

# Arbeit@Büro

INFODIENST DER IG METALL FÜR KAUFLEUTE

## Nachgefragt

Bedeutet LEAN Office Büroarbeit am Fließband? LEAN-Experte Dr. Andreas Boes vom ISF in München weiß mehr.

SEITE 2

## Aus der Praxis

Wie lässt sich LEAN Office in der Praxis mitgestalten? Ein positives Beispiel bei ZF in Friedrichshafen.

SEITE 3

## Tarifrunde 2015

Die IG Metall hat die Anstöße aus der Beschäftigtenbefragung aufgenommen und qualitative Forderungen entwickelt.

SEITE 4

## Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen,

*LEAN Office, Office Excellence, Schlanke Büro oder LEAN Administration sind nur einige Namen, unter denen das LEAN Konzept sicher schon dem einen oder der anderen über den Weg gelaufen sein mag. Die IG Metall hat sich mit diesem Thema intensiv auseinandergesetzt.*

*Verantwortungsvoll umgesetzt schafft LEAN Office Chancen zur Verwirklichung einer kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse am Arbeitsplatz, die allen zu Gute kommt. Doch hier ist Vorsicht geboten. Aus dem englischen Wort „lean“, also „schlank“ im Sinne von „schnell, ausdauernd und fit“ wird schnell ein „mager“ bzw. „dünn“ im Sinne von Mangel und Unterversorgung, wenn die „Verschlankung“ als reiner Deckmantel genutzt wird, Arbeitsplätze einzusparen, also ein Rationalisieren der Arbeitsstrukturen, das nicht auf Nachhaltigkeit, sondern auf reine Kosteneinsparung ausgerichtet ist.*

*Für Beschäftigte und Betriebsräte heißt das, betriebliche Veränderungsprozesse kritisch zu begleiten und mitzugestalten. Die IG Metall unterstützt und berät hierbei gerne. Experten zum Thema finden Sie sowohl in ihrer Verwaltungsstelle vor Ort, als auch im Ressort Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz beim Vorstand der IG Metall.*

*Sollten Sie weitere Fragen zum Thema haben, freuen wir uns, wenn Sie unter [angestellte@igmetall.de](mailto:angestellte@igmetall.de) Kontakt mit uns aufnehmen. Auch Anregungen sind uns immer herzlich willkommen. Einen schönen Herbst wünscht Ihnen*

**Ihre Redaktion**

## LEAN Office erobert die Bürowelt

# Sind Sie schon LEAN?

**Laut einer Studie des Fraunhofer und des Kaizen Instituts sind 30% aller Bürotätigkeiten „Verschwendung“. Nach einer Studie von Microsoft wenden die Beschäftigten etwa 28 Tage (13% der Arbeitszeit) im Jahr für Suchen auf. Das ist fast soviel Zeit, wie sie Urlaubstage haben!**

LEAN Office – das schlanke Büro – wird von vielen Arbeitgebern als Chance gesehen, Büroarbeit in Zukunft noch effizienter zu gestalten. Ziel von LEAN Office ist es, Verschwendung im Betrieb durch gezielte Maßnahmen zu minimieren, um so die Produktion zu steigern und die Kosten zu senken. Als Verschwendung wird angesehen: Doppelarbeit, Suchen nach Dateien oder Unterlagen, nicht-funktionierende Bürogeräte, unproduktive Sitzungen, schlecht abgestimmte Prozesse und daraus resultierende überflüssige Wartezeiten. Aber auch der Smalltalk am Kaffee-

automat oder die Minipause, die notwendig ist, um mit neuer Energie in den nächsten Arbeitsprozess starten zu können.

### Ohne Beteiligung geht es nicht!

Das besondere an LEAN Office: Ohne die Beteiligung der Beschäftigten ist LEAN Office nicht umsetzbar. Sie sind es, die ihre Arbeitsprozesse am besten kennen und wissen, wo es Optimierungsbedarf gibt. Oft werden Beschäftigte im Rahmen von KVP-Prozessen angehalten, ihre Ideen einzubringen. KVP-Maßnahmen sind vielfältig. Vom neuen Bedienungshinweis am Gemeinschaftsdrucker bis hin zu großen Workshops für die Belegschaft, in denen gemeinsam überlegt wird, wie Arbeitsprozesse optimiert werden können. Neben KVP finden sich weitere Möglichkeiten zur Verschwendungsvermeidung. Eine davon ist das Prinzip 5-S (Sauberkeit und Ord-

*(Fortsetzung siehe Seite 2)*



nung). Hier ist das Ziel, unnötiges Suchen und Transportwege zu reduzieren und Arbeitsplätze übersichtlich und sauber zu gestalten. Die Praxis zeigt: Das Prinzip 5-S ist häufig der Beginn von LEAN Office im Büro. Da es leicht umsetzbar ist und erste Erfolge schnell sichtbar werden, motiviert es die Beschäftigten und steigert deren Bereitschaft, am LEAN Projekt mitzuwirken. Doch Achtung: Sind alle Büroutensilien erst einmal in einem Rollcontainer verstaut, ist der Weg zum Desk-Sharing oft nicht weit.

## Auswirkungen der neuen Effizienz

Die große Frage: Führen die freiwerdenden Ressourcen zu Personalabbau und Arbeitsverdichtung oder werden sie als Spielräume eingeplant, in denen innovative Prozesse erdacht und umgesetzt werden können? – In der Praxis sieht es so aus: Vielfach wurden die Abläufe im Unternehmen nicht wirklich verbessert, sondern lediglich Personal abgebaut in der Hoffnung, dass mit niedrigerer Personaldecke die Mitarbeiter sich schon nach dieser strecken werden. Nach dem Motto: „Wer wenig Zeit hat, muss gezwungenermaßen effizient sein.“ Doch mit dem Verlust von Freiräumen bleibt allzu

oft auch die Möglichkeit auf der Strecke, flexibel auf Kundenwünsche und Veränderungen am Markt einzugehen. Viele kennen das: Es ist gerade noch Zeit, die Alltagsaufgaben zu bewältigen, aber auch das nur unter großem Druck und ständiger Hetze. Die Krankmeldungen werden häufiger, als weniger wichtig eingestufte Projekte bleiben liegen, auf Kundenwünsche wird nicht mehr adäquat eingegangen und das generelle Fehlerrisiko steigt. Um sich zusätzlich noch innovative Gedanken zu internen Verbesserungsprozessen zu machen, bleibt einfach keine Zeit – eine Veränderungswelle jagt die nächste. Im Zuge des Effizienzwahns werden viele Firmen kaputtgespart und erst wenn es wirklich brennt, fällt dem Management auf, dass in der Firma keine Kapazitäten mehr vorhanden sind, zeitnah flexibel auf vorhandene Probleme einzugehen.

## Freiräume = Spielräume

Natürlich führen Freiräume allein nicht zu innovativem Handeln. Sie müssen aktiv als Spielräume für den innovativen Prozess genutzt werden. Dafür brauchen die Mitarbeiter Zeit und Strukturen. Im Idealfall gewinnen alle – der Betrieb, der jetzt wieder fit,

ausdauernd und schnell auf die Marktlage reagieren kann, sowie Mitarbeiter, die motiviert ihrer Arbeit nachgehen und damit die beste Grundlage für effizientes und produktives Arbeiten bieten. Die Folgen von LEAN Office sind zu Beginn schwer abzuschätzen. Eine Optimierung von Arbeitsprozessen ist sicher an vielen Stellen sinnvoll und trägt, sofern sie verantwortungsvoll umgesetzt wird, zu einer größeren Zufriedenheit bei den Beschäftigten sowie zu einer Senkung der Kosten im Unternehmen bei. Dazu ist es jedoch notwendig, dass es im KVP Prozess auch darum geht, die Arbeitsbedingungen im Sinne der Beschäftigten zu optimieren.

## Optimierung im Sinne der Mitarbeiter

Sind zusätzliche Qualifikationen notwendig, um die Arbeit besser und schneller erledigen zu können? Wie kann die Kommunikation im Büro verbessert werden? Entspricht der Arbeitsplatz den ergonomischen Anforderungen? Ist konzentriertes Arbeiten möglich und gibt es Rückzugsmöglichkeiten? Diese und andere Fragen müssen Beschäftigte und Betriebsräte in den Veränderungsprozess einbringen. Nur so können ihre Interessen berücksichtigt werden und Positives bewirken.

## KOMMENTAR



**Dr. Andreas Boes**

*LEAN Office-Experte am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, München*

### Was ist der Ursprung von LEAN im Büro?

AB: LEAN Production ist ein Konzept aus der Automobilindustrie. Die Industrieunternehmen gehen davon aus, dass sie in der direkten Produktion nur noch geringe Einspareffekte erzielen können. Die meisten Beschäftigten, oft ca. zwei Drittel der Belegschaft, arbeiten mittlerweile im Büro und nicht mehr in den Werkshallen. Die LEAN-Welle schwappet jetzt aus der Produktion in die soge-

nannten indirekten Bereiche also in die Verwaltung und in die Büros.

### Bedeutet dann LEAN Office soviel wie Büro-Arbeit vom Fließband?

AB: Das kommt darauf an, wie es ausgestaltet wird. In der Praxis finden wir gegensätzliche Entwicklungsszenarien. LEAN-Office kann in der Dequalifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und in monotoner, getakteter Angestelltenarbeit enden. Das Konzept kann aber auch ganz anders gestaltet werden und sich positiv für die Kolleginnen und Kollegen auswirken, weil es zu einer verbesserten Teamarbeit führt und den Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen verbessert.

Wir haben den Eindruck, dass die Unternehmen mit LEAN-Office vor allem darauf zielen, Zugriff auf die Angestelltenarbeit zu erlangen. Denn bisher zeichnet sich die Organisation hier in weiten Bereichen durch einen „Expertenmodus“ aus. Das heißt, das Unternehmen akzeptiert, dass die Arbeit im Angestelltenbereich eine „black box“ ist, dass das Management also eigentlich gar nicht weiß, wie die Beschäftigten die Arbeit ganz konkret erledigen. In der manuellen Produktion sehen sie, was getan wird. Was im Kopf von Angestellten

vorgeht, sehen sie nicht. Daher wurden hier in der Vergangenheit große Freiheits-spielräume in der Arbeit eingeräumt und an das Verantwortungsgefühl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter appelliert, um sie zur Leistung zu motivieren. Damit gibt sich das Management nun nicht mehr zufrieden. Bevor ein Arbeitsschritt definiert werden kann, müssen die Unternehmen wissen, was der Einzelne tut. Welche Aufgaben kommen immer wieder vor? Was ist Wiederholung, was ist Ausnahme? Im Laufe der Analyse und Identifikation der Prozesse werden die repetitiven Aufgaben von den hochqualifizierten getrennt. Als nächstes können dann standardisierte Aufgaben in Shared Service Centren ausgelagert werden. Hier könnten Sie dann von Büro-Arbeit am Fließband sprechen.

### Worin sehen Sie aktuell die größte Herausforderung in Bezug auf LEAN Office?

AB: Das Hauptpotential liegt darin, die Betriebsräte vor Ort zu schulen. Sie müssen ihre Mitgestaltungsmöglichkeiten erkennen und nutzen sowie die Beschäftigten dabei unterstützen, ihre Interessen bestmöglich in den Veränderungsprozess einzubringen.

**Vielen Dank für das Gespräch!**

## LEAN Office Checkliste

### Bestehende Potentiale für Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) im Büro

Prozessverbesserung und Standardisierung kann helfen Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten. Doch Achtung: Ihre Arbeitsbedingungen dürfen dabei nicht auf der Strecke bleiben! Denken Sie bei jedem KVP-Vorschlag auch darüber nach, welche Verbesserungen der Arbeitsbedingungen für Sie notwendig sind, damit Sie ihre Arbeit bestmöglich erledigen können.

Die folgende Checkliste soll Sie dabei unterstützen, die eigenen Arbeitsbedingungen zu reflektieren, mit Kollegen/-innen darüber ins Gespräch zu kommen und den LEAN Prozess im Sinne der Beschäftigten mitzugestalten.



**Eigener Arbeitsprozess**  
(Arbeitsgeschwindigkeit, Arbeitsunterbrechungen, Arbeitsstruktur)



**Miteinander arbeiten**  
(Arbeitsabläufe, Meetings, Schnittstellen, Abgrenzungsmöglichkeiten)



**Kommunikation**  
(Abstimmung mit Kollegen und Vorgesetzten, Reflektion der Kommunikation)



**Arbeitsumfeld**  
(Beleuchtung, Belüftung, Raum, Pausenmöglichkeiten)



**Ergonomischer Arbeitsplatz**  
(Sitzhaltung, Bildschirmstellung, Ausleuchtung, etc.)



**Leistungsanforderung und Stress**  
(Bewältigbarkeit von Aufgaben (räumlich/zeitlich))



**Komplexität und Planung**  
(Einblick in den Gesamtprozess)



**Sonstiges**  
(Weitere Felder und Prozesse, die optimiert werden könnten)

## Flyer: Mobiles Arbeiten und Desk-Sharing

In Zeiten des Desk-Sharings und Mobilen Arbeitens ist der feste und gut ausgestattete Arbeitsplatz im Büro für viele Beschäftigte Vergangenheit. Zuhause oder beim Kunden arbeiten, im Zug tippen oder während der Autofahrt telefonieren ist längst zur normalen Realität geworden. Dass diese andere Art zu arbeiten neue Herausforderungen für die körperliche und psychische Gesundheit mit sich bringt, ist vielen noch nicht bewusst. Mit mehr persönlicher Freiheit durch Mobiles Arbeiten steigen auch die Risiken für die Gesundheit. Was Sie wissen sollten und was Sie selbst tun können, um alle Vorteile ihrer

Mobilen Arbeitsplätze zu nutzen, während Sie gleichzeitig rundum gesund bleiben, können Sie im Flyer **„Mobiles Arbeiten und Desk-Sharing – Damit unterwegs und im Büro alles passt!“** nachlesen.

Denn Komfort am Arbeitsplatz, ob Zuhause oder im Unternehmen, ist kein Luxus, sondern die Voraussetzung für gesunde, motivierte und leistungsfähige Mitarbeiter! Haben Sie Interesse am Flyer? Dann wenden Sie sich bitte an Ihren Betriebsrat oder Ihre IG Metall Verwaltungsstelle. Weitere Informationen finden Sie im Internet unter: [www.igmetall.de](http://www.igmetall.de) → Themen → Büro.



### Roberto Salerno

Betriebsratsmitglied bei ZF in Friedrichshafen

### LEAN Office in der Praxis

»LEAN Office im indirekten Bereich, also im Büro, war für uns als Betriebsrat erst einmal Neuland. Wir wussten: Die Einführung von LEAN Office führt oft zu Personalreduzierung und Leistungsverdichtung. Vor diesem Hintergrund haben wir eine Betriebsvereinbarung erarbeitet. Hierbei war es uns besonders wichtig, den Fokus auf das Mitbestimmungsrecht zur Personalbemessung zu legen. Die zentrale Frage: Kann die Anzahl der noch vorhandenen Mitarbeiter die gestellten Aufgaben überhaupt bewältigen? Unser Ziel: Den Prozess im Sinne der und mit den Beschäftigten von Beginn an mitzugestalten. Wir haben erreicht, dass Projekte nur gemeinsam mit Betriebsrat und Belegschaft umgesetzt werden können.

Angefangen hat LEAN Office bei uns vor sechs Jahren. Zuvor wurde der LEAN Prozess bereits in der Produktion umgesetzt. Wie in vielen anderen Betrieben auch, war das bei ZF der erste Schritt. Doch schnell erkannte man, dass LEAN auch auf die indirekten Bereiche übertragen werden kann. So wurde mit „Formel ZF indirekt“ ein eigenes LEAN-System für das Büro entwickelt.

Generell wurde bei uns anfangs eher mit Skepsis auf LEAN Office reagiert. Doch vor dem Hintergrund der Finanzkrise und den damit einhergehenden Exporteinbußen konnten wir die Augen leider nicht verschließen. Uns wurde vorgehalten, dass nun auch die Kosten im indirekten Bereich geringer werden müssen, um im internationalen Wettbewerb weiter erfolgreich agieren zu können. «

# ARBEIT@BÜRO

INFODIENST DER IG METALL FÜR KAUFLEUTE

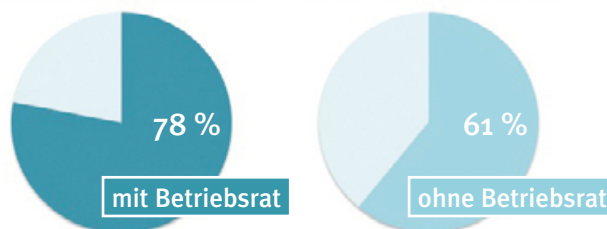
## ZAHLEN & FAKTEN

### Innovativer mit Betriebsrat

Zur Entwicklung neuer Ideen braucht man kompetentes Personal. In einer von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Studie von Forschern der Friedrich-Schiller-Universität

Jena sowie der Süddänischen Universität wurde untersucht, wie genau verschiedene Formen der Weiterbildung mit Innovation zusammenhängen und welche Rolle Betriebsräte dabei spielen. Das Ergebnis: Unternehmen mit Betriebsrat bieten mehr Weiterbildung für ihre Beschäftigten an. Hierdurch steigt die Chance für Innovationen und Produktweiterentwicklungen. Weitere Informationen auf: [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de).

Ein Produkt weiterentwickelt haben in den Jahren 2008 – 2010 von den Betrieben ...



Quelle: Cantner u.a. 2014 © Hans-Böckler-Stiftung 2014

## Tarifrunde 2015

Die nächste Tarifrunde in der Metall- und Elektroindustrie steht vor der Tür: Neben der Entgeltforderung, deren Höhe im November 2014 beschlossen wird, hat der IG Metall-Vorstand den Tarifkommissionen empfohlen, qualitative Themen und Forderungen aufzunehmen. Im nächsten Jahr sollen die Verbesserung der Altersteilzeit und bessere Qualifizierungsmöglichkeiten durch Bildungsteilzeit angegangen werden. Die Diskussionen auf betrieblicher und bezirklicher Ebene laufen noch bis Herbst. Grundlage hierfür sind die Ergebnisse der IG Metall-Beschäftigtenbefragung bei der mehr als

eine halbe Million Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mitgemacht haben. Sie waren Anstoss, die zukünftige Ausrichtung der Tarifpolitik zu diskutieren. 92 Prozent der Beschäftigten gaben an: Möglichkeiten zu frühzeitigem Ausstieg aus dem Berufsleben sind wichtig. Auch Qualifizierung war für sie ein wichtiges Thema. Genauso wie Arbeitszeitsouveränität und Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben.

Das Ziel der IG Metall ist es, die Ansprüche aufzunehmen und eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu erreichen. Weitere Informationen zur Tarifrunde 2015 bei IG Metall-Vertrauensleuten, Betriebsrat und unter: [metall-tarifrunde-2015.de](http://metall-tarifrunde-2015.de)

## IMPRESSUM

Herausgeber: IG Metall Vorstand, Detlef Wetzel, Jörg Hofmann, Jürgen Kerner  
Wilhelm-Leuschner-Straße 79  
60329 Frankfurt/Main

Redaktion: Carina Veit, Karl-Heinz Hageni  
Text und Gestaltung: Gaby Peters  
Druck: apm, 64295 Darmstadt

Erschienen in Kooperation mit dem Ressort Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz



## Wussten Sie schon?

### REVOLUTION BILDUNG

Jugendaktionstag am 27.09.2014

Am 27. September 2014 findet in Köln der Aktionstag zur 2013 gestarteten Kampagne „Revolution Bildung“ statt. Nachdem in den Gremien der IG Metall eine Vielzahl von Diskussionen und Veranstaltungen zum Thema Bildung stattgefunden haben, will man nun die Forderungen der Jungen Generation aus den Betrieben in die Öffentlichkeit tragen. Das große Ziel: Das Bildungssystem muss gerechter werden!

Dazu gehört ein Berufsbildungsgesetz, das alle Formen der betrieblichen Ausbildung erfasst, Mitsprache auch an Berufsschulen ermöglicht und Qualitätsstandards festschreibt. Junge Menschen sollen von Kosten entlastet werden, die aufgrund der Ausbildung entstehen. Weitere Forderungen der IG Metall sind eine elternunabhängige Studienunterstützung, mit der sich junge Menschen nicht auf Jahre verschulden sowie ein Weiterbildungsgesetz, das Finanzierung und Freistellung garantiert. Tarifpolitisch geht es um einen individuellen Anspruch auf Zeit für Bildung im Tarifvertrag sowie ein tarifvertraglich gesichertes Einkommen während der Teilnahme an Bildungsmaßnahmen unabhängig von deren Dauer!

Neben einer Kundgebung und einer Demo durch die Domstadt ist zum Abschluss ein Konzert in der Kölner Lanxess Arena geplant. Die Bands Irie Révoltés, Bosse, der Rapper Marteria sowie eine Nachwuchsband werden für gute Stimmung sorgen.

Tickets für Hin- und Rückfahrt, Aktions-T-Shirts und die Eintrittskarte gibt's in den örtlichen Verwaltungsstellen zum Mitgliederpreis von 10,00 Euro.