

Denkarbeit

Bearbeitet von
Ingo Körner

1. Auflage 2016. Buch. 84 S. Hardcover

ISBN 978 3 7345 3314 3

Format (B x L): 14,8 x 21 cm

Gewicht: 267 g

[Wirtschaft > Management > Unternehmensorganisation & Entwicklungsstrategien](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text "beck-shop.de" in a bold, red, sans-serif font. Above the "i" in "shop" are three red dots of increasing size. Below the main text, the words "DIE FACHBUCHHANDLUNG" are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

© 2016 Ingo Körner

Verlag: tredition GmbH, Hamburg

ISBN

Paperback 978-3-7345-3313-6

Hardcover 978-3-7345-3314-3

e-Book 978-3-7345-3315-0

Printed in Germany

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Ingo Körner

Denkarbeit

Vorwort

Die Idee, Denkarbeit als solche zu betrachten und zu optimieren, entstand aus der Beobachtung identischer Probleme bei vergleichbaren Formen von Arbeit in völlig unterschiedlichen Branchen. Dabei verwenden wir die Begriffe Denkarbeit, Arbeit mit Informationen und Wissensarbeit synonym.

Tatsächlich beschäftigen sich Millionen von Menschen in Deutschland mit der Erzeugung von Informationsprodukten wie Angeboten, Entscheidungsvorlagen, (Termin-) Plänen, Berichten, Verträgen, Konzepten, Gutachten, Konstruktionszeichnungen oder Patienteninformationen. Sie studieren, lehren, leisten Seelsorge oder sind als Führungskräfte tätig.

Zukünftig wird der Anteil der Denk- oder Wissensarbeit an der Wirtschaftsleistung stetig zunehmen. Galten wir bereits in der Vergangenheit als Land der Dichter und Denker, nehmen wir auch in der globalen Arbeitsteilung zunehmend die Rolle der Dienstleister, Problemlöser, Erfinder und Projektextperten ein, während sich die gewerb-

liche Arbeit der industriellen Massenproduktion auf den langen Marsch über Osteuropa und Asien nach Afrika begeben hat.

Aufgrund der besonderen Bedingungen bedarf es geeigneter Konzepte, um die Arbeitsbedingungen und Ergebnisse von Denkarbeit zum Besseren zu verändern. Dabei versuchen wir aufgrund der Größe vieler Denkbetriebe, Methoden der industriellen Produktionsoptimierung im Kleid der jeweiligen Branche - so zum Beispiel als Lean Banking oder Lean Legal - anzuwenden, statt uns anzuschauen, wie wir mit Denkarbeit im privaten Alltag und in sozialen Kleingruppen wie Vereinen, Handwerksbetrieben oder Start-ups erfolgreich umgehen, und dieses Wissen (wieder) in unsere Büros zu übertragen.

Dieses Buch beschäftigt sich in einer Sammlung von Beiträgen mit den Facetten der erfolgreichen Organisation von Denkarbeit und unterbreitet den Lesern Denkangebote, wie sie ihre eigene Arbeit und die ihrer Mitarbeiter erfolgreicher gestalten können.

Sie alle entstanden im echten Leben, im Verlauf der täglichen Verbesserungsarbeit der vergangenen acht Jahre.

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1 - Denkarbeit

Erfolgsfaktor der Zukunft	10
Die Gedanken sind frei	14
Unter der Wasseroberfläche	17

Kapitel 2 - Meine Denkarbeit

Alles beginnt mit uns	22
Autopilot aus	25
Der gesunde Mittelweg	27
Mehr Heavy Metal!	29
Man müsste mal	32
Das Ende der kommerziellen Luftfahrt	33
Das bisschen Haushalt	37
Dreisprung	39

Kapitel 3 - Unsere Denkarbeit

Da ist Norden	46
Aufgabensuppe	48
Neuland	52
Die dunkle Macht	55
Zusammenspiel	58
Viele Wege führen nach Rom	61
Den Nebel lichten	63
Wie wir zu Könnern werden	67
Innovation hat viele Väter	70

Kapitel 4 – Denkarbeit optimieren

Big Bang	74
Nutze den Tag	76
Bis dass der Schlendrian uns scheidet	79

Kapitel 1

Denkarbeit

Erfolgsfaktor der Zukunft

Die Lean Office Studie 2010¹ des Fraunhofer Instituts für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA) schätzt das Ausmaß der Verschwendung in den Büros unserer Industrieunternehmen weiterhin auf knapp 27% aller geleisteten Arbeitsstunden. Während unsere Produktionen mit ihren sichtbaren Werkstücken in den vergangenen Jahrzehnten vielen Optimierungswellen unterzogen wurden, blieb die Optimierung der Verwaltungen und Büros bisher ein weitgehend brachliegendes Entwicklungsfeld.

Woran liegt das? Zunächst gibt es historische Gründe. Im 20. Jahrhundert dominierten Produzenten, die versuchten, immer größere Stückzahlen zu immer niedrigeren Kosten zu produzieren. Die Jünger des Taylorismus zerlegten jede körperliche Arbeit in Einzelbewegungen, maßen und kombinierten sie nach jeweiligem Erfordernis. Industrielle Vorgabezeiten schafften den Eindruck der Messbarkeit und ingenieurmäßigen Optimierbarkeit von Arbeit. Bei klassischen Industrieunternehmen arbeiten 60% bis 70% aller Mitarbeiter in diesem sehr homogenen Arbeitsumfeld. Damit erschien die Optimierung der Produktion auch unter Priorisierungsgesichtspunkten deutlich vielversprechender als die der Vielzahl von Verwaltungsabteilungen, die für sich reklamieren konnten, sehr klein und außerdem ganz anders als die Produktion zu sein.

¹ Fraunhofer Institut für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA), Lean Office Studie 2010, [http:// www.fraunhofer.at/de/presse/pressearchiv/studie_lean_office.html](http://www.fraunhofer.at/de/presse/pressearchiv/studie_lean_office.html)

Und tatsächlich, wer schon einmal versucht hat, mit gängigen Methoden eine Verwaltungsabteilung zu optimieren, wird sich an die Schwierigkeit der Leistungsmessung oder Festlegung von Kennzahlen sowie an die immense Aufgabenvielfalt erinnern. Und daran, wie schwer die Verschwendung zu greifen ist. Kein Wunder, denn Büroarbeit ist Denkarbeit. Zur Aufgabe gehören mehr Informationen, als auf einem Arbeitsplan Platz ist. Vieles muss mit Kollegen abgestimmt und mit ihnen gemeinsam bearbeitet werden. Denkarbeit ist schlicht nicht sichtbar, ändert sich schneller als ein Produktzyklus in der Produktion und Arbeitsergebnisse können nicht bewertet werden, ohne sie zu lesen oder sich selber einzudenken. Dabei wird die für die Bearbeitung und Beurteilung erforderliche Zeit stets von den jeweiligen kognitiven Fähigkeiten der handelnden Personen bestimmt.

Damit ist klar, dass das ingenieurmäßige Zerlegen und optimierte Zusammenfügen körperlicher Bewegungen, das Verkürzen von Wegen oder Standardisieren von Prozessen bei der Optimierung von Denkarbeit an Grenzen stoßen muss. Und damit die aus der Produktionsoptimierung stammenden Lösungen.

Aus diesen Gründen fristen die deutschen Bürokunden auf der Referenzliste großer Unternehmensberatungen noch immer ein Schattendasein. Das ist deshalb bedenklich, weil im Zuge der Digitalisierung und Globalisierung der Handlungsdruck stark gestiegen ist.

In Zeiten der Vernetzung und online-Leistungsfeedbacks verbreiten unzufriedene Kunden ihre negativen Nachrichten in Windeseile rund um den Globus. Fehler,

schlechter Service oder Unfreundlichkeit können sich mit einem Klick in Todesurteile verwandeln.

Noch wichtiger ist aber die weltweite Verlagerung von Wertschöpfungsanteilen. Während die Massenproduktion und administrative Routinetätigkeiten in Niedriglohnländer verlagert werden, verbleiben in Deutschland überwiegend Dienstleistungen und Arbeitsplätze, die viel Originalität, technisches und theoretisches Können sowie soziale Kompetenz erfordern. Damit werden Kreativität und Problemlösungskompetenz der Mitarbeiter in den Mittelpunkt unserer Arbeitswelt rücken.

Das bedeutet, dass die Arbeit mit Informationen bei uns zukünftig dominierend sein wird. Die bei Großunternehmen „indirekte Bereiche“ genannten Abteilungen werden ebenso zum Kern der Wertschöpfung, wie das von Natur aus bei Dienstleistungsunternehmen, Kanzleien, Arztpraxen und Handwerksbetrieben der Fall ist. Wer sich in der Zukunft von seinen lokalen oder weltweiten Wettbewerbern abheben will, muss sich dadurch Vorteile verschaffen, dass er die Verschwendung bei der Arbeit mit Informationen entschlossen reduziert.

Dabei wird die Optimierung zunehmend durch die Rahmenbedingungen unserer Zeit erschwert. Viele Unternehmen sind in ihrer Suche nach Skaleneffekten so stark gewachsen, dass ein wahrer Ameisenhaufen an Fachabteilungen zu koordinieren ist. Mit zunehmender Entfernung zum Kunden sind Unternehmertum und Kundenorientierung bei vielen Mitarbeitern verkümmert.

Der hohe Koordinationsbedarf hat auch dazu geführt, dass viele Manager gar nicht mehr in der Lage sind, selber Kundenprobleme zu lösen. In großen Gesprächskreisen verhandeln sie darüber, welches die richtigen Entscheidungen sein könnten, während ihre Mitarbeiter Arbeitsberge jonglieren, mit den kleinen Ärgernissen des Alltags kämpfen und vielfach die Identifikation mit ihrer Arbeit verloren haben.

Gängige Managementpraktiken wie Planstellen oder Budgets haben die Kapazitätsanpassung bei Auftragsspitzen nahezu unmöglich gemacht. Rückstände, hohe Arbeitsbelastung, Hektik und Fehler sind die Folge.

Die Digitalisierung hat zugleich die Informationsverarbeitung beschleunigt und die Informationskanäle derart vervielfacht, dass viele Aufgaben gleichzeitig bearbeitet werden müssen und ständige Störungen an der Tagesordnung sind. Der Arbeitsalltag hat seine klare Struktur verloren, die ihn früher ausgezeichnet hat. Hinzu kommt die zunehmende Verschmelzung von Arbeit und Privatleben. Multitasking und gesunkene Aufmerksamkeit sind die Folge, was wiederum Arbeitsfehler und Nachlässigkeiten befördert.

Neue Arbeitsmittel wie E-Mail kamen über uns und niemand sagte uns, wie diese vernünftig zu nutzen sind. Also legten wir einfach mal los und schickten unsere Rückfragen, Entscheidungsbedarfe oder Kritik mit einem Mausklick um die Welt, und um sicher zu gehen, dass wir auch eine Antwort erhalten, an möglichst viele Empfänger. Und so sind wir ein Stück weit selber schuld an

unserem überfüllten Posteingang, dem beliebten E-Mail-Ping-Pong und so manchem Konflikt mit den Kollegen.

Damit wird das Ausmaß der Aufgabenstellung erkennbar und die Dunkelziffer verschwendeter Arbeitsstunden geht vermutlich weit über die Schätzwerte der Studienteilnehmer des IPA hinaus. Es wird Zeit, sich der Optimierung der Arbeit mit Informationen in Büros und Verwaltungen zu stellen, um die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen entscheidend zu stärken. Lean Office Beratung und der geschickte Transfer bekannter Lean Prinzipien auf die Arbeitswelt der Wissensarbeiter werden hierbei einen entscheidenden Beitrag leisten.

Die Gedanken sind frei

In Unternehmen, gleich welcher Branche, gibt es zwei Grundformen von Arbeit: Handarbeit und Denkarbeit. Optimierungen erfolgen traditionell in der (Massen-) Produktion, der Welt homogener standardisierter Handarbeit. Das gängige Lean Instrumentarium umfasst Methoden wie 5S, Kanban, Kennzahlen, KVP-Kultur, Poka Yoke, Prozessstrukturanalyse, Shopfloor Management, standardisiertes Arbeiten, Tätigkeitsstruktur- und Wertstromanalysen.

Die Optimierung zielt im Prinzip darauf ab, den jeweils besten Weg zu suchen, diesen zum Standard zu erklären, durch Zwangsführung und Ordnung Fehler zu vermeiden,

mit Kennzahlen Abweichungen transparent zu machen und damit die Voraussetzung für schnelle Gegenmaßnahmen vor Ort zu schaffen.

Und was in der Handarbeitswelt überzeugend funktioniert, muss auch in der Büroarbeitswelt gehen. Lean Production oder Lean Office, das ist doch dasselbe, nur in unterschiedlichen Gebäuden. Oder?

Dieselben Rezepte wie in der Produktion können aber nur da helfen, wo die Bedingungen vergleichbar sind, wo Arbeit ebenso homogen, standardisiert und sichtbar ist. Und wo Denken und Handeln ebenso voneinander getrennt sind wie in der industriellen Massenproduktion.

Das ist höchstens bei *standardisierter* Denkarbeit der Fall, beispielsweise im Volumengeschäft von Buchhaltung und Auftragsabwicklung von Konzernen, Banken oder Versicherungen.

Damit aber nicht vergleichbar sind die Bedingungen *kreativer* Denkarbeit, welche tatsächlich die dominierende Form ist, denn sie wird überall dort geleistet, wo Probleme gelöst werden, wo beraten, organisiert, verkauft, verhandelt, Neues geschaffen oder geführt wird.

Anders als in der Produktion verfügen kreative Denkarbeiter über sehr unterschiedliche Talente, Erfahrungsg- und Ausbildungshintergründe, was mitunter die Kommunikation miteinander erheblich erschwert. Der Erfolg ist in hohem Maße von der Sozialkompetenz der Teammitglieder abhängig. Aufgaben und Lösungswege sind selten identisch und damit kaum plan-, standardisier- oder gar

messbar. Überraschungen sind an der Tagesordnung, sei es in Form neuartiger Aufgabenstellungen, veränderter Parameter oder überraschenden Verhaltens von Kollegen, Kunden oder Lieferanten. Arbeitsfortschritt und Ergebnisse sind nicht greifbar oder transparent und oft nur rudimentär dokumentiert. Zudem lässt sich Denkarbeit immer weniger räumlich und zeitlich in ein starres nine-to-five-Korsett sperren.

Ob wir es uns eingestehen wollen oder nicht, in kreativen Denkbereichen muss das gängige Lean Instrumentarium ins Leere laufen, denn hier dominiert der Grundsatz *die Gedanken sind frei*. Es gibt keine Massenprodukte, Vorgabezeiten, Zwangssteuerung oder Funktionsprüfungen. Verlauf und Ergebnisse der Arbeit hängen vielmehr vom Einzelfall, vom Umfeld, von der Kommunikation, der Sorgfalt und nicht zuletzt der Motivation der Beteiligten ab.

Es geht deshalb um nicht weniger, als den Mitarbeitenden optimale Bedingungen zu bieten und sie zu motivieren, sich freiwillig und im eigenen Interesse einen effizienten Arbeitsstil anzugewöhnen und diesen nachhaltig beizubehalten. Deshalb muss die Optimierungsinitiative zunächst die Beteiligten und ihre Führungskräfte für sich gewinnen. Um Skepsis und Ängsten wirksam zu begegnen, müssen die Effizienzgewinne den Beteiligten zugutekommen. Damit bietet sich die Lean Office Optimierung vornehmlich in Wachstumsszenarien oder Situationen mit schwankendem Arbeitsanfall an.

Das bedeutet nicht, dass eine erfolgreiche Lean Office Einführung auf Standardisierung im Sinne gängiger Lean

Optimierung verzichten würde. Aber das ist jeweils nur der erste Schritt, der mitunter nicht viel bewegen wird. Zusätzliche Optimierungsbausteine sind erforderlich, die dem Wesen kreativer Denkarbeit und ihrem Bedarf an Flexibilität Rechnung tragen. Es bedarf adaptiver Lösungsmuster, die komfortabel und zuverlässig mit Überraschungen und neuen Aufgaben umgehen können.

Damit wird klar: Lean ist doch nicht Lean und die erfolgreiche Lean Office Optimierung kreativer Denkarbeit ist so etwas wie die hohe Schule der Lean Optimierung.

Unter der Wasseroberfläche

Sobald wir erst einmal den Entschluss gefasst haben, der Verschwendung in Büro und Verwaltung den Kampf anzusagen, überlegen wir uns, wie wir das angehen wollen. Nach herkömmlichem Ansatz suchen wir uns einen renommierten Berater, der eine Zeit lang das muntere Treiben in unseren Büros beobachtet und im Anschluss einen Bericht mit Verbesserungsvorschlägen erstellt. Den beschließen wir dann als Management und ordnen die Umsetzung an. Fertig. Ist doch wie immer, oder?

Nun, das ist sicherlich ein Anfang, denn wir kommen miteinander ins Gespräch, wie Verschwendung in Büros entsteht. Aber nur wenige Verschwendungsformen sind tatsächlich beobachtbar. Dazu gehören Störungen, Ab-

wesenheiten vom Arbeitsplatz, Laufwege, Suchaufwand bei offensichtlicher Unordnung, nicht geeignete oder instabile Tools, offene Konflikte sowie die erkennbar fehlende Struktur von Meetings.

Ähnlich wie bei einem Eisberg liegt aber der größte Teil der Verschwendung in Büros „unter der Wasseroberfläche“ und ist nicht beobachtbar. Einen Teil davon können wir im Gespräch mit den Mitarbeitern herausfinden, indem wir sie fragen, ob es Mängel gibt, die wir beim Zuschauen nicht entdecken konnten, ob bei Aufgabenstart alle Informationen vorliegen, ob sie von Zeit zu Zeit zum Aufgabenwechsel gezwungen sind oder wie sie mit Wartezeiten umgehen. Ob ihnen die Ergebnisse eines Meetings weiterhelfen und ob sie mit Suchaufwand in Dateien, Zeichnungen und Dateiablagen zu kämpfen haben. Und wir können sie fragen, ob es unnötige Prozessschritte und Abstimmungen gibt, Vorgänge standardisierbar sind oder sie andere Verbesserungsvorschläge haben.

Allerdings werden uns die Mitarbeiter aus ihrer Perspektive berichten. Und da beginnen die Schwierigkeiten. Sind ihnen Mängel überhaupt bewusst? Und wie sollen sie die mögliche Überflüssigkeit von Handgriffen oder Tätigkeiten einschätzen, wenn sie nicht wissen, wofür sie an anderer Stelle im Unternehmen möglicherweise dienen? Oft werden die Gespräche auch davon geprägt sein, dass die Mitarbeiter einen guten Eindruck vermitteln wollen oder fest davon überzeugt sind, dass sie ihre Aufgaben bestmöglich erledigen und eigentlich nur die anderen schuld sind. Haben sie obendrein Zweifel an der Mo-

tivation unserer Untersuchung, werden sie vielleicht bewusst nicht offen antworten.

All dies führt zu hohem Aufwand, die gesammelten Ideen und Vorschläge zu bewerten, zu priorisieren, weiterzuverfolgen und am Ende in Maßnahmen zu überführen. Ist uns das erst einmal gelungen, sind wir stolz, denn wir haben schon richtig was gekonnt, oder? Ja und nein. Denn erst jetzt kommen wir zu den hartnäckigsten und bedeutsamsten Formen der Verschwendung, den systemischen und unbewussten.

Unter systemischen Verschwendungen verstehen wir wiederkehrende Irritationen zwischen den Mitarbeitern, z.B. infolge atmosphärischer Störungen oder verdeckter Konflikte. Oder dank fehlender Führung bzw. widersprüchlicher Ziele und Anordnungen, denn Orientierungslosigkeit und unterschiedliche Realitäten müssen mühsam in E-Mails, Meetings oder persönlichen Gesprächen ausgeräumt werden. Die systemischen Ursachen können zwar mit einer Interaktions- und Systemanalyse aufgedeckt werden, ihre Bearbeitung ist aber üblicherweise Gegenstand von Coachings, Teamentwicklungs- oder Strategieprojekten.

Der unbewusste Teil der Verschwendung entsteht dadurch, dass Mitarbeiter nicht bewusst handeln. Dass sie sich nicht fragen, was die Zielsetzung einer Aufgabe ist und wie sie schnellstmöglich zum Arbeitsergebnis gelangen. Dass sie ihr Vorgehen nicht planen, ihren Arbeitstag nicht strukturieren und priorisieren oder länger als nötig über Aufgaben brüten, statt sich Hilfe zu beschaffen. Dass sie nicht konzentriert sind oder ihre Ar-

beitsergebnisse nicht hinterfragen bzw. prüfen lassen, womit sich Arbeitsfehler deutlich reduzieren ließen. Zu dieser Kategorie gehört sicherlich auch, dass Mitarbeiter nachhaltig falsch eingesetzt und für ihre Aufgaben über- oder unterqualifiziert sind.

Aus der Kombination von *unbewusst* und *Denkarbeit* wird klar, dass wir diesem Teil der Verschwendung nicht auf dem herkömmlichen Weg *befragen, verbessern, anordnen* beikommen können. Denn die Mitarbeiter sind sich des Änderungsbedarfs nicht bewusst und würden sich auch nicht auf eine Verhaltensänderung einlassen, ohne sich ihres Nutzens vorher bewusst geworden zu sein. Und sie würden sie ohne eine hohe Eigenmotivation nicht diszipliniert aufrechterhalten. Deshalb bewältigen wir diesen schwierigsten Teil der Lean Office Optimierung nicht durch Beobachten und Befragen, sondern durch nachhaltige gemeinsame Arbeit mit den Mitarbeitern, bestehend aus Erleben, Lernen und nachhaltiger Begeisterung. Und das direkt an ihrem Arbeitsplatz.