

Dipl.-Ing. Dipl.-Psych. Wolfgang Kötter

Qualität der Arbeit in „Ganzheitlichen“ Produktionssystemen

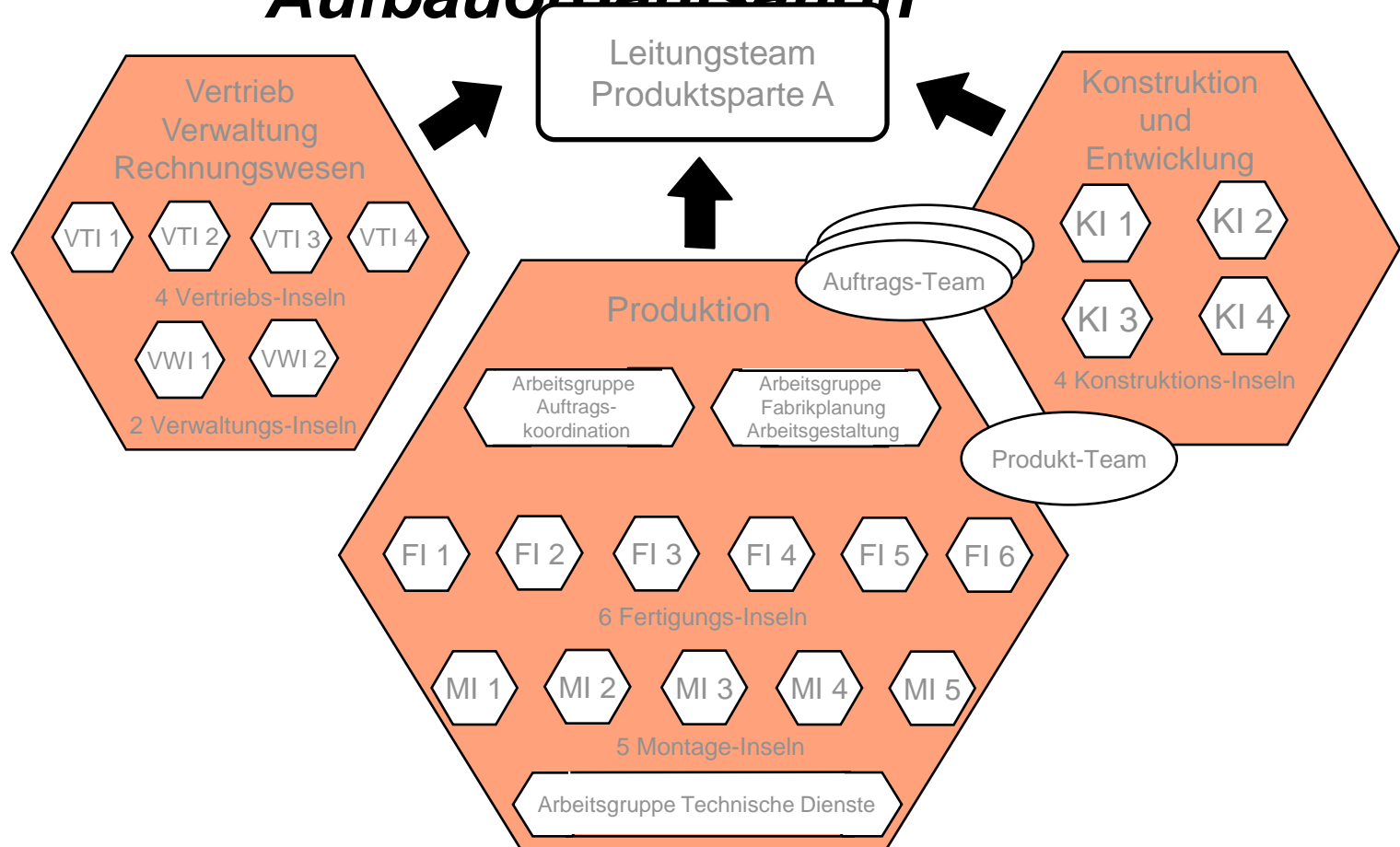
Vortrag auf der 23. Jahrestagung des Fachgebiets
Arbeitspsychologie und Arbeitspädagogik

Visselhövede, 1. – 3. Juli 2011

Übersicht

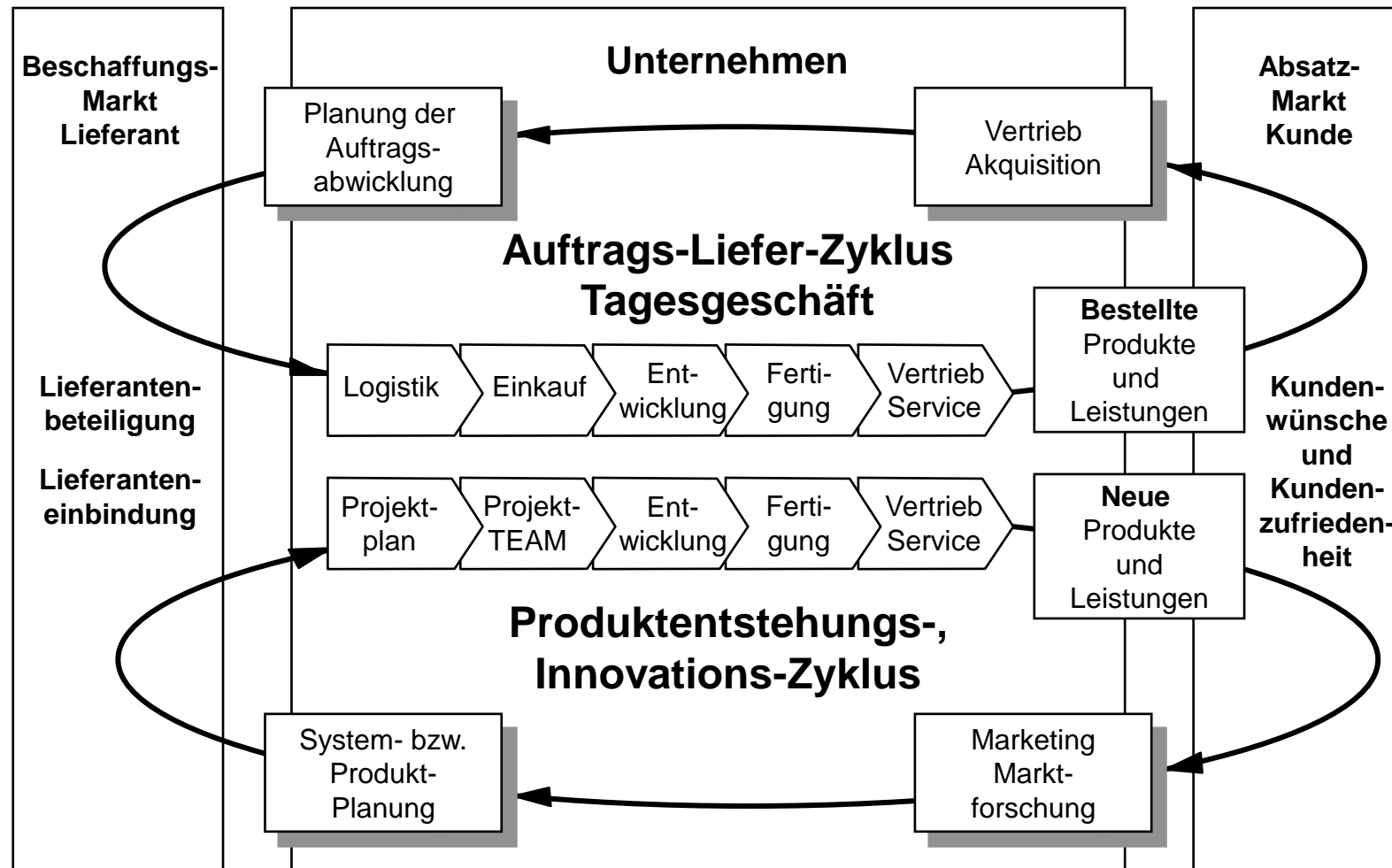
- 1. Was ist ein „Ganzheitliches Produktionssystem (GPS)“?**
- 2. GPS als Prozess: Chancen und Risiken, Handlungsfelder*
- 3. Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zur Gestaltung von Produktionssystemen*
- 4. Strategische Beteiligungsprozesse bei der SPS-„Einführung“*
- 5. Ausblick: Lean Office, Lean Administration, Lean Development, Lean Company: „Auswirkungen auf die Beschäftigten“ gem. § 90 BetrVG*

Produktparte A der ÜBERMORGEN AG: Aufbauorganisation



Das prozessorientierte Unternehmen

(Grafik nach REFA, 1996)



Der KAIZEN-Schirm

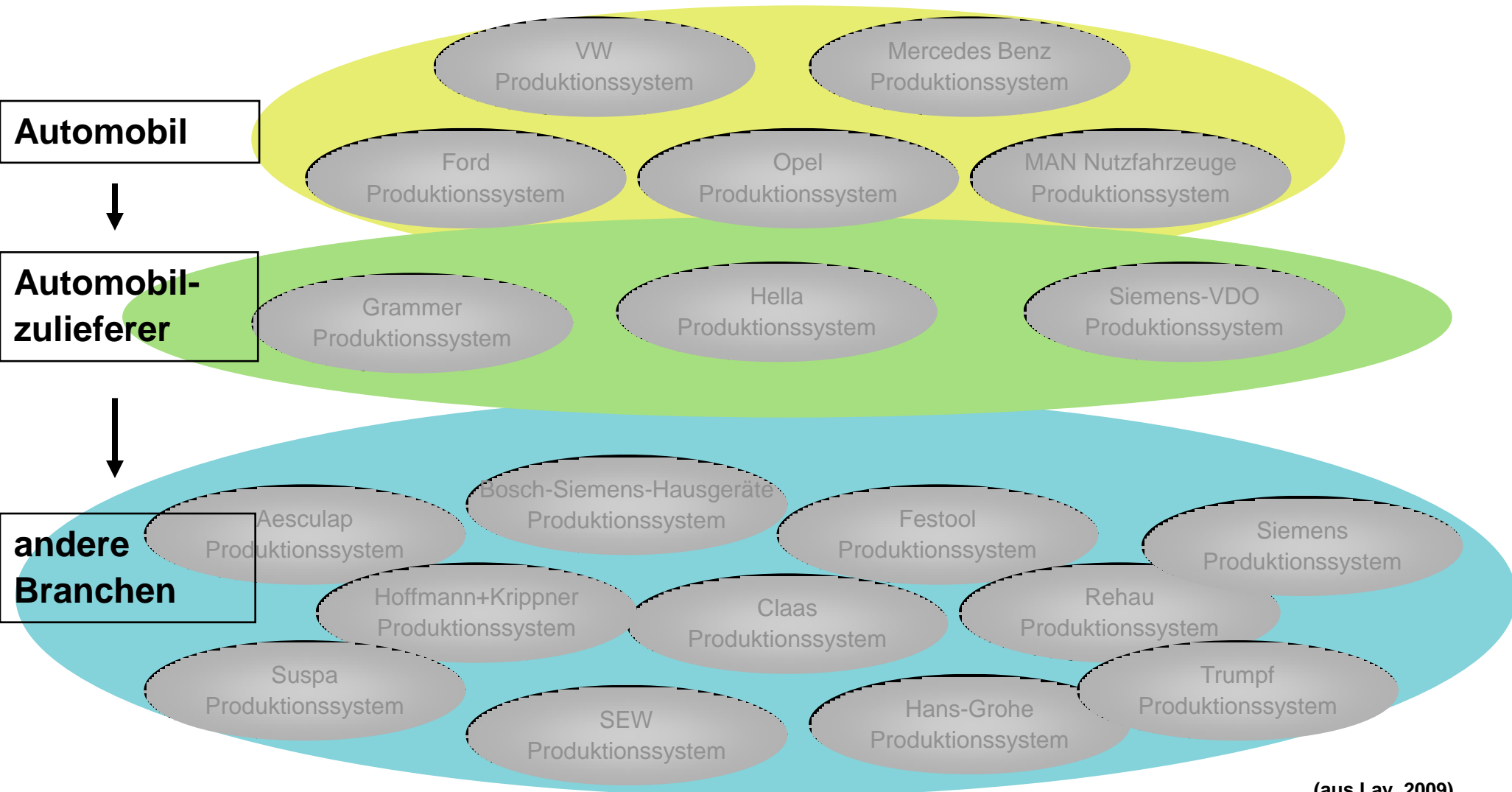


- TQM
(Total Quality Management)
- Qualitäts-Zirkel
- Kundenorientierung
- TPM
(Total Productive Maintenance)
- Arbeitsdisziplin
- SOS (Sicherheit, Ordnung,
Sauberkeit)

- Kanban
- Just-In-Time (JIT)
- Null-Fehler-Prinzip
- Vermeidung von MUDA
(Verschwendung)
- Prozessorientierung,
Prozessmanagement

(in Anlehnung an Imai, 1984)

Beispielfirmen mit Produktionssystemen



(aus Lay, 2009)

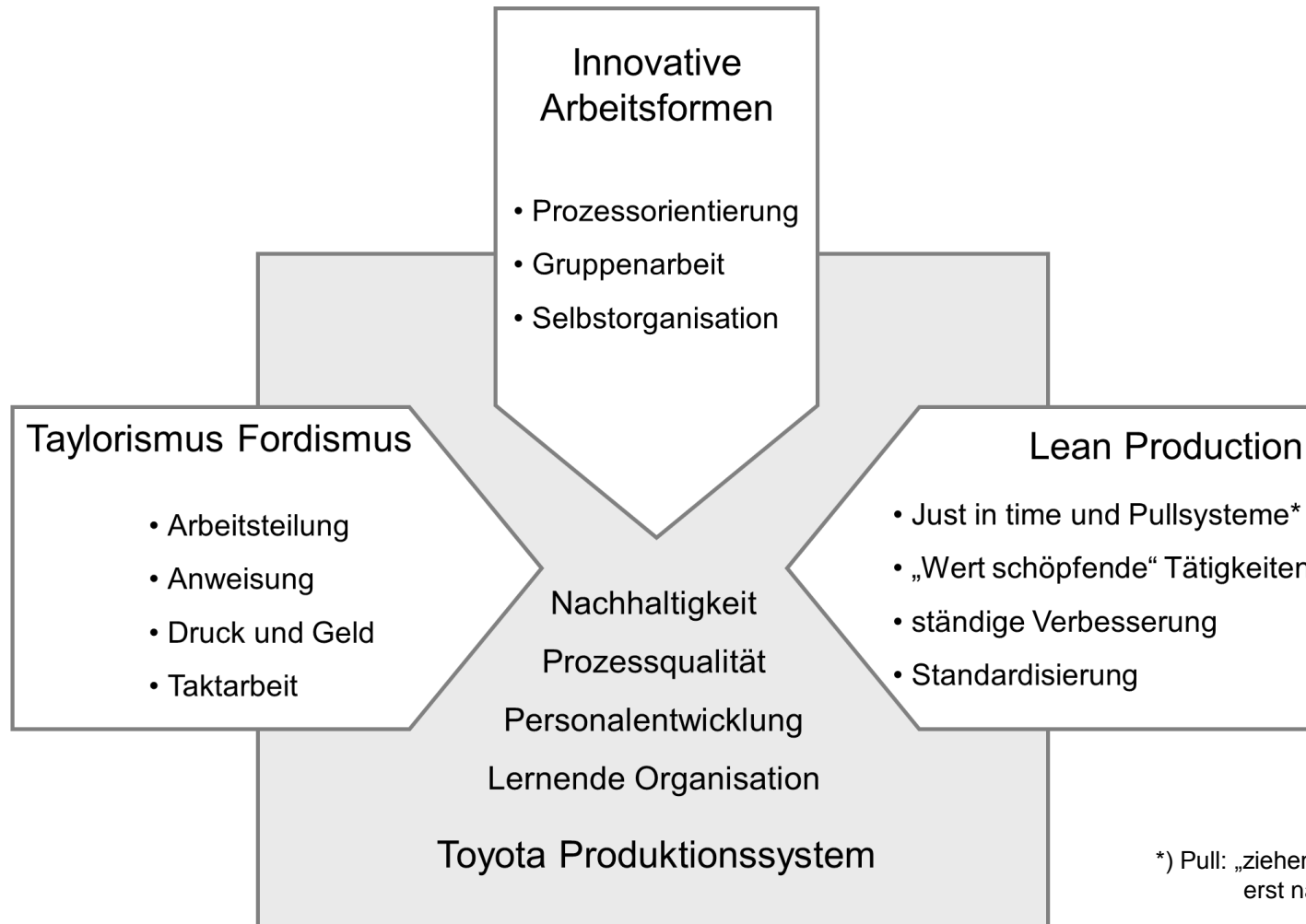
Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit					Standardisierung		Qualität und robuste Prozesse/Produkte			Just in Time				Kontinuierliche Verbesserung
Führung					Standardisierte Methoden und Prozesse		Schnelle Problemerkennung und Fehlerbeseitigung			Produktionsglättung				Beseitigung von Verschwendung
Klare Aufgaben und Rollen					Visuelles Management / 5A		Stabile Prozesse/Produkte und präventives Qualitätsmanagement			Pull Produktion				
Beteiligung u. Entwicklung von Mitarbeitern							Kundenorientierung (intern & extern)			Fließfertigung				92 Methoden
Gruppenarbeitsstrukturen										Taktfertigung				
Arbeitssicherheit und Umweltbewusstsein														
1.1.2	1.2.2	1.3.2	1.4.2	1.5.2	2.1.2	2.2.2	3.1.2	3.2.2	3.3.1	4.1.1	4.2.1	4.3.1	4.4.1	5.1.2
1.1.3	1.2.3	1.3.3	1.4.3	1.5.3	2.1.3		3.1.3	3.2.3	3.3.2	4.1.2	4.2.2	4.3.2	4.4.2	5.1.7
1.1.4		1.3.4	1.4.4	1.5.4	2.1.4		3.1.4	3.2.4	3.3.3		4.2.3	4.3.3		5.1.8
1.1.5		1.3.5	1.4.5	1.5.5	2.1.5		3.1.5	3.2.5	3.3.4		4.2.4	4.3.4		5.1.9
1.1.6		1.3.6	1.4.6		2.1.6		3.1.6	3.2.6				4.3.5		5.1.10
1.1.7			1.4.7		2.1.7		3.1.7	3.2.7				4.3.6		
1.1.8			1.4.8		2.1.8		3.1.8	3.2.8						
1.1.9								3.2.9						
1.1.10								3.2.10						
1.1.11								3.2.11						
1.1.12								3.2.12						

5 Subsysteme

15 Produktionsprinzipien

92 Methoden

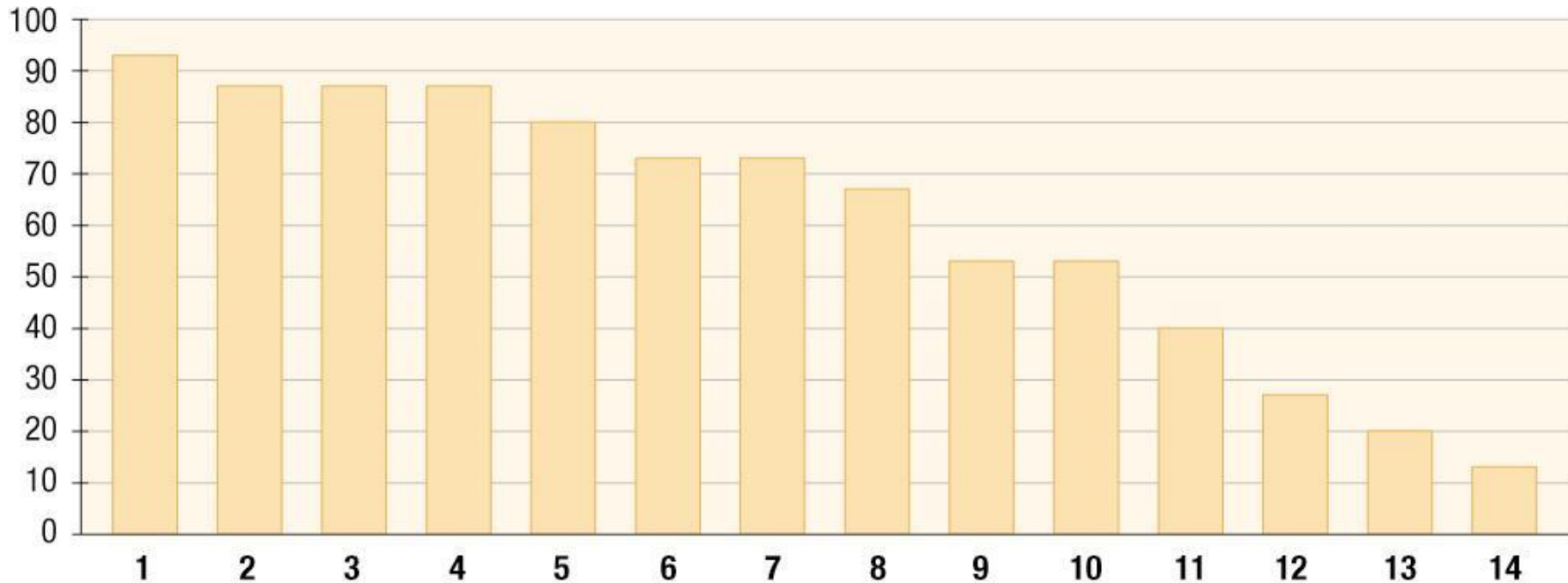
Quellen für ganzheitliche Produktionssysteme



nach Bullinger und Liker

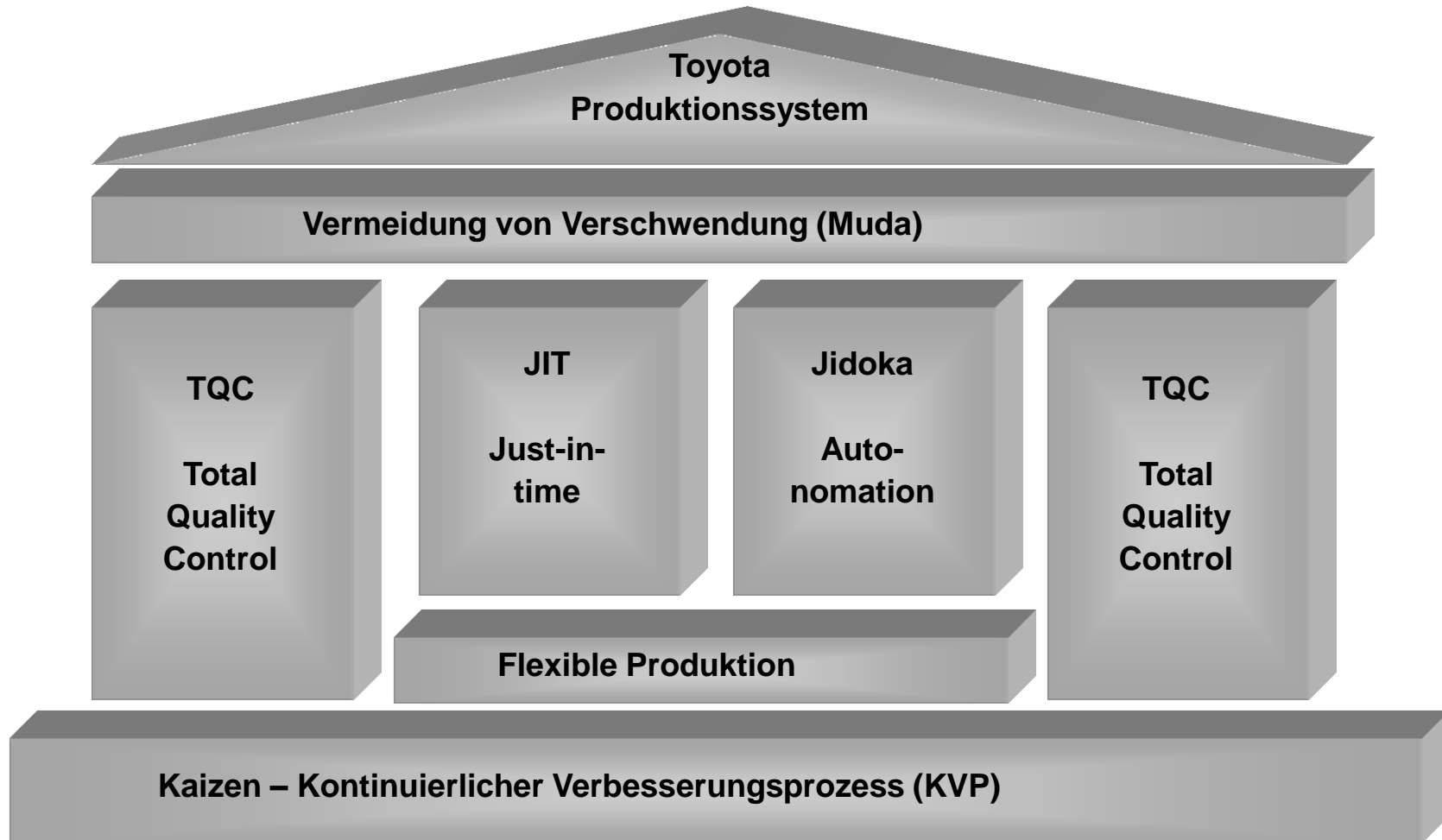
Quelle: Allespach/Beraus/Mlynczak

Häufigkeit der Verwendung von Gestaltungsfeldern in GPS in Prozent



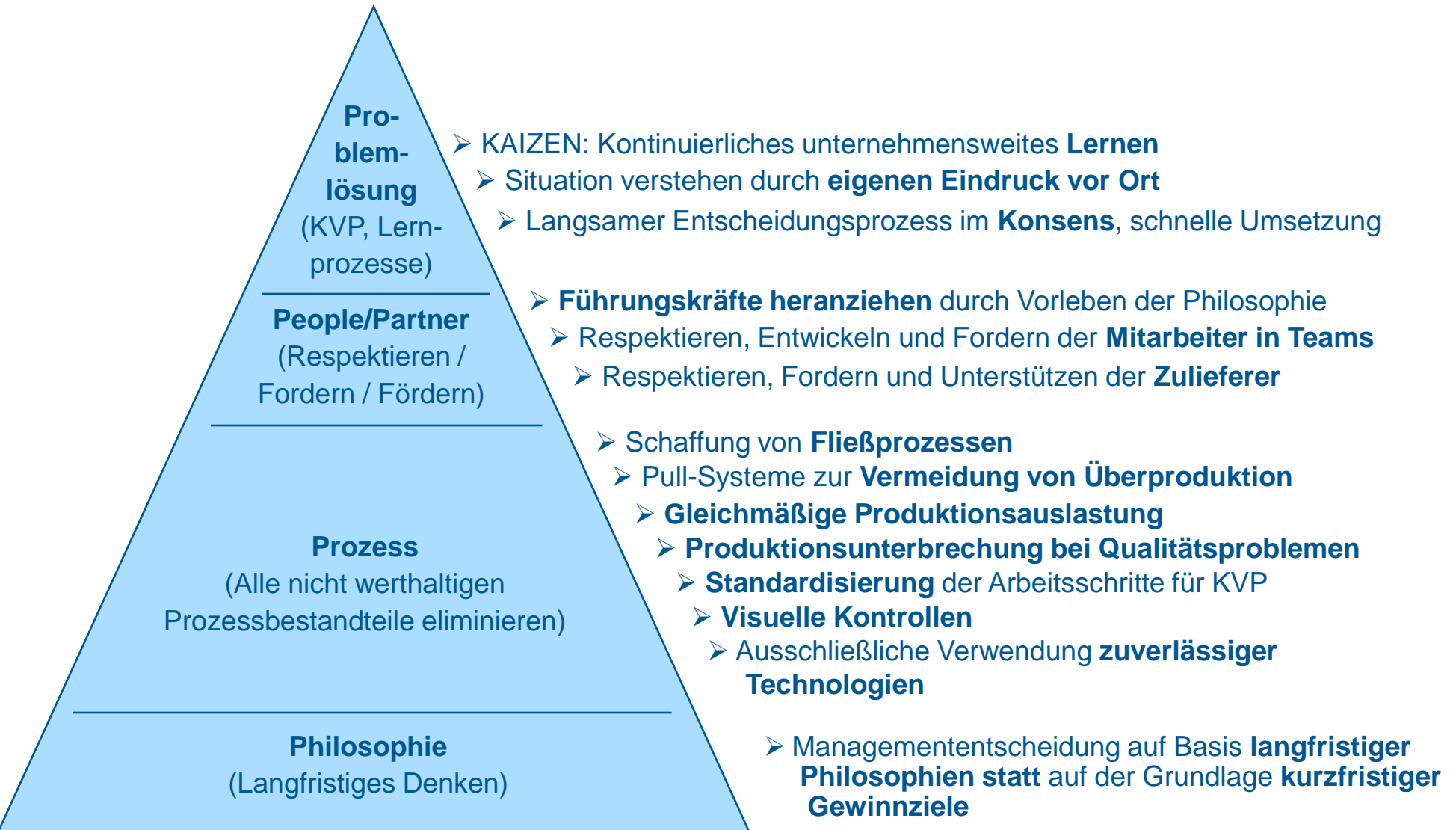
1	Gruppenarbeit	93%	8	5-S-Methode	67%
2	JIT/KANBAN	87%	9	Standardisierung	53%
3	TQM/Qualitätssysteme	87%	10	Nivellierung Aufträge	53%
4	Visuelles Management	87%	11	Technologie	40%
5	KVP	80%	12	Umweltschutz	27%
6	TPM/Anlagenmanagement	73%	13	Prozessorientierung	20%
7	Personalmanagement	73%	14	Produktgestaltung	13%

Quelle: Dombrowski/Palluck/Schmidt 2005



in Anlehnung an: Quasdorf/Bracht 2008

(aus Lay, 2009)



nach Liker, aus Zink/Kötter/Longmuß/Thul 2009

Übersicht

1. *Was ist ein „Ganzheitliches Produktionssystem (GPS)“?*
2. ***GPS als Prozess: Chancen und Risiken, Handlungsfelder aus Sicht von BR und Belegschaft***
3. *Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zur Gestaltung von Produktionssystemen*
4. *Strategische Beteiligungsprozesse bei der SPS-„Einführung“*
5. *Ausblick: Lean Office, Lean Administration, Lean Development, Lean Company: „Auswirkungen auf die Beschäftigten“ gem. § 90 BetrVG*



Problemlösung
(KVP, Lernprozesse)

- **KAIZEN: Kontinuierliches unternehmensweites Lernen**
- Situation verstehen durch **eigenen Eindruck vor Ort**
- Langsamer Entscheidungsprozess im **Konsens**, schnelle Umsetzung

People/Partner
(Respektieren / Fordern / Fördern)

- **Führungskräfte heranziehen** durch Vorleben der Philosophie
- Respektieren, Entwickeln und Fordern der **Mitarbeiter in Teams**
- Respektieren, Fordern und Unterstützen der **Zulieferer**

Prozess
(Alle nicht werthaltigen Prozessbestandteile eliminieren)

- Schaffung von **Fließprozessen**
- Pull-Systeme zur **Vermeidung von Überproduktion**
- **Gleichmäßige Produktionsauslastung**
- **Produktionsunterbrechung bei Qualitätsproblemen**
- **Standardisierung** der Arbeitsschritte für KVP
- **Visuelle Kontrollen**
- Ausschließliche Verwendung **zuverlässiger Technologien**

Philosophie
(Langfristiges Denken)

- Managemententscheidung auf Basis **langfristiger Philosophien** statt auf der Grundlage **kurzfristiger Gewinnziele**

***Die „drei Mu“: ein (in GPS oft einseitig verfolgtes)
Kernelement des Toyota-Denkens***

- **Muda = Verschwendung:**
 - Quelle von Verlusten durch Überproduktion, Wartezeit, überflüssigen Transport, ungünstigen Herstellungsprozess, überhöhte Lagerhaltung, unnötige Bewegungen und Herstellung fehlerhafter Teile
- **Mura = Unausgeglichenheit:**
 - Quelle von Verlusten, die entstehen, wenn die Kapazitäten nicht ausreichend aufeinander abgestimmt sind
- **Muri = Überlastung**
 - Quelle von Verlusten durch personelle Überbeanspruchungen mit der Folge von Übermüdung, Stress, Betriebsklimaverlust und Fehlerzunahme, aber auch durch Überbeanspruchung von Betriebsmitteln wie überhöhter Maschinentakt, zu kurze Umrüstphasen u. v. m. .

Typische GPS-Elemente mit direkt spürbaren Auswirkungen auf Beschäftigte und Betriebsrat (1)

- „Geführte“ statt „teilautonomer“ Gruppenarbeit
- KAIZEN-Workshops zur Prozessoptimierung und Produktivitätssteigerung
- 5-S Kampagnen als Basis für den KAIZEN-Prozess
- Standardisierung von Arbeitsabläufen
- Einführung des Pull-Prinzips („Arbeiten im Kundentakt“), oft in Form einer KANBAN-Steuerung mit einer geglätteten Produktion und minimalen Pufferbeständen
- Wertstromdesign zur Eliminierung von „Verschwendung“ (MUDA)

Typische GPS-Elemente mit direkt spürbaren Auswirkungen auf Beschäftigte und Betriebsrat (2)

- „One-Piece-Flow“, häufig mit Anordnung der Arbeitsstationen als U-Zelle
- Ausdehnung der Taktarbeit, häufig mit verkürzten Taktzeiten
- Workshops zur radikalen Verringerung von Rüstzeiten (z.B. im Werkzeug- und Formenbau)
- vorbeugende Instandhaltung und selbstständige Störungsbeseitigung unter Einbeziehung der Werker vor Ort (Total Productive Maintenance)
- Visualisierung von Standards für Materialfluss und Arbeitsablauf sowie von Kennzahlen für Qualität, Arbeitsmenge, vereinbarte Ziele etc.
- Reduzierung der Führungsebenen („flache Hierarchien“)

Übersicht

1. *Was ist ein „Ganzheitliches Produktionssystem (GPS)“?*
2. *GPS als Prozess: Chancen und Risiken, Handlungsfelder*
3. **Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zur Gestaltung von Produktionssystemen**
4. *Strategische Beteiligungsprozesse bei der SPS-„Einführung“*
5. *Ausblick: Lean Office, Lean Administration, Lean Development, Lean Company: „Auswirkungen auf die Beschäftigten“ gem. § 90 BetrVG*

Gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse? Ja, die gibt es!

Kriterien für „Gute Arbeit“ aus arbeitswissenschaftlicher Sicht

(aus Luczak, Volpert et al., 1989)

1. Schädigungslosigkeit und Erträglichkeit der Arbeit, bezogen auf die physiologisch-ökologische Ebene;
2. Ausführbarkeit der Arbeit, bezogen auf die Ebene der Operationen mit Werkzeugen und an Maschinen;
3. Zumutbarkeit, Beeinträchtigungsfreiheit, Handlungs- und Tätigkeitsspielraum der Arbeit, bezogen auf die Gestaltung der Arbeitsaufgaben und Arbeitsumgebung;
4. Zufriedenheit der Arbeitenden, Persönlichkeitsförderlichkeit der Arbeit, bezogen auf das Netzwerk produktiver Funktionen;
5. Sozialverträglichkeit der Arbeit, Beteiligung der Arbeitenden an der Gestaltung, bezogen auf die kooperative Organisation der Produktion oder Dienstleistung.

Arbeitswissenschaftliche Humankriterien, die zur Bewertung und Gestaltung von Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen herangezogen werden sollten (1)

1. Anforderungsgehalt der Aufgaben	Vollständigkeit der Aufgabe/Handlung
	Handlungsspielraum
	Anforderungsvielfalt
	Zeitspielraum
	Qualifikationsanforderungen

Arbeitswissenschaftliche Humankriterien, die zur Bewertung und Gestaltung von Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen herangezogen werden sollten (2)

2. Kommunikation & Kooperation, Beteiligung/Partizipation	Aufgabenimmanent
	Partizipation 1: Arbeitsplatz, -methoden, -prozesse
	Partizipation 2: Arbeitsorganisation, OE
3. Belastungen (gesundheitsgefährdend)	Physisch (klassische Ergonomie)
	Psychisch

Arbeitswissenschaftliche Humankriterien, die zur Bewertung und Gestaltung von Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen herangezogen werden sollten (3)

4. Qualifizierung und Kompetenzentwicklung	Aufgabenbezogen
	Employability (Beschäftigungsfähigkeit)
5. Personalauswahl & Personaleinsatz, Führung	Unterforderung - Überforderung
	Unterstützung

Und wie wär's mit Standards für „Gute Arbeit“ in GPS?

- Standards für Mitarbeiter-Beteiligung
- Standards für Belastungsanalyse und Gefährdungsbeurteilung
- Ergonomische Standards
- Standards für Gruppenarbeit
 - Grundlagen (gem. Betriebsvereinbarung)
 - Beteiligungsqualifizierung
 - Leistung und Personalbemessung
 - Pflege und Weiterentwicklung
 - ...
- Standards für Planung und Disposition
(als Maßnahme zum Stressabbau und zur Absicherung von Zeitspielräumen)
- Standards für Mitarbeiterbefragungen, Mitarbeitergespräche und andere Führungsinstrumente
- Standards für Prävention und integriertes Gesundheitsmanagement
- Standards für Qualifizierung und Kompetenzentwicklung/Kompetenzmanagement

Die vom GITTA-Beraterteam für die IG Metall erstellte GPS-Handlungshilfe beschreibt zu den wichtigsten GPS-Elementen Risiken, Chancen und Handlungsbedarf in den folgenden Gestaltungsfeldern:

- **Ernsthafte, fair gestaltete **Beteiligung** der Mitarbeiter**
- **Qualifizierung/Lernförderliche Arbeitsgestaltung**
- **Leistungsgestaltung, Abwehr von Leistungsverdichtung**
- **Entgeltgestaltung**
 - Abwehr von Abgruppierung nach Dequalifizierung
 - je nach Situation (Wieder-)Einstieg ins Leistungsentgelt
 - „Beuteteilung“ für Verbesserungsideen
- **Abwehr von Gesundheitsgefahren, alternsgerechte Arbeitsgestaltung**
- **Ergonomie: Verteidigung und (Wieder-)Einführung von Mindeststandards**

Weitere Inhalte der GPS-Handlungshilfe

- **BR-Strategie-Checkliste** zum Thema GPS
- Begleitung von GPS-Einführung als **Projekt im BR**
- **Rechtliche Ansatzpunkte z.B.**
 - zur Information und Mitbestimmung des BR bei GPS
 - gegen Dequalifizierung durch veränderten Aufgabenzuschnitt
 - gegen gesundheitsgefährdende Leistungsverdichtung
 - ...
- **Analyseverfahren und Beteiligungsinstrumente** für den BR
- **Seminarkonzepte** zu GPS
(z.B. modularer Lehrgang „Leistungsgestaltung in GPS“)

Übersicht

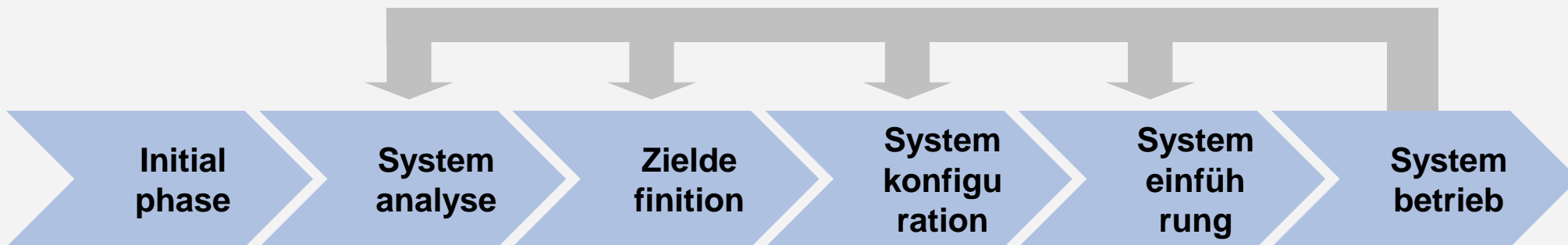
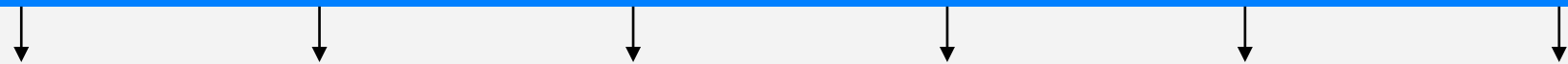
1. *Was ist ein „Ganzheitliches Produktionssystem (GPS)“?*
2. *GPS als Prozess: Chancen und Risiken, Handlungsfelder*
3. *Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zur Gestaltung von Produktionssystemen*
4. ***Strategische Beteiligungsprozesse bei der SPS-
"Einführung"***
5. *Ausblick: Lean Office, Lean Administration, Lean Development, Lean Company: „Auswirkungen auf die Beschäftigten“ gem. § 90 BetrVG*

Ansatzpunkte erweiterter Mitbestimmung



Die Interessenvertretung verfügt über erhebliche Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung und Umsetzung der GPS. Diese werden jedoch selten genutzt.

Einflussmöglichkeiten

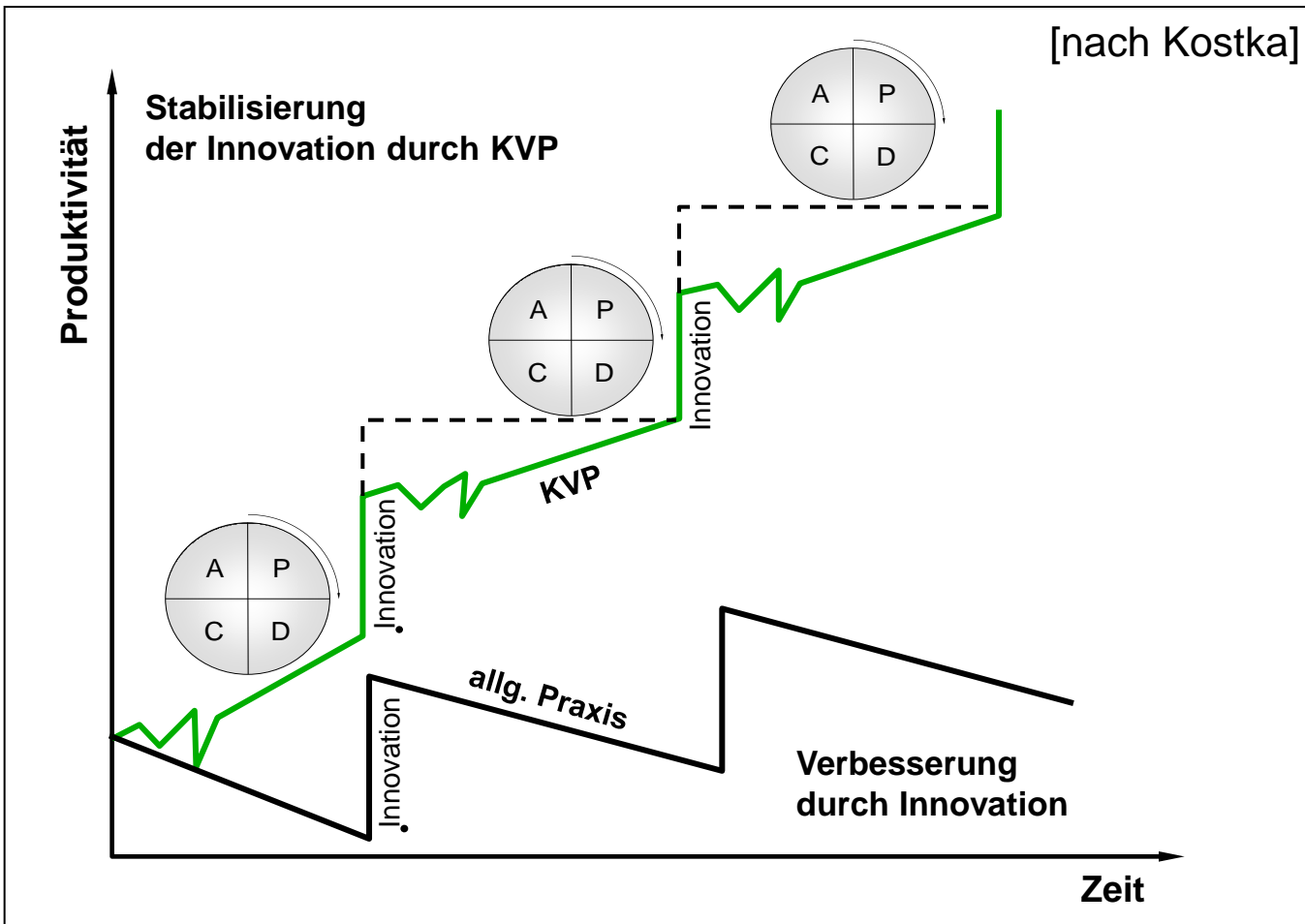


(Quelle: Wildemann 2006)

schwindende Gestaltungsspielräume

(aus einem Vortrag von D. Gerst, Ressort Innovation beim IGM-Vorstand)

Kontinuierliche Verbesserung (KVP / Kaizen) – Grundansatz



Beseitigung der 3 M:

- Verschwendung (Muda)
- Unausgeglichenheit (Mura)
- Überlastung (Muri)

Experten-KVP



Mitarbeiter-KVP

(aus einem Vortrag von D. Gerst, Ressort Innovation beim IGM-Vorstand)

Interessenvertretung im GPS-Prozess

**System
einfüh-
rung**

- Betriebsrat als Prozessbegleiter
 - Informationsveranstaltungen, Dialog mit Beschäftigten
 - Begleitung von Pilotgruppen
- Einflussnahme im Steuerkreis
 - Evaluation und Kurskorrekturen
 - Dialog mit den Beschäftigten
 - Erfolge arbeitsorientierter Innovationen aufzeigen

**System
betrieb**

- Am Ball bleiben
 - Bereichsübergreifenden Erfahrungsaustausch und Dialog organisieren, Evaluation, ...



Die Interessenvertretung könnte wesentlich zum Gelingen einer Neugestaltung des Produktionssystems beitragen und hierbei die Gestalterrolle zur Ausübung ihrer Schutzfunktion nutzen.

(aus einem Vortrag von D. Gerst, Ressort Innovation beim IGM-Vorstand)

Chancen und Risiken von KVP

Chancen

- Produktivitätsgewinne, transparente und flexible Prozesse
- KVP Teams bestimmen Teilziele
- KVP als Aufgabenbereicherung
 - Qualifizierung
 - Belastungsausgleich
- Dialog zwischen Führung und Produktionspersonal

Risiken

- Risiko der Leistungsintensivierung (KVP als indirekte Steuerung)
- unproduktive Machtkämpfe, autoritäres KVP-Regime:
 - bei „getriebenen“ und unzureichend qualifizierten unteren und mittleren Führungskräften
- Überzogene betriebliche Erwartungen an KVP



Risiken und Chancen von KVP hängen in erster Linie vom Einführungsprozess und der Praxis ab, nicht vom Grundansatz

(aus einem Vortrag von D. Gerst, Ressort Innovation beim IGM-Vorstand)

Interessenvertretung bei KVP

System- konfigu- ration

- Einflussnahme auf die eingesetzten Instrumente
 - Bsp.: Ergonomische Defizite und ungenutzte Kompetenz in Verschwendungssuche aufnehmen, Checklisten für Ergonomie, ...
 - Schutzrechte verankern: Keine Benachteiligung durch KVP
 - Realistische Erwartungen
- Qualifizierung, Prozessbegleitung und Evaluation einfordern

System- einfüh- rung

- Rechtzeitiger Dialog mit Beschäftigten
 - Sensibilisierung für Chancen und Risiken von KVP
- Begleitung von Pilotbereichen
 - Erfahrungen bilanzieren und austauschen
 - Erfolge dokumentieren
- Vereinseitigung von Bewegungsabläufen verhindern
 - Risiko bei Verringerung von Laufwegen

Interessenvertretung im GPS-Prozess – Möglichkeiten erweiterter Mitbestimmung

System- analyse

- Einsatz arbeitswissenschaftlicher Analyseinstrumente:
 - Ergonomie (Fehlbeanspruchung, Alternsgerechtigkeit), Lernförderlichkeit (z.B. LFI), psychische Belastungen (z.B. KPB)
- Eigene Analyse- und Optimierungsworkshops mit den Beschäftigten
 - Bsp.: SWOT-Analyse, Kaizen-Workshop, ...
- Frühzeitige Verankerung in der betrieblichen Projektorganisation
 - Einbindung im Steuerkreis: Definierte Rechte

System- konfigu- ration

- Einflussnahme auf Zielsetzung, Instrumente und Prozess
 - Erweitertes Verständnis von Wirtschaftlichkeit
 - Ziele: Ergonomie, Alternsgerechtigkeit, Lernförderlichkeit, ...
 - Instrumente: Qualifizierungsbedarfsanalyse, Ergonomie-Check, ...
 - Prozess: Prozessbegleitung, Qualifizierung der Beschäftigten, Evaluation und Korrekturmöglichkeiten, ...

„Dynamischer Interessenausgleich“ und „QAB-Ziele“ bei KaVo: ein Beispiel für Standards im Mitarbeiter- Interesse

- Geschäftsleitung und Betriebsrat schließen unter Einbeziehung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse eine Rahmen-Betriebsvereinbarung über Ziele für die Qualität der Arbeitsbedingungen („QAB-Ziele“) als zusätzliche Kriterien für Prozessoptimierung in KAIZEN-Workshops.
- Diese QAB-Ziele werden in einer für Führungskräfte und Mitarbeiter gut verständlichen „QAB-Checkliste“ operationalisiert.
- Gleichzeitig werden so bezeichnete „QAB-Experten“ in der Anwendung der QAB-Checkliste bzw. in der Überprüfung der QAB-Zielkriterien geschult.

„Dynamischer Interessenausgleich“ und „QAB-Ziele“ bei KaVo (2)

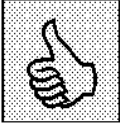


- Für von den Betriebsparteien gemeinsam ausgewählte KAIZENs wird eine Anwendung der QAB-Checkliste unter Mitwirkung des BR bzw. der QAB-Experten vereinbart. Die Anwendung erfolgt unmittelbar in den KAIZEN-Workshops und zusätzlich zwei Mal während der „Sustain“-Phase (nach einem und nach drei Monaten).
- Über alle KAIZEN-Workshops hinweg wird eine Übersicht über die Ergebnisse der QAB-Checks erstellt.
- Der BR kann ggf. eine „QAB-Reißleine“ ziehen und damit eine Überprüfung und Nachbesserung der KAIZEN-Ergebnisse auslösen.

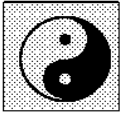
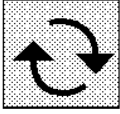
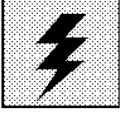
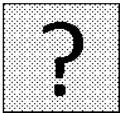
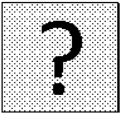
QAB-Checkliste bei KaVo

Checkliste für die Qualität der Arbeitsbedingungen (QAB)

Ihr Arbeitsplatz wurde durch einen Kaizen-Event umgestaltet. Wie wurden aus Ihrer Sicht dadurch die Arbeitsbedingungen verändert?

Beurteilen Sie dabei die neuen Arbeitsbedingungen im Vergleich zu den Arbeitsbedingungen vor der Änderung.

		weniger geworden	gleich geblieben	mehr geworden
	Selbständigkeit • <i>Arbeitsgeschwindigkeit</i> • <i>Vorgehensweise</i> • <i>Auftragsreihenfolge</i> • <i>persönliche Arbeitsunterbrechungen</i> • <i>Zugang zu Informationen</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ursache:			
	Beteiligung • <i>Einfluss im Kaizen-Event</i> • <i>Gestaltung von Arbeit und Arbeitsplatz</i> • <i>Anschaffung von Arbeitsmitteln</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ursache:			
	Ergonomie • <i>Ausleuchtung</i> • <i>Geräuschpegel</i> • <i>Raumtemperatur, Zugluft</i> • <i>Gefahrstoffe</i> • <i>Schwere Lasten</i> • <i>Körperhaltung (stehen, gehen, sitzen)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ursache:			

	<p>Komplexität/Variabilität</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planen, ausführen, Kontrolle • Umrüsten • Reinigen, warten, instandhalten • Qualitätsprüfungen • Störungsbeseitigung • Rotation, Aufgabenwechsel 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ursache:				
	<p>Kooperation/Kommunikation, Rückmeldungen und Information</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung mit Kollegen • Kommunikation mit Kollegen möglich • Kenntnis des Gesamtprozesses • Rückmeldung zu Arbeitsergebnis 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ursache:				
	<p>Leistungsabforderung und Stress</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewältigbarkeit der Aufgabe, • Störungen stressfrei beheben • Rückfragen Vorgesetzte • Häufigkeit von Störungen • Zielkonflikte 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ursache:				
	<p>Sonstige Veränderungen der Arbeitsbedingungen:</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ursache:				
	<p>Wie hat sich die Veränderung insgesamt auf Ihre Arbeitsbedingungen ausgewirkt?</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ursache:				

Übersicht

1. *Was ist ein „Ganzheitliches Produktionssystem (GPS)“?*
2. *GPS als Prozess: Chancen und Risiken, Handlungsfelder*
3. *Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zur Gestaltung von Produktionssystemen*
4. *Strategische Beteiligungsprozesse bei der SPS-„Einführung“*
5. ***Ausblick: Lean Office, Lean Administration, Lean Development, Lean Company: „Auswirkungen auf die Beschäftigten“ gem. § 90 BetrVG***

„Neue“ Entwicklungen in der Organisation der Büroarbeit

- Globalisierung von Projekten und Geschäftsprozessen, Arbeit in virtuellen Projekt- und Prozessteams (auch über Organisationsgrenzen hinweg, z.B. „Cross Company Collaboration Project Management“)
- Lean Office/Lean Administration: Anwendung von GPS-Prinzipien, -Elementen und -Methoden nach dem Vorbild des Toyota Produktionssystems auf Bürobereiche und Büroprozesse
- Flexible Büroraumkonzepte, „Desk Sharing“, „non-territoriales Büro“, „Home Office“ und „Mobile Office“
- Agiles Projektmanagement („Scrum“) in der Softwareentwicklung und darüber hinaus
- „Indirekte Steuerung“: Mehr Druck durch mehr Freiheit (je höher die Qualifikation und Verantwortung, desto größer der Druck)