organisation / Kultur

- Zu hohes Arbeitsvolumen
- Zu wenig Personal
- Störungen und Unterbrechungen, schlecht gestaltete Abläufe
- Mangelnden Einfluss auf die Gestaltung des Arbeitsumfeldes
- Problematisches Vorgesetztenverhalten
- Schlechtes Betriebsklima



| Vorstand

Literaturhinweis: Handlungshilfe Büroraumgestaltung der IG Metall (2014)

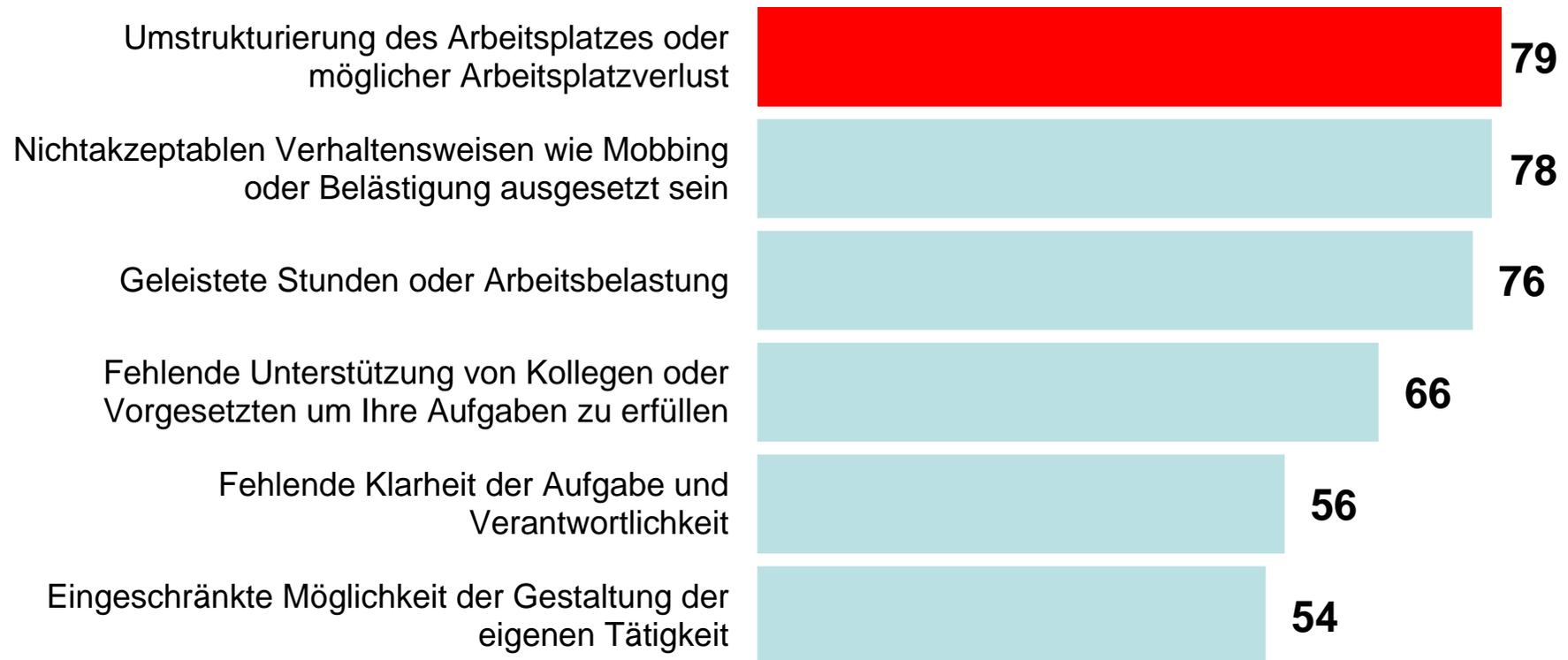


- Raumklima
- Flächenbedarf und Büroraumkonzepte
- Lärmschutz im Büro
- Beleuchtung
- Ergonomie am Arbeitsplatz
- Ergonomie beim mobilen Arbeiten



Gründe für arbeitsbedingten Stress

Welche der folgenden Gründe, wenn überhaupt, sind Ihrer Meinung nach heutzutage die häufigsten Gründe für arbeitsbedingten Stress? (%)



Befragung von Beschäftigten über 18 Jahre in Deutschland, alle Branchen
(European Agency for Safety and Health at Work, Mai 2013)



Was bringen die Open Space Büros?

- Häufig hohe **Lärmbelastung**
- Einfluss auf die **Produktivität** ist umstritten: Lärm vermindert Produktivität und erhöht Fehlerraten
- **Ablenkung** ist selten ein Problem
- Open Space Büros zur **Flächenminimierung** konterkariert andere Ziele (konzentriertes Arbeiten, flexible Raumnutzung, Kommunikation),
- **Wohlfühlfaktor** nicht immer gegeben
 - Unpersönliche Arbeitsplätze und
 - „Aquariumeffekt“ verringern den Wohlfühlfaktor
- Eine gute **Unternehmenskultur** muss bereits vorhanden sein. Sie lässt sich durch Open Space nicht schaffen
- Im Open Space sitzende **Führungskräfte** werden je nach Kultur und Qualität der Führung sehr unterschiedlich wahrgenommen: Risiko Kontrollgefühl
- Der Umbau von **Bestandsgebäuden** zu Open Space ist häufig mit Restriktionen verbunden

Quelle: In Anlehnung an Silke Stadler (2011)



Voraussetzungen von Open Space Büros

- Open Space ist nur für bestimmte **Aufgaben** geeignet: **Ein Mehr an Kommunikation muss auch einen Mehrwert haben**
- Nur bei überschaubaren Gruppen (**psychologische Gruppe**)
- Ausreichend **Rückzugsmöglichkeiten** für ungestörtes Arbeiten und für vertrauliche Gespräche. **Raumsuche** und Buchung von Räumen darf nicht zur Last werden.
- **Gefährdungsbeurteilungen** durchführen (Umgebungsbedingungen, psychische Belastungen und Arbeitsorganisation)
- Gestaltung der **Umgebungsbedingungen**
 - Natürliche Belüftung, Lärmschutz, Sichtschutz
 - Abgrenzung zu Durchgangsbereichen
 - Barrierefreiheit
- **Mobile Telefone** und **Laptops** als Standard
- **Beteiligung** der Beschäftigten und der Interessenvertretung bei der Planung
- Nutzung des Open Space muss **Kommunikationsthema** werden mit dem Ziel: Aus Erfahrungen lernen, Kultur entwickeln



| Vorstand

„Denn man mag, vielleicht aber unwahrscheinlich, mit Geschmack eine schöne Wohnung gestalten, gewiss doch keine schöne Welt“

(Burghart Schmid)

Dr. Detlef Gerst

IG Metall, Vorstand

FB Arbeitsgestaltung und Qualifizierungspolitik

Ressort Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz

Wilhelm-Leuschner-Str.79

60519 Frankfurt am Main

detlef.gerst@igmetall.de

069-6693-2352