

Dagmar Bürkardt • Bettina Seibold

## Blinder Fleck „Lean Office“

Mittlere Qualifikationen, neue Tätigkeiten,  
arbeitsorientierte Handlungsansätze

Heft 4/2015

IMU Institut



Informationsdienst

ISSN 1611-8391  
ISBN 978-3-934859-51-7

**Blinder Fleck „Lean Office“ – mittlere Qualifikationen, neue Tätigkeiten,  
arbeitsorientierte Handlungsansätze**

Informationsdienst des IMU Instituts – Heft 4/2015

**Bearbeitung:**

IMU Institut Stuttgart  
Dagmar Bürkardt, Bettina Seibold  
Hasenbergstr. 49  
70176 Stuttgart  
Email: bseibold@imu-institut.de

**Layout:**

Christa Schnepf

**Auftraggeber:**

Hans-Böckler-Stiftung, Forschungsförderung  
Dr. Marc Schietinger  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg  
Monika Lersmacher  
Stuttgarter Str. 23  
70469 Stuttgart



Bezirk  
Baden-Württemberg

Endbericht „Blinder Fleck ‚Lean Office‘ – mittlere Qualifikationen, neue Tätigkeiten,  
arbeitsorientierte Handlungsansätze“ zum Forschungsprojekt Nr. S-2014-772-1.

Redaktionsschluss 30.4.2015

© 2015 by IMU Institut GmbH  
Alle Rechte vorbehalten

## Inhalt

<b>1.</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>LEAN-KONZEPTE IM BÜRO: PERSPEKTIVEN UND DIMENSIONEN</b>	<b>4</b>
2.1	Lean-Konzepte von der Produktion in die indirekten Unternehmensbereiche	4
2.2	Die Einführung von „Lean im Büro“ aus der Sicht der betrieblichen Interessensvertretungen	5
2.3	Haupttreiber der Entwicklungen	9
2.4	Industrieangestellte mit mittleren Qualifikationen: Verliererinnen der Entwicklung?	12
2.5	„Lean Office“ gestalten	16
2.5.1	Betriebsbeispiel – erweiterte Beteiligung im Einführungsprozess und bei der Umsetzung	17
2.5.2	Betriebsbeispiel – erweiterte Kennzahlen und Kommunikation	20
2.5.3	Betriebsbeispiel – vorhandene Spielräume nutzen	22
2.5.4	Damit trotz Risiken Chancen genutzt werden können	23
<b>3.</b>	<b>FAZIT – BLINDER FLECK „LEAN OFFICE“?</b>	<b>25</b>
<b>4.</b>	<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>27</b>



# 1. Einleitung

Lean Konzepte dringen seit einiger Zeit verstärkt in die indirekten Bereiche der Industrieunternehmen vor. Bekannt sind die Konzepte von einigen Großunternehmen und aus der Managementliteratur. Daher war es ein Ziel dieses Projektes, Anhaltspunkte zu finden, wie sich der Stand der Entwicklung von Lean-Konzepten auf breiter Ebene darstellt. Wie sich dabei die Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen verändern, ist kaum erforscht. Die Rolle der mittleren Qualifikationen in den indirekten Bereichen, der Beschäftigten in kaufmännischen und technischen Sachbearbeitungstätigkeiten – bisher ein blinder Fleck. Daher lag ein Fokus der Gespräche auf diesen Bereichen und nicht den Entwicklungsabteilungen und -standorten der Unternehmen<sup>1</sup>.

Welche Rolle spielen Lean-Konzepte in den Bürobereichen? Je nach Unternehmen und Unternehmensbereich werden Lean-Instrumente mit unterschiedlicher Reichweite und Durchdringung eingeführt. Die Auswirkungen unterscheiden sich entsprechend Einsatzort (Verwaltungs- oder Entwicklungsbereich), Methode sowie Durchdringungsgrad und Konsequenz in der Umsetzung.

Vor diesem Hintergrund ging es darum, zunächst die Erfahrungen und Einschätzungen der mit den neuen Steuerungskonzepten konfrontierten Betriebsräte sowie einiger Systemexperten auszuwerten, um vertiefende Forschungsfragen zu gewinnen. Dabei sind wir folgenden Untersuchungsdimensionen nachgegangen:

1. den von Betriebsräten wahrgenommenen Umstrukturierungskonzepten, seien es Gesamtsysteme in Anlehnung an das Toyota-Produktionssystem oder die Einführung einzelner Elemente aus diesem System;
2. den Einschätzungen der Betriebsräte zur Umsetzung der Konzepte, zu Konsequenzen für Arbeitsabläufe und Arbeitsbedingungen sowie zu Handlungserfordernissen und Ansatzpunkten für die Interessenvertretung;
3. den Auswirkungen der Veränderungen auf kaufmännische, technische und verwaltende Sachbearbeitungstätigkeiten und damit überwiegend auf Frauen mit mittleren Qualifikationen.

---

<sup>1</sup> Zu den Entwicklungen in den Bereichen der hochqualifizierten IT- und Entwicklungsbeschäftigten gibt es Forschungsarbeiten und aktuell ein von der Hans-Böckler-Stiftung finanziertes Forschungsprojekt „Lean im Büro“, das Fallstudien in „Verwaltung, Forschung & Entwicklung sowie Software-Entwicklung und IT-Dienstleistungen“ durchführt (vergleiche Kämpf/Boes 2013).

In diesem Bericht wird daher eine sehr breite, pragmatische Definition von „Lean Office“ zugrunde gelegt, um explorativ das betriebliche Verständnis von Lean Office und den Verbreitungsgrad von Lean-Konzepten zu erfassen. Wir verstehen unter „Lean Office“ alle Entwicklungen in den Bürobereichen von Fertigungsunternehmen (auch an Entwicklungsstandorten von solchen), die sich am Toyota-Produktionssystem orientieren. Je nach „Bürobereich“ wird von „Lean Administration“, „Lean Development“, „Lean IT“ oder „Lean Leadership“ gesprochen. Dabei werden Methoden (wie insbesondere Standardisierung, Wertstromanalyse, Kennzahlensysteme, Fehlervermeidung, 5S, kontinuierliche Verbesserung) eingesetzt und Prinzipien aus den Fertigungen auf die Bürobereiche übertragen.

Die Unternehmensleitungen versprechen sich von der Einführung von Lean-Konzepten eine Produktivitätssteigerung auch im Büro, die durch schnellere, bessere und flexiblere Arbeit erreicht werden soll. Konkret sollen dazu Prozesse und Tätigkeiten standardisiert, Durchlaufzeiten verkürzt, Verschwendung eliminiert sowie alle Unternehmensbereiche aufeinander abgestimmt und zu einem das gesamte Unternehmen umfassenden ganzheitlichen Produktionssystem zusammengefasst werden.

Eine gute Darstellung der Prinzipien und Methoden sowie deren mögliche Belastungen für Beschäftigte bieten die Veröffentlichungen von Detlef Gerst und Michaela Böhm (Gerst 2014; Gerst/Böhm o. J.).

Im Forschungsprojekt „Blinder Fleck Lean Office“ konnte durch Interviews mit Beschäftigten, Betriebsratsmitgliedern („einfache“ Betriebsratsmitglieder, Betriebsratsvorsitzende, Gesamtbetriebsratsvorsitzende, Konzernbetriebsratsmitglieder) und Systemexperten sowie durch die Auswertung von Unternehmensdokumenten ein explorativer Überblick über die Verbreitung und Folgen der Konzepte gewonnen werden.

Insgesamt wurde mit 23 Personen aus 12 Unternehmen Interviews geführt. Die qualitativen Interviews ergeben kein repräsentatives Bild, sie lassen jedoch erste Schlussfolgerungen für Betriebe unterschiedlicher Größe der Metall- und Elektroindustrie zu. Außerdem wurde mit den Betriebsratsmitgliedern über ihre Einschätzungen und ihr Problembewusstsein diskutiert.

#### Übersicht der befragten Betriebe

Branchen	Anzahl	Unternehmensgrößen (am Standort) zwischen
Maschinenbau	3	1.500-3.000 Beschäftigte
Elektroindustrie	5	200-10.000 Beschäftigte
Automobilzulieferer	4	300-10.000 Beschäftigte

Quelle: IMU-Darstellung

Zusätzlich wurden Erfahrungen von Betriebsratsmitgliedern ausgewertet, die sich am Betriebsrätenetzwerk der IG Metall Baden-Württemberg „Lean-Systeme im Büro menschengerecht gestalten“ beteiligen<sup>2</sup>. Außerdem konnte die Bestandsaufnahme der Betriebsratsmitglieder zu „Lean im Entwicklungsbereich“ aus dem „Aribera-Netzwerk II“ Baden-Württemberg<sup>3</sup> in die Studie einfließen.

---

<sup>2</sup> Nach einem Auftakttermin, an dem über 50 Betriebsratsmitglieder aus 30 Betrieben teilnahmen, arbeiten mittlerweile rund 20-25 Betriebsräte an der Umsetzung von Beschäftigteninteressen in den Bürobereichen bei der Einführung und Umsetzung von „Lean-Konzepten“.

<sup>3</sup> Das „Aribera-Netzwerk II“ wurde im Rahmen des Projektes der IG Metall „Arbeit und Innovation – arbeitsorientierte Innovationen fördern, Beratungsstrukturen stärken, Innovationspromotoren ausbilden – ARIBERA“ im Zeitraum von Juni 2012 bis Dezember 2014 in Baden-Württemberg durchgeführt. Die rund 20 Teilnehmer und Teilnehmerinnen kamen aus Forschungs- und Entwicklungsabteilungen sowie Entwicklungsstandorten von Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs.

## 2. Lean-Konzepte im Büro: Perspektiven und Dimensionen

### 2.1 Lean-Konzepte von der Produktion in die indirekten Unternehmensbereiche

Die Debatte um „Lean Office“ kam in der Öffentlichkeit verstärkt ins Rollen mit den beiden Studien von Fraunhofer Institute IPA und Kaizen Institut sowie von Fraunhofer IPA und Fraunhofer Research Austria (Wittenstein et al. 2006 und Schneider et al. 2011). Ergebnis ihrer Online-Befragungen bei Unternehmen war die Einschätzung, dass es in den indirekten Bereichen einen Verschwendungsanteil von knapp 30 % gäbe. Verschwendung entstünde beispielsweise direkt am Arbeitsplatz (30 %) oder durch schlecht abgestimmte Prozesse (55 %). Laut den Autoren gäbe es offensichtlich ein hohes Verbesserungspotenzial in den indirekten Bereichen. Nach der Umsetzung von Lean-Konzepten in der Produktion schienen die Einsparpotenziale hier ausgereizt und der Fokus, insbesondere auch von Seiten der Unternehmensberatungen, richtete sich auf die Büros.

Bereits Mitte der 1980er Jahre kam innerhalb der deutschen Soziologie die Diskussion um neue Produktionskonzepte auf. Dabei ging es um die Beobachtung, dass mit den technisch-organisatorischen Umstrukturierungen im Betrieb zunehmend ein anderer Zugriff auf die Beschäftigten einherging. Mit dieser Analyse verband sich das arbeitspolitische Ziel eines ganzheitlichen Arbeitszuschnitts mit qualifizierten Tätigkeiten (Reprofessionalisierung). Die Debatte wurde durch Kern/Schumann (1984) „Das Ende der Arbeitsteilung?“ ausgelöst. Neu war, dass über fordistisch-tayloristische Rationalisierungskonzepte hinaus auf den Menschen zugegriffen wurde. Unter dem Einfluss moderner Technologien und begünstigt durch veränderte Rahmenbedingungen kam es in den industriellen Kernsektoren (Automobilindustrie, Maschinenbau, chemische Industrie) zu einer Veränderung der Produktionsarbeit: integrierter Arbeitseinsatz, erhöhte Qualifikationsanforderungen.

Grundlage war ein tiefgreifender Wandel der Unternehmens- und Arbeitsorganisation: Programme zur Reduzierung von Führungsebenen, Integration von Funktionsbereichen zu neuen Unternehmenseinheiten mit ganzheitlicher Geschäftsverantwortung, Reduktion von Stäben und zentralen Dienstleistungsbereichen, z. T. in der Folge mit Auswirkungen auf andere Unternehmensebenen.

Zur Durchsetzung trug die wirtschaftliche Entwicklung bei. Zurückgehende Umsätze und Erträge Ende der 1980er Jahre führten in Ansätzen in Pionierunternehmen und Anfang der 90er in Folge der tiefgreifenden Wirtschaftskrise nach dem Vereinigungsboom zu einem Organisationswandel – der in der Automobilproduktion besonders radikale Formen annahm. Die Krise war jedoch weitgehender. Sie wurde auf eine grundlegende Wettbewerbsschwäche des Standortes und auf Mängel in vorherrschenden Methoden und Modellen von Organisation und Management zurückgeführt.

Die Verbreitung des Toyota-Produktionssystems in der westlichen Welt erfolgte seit den 1990er Jahren in unterschiedlichsten Reorganisationsprojekten und -wellen. In der Folge kam es zu einer raschen Abfolge von unterschiedlichen Konzepten:

Auf Lean Production folgte Lean Management, das japanische Toyota-Modell und amerikanische Managementkonzepte. Bezugspunkte waren dabei häufig wissenschaftliche Expertisen oder in Beratungsunternehmen entwickelte Konzepte betrieblicher Reorganisation (Abel/Ittermann/Steffen 2013: 7).

Als wesentlicher Auslöser kann die „MIT-Studie“<sup>4</sup> aus dem Jahr 1990 bezeichnet werden, die den Begriff der „Lean Production“ innerhalb kürzester Zeit in der westlichen Welt bekannt machte. Vorbild für „Lean Production“ waren Management- und Steuerungsmethoden v. a. aus dem Toyota-Produktionssystem (TPS). In der Folge entwickelten westliche Unternehmen und Beratungsunternehmen den Namen der Lean Production und machten sie zu einer Industriephilosophie.

Es begann eine regelrechte Lean-Euphorie; doch häufig traten Umsetzungsschwierigkeiten auf und die Konzepte wurden nicht konsequent weiterentwickelt. Bereits damals sollten die Lean-Konzepte auch auf die indirekten Unternehmensbereiche im Rahmen von „Lean Office“ übertragen und zu einem schlüssigen Gesamtsystem zusammengeführt werden. Tatsächlich setzte sich diese Übertragung erst nach und nach durch. In der betrieblichen Realität wurden meist isolierte Maßnahmen umgesetzt und die Produktionsbereiche standen im Fokus (Abel/Ittermann/Steffen 2013: 10).

## 2.2 Die Einführung von „Lean im Büro“ aus der Sicht der betrieblichen Interessensvertretungen

Nachdem in Großunternehmen Lean-Konzepte auch auf die indirekten Bereiche übertragen wurden, gleichzeitig Begrifflichkeiten, weitere Verbreitung und Auswirkungen eher diffus blieben, wurde das Thema „Lean im Büro“ für die befragten Betriebsratsmitglieder relevant. Viele sehen großen Handlungsbedarf für die Träger der Mitbestimmung. Dabei geht es nach ihren Erfahrungen zum einen um die Sicherung von Information und Beteiligung des Betriebsrates, zum anderen mit Blick auf die Beschäftigten um die Kontrolle von Leistungsvorgaben, den Erhalt von Arbeitsplätzen und Qualifikationen, nicht zuletzt um den Abschluss von Betriebsvereinbarungen. Die Sensibilisierung der Beschäftigten wird als ein wichtiger erster Schritt gesehen.

---

<sup>4</sup> Im Jahr 1990 erschien von den Forschern Womack, Jones und Roos des Massachusetts Institute of Technology (MIT) die Studie „The Machine that Changed the World“. In Deutschland erschien das Buch bereits ein Jahr später: Womack, James; Jones, Daniel; Roos, Daniel (1991): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Frankfurt am Main/New York.

Es überwiegt allerdings die Unsicherheit darüber, wie einzelne neue Ansätze der Unternehmenssteuerung einzuordnen sind und inwieweit sie mit der Einführung eines neuen Gesamtkonzepts verbunden sind. Das hohe Problembewusstsein widerspricht daher etwas der in den Interviews vorgefundenen betrieblichen Situation, lässt sich jedoch mit Blick auf die Erfahrungen der Vergangenheit und in den Produktionsbereichen gut nachvollziehen. Die betriebliche Situation stellt sich wie folgt dar:

- Ein Gesamtkonzept liegt nur in wenigen Unternehmen der befragten Betriebsräte vor; eine konsequente Umsetzung ist damit nicht zwingend verbunden.
- In den Unternehmen sind zu einem großen Teil bislang nur einzelne Elemente eingeführt oder die Einführung erfolgte nur in einzelnen Abteilungen.<sup>5</sup>
- Fast durchgängig sind in den Büros die Einführung von 5 S und KVP als „einfache Einstiegsmethoden“, Visualisierung (Führung und Transparenz) und die Orientierung auf Wertströme (Prozessorientierung) zu finden.

Die oben genannte Fraunhofer-Studie aus dem Jahr 2011 bestätigt aus Sicht der befragten Unternehmensleitungen den Befund, dass in vielen Unternehmen ein schlüssiges Gesamtsystem fehlt und meist funktionspezifisch einzelne Methoden eingesetzt werden (Schneider et al. 2011: 72). In einer Übersicht von Abel/Ittermann/Steffen (2013: 15ff) zur quantitativen Verbreitung von ganzheitlichen Produktionssystemen variieren die Verbreitungsquoten je nach Branche, Grundgesamtheit, Unternehmensgröße und befragtem Personenkreis zwischen 5,8 % und 50 %. Mit Blick auf die Bürobereiche scheint es daher nachvollziehbar, dass die Verbreitung konsistenter Systeme bislang relativ begrenzt ist und eher deren schrittweise Einführung im Anfangsstadium<sup>6</sup> zu beobachten ist. Allerdings bedeuten die geringe Umsetzung bzw. die Schwierigkeiten bei der eindeutigen Identifikation von Gesamtsystemen nicht, dass deren Prinzipien in der Realität wirkungslos bleiben. Auch Lean-Systeme, die in Teilen umgesetzt und bei notwendigen Investitionen für eine konsequente Umsetzung gestoppt werden, führen meistens zu Veränderungen der Arbeitsorganisation und verschlechtern tendenziell die Arbeitsbedingungen. Viele Veränderungen unter dem Dach von „Lean“ folgen eher einer kurzfristigen Rationalisierungslogik, als dass die Systeme verstanden worden wären und konsequent umgesetzt und weiterentwickelt werden<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Bezüglich des betrieblichen Einführungs- und Umsetzungsstandes von „Lean Office“ gaben von 40 befragten Betriebsratsmitgliedern 2/3 an, dass einzelne Elemente oder „Lean Office-Konzepte“ in einzelnen Abteilungen eingeführt seien. Bei knapp einem Viertel werde derzeit die Einführung diskutiert und lediglich in drei Betrieben sei „Lean Office“ etabliert.

<sup>6</sup> Eine konsistente und dauerhafte Umsetzung im Betrieb dauert in der Regel mehrere Jahre.

<sup>7</sup> Je nach Umsetzungsgrad ist die Wirkung der Lean-Systeme sehr unterschiedlich. Diese Erfahrung in den Bürobereichen deckt sich mit der Praxis in den Produktionen. Auch dort können unterschiedliche Typen von ganzheitlichen Produktionssystemen gefunden werden. Betriebe, die sich stark an einem umfassenden Verständnis des Idealtyps des Toyota-Produktionssystems orientieren und dieses an die betrieblichen Rahmenbedingungen anpassen; Betriebe, die vorge-

Beispielsweise berichteten mehrere der befragten Personen, dass ihr Arbeitsbereich zwar nach Wertströmen umgestellt worden sei, der wirtschaftliche Erfolg jedoch ausbleibe, da notwendige Investitionen unterlassen worden seien.

Betriebsräten fällt es häufig schwer, Strategien und Konzepte zu „Lean Office“ klar zu erkennen, da in der betrieblichen und öffentlichen Diskussion widersprüchliche Aussagen zu „Lean“ gemacht werden, viele Begriffe vage bleiben oder unscharf benutzt werden. Beispielsweise ist häufig nicht klar, ob „Lean“ das Selbe meint wie ein ganzheitliches Produktionssystem<sup>8</sup> oder einen Teil dessen darstellt oder etwas Neues bzw. Altes „in neuem Gewand“ ist. Außerdem werden unterschiedlichste Ebenen vermischt und unterschiedlichste Begriffe in einem Zuge genannt<sup>9</sup>. Folgende Programme und Projekte haben wir in den Betrieben gefunden, die entweder als „Lean“ oder mit „Lean-Ansätzen“ verbunden werden, bzw. die betrieblich nicht so genannt werden, aber unserer Einschätzung nach „Lean-Elemente“ enthalten: die Konzepte Lean Business, Operational Excellence, Lean Headquarter, TPM, prozessorientierte Organisation, Six Sigma sowie die Instrumente Visual Management, neue IT-Tools, KVP, Kaizen, 5 S, Wertstromanalyse, Fehler sind Schätze, Lean Boot Camp, Shared Service Center, Shopfloor Management, Swimlane, Self Service, Flexible Office, Teamarbeit, neue Führungsebene, Lean-Zelle, Whiteboard Meetings, Clean Desk und weitere.

In einem kleineren Unternehmen berichtet beispielsweise ein Betriebsrat, dass seit dem Jahr 2007 Umstrukturierungen erfolgten, in denen er im Rückblick „Lean-Ansätze“ (Standardisierung, Vereinfachung von Arbeitsaufgaben, kleinere Tätigkeitszuschnitte, Kundenorientierung ...) erkennt. Gleichzeitig wurde und wird in dem Unternehmen nicht von „Lean“ oder „ganzheitlichem Produktionssystem“ gesprochen. Diese Erfahrung von Betriebsratsmitgliedern führt zu der häufig getroffenen Aussage bzw. dem Wunsch vieler GesprächspartnerInnen nach einer einfachen Definition, am besten einer Checkliste, anhand derer sie

---

fertigte GPS-Konzepte oder einzelne TPS-Methoden anwenden, ohne die betrieblichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen; Betriebe, die klassische Kostensenkungsprogramme umsetzen und dies mit den Notwendigkeiten von GPS begründen (Schwarz-Kocher/Seibold/Pfäfflin 2015).

- <sup>8</sup> In der wissenschaftlichen Diskussion ist der Begriff der ganzheitlichen Produktionssysteme ebenfalls nicht eindeutig definiert. Abel/Itterman/Steffen (2013: 10) sprechen davon, dass er weder auf einer fundierten theoretisch-analytischen Perspektive noch auf einem einheitlichen Verständnis in der jeweiligen Verwendung beruht.
- <sup>9</sup> Unternehmensberatungen spielen eine zentrale Rolle bei der Einführung von Lean-Konzepten. Deren Geschäftsinteressen und -praxis führten dazu, dass immer wieder neue Konzepte entwickelt wurden, alte Konzepte neu betitelt oder neue Leitbilder durch Managementberatung und -literatur in Unternehmen hineinragen wurden. Die betriebliche Praxis wird dabei nur mehr oder minder beeinflusst. In den Betrieben wird ein „Trendhopping“ erlebt.

einschätzen können, ob in ihrem Betrieb „Lean-Konzepte“ umgesetzt werden und welche Folgen das für die Beschäftigten haben wird und – wesentlich – was sie dagegen tun können.

Die unklaren und vielfältigen Begriffe führen ebenso wie die meist unzureichende Information über geplante Umstrukturierungen zur häufig zu findenden Einschätzung, dass hinter dem Einsatz einzelner Methoden und Instrumente ein nicht kommuniziertes Gesamtkonzept stehen könnte („Es gibt ein Lean-Gesamtkonzept, aber es wird nicht so genannt“).

Nicht nur die unterschiedlichsten Bezeichnungen der Lean-Konzepte und Methoden erschweren den Betriebsräten, die Entwicklungen richtig zu „greifen“. Ähnliche und/oder gleiche Methoden wurden bereits früher – teilweise unter anderem Namen – in den Unternehmen eingesetzt und werden aktuell frisch in die Abteilungen getragen. Außerdem unterscheiden sich die Zielperspektiven<sup>10</sup> und Ergebnisse je nach betrieblichen Ausgangsbedingungen, Interessen der Unternehmensleitung, des Managements und besonders derjenigen Person, die das Thema in den Unternehmensbereichen umsetzt und steuert. Zudem sehen die „Ergebnisse“ der Lean-Aktivitäten je nach Betrieb sehr unterschiedlich aus. Je nach Ausprägung und betrieblicher Gestaltung wirken sich die einzelnen Perspektiven positiv oder negativ auf die Beschäftigten aus.

In den Interviews wurde berichtet, dass Konzern-Systeme eine eigene Dynamik entwickeln, wenn sie von oben „auf's Auge gedrückt“ werden. Ein Betriebsratsvorsitzender berichtete über ein umfassendes Lean-System mit ausführlichem Handbuch und „Boot Camps“ für die Führungskräfte, mit dessen Hilfe Effizienzsteigerungen erreicht werden sollen. Nach anfänglicher Unterstützung durch das lokale Management gab es Widerstände und Umsetzungsschwierigkeiten. In der betrieblichen Realität dominieren Konflikte und die Verteidigung von „Erbhöfen“, gerade auch der Führungskräfte. Offenheit und Transparenz scheint von den betroffenen Personen nicht gewollt. Dies führt z. B. dazu, dass die Kennzahlentafeln in den Abteilungen zwar aushängen, die Angaben jedoch veraltet sind und nicht mehr gepflegt werden. Da der Konzern jedoch bestimmte Ergebnisse erwartet, werden alltägliche Themen als Lean-Aktivitäten ausgegeben und berichtet. Dies ist gleichzeitig eines von mehreren Beispielen für eine hohe Abhängigkeit von den Personen, die Einführung und Umsetzung treiben und begleiten.

---

<sup>10</sup> Heil und Kuhlmann (Heil/Kuhlmann 2013: 2ff) unterscheiden beispielsweise nachfolgende vier Perspektiven. Eine Logistik- bzw. Supply-Chain-Perspektive mit der Ausrichtung der Produktion auf Kundenaufträge und bedarfsgerechte Belieferung (just-in-time, just-in-sequence, minimierte Lagerhaltung, Fließprozesse). Bei der Qualitätsmanagement-Perspektive mit transparenten, standardisierten Prozessen sollen die Beschäftigten aktiv mitarbeiten. Unter der Industrial-Engineering-Perspektive werden Produktionsabläufe auf wertschöpfende Prozesse hin optimiert (Wertstromoptimierung, KVP). Die arbeitspolitische Perspektive mit Gruppen-/Teamarbeit, Aufgabenerweiterung und Beteiligung scheint in der betrieblichen Praxis wenig Bedeutung zu haben.

Da die Lean-Konzepte in der Umsetzung noch nicht weit fortgeschritten sind, ist es in mehreren Unternehmen für die Betriebsräte schwer abzuschätzen, wie die Auswirkungen auf Arbeitsorganisation und -bedingungen z. B. auf Leistungskontrolle und Personalbemessung sein werden. Deutlich sind aber bereits die unterschiedlichen Ansätze und Methoden in den Bürobereichen – Verwaltung, Entwicklung, Vertrieb. Bei den administrativen Aufgaben dominiert die Standardisierung der einzelnen Arbeitstätigkeiten und Routinen, die Arbeit wird nach strikten Vorgaben ausgeführt. Demgegenüber wird in den Entwicklungsbereichen perspektivisch agiles Projektmanagement eingeführt, das die Tätigkeit stark verändern kann. Weil in diesen Arbeitsfeldern der Fokus mehr auf Kreativität der Beschäftigten liegt, werden der Gesamtprozess, die Prozesssteuerung und die Arbeitsrollen standardisiert und bislang nicht die einzelnen Tätigkeiten (dazu auch Gerst 2014: 21). Die befragten Betriebsräte berichteten, dass die Projektarbeit in den Entwicklungsbereichen bislang überwiegend klassisch gesteuert wird<sup>11</sup> und nur in einem Betrieb habe eine Abteilung selbstständig Scrum eingeführt.

## 2.3 Haupttreiber der Entwicklungen

Trotz der unterschiedlichen Ausrichtung, Gestaltung und Umsetzung der Lean-Konzepte erweisen sich folgende drei Treiber als zentral.

### Prozess- und Wertstromorientierung in den Bürobereichen

In den meisten der in die Studie einbezogenen Unternehmen finden sich Grundelemente von Lean-Konzepten. Deutlich wird trotz unterschiedlichster und begrenzter Umsetzung die Verbreitung einer „Lean-Logik“ durch den grundsätzlichen Wandel von funktions- zu prozessorientierter Organisation im Interesse von reibungslosen Abläufen, der Vermeidung von Verschwendung und der Optimierung mit Blick auf die Kunden. Wesentliches Instrument für die Umsetzung der neuen Führungs- und Managementkonzepte ist es, die Transparenz der betrieblichen Abläufe voranzutreiben durch verschiedene Formen der Visualisierung, Orientierung an Kennzahlen und Shopfloor Management.

In den (wenigen) Großunternehmen mit einem systematisch angelegten Lean-Projekt, bei denen von einer konsequenten Umsetzung die Rede sein kann, spielt bei der Verschlinkung der Prozesse auch in den indirekten Bereichen die Beteiligung der Beschäftigten an der

---

<sup>11</sup> Vergleiche Pfeiffer et al. zu Trends, die zukünftig Projektarbeit prägen werden: erstens die Freisetzung von Projektarbeit aus den betrieblichen Zusammenhängen (Crowded Working), zweitens die Öffnung betrieblicher Arbeit mit Einbezug Externer (Open Innovation) und drittens dynamische Formen von Projektarbeit/-management (agile Methoden, Scrum) (Pfeiffer et al. 2014: 120).

Diagnose von Verschwendung und an der Entwicklung von Maßnahmen zur Prozessoptimierung eine Rolle. Ist diese Beteiligung gegeben, wird das als Kulturwandel wahrgenommen und begründet die von den Betriebsräten immer wieder genannte zunächst sehr positive Reaktion von Beschäftigten.

In den meisten Unternehmen ist die Umsetzung zunächst beschränkt auf einzelne Abteilungen und in der Ausgestaltung abhängig von der Vorgesetzten und Prozessverantwortlichen. Eine Wahrnehmung der Beschäftigten als Experten und Expertinnen ihrer Arbeit und eine der „reinen Lehre“ entsprechende Beteiligung findet sich eher nicht.

Da die Betriebsräte gravierende Probleme in den Prozessabläufen und in der Gestaltung von Schnittstellen wahrnehmen, knüpfen sie positive Erwartungen an die postulierte Prozessorientierung. Sie beobachten aber, dass diese Chance nicht umgesetzt wird. So wird in einem Betrieb ausgeführt, dass die Hoffnung bestünde, dass die Wertstromorientierung zu einem besseren Tätigkeitszuschnitt führen könnte. In einem anderen Betrieb wird berichtet, dass nach der Einführung von „Lean“ die neuen, nicht funktionierenden Abläufe die Arbeit lähmen.

### **Verschiedene Rationalisierungsaktivitäten, die sich gegenseitig überlagern**

In den Gesprächen wurde deutlich, dass in den Unternehmen „Lean-Konzepte“ bzw. einzelne Lean-Elemente teilweise neben klassischen Rationalisierungsprogrammen stehen oder Teil von Rationalisierungsprogrammen sind.

Die Konzernzentrale eines Autozulieferers beispielsweise hat die Vorgabe ausgegeben, dass die Fixkosten des Konzerns reduziert werden müssen. Dazu wurden gleichzeitig verschiedene Rationalisierungsaktivitäten gestartet:

- Buchhaltung, Finanzbuchhaltung werden neu ausgerichtet und teilweise an Niedriglohnstandorte z. B. in Rumänien verlagert;
- Lean-Projekte an verschiedenen Standorten, die je nach Standort und dessen wirtschaftlicher Lage auf Beschäftigungsabbau oder geringeren Beschäftigungsaufbau ausgerichtet werden;
- Kostensparprogramme an Standorten durch Fremdvergaben, Einkaufsoptimierung und Shared Service Centers.

Auch in anderen Unternehmen werden verschiedene Rationalisierungsstrategien parallel umgesetzt. Globale Shared Service Projekte werden vorangetrieben mit dem Ziel, Aufgaben nach Osteuropa zu verlagern; im Bereich „Sales“ wird umstrukturiert unter dem Schlagwort „stream lining“ und in einer Hauptverwaltung wird aktuell analysiert, welche Prozesse wegfallen können und welche Aufgaben ins Ausland verlagert werden sollen. Beschäftigungsabbau unter dem Stichwort „Lean-Projekt“, so der Betriebsrat.

Nach Aussagen der Betriebsräte wird an diesen Rationalisierungsstrategien deutlich, wie stark selbst kleinere Unternehmen durch die global vernetzte Ökonomie bestimmt sind. Entsprechend beschreiben auch Boes et al. „die Etablierung eines global verteilten Produktionssystems als ein[en] zentrale[n] Treiber der zunehmenden Standardisierung und Prozessorientierung in der Kopfarbeit“ (Boes et al. 2014: 13ff).

## EDV- und internetgestützte Rationalisierungsdynamik

Im Kontext von Lean-Konzepten werden IT-Lösungen zur Verschlinkung der Abläufe in den indirekten Bereichen eingesetzt. Gleichzeitig lösen sie ihrerseits wiederum einen Veränderungsdruck auf Arbeitsorganisation und Tätigkeitszuschnitte aus. Durch den voranschreitenden Prozess der Digitalisierung und die Möglichkeiten neuer IT-Systeme werden Entwicklungen der Standardisierung vorgeprägt und die Verschlinkung der betrieblichen Prozesse erleichtert und vorangetrieben.

Allerdings scheinen sich an dieser Stelle Lean-Konzepte mit neuen Formen der Digitalisierung von Arbeit zu mischen, die auch in Konflikt miteinander geraten können. Beispielsweise wurden an einem Entwicklungsstandort durch ein Beratungsunternehmen White Boards eingeführt, an denen die bisherige über IT-Tools laufende Kapazitätsplanung und Projektsteuerung durch „händische“ Planungen mit Kärtchen abgelöst wurde.

Für Boes et al. basieren neue IT-Konzepte auf der „Standardisierung und Wiederverwendbarkeit von Service-Modulen und Prozessmodellen und der Neugestaltung der Schnittstellen zum Kunden. Das soll nicht nur Kosten senken, sondern Leistungen skalierbar und wiederholbar machen und für eine permanente Qualitätssicherung sorgen“ (Boes/Kämpf/Marrs 2014: 7). Im Rahmen unserer Interviews zeigt sich diese wechselseitige Dynamik beispielsweise an:

- der Anschaffung von Tablets für Beschäftigte im Kundendienst und auf Montage, über die vor Ort bei der Kundschaft Aufgaben, Dauer des Einsatzes, gefahrene Kilometer und weitere Eingaben erfasst, von der Kundschaft auf dem Gerät unterschrieben werden und automatisch über SAP eine Ausgangsrechnung und die Fahrtkostenabrechnung erstellt werden;
- dem Einsatz von internet- und intranetgestützten IT-Tools für „Employer Self Service“, die eine eigenständige Bearbeitung von z. B. Reisekostenabrechnung, Adressänderungen, Versicherungsverwechsel oder Arbeitszeiterfassung durch die Beschäftigten selbst vorsehen und Sekretariats- und Personalverwaltungstätigkeiten überflüssig machen;
- weitgehend standardisierten Abläufen in Angebotserstellung und Vertrieb;
- den benannten Erfahrungen und Erwartungen der Betriebsräte bei der Einführung von SAP-Software.

Nach Boes et al. nutzen Unternehmen zunehmend moderne I&K-Mittel (Social Media, Wikis, BDE-Systeme...), „die sich an den Kulturmustern und den Normensystemen der Internet-Communities orientieren“ (Boes et al. 2014: 12). Daher wäre weiter zu untersuchen, inwieweit die IT-Branche als Vorreiterin anzusehen ist und wie deren gegenwärtige Trends (z. B. Crowdsourcing oder das „Liquid-Konzept“ von IBM), die momentan noch Randentwicklungen in der deutschen Industrie sind, jedoch weiter in deren Kernbereiche vorzudringen drohen (Schröder/Schwemmler 2014: 120). Boes et al. bezeichnen deren neue Konzepte als „enabler“ der neuen Unternehmenskonzepte, die sich in der Praxis zugleich als „forerunner“ erweisen würden (Boes et al. 2014: 12).

## 2.4 Industrieangestellte mit mittleren Qualifikationen: Verliererinnen der Entwicklung?

Während die Bedeutung der Angestellten in der Industrie insgesamt zunahm, „ist der Anteil der Angestellten mittleren Qualifikationsniveaus im Zeitverlauf leicht gesunken“, gleichzeitig stieg der Anteil derjenigen mit hoher fachlicher Qualifikation (Haipeter/Slomka 2014: 8). Die Beschäftigten mit mittleren Qualifikationen sind tätig in der kaufmännischen und verwaltenden Sachbearbeitung, in Einkauf, Vertrieb und technischem Service sowie als Sekretärinnen und Teamassistentinnen. Diese Tätigkeitsfelder sind von großem Gewicht für die Beschäftigung von Frauen in der Industrie.

In fast allen in die Interviews einbezogenen Unternehmen verändert sich die Ausbildung. Es werden immer weniger Personen beruflich ausgebildet, stattdessen steigt die Zahl der dual Studierenden. In mehreren Unternehmen bzw. an mehreren Unternehmensstandorten gibt es keine „klassische“ kaufmännische Ausbildung mehr.

Die befragten Betriebsräte äußern die Befürchtung, dass die beobachteten Entwicklungen zu einer Aufspaltung der Tätigkeiten führen könnten, für die eine mittlere Qualifikation erforderlich ist: in einfache IT-System gestützte Eingabetätigkeiten einerseits und Management- und Koordinierungsfunktionen andererseits. Die Tätigkeiten dazwischen werden standardisiert oder zentral abgewickelt.

Ein Beispiel könnte die Entwicklung in einem Maschinenbauunternehmen sein, wo nach dem Abbau von Vertriebstätigkeiten für einige Beschäftigte durch Weiterqualifizierung als Prozessbegleiterinnen im unternehmenseigenen Lean-System neue Chancen entstanden.

Die Veränderungen in Arbeitsorganisation und Tätigkeitszuschnitt im Rahmen von Lean-Konzepten, neuen IT-Lösungen und Rationalisierungsstrategien lassen sich in folgenden Schwerpunkten zusammenfassen:

## Steigende Verbreitung von Shared Service Centers

Eine wichtige Rolle im Bereich der mittleren Tätigkeiten spielt die Zusammenfassung von Sachbearbeitungstätigkeiten im Rahmen von Shared Services. Mit der Einrichtung eines Shared Service Centers versuchen vor allem Konzerne Unternehmensprozesse der indirekten Bereiche, die bisher an verschiedenen Stellen des Unternehmens erbracht wurden, zu vereinheitlichen, zusammenzufassen und zu zentralisieren – z. T. im Ausland, z. T. an deutschen Standorten. Diese Shared Service Centers sind in der Regel unternehmensrechtlich in den Konzern eingebunden. Im Unterschied zum klassischen Outsourcing von Prozessen verbleiben die Kompetenz und die Verantwortung für die Prozesse im Konzern (so genanntes Offshoring). Das Shared Service Center tritt als „Werkzeug-Kasten“ z. B. der Personalarbeit, Reisekostenabrechnung, Finanzbuchhaltung oder Rechnungsstellung auf, indem es z. B. die Prozesse definiert und Workflows abbildet, bei Problemen unterstützt und bestimmte Auswertungen bereitstellt. Diese Entwicklung findet sich bei vielen der betrachteten Unternehmen.

Beispielsweise wurde bei einem Konzern die Finanzbuchhaltung an einem Standort zentralisiert. Die Firma möchte die Finanzbuchhaltung weltweit neu aufstellen. Dazu wurde ein Projekt „Accounting“ durchgeführt, in dessen Rahmen die Buchhaltungsprozesse analysiert und neu gebündelt wurden. Davon sind Aufgaben von Beschäftigten mit mittleren Qualifikationen betroffen. „Viele davon sind Frauen in Teilzeitarbeitsverhältnissen. Eine Verlagerung des Lebensmittelpunkts durch einen Umzug und Versetzung ist für sie nicht möglich“ (SI-Forum 2014: 2). Neben der Zusammenführung aus verschiedenen deutschen Standorten ist teilweise die Verlagerung von Tätigkeiten nach Rumänien geplant.

Eine Folge dieser Rationalisierungsstrategie ist der Abbau von Sachbearbeitungstätigkeiten insbesondere durch die Integration internationaler Unternehmensstrukturen. Dabei spielt eine entscheidende Rolle, dass IT-Lösungen weltweit vereinheitlichte Controlling- und Berichtssysteme erlauben (Boes et al. 2014: 12). Verbunden ist damit auch eine Zentralisierung von Entscheidungen; sie fallen in den Konzernzentralen.

## Standardisierte Abläufe

Auch unabhängig von Umstrukturierungen zu Shared Services werden Abläufe in Einkauf, Vertrieb, Finanzbuchhaltung so weit wie möglich standardisiert. Verbleibende Aufgaben können dann – wie in einem der betrachteten Betriebe – von „einem kleinen Häuflein kaufmännisch Ausgebildeter“ im Rechnungswesen, in den Bereichssekretariaten oder in der Dokumentation erledigt werden. Bei größerem Bedarf wird auf Zeitarbeitskräfte zurückgegriffen.

## „Sekretärinnen haben wir schon lange keine mehr!“

Sekretärinnen gehören in manchen Unternehmen zu den Verliererinnen der Entwicklungen in den letzten Jahren. Die Verwaltungsbereiche gelten oft als aufgebläht und geraten zu-

nehmend unter Veränderungsdruck. Beispielsweise hat ein kleineres seit Jahrzehnten etabliertes Unternehmen mit ca. 200 Beschäftigten in Deutschland (davon ca. 60 % im indirekten Bereich tätig) und weiteren Standorten im Ausland keine Sekretariate für die Abteilungen, auch nicht im Vertrieb und der Entwicklung (z. B. werden Reisekosten zentral abgerechnet).

Mit der Einführung von Employer Self Service Tools in mehreren Unternehmen erfassen Beschäftigte selbst Fehl- und Urlaubszeiten, Dienstreisen u. ä., werden Sekretariats- und administrative Aufgaben beispielsweise auf Ingenieurinnen und Ingenieure verlagert oder im Rahmen von Notlösungen erledigt. Die verbleibenden Sekretärinnen oder Teamassistentinnen sind für ganze Teams oder Abteilungen zuständig.

### **Technische Zeichnerinnen – „das machen hier die Ingenieure!“**

Neuere Entwicklungen im Tätigkeitsfeld der technischen ZeichnerInnen zeigen sich in zwei Betriebsbeispielen. In beiden Fällen liegen die Aufgaben mittlerweile bei den Ingenieuren und Entwicklerinnen. Für die betroffenen Mitarbeiterinnen konnten keine alternativen Arbeitsplätze im Unternehmen gefunden werden. In einem anderen Beispiel werden bei Neubesetzungen nur noch Personen mit akademischem Abschluss eingestellt. Der Vertreter eines Maschinenbauunternehmens meint dazu: „Technische Zeichnerinnen braucht niemand mehr, das machen hier die Ingenieure.“

### **Belastungen in der Sachbearbeitung**

Im Zuge der Umsetzung von Lean-Konzepten, insbesondere im Kontext des verbreiteten Instruments der 5S-Methode, werden die unmittelbare Arbeitsumgebung, der Arbeitsplatz und die Arbeitsmittel in den Blick genommen. Dazu gehört beispielsweise auch die Ablagestruktur auf dem internen Unternehmensserver. Ziel ist der schnellstmögliche Zugriff auf benötigte Unterlagen, eine Angleichung der Ordnungssysteme, um Bearbeitung (und Schreibtische) personenunabhängiger zu machen, der Abbau von Suchzeiten und nicht zuletzt ein geringerer Flächenverbrauch. Die befragten Beschäftigten unterstützten den „unpersönlichen“ Anteil von 5S, der zu mehr Ordnung und weniger Sucharbeit führt. Kritisch gesehen werden strikte Vorgaben z. B. zur Anzahl und Farbe von Stiften und dem Ziel des papierlosen Büros.

In drei Unternehmen wurden Großraumbüros eingeführt. In zwei der Fälle entstanden durch die Großraumbüros neue Belastungen, indem stark kommunizierende Arbeitsfelder aufgrund der Wertstromorientierung neben KollegInnen angesiedelt sind, die mit hoher Konzentration arbeiten müssen. Störungen der Konzentration und zum Teil hohe Lärmbelastungen sind die Folge. Der dritte Fall in einer Entwicklungsabteilung mit rund 300 Personen stellt genau das Gegenteil dar. Bereits bei den Planungen wurden Betriebsrat und Beschäftigte einbezogen und klare Regelungen getroffen. Das entstandene Großraumbüro ist auffällig ruhig und bei den Beschäftigten sehr beliebt. Es finden wöchentliche Besprechungen statt, bei denen Probleme angesprochen und anschließend auch abgestellt werden.

Die Betriebsratsmitglieder können an den Besprechungen teilnehmen. Da sich der Ablauf mittlerweile gut etabliert hat, möchte der Betriebsrat nicht mehr regelmäßig teilnehmen. Die Beschäftigten haben dies jedoch reklamiert und fordern, dass ein Betriebsratsmitglied anwesend ist. Der Raum ist ebenfalls nach dem Prozessgedanken gestaltet. An den Außen-seiten sind personenbezogene Arbeitsplätze mit Clean Desk Policy angeordnet. Die Tische sind höhenverstellbar und können auch als Stehtische genutzt werden. In der Mitte des Raumes befinden sich „feste“ Arbeitsgruppentische für bis zu acht Personen. Je nach Projektreife und -stufe startet ein Team im Eingangsbereich und rotiert dann mit dem Projektverlauf über verschiedene der Arbeitsgruppentische bis ans Ende des Raumes. Damit ist jederzeit sichtbar, an welcher Stelle in einem Projektprozess sich das Team gerade befindet. Im Raum verteilt befinden sich schallisolierte Besprechungsbereiche für Telefonate oder kleinere Gruppen.

## Offene Fragen

Im Rahmen dieser explorativen Studie können wir keine repräsentativen Aussagen für die einbezogenen Branchen und Beschäftigungsfelder treffen. Es zeigen sich jedoch einschneidende Veränderungen in diesen Tätigkeitsbereichen bzw. kündigen sich an. Deswegen werden hier offene Fragen festgehalten, an denen weiter zu arbeiten uns wichtig scheint. Dazu konnten die gesammelten Aussagen nur Anhaltspunkte liefern:

- Wird der rein berufliche Bildungstypus vom beruflich-akademischen Mischtypus verdrängt (siehe dazu auch Bromberg/Haipeter/Kümmerling 2014: 27)? Bromberg et al. kommen in ergänzenden Fallstudien in zwei Großunternehmen zu dem Schluss, dass berufliche Qualifikation und Fachlichkeit „für Industrieangestellte wenig von ihrer Bedeutung eingebüßt“ haben, wenn auch „die Erstausbildung zunehmend mit (Fach-)Hochschulabschlüssen kombiniert“ wird (ebenda S. 32). Aus unseren Interviews lässt sich eine eindeutige Entwicklung, nicht ablesen; genauere Untersuchungen wären erforderlich.
- Bürotätigkeiten auf der mittleren Ebene lassen sich leicht standardisieren und gestützt auf IT-Tools in Formularen online erledigen. Sie werden, wie beschrieben, zum Teil zentralisiert in Shared Service Centers, zum Teil anderen Beschäftigten übertragen (Self Service). Gleichzeitig deutet die bevorzugte Einstellung von dual Studierenden auf höhere Qualifikationsanforderungen z. B. hinsichtlich IT-Kenntnissen, sozialen Kompetenzen und Überblickswissen hin (hierzu auch Seibold et al. 2013). Ähnlich argumentiert Stadlinger in einer Untersuchung im Bankensektor: „Offensichtlich geraten in Backoffice-Einrichtungen Formen der Spezialisierung und Prozessstandardisierung, die den Einsatz qualifizierter Arbeitskräfte entbehrlich machen sollen, immer wieder in Gegensatz zur Komplexität bestimmter Sachbearbeitungsvorgänge, deren sachgemäße Ausführung eigentlich höhere Qualifikationen, ‚ganzheitliche‘, funktionsintegrierte Arbeitsweisen und große Spielräume erfordert“ (Stadlinger 2014 o. S.). Eine weitere Klärung dieser Widersprüchlichkeit wäre zu

wünschen. Damit wären auch Aussagen über Entwicklungschancen in zentralen Feldern der Beschäftigung von Frauen zu treffen.

- In den befragten Betrieben wurde in erster Linie über „klassische“ Lärmproblematik in Großraumbüros geklagt und über fehlende Investitionen für einen optimalen Wertstromprozess. Wie sieht es darüber hinaus mit Zeitdruck, parallel abzuarbeitenden Projekten und zu knapp geplanten Kapazitäten sowie Projektressourcen aus; verstärken Lean-Konzepte diese Probleme?
- Mit Blick auf die Beschäftigten in Bürotätigkeiten mittlerer Qualifikation wäre auch zu klären, ob sie ihre Anliegen in den Veränderungsprozessen nicht aktiv genug vertreten bzw. in welcher Weise Frauen und ihre Interessen durch Betriebsräte vertreten sind.

## 2.5 „Lean Office“ gestalten

Im nachfolgenden Abschnitt werden betriebliche Beispiele vorgestellt und nicht die rechtlichen Möglichkeiten an sich diskutiert<sup>12</sup>. Teilweise entstanden die guten Ansätze mit Hilfe externer Unterstützung durch die Gewerkschaft oder sachkundige Betriebsratsberaterinnen und -berater. Die Gespräche mit den befragten Betriebsratsmitgliedern zeigen, dass es Chancen gibt, Interessen der Beschäftigten einzubringen und durchzusetzen. Praktisch gelingt dies jedoch nur wenigen Betriebsräten. Ein Großteil der Betriebsräte muss um Beteiligung kämpfen.

Andere Beispiele zeigen, dass Betriebsräte auf sehr unterschiedliche Hindernisse stoßen. So wird von Unternehmensleitung und Management immer wieder versucht, die Betriebsräte aus den Planungs- und Konzeptionsworkshops heraus zu halten. Als Begründung wird darauf verwiesen, dass noch keine mitbestimmungsrelevanten Themen bearbeitet würden oder dass das Konzept noch nicht stünde, über das anschließend mit der betrieblichen Interessenvertretung diskutiert würde. Andere Gremien haben das Problem, dass sie bestehende (gute) Regelungen auf Konzern- und/oder Gesamtbetriebsratsebene vor Ort nicht richtig umsetzen können. Die Vereinbarungen müssten angepasst werden, was jedoch aufgrund mangelnder zeitlicher und personeller Ressourcen und häufig aufgrund des fehlenden Bewusstseins für das Thema im Gesamtgremium nicht gelingt.

In mehreren der einbezogenen Unternehmen gibt es Arbeitskreise, z. T. einen Ausschuss zu Lean-Fragen. Für sie geht es zunächst um Information und Beratung zu Handlungsoptionen und die Erarbeitung und Umsetzung erster Schritte. Unsere Gespräche vermitteln

---

<sup>12</sup> Zu den konkreten Regelungsansätzen aus dem Betriebsverfassungs- und Arbeitsschutzgesetz bietet die Veröffentlichung von Detlef Gerst (Gerst 2014) einen umfassenden Überblick.

den Eindruck, dass auch in den Betriebsratsgremien selbst eine Sensibilität für das Thema „Lean im Büro“ überhaupt erst hergestellt werden muss. Dies hat auch damit zu tun, dass viele andere Prioritäten setzen, andere Dringlichkeiten sehen, dass die Konzepte, insbesondere in Einzelinstrumenten, so schwer greifbar sind und dass die Verbindungen zwischen verschiedenen Themen und Aufgabenstellungen des Betriebsrats zu wenig gesehen werden.

Regelungen werden vor allem im Datenschutzausschuss angestrebt, teilweise auch im Entgeltausschuss. Das Thema Datenschutz und die Mitbestimmung bei technisch gestützter Verhaltens- und Leistungskontrolle (§ 87 BetrVG) bietet sehr gute Regelungsmöglichkeiten. Allerdings fokussieren die vorgefundenen Regelungen meistens auf die Themen Leistungsregelung und Datenschutz, aber nicht auf die Auswirkungen für Arbeitsorganisation, Personalplanung und Qualifizierung. Andererseits zeigt das Betriebsbeispiel von SAP, dass auch gute Betriebsvereinbarungen zur Einführung von Lean-Management-Prinzipien kein Garant für die Durchsetzung und Wahrung von Beschäftigteninteressen sind, wenn sie nicht greifen (Böhm 2015: 286).

### 2.5.1 Betriebsbeispiel – erweiterte Beteiligung im Einführungsprozess und bei der Umsetzung

Im Folgenden wird ein „Lean Office“-Projekt beschrieben, bei dem die betriebliche Interessenvertretung eine erweiterte Beteiligung im Einführungsprozess und bei der Umsetzung erreichte. Dazu wurde eine Betriebsvereinbarung mit Erweiterungsmodulen zum Konzept des Arbeitgebers (bzw. des vom Arbeitgeber beauftragten Beratungsunternehmens) abgeschlossen. Die Betriebsräte hatten dabei Unterstützung durch externe Sachverständige mit Praxiswissen über die arbeitspolitische Gestaltung von Produktionssystemen. Aufbauend auf die Betriebsvereinbarung wurde eine Gestaltungsinitiative gestartet, um die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zu schützen, bzw. zu verbessern.

Das Unternehmen gehört zu einem großen Automobilzulieferer-Konzern. Die starke Marktposition des Unternehmens wurde insbesondere durch die hohe Innovationsfähigkeit gesichert. Zusätzlich zielten in den letzten Jahren kontinuierliche Effizienzprogramme auf die Hebung von Prozesspotenzialen in der Produktion. Aufgrund einer sich verschlechternden Ergebnissituation beschloss der Vorstand, dass die Kosten in den indirekten Bereichen (Administration, Vertrieb, Entwicklung) um 10 % abgesenkt werden müssten. Eine der dadurch angestoßenen Maßnahmen war das Projekt „Lean@Office“.

Das Konzept Lean@Office sollte in zwei Pilotbereichen mit Hilfe eines Beratungsunternehmens eingeführt und danach selbstständig auf den gesamten Betrieb ausgerollt werden. Aktuell sollen die Maßnahmen in einzelnen Workshops unter Beteiligung der Beschäftigten vor Ort entwickelt werden. Dabei werden nach der Vorbereitung in jedem Arbeitsbereich vier Phasen im Einführungsprozess unterschieden.



In jeder Phase sollen spezifische Methoden und Werkzeuge genutzt werden, die sich teilweise an Kunden, an Führungskräfte und Beschäftigte richten. Beispielsweise sind für die Diagnosephase insgesamt 15 Methoden vorgesehen.

Im Rahmen des „Time writing“ notieren einzelne Beschäftigte freiwillig im Tagesverlauf ihre Tätigkeiten. Dazu werden zunächst die am jeweiligen Arbeitsplatz abverlangten Tätigkeiten aufgenommen und den Beschäftigten in einer Liste zur Verfügung gestellt. Die Beschäftigten sollen dann in einem Raster mit 5-Minuten-Abschnitten durch Striche kennzeichnen, an welchen Tätigkeiten sie gearbeitet haben. Anschließend werden diese Informationen durch das betriebliche Lean-Team ausgewertet: die Tätigkeiten und Arbeitszeiten werden den Kategorien Verschwendung, notwendige Nebentätigkeit und wertschöpfende Tätigkeit zugeordnet.

Der Betriebsrat befürchtete bei der Methode „Time writing“, dass die Zeitaufnahmen und deren Zuordnung zu den einzelnen Teiltätigkeiten im Lean-Team unreflektiert den Kategorien Verschwendung, Nebentätigkeit und wertschöpfende Tätigkeit zugeordnet werden<sup>13</sup>. In der Folge könnten Maßnahmen, die Verschwendung reduzieren sollen, dazu führen, dass solche Tätigkeiten in den Kapazitätsplanungen nicht mehr berücksichtigt werden. Sollte sich dann in der Praxis zeigen, dass Teile dieser Tätigkeiten trotzdem erledigt werden müssen, wäre eine erhebliche Leistungsverdichtung die Folge.

Deshalb hat der Betriebsrat eine Ergänzung im Erhebungsbogen durchgesetzt. Die Beschäftigten, die ihre Arbeitszeit den einzelnen Tätigkeiten zuordnen, bewerten und tragen selbst ein, wie groß der Anteil der Verschwendung an ihren Tätigkeiten ist.

Eine weitere Methode sind „Idea generation workshops“, an denen Beschäftigte teilnehmen. Es werden Prozessprobleme in den jeweiligen Arbeitsbereichen und geeignete Maßnahmen diskutiert, um Verschwendung zu verringern. Die vorgeschlagenen Maßnahmen werden in einem zweidimensionalen Koordinatenkreuz nach Wirksamkeit und möglichst einfacher Umsetzung sortiert. Es sollen anschließend nur die Maßnahmen umgesetzt werden, die die höchsten Effekte bei möglichst einfacher Umsetzung erreichen.

Bei dieser Methode befürchtete der Betriebsrat, dass zwar alle notwendigen Maßnahmen aufgenommen werden, aufgrund der vorgegebenen Erfassung und Priorisierung im Koor-

---

<sup>13</sup> Beispielsweise wurde in einer Abteilung die Teiltätigkeit „Lesen von E-Mails“ komplett als Verschwendung kategorisiert.

dinatenkreuz aber eher die unwichtigen – weil einfach umzusetzen – bearbeitet werden. Wichtige Maßnahmen mit Auswirkungen auf Schnittstellen und andere Abteilungen sowie Vorschläge, die Investitionen nach sich ziehen, würden – weil schwer umzusetzen – nicht realisiert.

Deshalb hat der Betriebsrat ein Ergänzungsmodul vorgeschlagen, in dem nach Abschluss des Workshops die erfassten Maßnahmen allen Beschäftigten der Abteilung vorgestellt werden. Anschließend haben diese die Möglichkeit, die Maßnahmen selbst zu bewerten. Dazu wurde eine Bewertungsfrage vereinbart: Welche der dargestellten Ideen/Probleme würden bei konsequenter Umsetzung meine Arbeitsergebnisse am stärksten verbessern? Alle Beschäftigten aus dem Bereich können damit mit einer begrenzten Anzahl von Punkten ihre persönliche Priorität setzen. Ggf. kann damit gezeigt werden, dass eine als am schwersten umsetzbare eingeschätzte Maßnahme die einzig arbeitserleichternde ist.

Eine wichtige Rolle soll eine Beschäftigtenbefragung („Employee survey“) spielen. Die Beschäftigten erhalten einen Fragebogen, der sich auf die Arbeitssituation bezieht. Aus den Ergebnissen sollen weitere Maßnahmen abgeleitet und mit den Beschäftigten diskutiert werden. In der abschließenden Phase der Überprüfung/Nachhaltigkeit wird die Befragung mit denselben Fragen wiederholt, um den Erfolg der Maßnahmen zu kontrollieren. Bei der Durchsicht des Fragebogens wurde festgestellt, dass das Ziel „Mitarbeiterzufriedenheit“ nur mit einer Frage berücksichtigt wurde. Alle weiteren 26 Fragen bezogen sich auf die Kundenzufriedenheit und die Prozesseffizienz. Deshalb hat der Betriebsrat einige Fragen gestrichen und weitere ergänzt, die unterschiedliche Dimensionen der Arbeitsbedingungen thematisieren (z. B. zu bedienungsfreundlichen Tools, Umgebungsbedingungen am Arbeitsplatz, Arbeitsbelastung, Störungen, Leistungsdruck).

Außerdem wurde für die Wiederholungsbefragung in der Überprüfungsphase festgelegt, dass die Beschäftigten beurteilen, in wie weit sich ihre Einschätzung zu den Fragen durch die Einführung von „Lean@Office“ verändert hat (verbessert, gleich geblieben, verschlechtert). Als weitere Ergänzung zum Fragebogen sollen sie auch beurteilen, welche der angesprochenen Dimensionen für sie am wichtigsten ist (Wichtigkeit auf einer Skala von 1-10).

Während der Pilotphase waren zwei Betriebsratsmitglieder zu je 50 % ihrer Arbeitszeit freigestellt. Zur weiteren Begleitung der Umsetzung von „Lean@Office“ will der Betriebsrat in allen Abteilungen „NutzervertreterInnen“ etablieren, die die weitere Ausbreitung begleiten. Dazu können sich interessierte Personen, die nicht im Betriebsrat und im Vertrauenskörper sind, melden oder werden vom Lean-Team benannt. Die NutzervertreterInnen sollen an möglichst vielen Regelgesprächen und Workshops teilnehmen. Sie sollen die Sicht des Betriebsrates und die Betriebsvereinbarung kennen. Entsprechend sollen sie vom Betriebsrat eingeladen und informiert werden. Die NutzervertreterInnen sollen regelmäßig berichten und es wird eine Vernetzung mit dem Betriebsrat angestrebt.

## 2.5.2 Betriebsbeispiel – erweiterte Kennzahlen und Kommunikation

Ein weiteres Beispiel für eine erweiterte Beteiligung des Betriebsrates im Einführungsprozess und bei der Umsetzung von Lean-Konzepten („Lean@Development“) bezieht sich auf den Standort einer internationalen Firmengruppe. Nach dem die Geschäftsleitung den Betriebsrat über die geplanten Änderungen informiert hatte, beschloss dieser externen Sachverständigen hinzuzuziehen. Derzeit befindet sich der Betriebsrat noch in den Verhandlungen mit der Firmenleitung und versucht, die unten dargestellten Erweiterungsbausteine durchzusetzen.

Am Standort des Unternehmens arbeiten rund 630 Beschäftigte und stellen elektronische Geräte für die Industrie (Automotiv, Luftfahrt, Bahn) her. Weltweit gehören über 130 Gesellschaften zur Firmengruppe. Um sich weiterhin international behaupten zu können, investiert die Firmengruppe in strategisch ausgewählte Standorte, technologische Weiterentwicklung und eine moderne Infrastruktur. Die Einführung von „Lean@Development“ sollte zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beitragen und war in mehreren Schritten geplant.

Der Betriebsrat wollte mit Hilfe der externen Sachverständigen folgende Themen im Rahmen von „Lean@Development“ bearbeiten:

- Analyse der geplanten Maßnahmen und Umsetzungsschritte des Projekts Lean@Development, dabei insbesondere deren Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten;
- Entwicklung eines Konzepts zur arbeitspolitischen Gestaltung des Umsetzungsprozesses und der Einbindung der Mitbestimmung im Veränderungsprozess;
- gemeinsame Erarbeitung von Eckpunkten einer Betriebsvereinbarung zur Regelung dieses Einführungs- und Veränderungsprozesses.

Bei Bedarf sollte der Betriebsrat bei den Verhandlungen zu einer Betriebsvereinbarung und bei der Umsetzung der Maßnahmen weiter unterstützt werden.

Die Geschäftsleitung nannte folgendes Ziel für die Einführung von „Lean@Development“: verschwendungsfreie, transparente, störungsfreie Produktentwicklung bei geringeren Durchlaufzeiten, Kosten und höherer Qualität. Dazu wurde ein Set an 56 Methoden ausgewählt und im Rahmen mehrerer Workshops auf 28 Methoden reduziert, die im Rahmen von „Lean@Development“ angewandt werden sollen.

Im Rahmen der Verhandlungen zur Betriebsvereinbarung hat der Betriebsrat Erweiterungsmodule vorgeschlagen, um sicherzustellen, dass die Interessen der Beschäftigten bei „Lean@Development“ berücksichtigt werden. Eine wichtige Rolle spielt dabei die „Regelkommunikation zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung“, in der Streitfälle geklärt und entschieden werden. Dazu werden anstehende Reklamationen von Beschäftigten, die Bewertung und Veränderung von Arbeitsbedingungen, die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung sowie Veränderungen von Methoden und Kennzahlen nach einer standardisierten

Tagesordnung diskutiert. Anschließend soll eine gemeinsam getragene Kompromisslösung entwickelt werden.

Durch die Einführung einer Befragung im Rahmen der „Wertstromanalyse“ soll eine wesentliche Erweiterung erreicht werden. Alle Beschäftigten, die durch entsprechende Maßnahmen betroffen sind, werden vor der Umsetzung zu den möglichen Erfolgen und Auswirkungen auf ihre Arbeitsplätze befragt. Sechs Monate nach der Umsetzung wird die Befragung wiederholt und die Auswirkungen durch „Lean@Development“ beurteilt (verbessert, nicht verändert, verschlechtert). Negative Auswirkungen können beim Betriebsrat „reklamiert“ werden, der diese dann in der Regelkommunikation mit der Geschäftsführung klärt und entscheidet.

Im Rahmen von „Lean@Development“ sollen „Projektinfocenter“ mit Kennzahlen zu Projekten eingerichtet werden. Die Kennzahlen dürfen nicht zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle der Beschäftigten genutzt werden. Vorgeschlagen war auch eine Erweiterung um eine „Beschäftigten-Kennzahl“ zu Belastungen am Arbeitsplatz. Die Beschäftigten sollten im Rahmen der Regelgespräche beurteilen können, wie stark sie ihre Belastung durch Arbeitszeitschwankungen (tägliche Arbeitszeit, Arbeit am Wochenende und von Zuhause aus) empfinden und ob sie sich durch die Arbeit gestresst fühlen.

An der Projekttafel könnten ebenfalls die Vorgaben aus dem Anforderungsmanagement im Entwicklungsbereich diskutiert werden. Im Rahmen der Anforderungsanalyse werden Inhalte mit internen Fachabteilungen und extern mit Kunden abgestimmt. Anschließend werden Arbeitspakete in einem Lasten-/Pflichtenheft definiert, welches durch den Kunden schriftlich freigegeben werden muss. Damit der notwendige Arbeitsaufwand realistisch geplant wird und nachträgliche Änderungen nicht zu Leistungsverdichtung führen, sollen die Beschäftigten die Möglichkeit erhalten, ihre Arbeitsaufgaben zu reflektieren (Anzahl der Aufgaben ist in Ordnung, hoch, viel zu hoch; geplante Zeit pro Aufgabe ist in Ordnung, knapp, viel zu gering).

In den Projektinfocentern findet auch die sogenannte Regelkommunikation statt. Dazu werden ein Rhythmus, die Dauer und eine Standardagenda festgelegt. Vor Ort sollen die Beschäftigten mit ihren Führungskräften an Hand von transparenten Kennzahlen geführt werden. Außerdem sollen Themen und Probleme auf der Ebene gelöst werden, auf der sie entschieden werden können. Die Regelkommunikation unterliegt daher einer Regelkommunikationspyramide. Diese sichert die Verbreitung relevanter Informationen über Fachbereiche und Entscheidungsebenen hinweg ab. Problemstellungen werden je nach Schwere in der entsprechenden Entscheidungsebene zeitnah gelöst bzw. Maßnahmen eingeleitet.

Die Betriebsräte klären in der Verhandlung, dass im Rahmen der Regelkommunikation auch Beschäftigteninteressen auf der Standardagenda stehen: Qualität der Arbeitsbedingungen, Qualifizierung von Führungskräften, Reklamationsmöglichkeit für Beschäftigte bei Anregungen und Problemen. Außerdem soll eine Vertretung des Betriebsrates alle vier Wochen in die Regelkommunikation eingebunden werden.

Inzwischen hat die Konzernleitung entschieden, die Lean@Development-Konzepte und die konzernweit angewandten GPS-Konzepte zu einem gemeinsamen Excellence-System zusammenzuführen. Hier sollen einheitliche Prinzipien und Methoden für Produktion, Entwicklung und Administration definiert werden. Im Rahmen dieser Prinzipien und Methoden, können dann in den einzelnen Anwendungsbereichen differenzierte Maßnahmen, Tools und Standards definiert werden. Die Verhandlungen zu einer Lean-Betriebsvereinbarung sind aus diesem Grund noch einmal neu angesetzt worden.

### 2.5.3 Betriebsbeispiel – vorhandene Spielräume nutzen

Mit der Einführung von Lean-Konzepten im Büro werden teilweise auch neue Büroraumkonzepte häufig im Rahmen von Großraumbüros umgesetzt. In einem der Fallbetriebe wurden beispielsweise alle Beschäftigten eines Wertstroms in einem Großraumbüro zusammengefasst. Damit sollte unter anderem die Kommunikation verbessert werden. Als weiterer Grund wird für die Einführung von Großraumbüros mit Sharing-Konzepten die geringere Miete genannt. In der Regel teilen sich nicht nur mehrere Beschäftigte einen Arbeitsplatz, sondern es gibt offene Arbeitsbereiche, Besprechungszonen, „kreative Ecken“ usw. Das Arbeitsplatzkonzept „Siemens Office“ der Siemens AG stellt beispielsweise ein solches umfassendes neues Büroraumkonzept dar.

„Siemens Office“ wird entsprechend einer Vorgabe der Konzernleitung in allen Neubauten oder Bereichen eingeführt, die umziehen. Es beruht auf drei Säulen:

- der Ausstattung der Räume (z. B. Clean-Desk, Kunststoffboxen für Schreibtischutensilien),
- einer neuen Personalpolitik (20 % der Arbeitszeit darf im Homeoffice<sup>14</sup> gearbeitet werden) und
- neuen Informations- und Kommunikations-Systeme (z. B. Notebook und Handy mit Voice over IP).

Der Gesamtbetriebsrat hat dazu eine Gesamtbetriebsvereinbarung abgeschlossen. Als Zielsetzungen nennt Bolduan neben einer neuen Arbeitsplatzkultur auch weniger Flächen, die im Büro vorgehalten werden müssen (Bolduan 2013: 4). Die Gesamtbetriebsvereinbarung regelt beispielsweise die Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten, die garantierte Integration behinderter Menschen bei der „Sharing-Quote“ und dass der örtliche Betriebsrat einbezogen wird. Die Gesamtbetriebsvereinbarung erlaubt Spielräume, die durch ein erfolgrei-

---

<sup>14</sup> „Homeoffice“ ist dabei räumlich ungebunden und meint auch die Arbeit im Zug, auf dem Balkon, bei der Oma ... Unabhängig vom Ort ist die Tätigkeit als Arbeitszeit berufsgenossenschaftlich versichert. Davon unabhängig ist „Telearbeit“. Für „Telearbeit“ gibt es spezielle Telearbeitsverträge und die Arbeitsplätze zu Hause werden durch den Betriebsrat oder Arbeitsschutzbeauftragte überprüft.

ches Umsetzungskonzept vor Ort genutzt werden können. Daher nehmen die örtlichen Betriebsräte eine zentrale Rolle bei der Umsetzung ein. Am Beispiel der Einführung von „Siemens Office“ in einer Siemens-Niederlassung verdeutlicht ein örtlicher Betriebsrat, der für den Umzug des Bereiches zu 50 % seiner Arbeitszeit freigestellt wurde, die konkreten Einflussmöglichkeiten.

Für jedes Projekt „Siemens-Office“ wird ein Change Manager festgelegt. Dieser wählt Multiplikatorinnen und Multiplikatoren aus, die mit den Beschäftigten vor Ort eine Bestandsaufnahme durchführen. Es wird erfasst, welche Beschäftigten wie viel Zeit vor Ort sind und was sie in dieser Zeit für Tätigkeiten ausüben. Die Arbeitstätigkeiten werden anhand folgender Kriterien systematisiert: konzentrierte Arbeit, kommunikative Aufgaben (in kleiner oder in großer Gruppe), Beziehungen und Abläufe zu anderen Abteilungen (z. B. zwischen Vertrieb und Einkauf oder Einkauf und Versand). Aufgrund des Vorschlags des beteiligten Betriebsrates wurde als weiteres Kriterium das Thema „Vertraulichkeit der Arbeit“ aufgenommen.

Da die Fragen und Kriterien nicht zwingend vorgegeben sind, adaptiert der zuständige Change Manager den Standardkatalog, passt ihn an die unterschiedlichen Bereiche an, bzw. nimmt je nach Bereich neue Kriterien auf. Diesen Spielraum hat der beteiligte Betriebsrat genutzt und eigene Kriterien ergänzt, durch die die Interessen der Beschäftigten besser beachtet werden.

In einem zweiten Schritt wird die Bestandsaufnahme zu einem Gesamtbild zusammengeführt, das die Anforderungen für den Bereich festlegt. Außerdem wird die Sharing-Quote festgelegt, die definiert wie viele Leute sich rechnerisch einen Arbeitsplatz teilen. Besonders bei der Sharing-Quote verhandelte der Betriebsrat mit und konnte verhindern, dass der Druck zu sehr in Richtung Einsparung von Büroflächen und damit zu Lasten der Beschäftigten geht.

Anschließend wird die Menge und Größe der „Räume“ im Großraumbüro festgelegt: Einzelbüros für Vertraulichkeit, „Ruhezonen“, „normale“ Bürobereiche mit „Clean-Desk-Policy“, Think Tanks (allen Beschäftigten frei zugängliche kleine Besprechungsräume mit Telefon, Flachbildschirm ...), Lounge-Ecken (gemütliche Sitzmöbel, LAN, Whiteboard) und Meet and Talk Bereiche (Kaffeemaschine, Flatscreen, LAN).

#### 2.5.4 Damit trotz Risiken Chancen genutzt werden können

Die dargestellten betrieblichen Beispiele und weitere Reaktionen von Betriebsräten, wie sie Michaela Böhm beschreibt<sup>15</sup>, zeigen die Gestaltungschancen für aktive Betriebsräte, um

---

<sup>15</sup> Beispielsweise wurden bei der Daimler AG eine Rahmenbetriebsvereinbarung und Ergänzungen zu KVP abgeschlossen, die z. B. regeln, dass bei Ingenieuren und Ingenieurinnen Arbeitspakete

Interessen von Beschäftigten zu verankern. Dazu müssen sie über defensive Absicherungsvereinbarungen hinausdenken und neue Antworten auf die Herausforderungen der Lean-Systeme entwickeln. Auch ist es sehr wichtig, dass Betriebsräte ihre Mitbestimmungsrechte bei der Einführung und Umsetzung von „Lean Office“ prozessbegleitend ausüben.

Die Erfolge der dargestellten Beispiele beruhen darauf, dass

- ▶ Betriebsräte informiert und gezielt an geplante Lean-Konzepte herangehen. Dies ist nicht überall gegeben, da angesichts der beschriebenen Unübersichtlichkeit Betriebsräte Planungen nicht in ihrer Reichweite wahrnehmen, die nötigen Informationen nicht erhalten oder andere Themen für sie Priorität haben. Deshalb wurde von einzelnen Betriebsräten auch die Sensibilisierung im Gremium als ein erster notwendiger Schritt genannt.
- ▶ Beschäftigte für ihre arbeitspolitischen Interessen sensibilisiert werden. Dies ist eine Aufgabe, die die befragten Betriebsräte hervorheben. Denn ihre Erfahrung zeigt, dass Beschäftigte sich durch Ansprache der Führungskräfte und Workshops als Experten ihrer Arbeit wertgeschätzt fühlen und in der Frühphase der Entwicklung dies oft positiv bewerten.
- ▶ Betriebsräte Instrumente für Beschäftigte entwickeln, damit diese gute Arbeit selbst zum Thema machen können.
- ▶ Betriebsräte den Einführungs- und Umsetzungsprozess kontrollieren und als Reklamationsstelle auftreten, die Probleme direkt mit der Geschäftsleitung klärt.

---

nicht mit der Stoppuhr gemessen werden. Außerdem müssen gleichwertige Arbeitsplätze angeboten werden, wenn durch Lean-Projekte Arbeitsplätze wegfallen. Es wurde ebenfalls ein Procedere vereinbart, dass der Betriebsrat über Projekte, Inhalte, Ziele und personelle Auswirkungen informiert wird (Böhm 2015: 282ff). Bei der Siemens AG wurde zwar eine externe Beratung des Betriebsrates abgelehnt, aber es konnte eine Regelungsabrede mit der Betriebsleitung getroffen werden, dass Personalabbau, Abgruppierung, Verringerung der Prozesstiefe, Outsourcing oder Offshoring vermieden werden (Böhm 2015: 290).

### 3. Fazit – Blinder Fleck „Lean Office“?

Die vorliegende Bestandsaufnahme zu „Lean im Büro“ macht deutlich, dass es eine große Spanne der betrieblichen Entwicklungen gibt. Von einer Durchsetzung systematischer, Produktion und indirekte Bereiche übergreifender Lean-Konzepte kann in der Breite der Unternehmen nicht die Rede sein. Bei manchen betrieblichen Ansätzen ist die weitere Entwicklung überdies schwer abzuschätzen. Allerdings finden sich überall Grundelemente des „Lean-Thinking“, wenn auch oft nur im Rahmen einzelner Instrumente. Entscheidend vor allem auch mit Blick auf Handlungsoptionen für Betriebsräte ist die Frage, ob es sich bei der Einführung um einen Bottom-up Prozess entsprechend der „reinen Lehre“ handelt, der die Beteiligung der Beschäftigten wie auch des Betriebsrats vorsieht, oder um eine Top-down Planung, wie wir das in vielen der einbezogenen Unternehmen gefunden haben. Eine wichtige Rolle spielt darüber hinaus die Unternehmenskultur.

Je nach wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, ökonomischen Zielvorgaben und Investitionsbereitschaft stellen sich Ausgestaltung wie Konsequenzen der Lean-Konzepte sehr unterschiedlich dar. Während im gut aufgestellten Maschinenbauunternehmen in Umstrukturierungsprozessen teilweise neue Chancen für Beschäftigte durch Weiter- und Umqualifizierung entstehen, werden die Lean-Planungen im Elektronikunternehmen, das in technologischen und ökonomischen Umbruchprozessen steckt, unmittelbar mit dem Ziel Personalabbau verknüpft.

Unabhängig davon scheinen uns die Tätigkeiten auf der Basis beruflicher Qualifizierung, auf die wir besonderes Augenmerk gerichtet haben, unter einem besonderen Veränderungsdruck zu stehen. Das zeigte sich beispielhaft in den betrachteten Bereichen kaufmännische und technische Sachbearbeitung, Sekretariat und Teamassistentz angesichts sich überlagernder Rationalisierungsstrategien. Da es zu dieser Entwicklung unterschiedliche Aussagen gibt bzw. die Entwicklung auf eine Aufspaltung der Tätigkeiten in (höher) qualifizierte und einfache Tätigkeiten hinweisen könnte, sollte dem in weiteren Untersuchungen detaillierter nachgegangen werden. Die gravierenden Veränderungen betreffen einen wichtigen Bereich der Frauenerwerbstätigkeit. In den Forschungsaktivitäten der letzten Jahre standen eher Fragen von Führung und Management sowie die Bereiche Forschung und Entwicklung und IT im Fokus. An der Auflösung dieses „blinden Flecks“ weiter zu arbeiten, scheint uns unverzichtbar.

Um Handlungsmöglichkeiten von Betriebsräten auszuloten, wurden drei Betriebsbeispiele aus unserer Studie beschrieben. Diese zeigen, dass und wie sich Spielräume nutzen lassen. Gleichzeitig weisen diese Beispiele auf die ambivalenten Wirkungen von Lean-Prozessen hin. Als problematisch erweisen sie sich, wenn der Betriebsrat nicht aktiv wird. Selbst in Shared Service Centers können mit Beteiligung des Betriebsrates Chancen für Frauen mit

mittleren Qualifikationen entstehen<sup>16</sup>. Für viele Betriebsräte scheint jedoch unklar, wie sie entsprechende betriebspolitische Strategien entwickeln können.

Die Veränderungen in den Entwicklungsbereichen der von uns untersuchten Betriebe waren bislang nicht gravierend. Deutet dies auf eine grundsätzlich andere Entwicklung in Forschungsabteilungen hin, oder droht noch ein radikaler Durchsetzungsprozess? Könnte es sein, dass die höhere informelle Beteiligung und Autonomie in der Arbeitsorganisation insbesondere in den hoch qualifizierten Angestelltenbereichen andere Beteiligungsangebote und Chancen bei „Lean Office“ bietet?

Eine wichtige Rolle spielen auch die Beratungsunternehmen wie beispielsweise die in den untersuchten Betrieben aktiven Unternehmen McKinsey, U<sup>2</sup> und Stauf AG als „enabler“. Welche Rolle spielen sie im Einführungs- und Umsetzungsprozess? Wie kann der Betriebsrat verhindern, dass sie von den Beratungsunternehmen (und Arbeitgebern) instrumentalisiert werden, wenn diese ihn bereits zu Beginn der Einführung einbinden? Teilweise entsteht der Eindruck, dass Betriebsräte durch einfache, positive Effekte zu Beginn geblendet werden sollen. Wie können sie drohende Verschlechterungen in der Zukunft durch praktikable Regelungen vermeiden?

Da in unseren Interviews nicht nur eine große Spanne der Umsetzungen deutlich wurde, sondern auch häufig nur einzelne Instrumente von Lean-Konzepten berichtet wurden, stellt sich umso mehr die Frage nach der Übertragbarkeit der Erfahrungen auf andere, insbesondere kleinere Unternehmen.

- Ist Lean (im engeren Sinn) nur eine Sache von konzerngebundenen oder Großunternehmen?
- Was bedeutet es für die Interessensvertretung, wenn es sich nicht um ein systematisches Gesamtkonzept handelt, sondern nur um einzelne Elemente?
- Welche Voraussetzungen braucht es, damit Chancen genutzt werden können?

Offensichtlich sind die möglichen Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten noch nicht ausreichend untersucht. Bisherige Aussagen beziehen sich auf Großkonzerne. Von Seiten der in die Befragung einbezogenen Betriebsräte ist es derzeit schwierig, hierzu Einschätzungen vorzunehmen. Die Konzepte sind noch schwer zu greifen und die Einführungsprozesse befinden sich vielfach in einem frühen Stadium.

---

<sup>16</sup> In einem Fall wurde mit der Zusammenführung der Personalverwaltung an einem Standort vereinbart, dass alle Frauen die Chance auf Entwicklungsmöglichkeiten erhalten, ihre Tätigkeiten angereichert werden und sie in der Folge auch höher eingruppiert wurden.

## 4. Bibliographie

- Abel, Jörg; Ittermann, Peter; Steffen, Marlis (2013): Wandel von Industriearbeit. Herausforderungen und Folgen neuer Produktionssysteme in der Industrie, soziologisches Arbeitspapier Nr. 32/2013, Dortmund.
- Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Marrs, Kira (Hrsg.) (2014): Dienstleistungen in der digitalen Gesellschaft. München.
- Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Langes, Barbara; Lühr, Thomas (2014): Informatisierung und neue Entwicklungstendenzen von Arbeit. In: Arbeits- und industriesoziologische Studien, Jg. 7, Heft 1, S. 5-23.
- Böhm, Michaela (2015): Lean Office – Erfahrungen aus der Praxis. In: Schröder, Lothar; Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Gute Arbeit – Jahrbuch 2015, Qualitative Tarifpolitik – Arbeitsgestaltung – Qualifizierung, Frankfurt am Main, S. 280-291.
- Böhm, Michaela; Gerst, Detlef (o. J.): Ganzheitliche Produktionssysteme im Büro – Lean im Büro. Quelle: [www.ergo-online.de](http://www.ergo-online.de), (letzter Abruf: 18.2.2015).
- Bolduan, Olaf (2013): Büroarbeitsplätze der Zukunft? Folienvortrag auf der Engineering- und IT-Tagung, Berlin 2013.
- Bromberg, Tabea; Haipeter, Thomas; Kümmerling, Angelika (2014): Die Erneuerung beruflicher Lern- und Karrierewege am Beispiel der Industriekaufleute. In: WSI Mitteilungen 1/2014, S. 25-32, Düsseldorf
- Gerst, Detlef (2014): Ganzheitliche Produktionssysteme im Büro – Herausforderungen für den Gesundheitsschutz. In: Gute Arbeit, 1/2014, S. 20-25.
- Haipeter, Thomas; Slomka, Christine (2014): Industriebeschäftigung im Wandel - Arbeiter, Angestellte und ihre Arbeitsbedingungen, IAQ-Report 06/2014
- Heil, Barbara; Kuhlmann, Martin (2013): Produktionssysteme sind gestaltbar. Von Lean Production zu Produktionssystemen: analytische Perspektiven und eine Fallstudie, in: Mitteilungen aus dem SOFI, Juli 2013, Ausgabe 18, 7. Jahrgang, S. 1-5, Göttingen.
- Kämpf, Tobias; Boes, Andreas (2013): Zeitenwende im Büro. Lean und der Wandel der Angestelltenarbeit. Vortrag am 3. Juli 2013 beim Werkstattgespräch "Zeitenwende im Büro?!" der IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg in Stuttgart.
- Pfeiffer, Sabine; Sauer, Stefan; Ritter, Tobias (2014): Agile Methoden als Werkzeug des Belastungsmanagements? Eine arbeitsvermögensbasierte Perspektive, in: Arbeit, Jg. 23, Heft 2, S. 119-132.
- Schneider, Ralph; Schöllhammer, Oliver; Meizer, Felix; Lingitz, Lukas (2011): Lean Office 2010. Erfolgsfaktoren der Lean-Implementierung in indirekten Unternehmensbereichen. Stuttgart.

- Schröder, Lothar; Schwemmler, Michael (2014): Gute Arbeit in der Crowd? In: Schröder, Lothar; Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Gute Arbeit – Jahrbuch 2014, Profile prekärer Arbeit – Arbeitspolitik von unten, Frankfurt am Main, S. 112-122.
- Schwarz-Kocher, Martin; Seibold, Bettina; Pfäfflin, Heinz (2015): Arbeitspolitische Balance in GPS durch umfassende Beteiligung der Beschäftigten . In: Kötter, Wolfgang; Schwarz-Kocher, Martin; Zanker, Christoph (Hrsg.) (2015): Balanced GPS: Ganzheitliche Produktionssysteme mit stabil-flexiblen Standards und konsequenter Mitarbeiterorientierung. Heidelberg, im Erscheinen.
- Seibold, Bettina; Bürkardt, Dagmar; Stieler Sylvia; Lersmacher, Monika (2013): Frauen, Betriebsräte und Kompetenzen – Perspektiven durch Weiterbildung. In: Schröder, Lothar; Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Gute Arbeit – Ausgabe 2013. Anti-Stress-Initiativen: Impulse aus Praxis und Wissenschaft, Frankfurt am Main, S. 234-240.
- SI-Forum (2014): Zentralisierung der Finanzbuchhaltung in Ditzingen. In: SI-Forum – Info-Blatt der IG Metall-Betriebsräte und -Vertrauensleute für Beschäftigte bei Bosch Schwieberdingen, 12/2014.
- Stadlinger, Jörg (2014): Indirekte Steuerung im Backoffice-Bereich des Finanzdienstleistungsgewerbes. In: Gegenblende – Das Debattenmagazin, Ausgabe 25: Januar/Februar 2014, Quelle: [www.gegenblende.de/25-2014/++co++05b7b6da-8a83-11e3-a89a-52540066f352](http://www.gegenblende.de/25-2014/++co++05b7b6da-8a83-11e3-a89a-52540066f352) (letzter Abruf: 18.2.2015).
- Wittenstein, Anna-Katharina; Wesoly, Michael; Moeller, Georg; Schneider Ralph (2006): Lean Office 2006, Stuttgart.
- Womack, James; Jones, Daniel; Roos, Daniel (1991): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Frankfurt am Main/New York.