

Andreas Boes, Tobias Kämpf
unter Mitarbeit von Steffen Steglich

Lean im Büro

Betriebsrätekonferenz der IG Metall Baden-Württemberg „Arbeit – sicher und fair“
Forum 2 „Produktionssysteme im Büro“

Pforzheim, 23. Oktober 2012

Umbruch in der Arbeitswelt der „Angestellten“

- Deutliche Zunahme der psychischen Belastungen und „Burn-Out“
 - „Markt“: Wachsender ökonomischer Druck & Shareholder-Value sind auf allen Ebenen spürbar
 - Permanente Reorganisation und Rationalisierung – auch die Angestelltenbereiche sind in neuer Qualität betroffen
 - „Offshoring“ & Nearshoring: Selbst Hochqualifizierten droht nun die Verlagerung ihrer Arbeit
 - Wandel von Führung & Management: „Steuern nach Zahlen“, „Management-by-email“, etc.
 - Verlust von Wertschätzung: „Man ist hier nur noch eine Nummer“
 - Arbeit: Standardisierung und Prozesse – „Arbeit wie am Fließband“
- Was steckt hinter diesem Umbruch? Was bewirkt er bei den Mitarbeitern?

Umbruch in der Büroarbeit – Neue Konzepte und Strategien

Fallbeispiel „Lean Development“

Wie erleben die Mitarbeiter die Entwicklung?

Lean am Scheideweg: Spannungsfelder & Herausforderungen

Neue Konzepte im Büro – Suchprozesse nach neuen Produktionsmodellen

- Shared Services
- Global Development/Sourcing/Delivery
- Lean Development/Management/Administration /
Ganzheitliche Produktionssysteme
- Cloud Working/Liquid/Crowdsourcing

Konzepte bewirken eine Zeitenwende im Büro

- Informatisierung der Arbeitswelt
 - „Informationsraum“ – Neuer globaler „Raum der Produktion“
 - Systemische Integration: IT-gestützte Prozesse & neue Formen der Steuerung
- Neue Phase der Globalisierung
 - Global verteilte Wertschöpfungsketten
 - Kopfarbeit gerät in den Sog der Globalisierung
- Neuer Typ der Industrialisierung
 - Fokus Kopfarbeit
 - Standardisierung und Prozessorientierung
 - Ziel: Abhängigkeit vom einzelnen Individuum reduzieren
- System permanenter Bewährung



Umbruch in der Büroarbeit – Neue Konzepte und Strategien

Fallbeispiel „Lean Development“

Wie erleben die Mitarbeiter die Entwicklung?

Lean am Scheideweg: Spannungsfelder & Herausforderungen

Fallbeispiel Lean Development

Agile Methoden & Lean Production: Durchbruch in den Unternehmen

- Auf Basis der Verknüpfung von agilen Methoden mit dem Konzept der „Lean Production“ entsteht ein neues Produktionsmodell in der Software-Entwicklung und im Engineering
 - Abkehr vom „Wasserfall“ und von bürokratischen Konzepten
 - Öffnung in Richtung eines „neuen Typs der Industrialisierung“
- Prinzipien von Lean im Büro
 - Produktion als systemisch integrierte Wertschöpfungskette zur gemeinsamen Schaffung eines Kundennutzen
 - Angestelltenarbeit als Teil eines „objektiven Prozesses“ organisieren
 - Kontinuierliche Verbesserung auf Basis „intelligenter Prozesse“
 - Kollektivierung von Wissen in selbstorganisierten Teams
- Durchgängigkeit von Prozessen und Prinzipien über das gesamte Unternehmen – Ganzheitliche Produktionssysteme

Fallbeispiel Lean Development

Softwareentwicklung im neuen Produktionsmodell

- Empowertes Team als „Nukleus“ des neuen Produktionsmodells
 - Selbstorganisation und Commitment als Prinzipien
 - Von der individuellen Expertise zu kollektiven Wissensdomänen
 - Quo vadis-Management?
- Arbeit in einer getakteten Wertschöpfungskette
 - Entwicklung in 2-4-wöchigen Sprints: Entwicklungsabteilungen mit mehreren tausend Entwicklern „schwingen“ im selben Takt
 - Komplexe Beziehungen und Schnittstellen der Teams-of-Ten: „Usable Software“ als Integrationsmodus
- Zerlegung komplexer Software auf Basis von Backlogs → Transparenz
 - Einerseits Basis für kollektive Lernprozesse der Teams ...
 - ... andererseits Grundlage für effizientes Reporting und Kontrolle

Umbruch in der Büroarbeit – Neue Konzepte und Strategien

Fallbeispiel „Lean Development“

Wie erleben die Mitarbeiter die Entwicklung?

Lean am Scheideweg: Spannungsfelder & Herausforderungen

„Schritt in die richtige Richtung ...“

- Verglichen mit den bürokratischen Projektorganisationsmodellen erleben Beschäftigte Lean & Agile überwiegend als Schritt in die richtige Richtung
- Argumente
 - Wiederbelebung des Teamgedankens
 - Rücknahme von Bürokratie und Micromanagement
 - Mehr Kundenorientierung
 - Oft auch Relokalisierung der Teams-of-Ten

IT-Arbeit wird öffentlich

- Software-Entwicklung findet nicht mehr wie früher im „stillen Kämmerlein“ statt ... Entwickler stehen zunehmend in der „Öffentlichkeit“
 - Regelmäßiges Agieren in öffentlichen Räumen wie z.B. dem Daily Scrum, Sprint-Planning, Review etc.
 - Arbeitsergebnisse, Arbeitsfortschritte, aber auch „wenn man nicht weiterkommt“ werden kleinschrittig kommuniziert: „man muss sich offenbaren“, „man muss sich rechtfertigen“
- Neue Anforderungen an Entwickler
 - Fachlichkeit muss kommunikativ vermittelt werden: Wissen teilen, vermitteln und kommunizieren
 - „Politisches Agieren“ und „Überzeugungsfähigkeit“ wird auch von Entwicklern erwartet
 - Einstellung auf neue „Öffentlichkeit“: Öffnen statt Einigeln
- Vertrauen als Basis
 - Öffentlichkeit als Grundlage von Kooperation und kollektiven Lernschleifen
 - Öffentlichkeit als „Bedrohung“ und Grundlage von Kontrolle, peer-group-pressure und Konflikten in den Teams

Wandel des Expertenmodus

- Neues Produktionsmodell bedeutet grundlegenden Wandel des Expertenmodus: Von der individualistischen Spezialisierung zu kollektiven Wissensdomänen
 - Früher: Fokus auf das individuelle Know-How: „Wenn Herr Schulze umfällt, weiß hier keiner mehr wie die Software funktioniert“
 - Heute: Ende des Silo-Denkens und größere Unabhängigkeit vom einzelnen Entwickler: „das Ganze ist mehr als die Summe der Teile“
- Perspektive Entwickler: Während insbesondere jüngere Entwickler dies als Chance erleben ...
 - Zusammenarbeit als Team wird sehr positiv erlebt
 - Software-Entwicklung als gemeinschaftlicher Prozess und schnelle Verallgemeinerung von Lernprozessen
- ... erleben erfahrene Beschäftigte dies oft als „Entwertung“
 - Hohe Identifikation mit „ihrer“ Software – „Software als mein Baby“
 - Mangelnde Anerkennung ihrer individuellen Expertise
- Kollektive Wissensdomänen als Basis für eine größere Austauschbarkeit?!

Neue Belastungen

- Annahme: Agile Methoden als strategischer Hebel der Gesundheitsförderung
 - Nachhaltiges Arbeitstempo durch „Commitment“ und Schätzung des Arbeitsaufwands durch die Teams
 - Salutogene Potenziale: Sinn in der Arbeit, Stärkung der Teamkulturen und der Zusammenarbeit, Qualität und Kundennutzen im Fokus, etc.
- Erfahrung der Entwickler: Belastungen steigen
 - Taktung und systemische Integration: Zeitliche Puffer gehen verloren, „es verschmiert sich nichts mehr“, Arbeit unter „permanentem Zeitdruck“
 - Transparenz ohne Vertrauen: „Öffentlichkeit“ als Belastung, Zunahme von Konflikten im Team, „Potemkinsches Scrum“
 - Eindimensionale Produktivitätssteigerung: Gerade erfolgreiche Teams drohen sich ohne gezielte „Entschleunigung“ die Luft abzdrehen – „Man lernt immer schneller zu laufen, aber nicht, dass man nicht immer schnell laufen sollte“
 - Gebremstes Empowerment: Basis für Lernschleifen geht verloren, Arbeit wie am Fließband
- Agile Methoden keine Selbstläufer
 - Ohne zielgerichtete Gestaltung kann das gesundheitsfördernde Potenzial nicht genutzt werden ... und droht in neue Belastungen umzuschlagen

Umbruch in der Büroarbeit – Neue Konzepte und Strategien

Fallbeispiel „Lean Development“

Wie erleben die Mitarbeiter die Entwicklung?

Lean am Scheideweg: Spannungsfelder & Herausforderungen

- Mit der Verknüpfung mit „Lean Production“ und ihrer breiten Anwendung in der Praxis stehen die Agilen Methoden vor einem Scheideweg
 - **Szenario I** – Produktivkraftsprung und neue Qualität der Nutzung geistiger Produktivkraft
 - **Szenario II** – Software vom „Fließband“ und neue Formen der Kontrolle „austauschbarer“ IT-Arbeit

Spannungsfelder & Herausforderungen

- Empowerment der Teams vs. Gruppenarbeit am Fließband
- Transparenz durch Vertrauen vs. Transparenz als Kontrolle
- Innovation & Kreativität vs. „Abarbeitung“ des Backlogs
- Nachhaltiges Tempo vs. „Arbeit im Hamsterrad“
- Slack vs. Waste

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Weitere Informationen:

PD Dr. Andreas Boes
ISF München

Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München

+49 (0) 89 272921-0

<http://www.globepro.de>