



# Lean Office Next Generation

## Von Shared Desk zu Lean Admin - BOS macht sich zukunftsfit

Lean Administration war nicht das Ziel, als man bei der BOS GmbH & Co. KG im Frühjahr 2014 über die Renovierung einiger Büroräume nachdachte. Noch nicht. Am Anfang ging es einzig um das Schaffen eines attraktiven Arbeitsumfelds für die Mitarbeiter und um Flächenproduktivität. Heraus kam dann ein zukunftsweisendes Bürokonzept.

von Tilmann Weith und Simon Langenbacher

Es war eng geworden zwischen alten Büromöbeln und Pflanzen, die sich an der Photosynthese nur noch lustlos beteiligten. Zeit, über ein Konzept zur Neugestaltung der Büroräume nachzudenken. Ein kleines Projektteam überlegte, was zu tun sei. Jedoch war der Markt der Möglichkeiten nahezu unüberschaubar. Zwischen „Action Office“ und „Open Office“ spannt sich ein ganzes Panoptikum der Möglichkeiten. Alle geschaffen, um die Balance zwischen tayloristischem Verwaltungsfliessband und post-industrieller Wissensökonomie zu finden. Wo sollte sich hier ein schwäbischer Mittelständler in Familienbesitz verorten?

„Focused on customer, driven by innovations“, so lautet der Company-Claim von BOS. Mehr als ein Claim, der Titel

ist Unternehmensprogramm. Das neue Office-Konzept sollte genauso innovativ sein, wie es die Produkte sind.

Als Pilot wurde der Bereich Operations gewählt. Er umfasst die Abteilungen Manufacturing Engineering International, Logistics International sowie Quality and Environment Management International. Dazu kam das hausinterne SAP-Team. Insgesamt sollten im neu zu schaffenden Arbeitsbereich circa 50 Mitarbeiter einziehen. Das Projektteam bestand aus Mitarbeitern der Pilot-Abteilungen, der HR und den Gebäudeverantwortlichen. Der Lenkungsreis lag bei der Geschäftsführung. Shared Desk sollte das bestimmende Prinzip des Office Next Generation sein. Um dieses Leitmotiv gruppieren sich nach und nach weitere Ziele:

- Schaffung flexibler Arbeitsplätze für flexible Arbeitszeitmodelle.
- Verbesserung der Flächennutzung bei gleichzeitiger Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität.
- Schaffung klarer Strukturen, Verbesserung von Ordnung und Sauberkeit.
- Entwicklung eines stabilen Konzeptes zur Vermeidung weiterer „großer“ Umzüge und einer darauf abgestimmten Haustechnik.
- Verbesserung des Raumklimas sowie der Beleuchtungssituation.
- Gestaltung einer attraktiven und modernen Bürofläche.
- Berücksichtigung von ergonomischen Gesichtspunkten durch neue funktionale Möbel.
- Verbesserung der Akustik.



Abb. 1: Die Verhältnisse bestimmen das Verhalten – eine neue Büroumgebung bei BOS war der Startpunkt zu Lean Administration.

Auch diese Ziele ergaben sich nicht auf einen Schlag. Sie waren Ergebnis fortgesetzter interner und externer Diskussionen. Intern mit den Mitarbeitern, mit HR und dem Betriebsrat. Extern mit Architekten, Möbelherstellern und dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO). Die Fraunhofer-Experten wurden primär einbezogen, um den Grad möglicher Flexibilität zu bestimmen. In der Vorplanung zeigte sich, dass der Hauptfeind flexibler Konzepte weder der Mitarbeiter ist, noch die Enge. Kernproblem der Arbeitsplatzverdichtung und -flexibilisierung ist der Lärm.

### Ein Bürokonzept entsteht

Nach und nach entstand ein Bürokonzept, welches auf verkleinerte Einzelarbeitsplätze, Schallschutz, viel Glas und viele (Klein-)Besprechungsräume setzt. Alles gut, aber damit war man noch lange nicht bei Lean Administration.

Lean ist bei BOS seit langem ein Thema in der Fertigung. Mit Implementierung und globalem Roll-Out des BOS Production Systems in 2007 wurde Lean ein Teil der Unternehmens-DNA. Respektiert für seine Ergebnisse und seine integrative Kraft in einem globalisierten Fertigungsnetzwerk. Bis zum Office Next Generation galt dies aber ausschließlich in der Produktion. Diese Limitierung des Lean-Gedankens hatte der Automobilzulie-

ferer nicht exklusiv. Viele produzierende Unternehmen belassen Lean und Kaizen in ihrem ursprünglichen Habitat: Nämlich in Produktion und Logistik. Die Adaptionsleistung auf administrative Prozesse und Arbeitsplätze ist vielen zu unbequem. Oft verendet sie auch in Albernheiten wie beispielsweise Shadowboards für Büroartikel.

### Umgebung verändert das Verhalten

Bei BOS wurde der Weg in Richtung Lean Office durch die geplanten Veränderungen in den Räumen geebnet. Basierend auf der Prämisse Shared Desk forderten die Mitarbeiter umgehend Clean Desk als Begleitprinzip. Totale Flexibilität in der Arbeitsplatznutzung erschien

einzig dann akzeptabel, wenn Hygiene, Ordnung und sofortige Nutzbarkeit aller Schreibtische immer gewährleistet ist. Ordnung und Sauberkeit als Bedingung für 100% Flexibilität. 5S über pull. Die Mitarbeiter fordern 5S ein, um überhaupt arbeiten zu können. Eine Implementierung als Selbstläufer, die nur noch durch Schulung unterstützt werden musste.

Aufbauend auf den Themen 5S und Flexibilität machte sich die Projektgruppe weitergehende Gedanken: Wie muss der Umzug ins Office Next Generation gestaltet werden, damit er ein Erfolg wird? Welche Implikationen hat das räumliche Zusammenlegen von vier Abteilungen? Welche Auswirkungen



Abb. 2: Morgendliche "Stehung" am Workflow-Board. Schlanke und visualisiertes Projektmanagement.

haben kleinere Schreibtische? Welche Folgen werden durch Desk Sharing verursacht? Wenn 5S weiterhilft, wie ist es mit den anderen Tools aus dem Lean-Baukasten? Auf der Suche nach Antworten leitete das Team eine Lean-Roadmap für die Admin-Bereiche ab (s. Abb. 5).

Die Reihenfolge der Implementierung basierte auf zwei Ordnungsprinzipien: Konzentrisches Line-back vom einzelnen Mitarbeiter über Arbeitsplatzorganisation hin zu Prozessen und Organisation einerseits und der baulichen Modernisierung der Büros fußend auf einem weltweit gültigen Standard andererseits. Der Implementierungsantrieb ist eine Mischung aus Standardisierung und Pull. Die Modernisierung / Lean-Implementierung in bestehenden Büros wird von Abteilungen bzw. deren Management angefragt, mithin gezogen. Erweiterungen und Neubauten fallen baulich unter den neuen Standard. Begleitend werden Lean Admin Schulungen und -Tools angeboten.

Das Lean-Admin-Konzept von BOS ist auf Praktikabilität in Abstimmung mit der Firmenkultur angelegt. Beispielsweise sind die Themen Selbst- und Zeitmanagement mit Schulungsinhalten in Outlook und Efficient Meetings verwoben. Outlook



Abb. 4: Zum Portfolio von BOS gehören hochwertige Produkte für die Automobilindustrie.

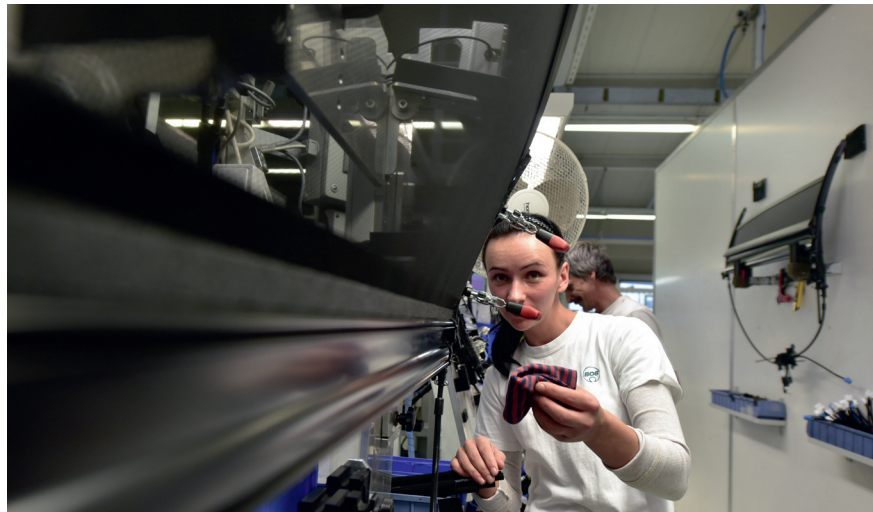


Abb. 3: In der Produktion ist bei BOS Lean schon lange selbstverständlich.

ist (mit allen Vor- und Nachteilen) das zentrale IT-Tool zum Selbstmanagement. Gleichzeitig ist es die klassische, nur partiell genutzte Software. Der Grund: Jeder nutzt es, die meisten haben es nur im blutigen Selbstversuch erlernt. Viele Mitarbeiter kennen nicht alle Funktionalitäten und nutzen Outlook nur unvollständig zur Selbstorganisation und zur Zusammenarbeit mit anderen. Effiziente Termin- und Aufgabenplanung wird also von zwei Seiten trainiert: Methodenkompetenz und Anwendungskompetenz sind kombiniert.

Analog dazu auch Zeitmanagement, effiziente Meetings und richtiges Präsentieren. Die Layoutänderung und Shared Desk führen weg von der kollegialen Querbeauftragung („Hast Du mal nen Moment...“) hin zu vielen Kurz-Meetings in den dafür vorgesehenen Silent-Rooms. Effizienz in Raum- und Arbeitszeitnutzung ist hier unbedingt gekoppelt an effiziente Meetingführung. Strikte Problemorientierung und Agendatreue bei größeren Meetings und effektive technische Vorbereitung sind elementar.

Regeltermine zur Task-Nachverfolgung werden in Form von Steh- oder Sitzungen gestaltet. Projektpläne, Visual Workflows und Outlook-Aufgaben ersetzen ellen-

lange LOPs (bzw. Maßnahmenpläne), die irgendwann in "Unerledigt-Friedhöfen" enden.

Das Herzstück der Lean Administration bei BOS ist das ganzheitlich begriffene 5S. Das heißt, eine Arbeitsplatzorganisation, die das Thema Ergonomie einschließt. Ergonomie wiederum inkludiert auch Emissionsschutz (hier vor allem Lärmschutz). So sind die Schreibtische auf den neuen Flächen höhenverstellbar, ca. 50% davon elektrisch. Auch verfügt ca. die Hälfte der Besprechungszimmer über Stehtische. Die "Trennwände"

### Das Unternehmen

Die BOS Gruppe hat Standorte in Europa, Nordamerika und Asien. Das Unternehmen entwickelt, fertigt und vertreibt innovative Systeme und Komponenten für die Automobilindustrie.

Seit Gründung des Unternehmens durch Wilhelm Baumeister im Jahre 1910 sind alle Unternehmen der Gruppe in Familienbesitz. Visionär und engagiert führen Management und Mitarbeiter das Unternehmen als globalen und kundenorientierten Automobilzulieferer mit Begeisterung für kundenspezifische Produktlösungen.

Mehr Infos: [www.bos.de](http://www.bos.de)

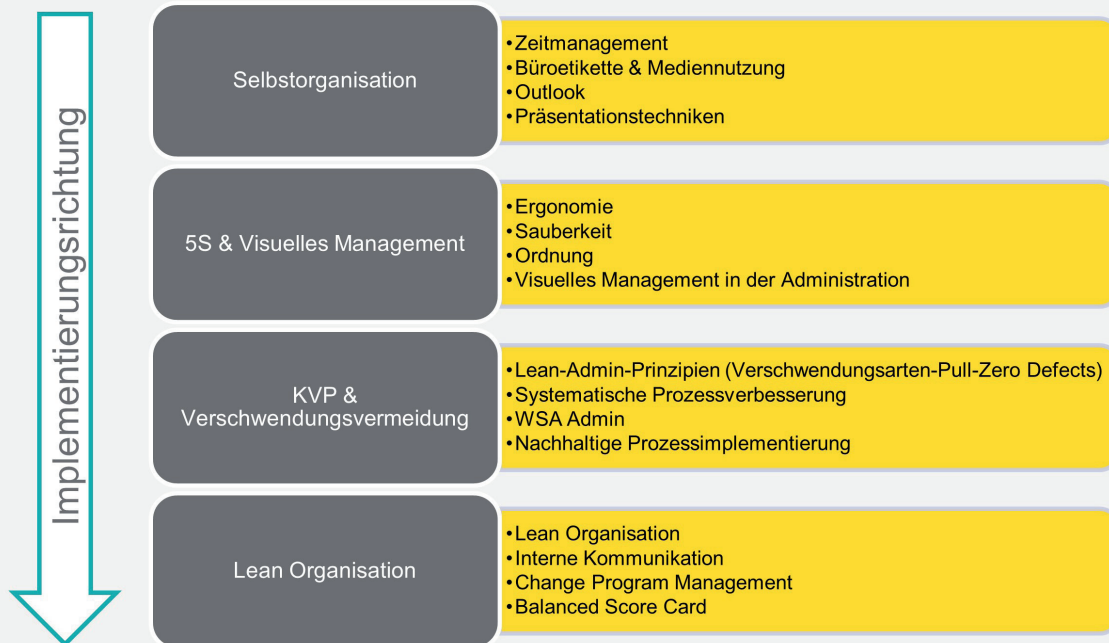


Abb. 5: Aus einer neuen Büroumgebung und Selbstorganisation entwickelten die BOS-Mitarbeiter ein Lean-Konzept für die administrativen Bereiche.

bestehen abwechselnd aus Glas und Schallabsorbieren und gewährleisten eine Mischung aus Tageslicht, Transparenz und gedämmter Bürolautstärke. Die Mitarbeiter erhielten Ergonomieschulungen zur richtigen Justierung von Bildschirmen, Tischen und Stühlen. Waagrechte Flächen bleiben generell leer. Stauraumbedarf für Ordner, Werkzeuge und Werkstücke wurde vorab kalkuliert um zu verhindern, dass Gegenstände abends am Arbeitsplatz liegen bleiben.

Der Trend hin zum Open Office ist international und unleugbar, doch es gibt auch

Nachteile. Arbeiten auf der großen Fläche wirkt fancy und progressiv. Es führt aber nachweislich zu Stress durch Lärmemission und zu verkürzten Aufmerksamkeitsspannen bei den Mitarbeitern.<sup>1</sup> Einzelbüros andererseits sind teuer und verbrauchen unnötig viel Platz. Dazu kommt ein Mangel an Transparenz. BOS hat für sich einen Mittelweg gefunden, der zu den Prozessen passt und gleichzeitig die Firmenkultur und das Wohlbefinden der Mitarbeiter nicht außer Acht lässt. Der Weg dahin führte von einem fiskalischen Target über externe Hilfe und Kollaboration mit den Mitarbeitern hin zu einer

ganzheitlichen Lean Admin Konzeption. Heute verfügt BOS über einen baulichen Standard für das Office-Next Generation, es existieren Kalkulationstools pro Mitarbeiter oder pro Quadratmeter. Es wurden ebenfalls erste Teile eines Lean Administration Standards definiert. Nächste Schritte hin zu einem globalen Roll-Out sind getan.

In einer nicht-repräsentativen Umfrage unter den Mitarbeitern, welche die neuen Office Flächen nutzen, zeigten sich hohe Zustimmungsraten. Für einen Change Prozess, der tief in die persönlichen Belange der Mitarbeiter eingreift, darf dies als überraschend positiv gewertet werden: Zweidrittel der Mitarbeiter bewerten ihre Gesamtzufriedenheit am neuen Arbeitsplatz als gestiegen. Über 80% gaben an, dass die Vorteile des neuen Konzepts die Nachteile überwiegen würden. ■

## Die Autoren

Tilmann Weith MBA ist Head of Production System bei der BOS GmbH & Co. KG. Er verantwortet die weltweite Verbreitung und Anwendung von Lean in der Produktion und den unterstützenden Prozessen. Vor dieser Tätigkeit sammelte er zwölf Jahre internationaler Projekterfahrung auf den Gebieten Kaizen, Lean- und Change Management. Kontakt: [tweith@bos.de](mailto:tweith@bos.de)



Simon Langenbacher MBE betreut und koordiniert bei BOS das Thema Lean sowie Projekte rund um das BOS-Produktionssystem an neun Standorten auf drei Kontinenten. Sein Fokus liegt auf der Verbesserung der Produktions- und Logistikprozesse sowie auf der Arbeit als interner Trainer in den Bereichen Lean Production und Lean Administration. Kontakt: [slangenbacher@bos.de](mailto:slangenbacher@bos.de)



### Quellenangabe:

<sup>1</sup> Vgl.: Kaufman, Lindsay: Google got it wrong. The open-office trend is destroying the workplace. Workplaces need more walls, not fewer. In: Washington Post vom 30. Dezember 2014