

Lean Office

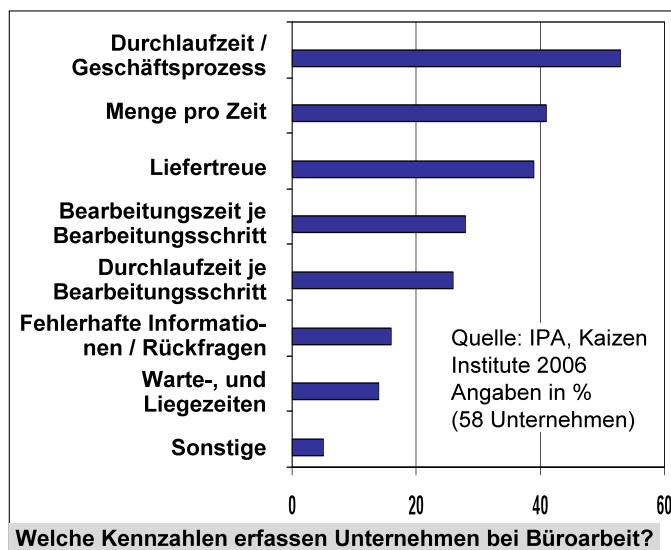
Welle der Verschlinkung erfasst die Büros



Unter der Bezeichnung Ganzheitliche Produktionssysteme werden seit mehreren Jahren die Arbeitsplätze von Industriearbeitern grundlegend umgestaltet. Das Ziel sind schnellere, kostengünstigere und fehlerfreie Abläufe. Die Umsetzung geht nun in eine weitere Runde. Unternehmen „verschlinken“ die Arbeitsprozesse in den Büros. Betriebsräte sollten ihre Gestaltungschancen wahrnehmen, und zwar gemeinsam mit den von Lean Office betroffenen Angestellten.

Unternehmen wollen „verschwendungsfreie“ Büroarbeiten

Grundsätzlich gibt es für das schlanke Büro (Lean Office) keine einheitliche Praxis. Mal werden allein einzelne Arbeitsplätze umgestaltet, mal wird die Zusammen-



menarbeit von Beschäftigten in den Büros mit denen in der Fertigung unter die Lupe genommen. Auch sogenannte Geschäftsprozesse wie die Bearbeitung einer Reklamation oder einer Produktänderung stehen auf



Fragen zum Thema beantwortet
Detlef Gerst

dem Prüfstand. Gemeinsam ist allen Ansätzen: Sie unterscheiden zwischen Wertschöpfung und Verschwendung. In der Logik der schlanken Fabrik ist alles Wertschöpfung, wofür ein Kunde bereit ist, Geld auszugeben. Alles andere ist Verschwendung und deshalb zu beseitigen. Betriebsräte sollten stets hinterfragen,

was das Management als Verschwendung bezeichnet. Beispiele für Verschwendungen im Büro sind das Warten auf Unterlagen, Rückfragen, mehrfach bearbeitete gleiche Vorgänge oder die Erstellung nutzloser Dokumentationen. Beratungseinrichtungen werben damit, dass sie bei Tätigkeiten im Büro 30% Verschwendung aufdecken und beseitigen. Es ist jedoch nicht alles Verschwendung, was Manager dafür halten. Wer die Zeiten für die Abstimmung, Koordination von Aufgaben oder die Problemlösung kürzt, der beseitigt keine Verschwendung, sondern verschlechtert Produktionsprozesse und Arbeitsbedingungen.

Verschlinkung im „indirekten“ Bereich – Was heißt das?

Um einzelne Arbeitstätigkeiten in den Büros zu verbessern, werden beispielsweise Suchzeiten für Dokumente verringert. Geht es um Geschäftsprozesse, werden Verfahren beschleunigt, in ihrer Qualität verbessert und neue Abläufe als einzuhaltende Standards beschrieben. Gleichzeitig werden die beteiligten Bearbeiter weniger. Besonders weitreichend sind Veränderungen in der Zusammenarbeit zwischen Büro und Fertigung.

Für die Zusammenarbeit von Fertigung und Büroarbeit fragen Unternehmensleitungen:

1. Welchen Beitrag haben Abteilungen wie die Qualitätssicherung oder die Arbeitsvorbereitung an der Leistungsfähigkeit der Produktion?
2. In welchen Kennzahlen lässt sich dieser Beitrag messen und wie lässt er sich steuern?
3. Lässt sich der Beitrag im Entgelt berücksichtigen?

Hierzu werden meist eigenverantwortliche kleine Produktionsabschnitte mit angelagerten indirekten, d.h. der Fertigung zuarbeitenden Bereichen gebildet. Zusätzlich definiert das Management Kennzahlen für die Bewertung und Steuerung von Leistung.

Betriebsräte müssen prüfen: Wie verändern sich die Arbeitstätigkeiten und Leistungsvorgaben?

Lean Office ist meist unproblematisch wenn es um die Umgestaltung von Büroarbeitsplätzen geht. Größer werden die Risiken, wenn „Rationalisierungsexperten“ die Geschäftsprozesse überarbeiten. Betriebsräte sollten genau prüfen, wie sich die Arbeitsinhalte, Freiheitsgrade und Leistungsanforderungen verändern werden. Interessenvertreter können davon ausgehen: Die Geschäftsführungen wollen, dass die gleichen Vorgänge mit weniger Personal in einer besseren Qualität bewältigt werden. Dies ist jedoch nur möglich, wenn in der neuen Organisation intelligenter und nicht etwa schneller und flüchtiger gearbeitet wird. Intelligenter wird aber nie gearbeitet, wenn für Abstimmungen, Entscheidungen oder Problemlösung zu wenig Zeit zur Verfügung steht. In der Praxis werden diese Prozesse häufig in ihrem Aufwand unterschätzt. Schreiten Betriebsräte nicht ein, dann entsteht auf dem Papier sehr schnell eine Scheinorganisation mit zu wenig Personal. Es gibt bereits eine Vorstellung davon, woran die Verschwendung einer Bürotätigkeit gemessen werden kann (Abbildung auf Seite 1). Kritisch betrachtet werden sollten alle Vergleichswerte, die das Management für Prozesse benennt, die ohne Verschwendung funktionieren.

Besonders risikoreich für die Beschäftigten sind neue Produktionssysteme, wenn sie die Zusammenarbeit von Fertigung und Büroarbeit verändern. Betriebsräte

sollten das Ziel unterstützen, hier die Zusammenarbeit zu verstärken und Verbesserungsprozesse einzurichten. Unzureichend sind Ansätze, die allein von Kennzahlensystemen her gedacht werden. Viele Unternehmensleitungen versuchen zu messen, welche Verantwortung „indirekte“ Funktionen für die Produktivität, Qualität und Termintreue der Fertigung tragen. Die gewonnenen Kennzahlen dienen der Leistungssteuerung und können im Ziel- oder Prämienentgelt eingesetzt werden. Hier besteht für die Beschäftigten das Risiko, dass sie Ergebnisse verantworten, die sie nicht beeinflussen können. Der Schlüssel zu einer wirksamen Betriebsratsarbeit liegt darin, gemeinsam mit den betroffenen Angestellten zu überlegen, wodurch sich die Zusammenarbeit zwischen Büroarbeit und Fertigung tatsächlich verbessern lässt.

Was sollten Betriebsräte bei Projekten zum Lean Office beachten?

- **Beschäftigte beteiligen wenn es um die Beschreibung von Standardabläufen geht.** Dafür eignen sich Workshops. Standards dürfen keine Stressverursacher sein. Sie müssen persönliche Spielräume für die Aufgabenbewältigung zulassen. Sie dürfen nicht zu Simeparbeiten führen.
- Niemand darf für Ergebnisse verantwortlich gemacht werden, die er nicht beeinflussen kann. Deshalb: **Vorsicht bei der Veränderung von Entgeltsystemen.**
- Spielt die Produktivität eine Rolle in den Kennzahlensystemen, fordern Arbeitgeber häufig eine maximale Flexibilität der Arbeitszeiten und der Arbeitsorte. **Arbeitszeitkonten und Personalpools sind deshalb Grenzen zu setzen.**
- Die Einführung von Lean Office ist eine Betriebsänderung. Hierzu sollte ein **Interessenausgleich** angestrebt werden, um mögliche Nachteile der Beschäftigten auszuschließen. **Im Vorfeld muss der Betriebsrat mit den betroffenen Beschäftigten über mögliche Chancen und Risiken von Lean Office diskutieren.**
- Sobald Betriebe mit Kennzahlensystemen einzelne Bereiche bewerten, entstehen Risiken, die Betriebsräte durch eine **Standort- und Beschäftigungssicherung** begrenzen sollten: Die betrachteten Bereiche geraten in eine Konkurrenz; es drohen Outsourcing und Offshoring von vermeintlich ineffizienten Bereichen.

Dr. Detlef Gerst
Ressort Arbeit und
Innovation

detlef.gerst@igmetall.de
069-6693-2352