

# Inhalt

## Vorwort | 9

## 1 Einführung | 11

- 1.1 Digitale Transformation: Unternehmen auf der Suche nach einem neuen Bauplan | 11
- 1.2 »Lean im Büro«: Von der digitalen Transformation zur Industrialisierung von Wissensarbeit? | 13
- 1.3 Was wird aus den Angestellten? Lean und die Folgen für Beschäftigte und Mitbestimmung | 16
- 1.4 Zum Aufbau der Studie | 19

## 2 Konzeptueller Rahmen, Methoden und empirische Basis | 21

- 2.1 Von der Lean Production zu Lean im Büro | 21
  - 2.1.1 Das Konzept der Lean Production | 22
  - 2.1.2 Lean-Konzepte in der Kopfarbeit | 26
- 2.2 Theoretisch-konzeptuelle Grundlagen | 30
  - 2.2.1 Produktivkraftsprung auf Basis des Informationsraums | 31
  - 2.2.2 Zwei Begriffe der Industrialisierung von Arbeit | 34
  - 2.2.3 Druck auf den Expertenmodus | 38
- 2.3 Methodisches Vorgehen und empirische Basis | 42

## 3 Lean und agile Methoden in der Praxis

Der Umbruch in der Organisation von Arbeit und die Folgen für die Beschäftigten | 45

- 3.1 Fallstudie A: Von der Fließfertigung zum Shopfloor-Management in der Forschung & Entwicklung und im Büro | 45
  - 3.1.1 Unternehmenscharakteristik und Ausgangsbedingungen | 45
  - 3.1.2 Erster Schritt: Lean in der Fertigung | 47
  - 3.1.3 Choreo im Büro | 53
  - 3.1.4 Zusammenfassung | 66

- 3.2 Fallstudie B: Rollout von Lean in den indirekten Bereichen | 67
  - 3.2.1 Unternehmenscharakteristik und Ausgangsbedingungen | 67
  - 3.2.2 Umbruch im Büro: Shared Services und der Wandel in den indirekten Bereichen | 68
  - 3.2.3 Lean im Büro in der Praxis | 71
  - 3.2.4 Zusammenfassung | 82
- 3.3 Fallstudie C: Lean & Agil – Ein neues Entwicklungsmodell in der Software-Entwicklung | 84
  - 3.3.1 Unternehmenscharakteristik und Ausgangsbedingungen | 84
  - 3.3.2 Auf dem Weg zu einem neuen Entwicklungsmodell in der Software-Entwicklung | 85
  - 3.3.3 Das neue Entwicklungsmodell in der Praxis | 91
  - 3.3.4 Zusammenfassung | 105
- 3.4 Fallstudie D: Von Scrum zu Kanban – Neue Entwicklungsformen in der Software-Entwicklung | 107
  - 3.4.1 Unternehmenscharakteristik und Ausgangsbedingungen | 107
  - 3.4.2 Die Einführung von Lean | 108
  - 3.4.3 Charakteristika des Entwicklungsmodells in der Software-Entwicklung | 110
  - 3.4.4 Lean und das neue Entwicklungsmodell in der Praxis | 112
  - 3.4.5 Zusammenfassung | 123
- 3.5 Fallstudie E: Von der bürokratischen zur agilen Organisation – Agile Methoden in der industriellen Forschung & Entwicklung | 125
  - 3.5.1 Unternehmenscharakteristik und Ausgangsbedingungen | 125
  - 3.5.2 Umbruch im Unternehmen – Auf dem Weg zur agilen Organisation | 126
  - 3.5.3 Agile Methoden und der Wandel in Forschung & Entwicklung: Scrum in der Praxis | 129
  - 3.5.4 Entwicklungsarbeit im Umbruch – Die Perspektive der Beschäftigten | 141
  - 3.5.5 Zusammenfassung | 147
- 3.6 Fallstudie F: Lean in der industriellen Hardware- und Software-Entwicklung – Hebel für eine neue Arbeitskultur? | 150
  - 3.6.1 Unternehmenscharakteristik und Ausgangsbedingungen | 150
  - 3.6.2 Das Scheitern des bürokratischen Prozessmodells als Ausgangspunkt für die Einführung von Lean | 151
  - 3.6.3 Der Einführungsprozess von Lean | 154
  - 3.6.4 Lean als neues ganzheitliches Entwicklungsmodell | 156
  - 3.6.5 Entwicklungsstadien der Lean-Teams | 160
  - 3.6.6 Zusammenfassung | 170

## **4 Zusammenführung der Ergebnisse | 173**

- 4.1 Mit Lean und agilen Methoden auf dem Weg zu neuen Formen der Industrialisierung von Kopfarbeit | 174
- 4.2 Neue Transparenz und Öffentlichkeit in der Arbeit | 182
- 4.3 Abschied vom Expertenmodus – Zwischen Austauschbarkeit und einer neuen Qualität der Nutzung geistiger Produktivkraft | 187
- 4.4 Neue Belastungsszenarien im Büro: Wie nachhaltig sind Lean und die agilen Methoden? | 195

## **5 Ausblick**

Zwischen »digitalem Fließband« und Aufbruch in eine neue »Humanisierung der Arbeitswelt« | 205

## **Literatur | 213**