

# AKTUELLE ARTIKEL ZU LEAN PRODUCTION, OPERATIONAL EXCELLENCE UND MEHR



'A New Approach to Designing Work' (2017)  
Artikel-Zusammenfassung und Anmerkungen

Roman Ditzer  
2020

# Artikel: 'A New Approach to Designing Work'

Nelson P. REPENNING, Don KIEFFER, and James REPENNING (2017)  
erschienen in: MIT Sloan Management Review (2018)

## Zusammenfassung durch Roman Ditzer (2020)

**Effizienz** und **Flexibilität** müssen keine Widersprüche sein, auch wenn sie oft so verstanden werden. Bei **Lean Production** denkt man vor allem an Effizienz und hochgradig optimierte und standardisierte Arbeitsabläufe. **Agilität** gilt demgegenüber als die Antwort auf die Schwierigkeiten eines VUCA-Umfelds (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit) und somit auf Rahmenbedingungen, die der Standardisierung von Abläufen entgegenstehen und in denen vielmehr Flexibilität gefordert ist.

Trotz des scheinbaren Widerspruchs weisen Lean und Agilität interessante Übereinstimmungen auf. Tatsächlich ist das *Andon*-Reissleinen-System (Q-Stopp-System) bei Toyota agil in dem Sinne, dass es zu Problemlösungen und Anpassungen führt. Mechanismen oder Verhaltensregeln, die Fehler offenbaren, sind Auslöser für eine Anpassung (Flexibilität). Im Toyota-Produktionssystem (TPS) sind dies der Q-Stopp ebenso wie die regelmäßige Beobachtung und Überprüfung von Standardabläufen durch die Manager.

In der Software-Entwicklung sieht die Scrum-Methode kurzzyklisch den Abgleich im Team über den Arbeitsfortschritt vor, ebenso wie die Erprobung von Software-Bausteinen und den regelmäßigen Abgleich mit dem Auftraggeber. Dadurch wird sichergestellt, dass die Software-Entwicklung und die Erwartungen an das Produkt nicht auseinanderlaufen und auf diese Weise Verschwendung vermieden (Effizienz). Beide Ansätze sind also sowohl effizient als auch flexibel.

Die Autoren unterscheiden zwei Arbeitsmodi: '**factory mode**' und '**collaborative mode**'. Standardabläufe werden effizient im 'factory mode' ausgeführt. Ausführender ist hier eine Person. Dies kann ein Werker in einer Montagelinie sein ebenso wie ein Software-Entwickler, der Code schreibt. Für die Flexibilität ist

die Fähigkeit entscheidend, aus diesem Modus in den 'collaborative mode' wechseln zu können. Gemeinsam mit Kollegen finden hier Problemlösungen und Anpassungen statt.

*"Work done using the serial factory design isn't very flexible, making it hard to adapt to changes in external conditions, and work done using the collaborative studio approach often isn't very efficient."*

Es gilt also, die richtige Zuordnung von Arbeitsinhalten zu den beiden Modi zu finden. Allerdings:

*"Even the most routine work has the occasional moment of surprise, and conversely, even the most novel work, such as designing a new product or service, often requires executing routine analysis and testing activities that support each creative iteration. Academic theory notwithstanding, real work is a constantly evolving mix of routine and uncertainty."*

Einen dynamischen Ansatz, der es erlaubt, zwischen den beiden Modi 'factory mode' und 'collaborative mode' zu wechseln, bezeichnen die Autoren mit '**Dynamic Work Design**'. Mit diesem gelingt es, beide Ziele Effizienz und Flexibilität zu erreichen. Im TPS ebenso wie in der agilen Software-Entwicklung findet ein Wechsel zwischen den beiden Modi statt. Die Gemeinsamkeit liegt in den '**triggers and checks**', die es in Lean Production ebenso wie in agiler Software-Entwicklung gibt:

*"A trigger is a test that reveals defects or misalignment and then moves the work from a factory mode to a more collaborative mode. In our opening example, the Toyota operator's inability to complete the assembly task on time triggered her pushing a button and then receiving help from a supervisor. A*



*check involves a prescheduled point when the work is moved to a more collaborative environment for assessment. In agile software development, this shift happens daily in stand-up meetings where the team quickly assesses the current state of the project. Completing a sprint creates a second opportunity, this time to check in with the customer."*

Die Autoren beschreiben ein Erfolgsbeispiel für ihren Dynamic Work Design-Ansatz aus einem Unternehmen, das weder Automobile fertigt noch Software entwickelt. Beim Beschaffungsprozess einer Ölraffinerie wurde ein 'factory mode' für Standardbestellungen geschaffen mit einer Checkliste für die Beauftragung und einem festen Zeitfenster am Vormittag. Für die schwer standardisierbaren Fälle wurde der 'collaborative mode' eingeführt: eine Nachmittagsbesprechung, bei der der gesamte Wissenspool der Kollegen zur Verfügung steht, und auch schwierige Fälle rasch bearbeitet werden können.

*"The results of these two changes were significant. Creating a factory mode for the standard orders allowed the team to make good on its 'in by 7, out by 2' promise almost immediately, generating an immense amount of goodwill with the requesters. Spending the afternoon in studio mode also sped the processing of the complex orders."*

Allgemein gilt:

*"[...] when assessments are frequent and effective, the process will be highly adaptable and quality will improve rapidly. The fundamental recipe for improved process agility is this: smaller units of work, more frequently checked."*

Und weiterhin:

*"More generally, organizations become **more adaptable** when they find defects and misalignments **sooner**."*<sup>1</sup>

Es gibt allerdings eine Bedingung dafür, dass die Problemerkennntnis zu einer Lösung weiterentwickelt wird (Flexibilität):

*"It is critical, in our experience, that you **identify the chains of individuals** who do and support the work, not their roles, departments, or functions. Increasing agility requires knowing whom to call when there is a problem or feedback is needed."*

Anmerkungen / Ergänzung durch den Verfasser:

Auf Gemeinsamkeiten zwischen dem Lean-Konzept und von Agilität wurde bereits des Öfteren hingewiesen<sup>2</sup>. Unter den 12 Prinzipien des 'Manifesto for Agile Software Development', dem Gründungsdokument der Bewegung, findet sich eine Aussage, die direkt aus einem Lean-Lehrbuch stammen könnte: „Simplicity - the art of maximizing the amount of work not done - is essential“<sup>3</sup>.

Verbreitet sind auch Hinweise auf dieselben Voraussetzungen, die gegeben sein müssen, um Lean und Agilität erfolgreich implementieren zu können. Dafür werden gern weiche Faktoren angeführt wie eine bestimmte Unternehmenskultur oder Haltung der Mitglieder einer Organisation. Der Artikel zeigt auf, dass es im Bereich der Arbeitsorganisation noch etwas besser greifbare Gemeinsamkeiten gibt: Diese besteht in einem Wechsel zwischen den beiden Modi 'factory-' und 'collaborative mode'. In spezifischer Ausprägung lassen sich diese in sowohl im Lean-System als auch bei agilen Organisationsformen finden. Der Wechsel zwischen den Modi ermöglicht es, sowohl Effizienz als auch Flexibilität in den Abläufen zu erreichen.

Dies ermöglicht eine **frische Perspektive** auf Abläufe, um diese auf Optimierungspotenzial zu untersuchen.

<sup>1</sup> Hervorhebungen durch den Verfasser

<sup>2</sup> Exemplarisch dazu hier nur ein Zitat: "There are more than just a few similarities between Agile and Lean that are worthwhile exploring. [...] Lean and Agile are truly blending philosophies. Lean thrives on a powerful but typical mindset. Agile has distinct practices that not only match the main

Lean principles extremely well, but even form a very tangible implementation of them for software development purposes." Verheyen, Gunther (2013), S. 32. Siehe auch S. 33.ff.

<sup>3</sup> <http://agilemanifesto.org/principles.html>

Der Ansatz des Dynamic Work Design ist darüber hinaus übertragbar auf Organisationen, die weder dem Lean- noch dem Agilitäts-Konzept anhängen. Es ist weiterhin eine Erklärung dafür, dass standardisierte Arbeit, ein Eckpfeiler der Lean Production,

nicht zu Erstarrung führt – allerdings nur, wenn man in der Arbeitsorganisation die Möglichkeit schafft, die Standards kollaborativ zu hinterfragen und anzupassen. Roman Ditzer

## Quellen

Repenning, Nelson P. / Kieffer, Don / Repenning, James (2017): **A New Approach to Designing Work.** MIT Sloan Management Review Winter 2018 Issue, Volume 58

Download: <https://sloanreview.mit.edu/article/a-new-approach-to-designing-work/>

Verheyen, Gunther (2013): **Scrum - A Pocket Guide.** Van Haren Publishing

Verheyen, Gunther (2011): **The Blending Philosophies of Lean and Agile.**

Download: [https://scrumorg-website-prod.s3.amazonaws.com/drupal/2016-08/Formated\\_FullArticle\\_The%20blending%20philosophies%20of%20Lean%20and%20Agile.pdf](https://scrumorg-website-prod.s3.amazonaws.com/drupal/2016-08/Formated_FullArticle_The%20blending%20philosophies%20of%20Lean%20and%20Agile.pdf)



Nichts inspiriert mehr als erfolgreiche Vorbilder.

RD interlogue ist Veranstalter von Seminarreisen zu den Themen Lean Management und Lean Production, *Kaizen* u. a. m. Nähere Informationen finden Sie unter

[www.rdinterlogue.com/de/journeys](http://www.rdinterlogue.com/de/journeys)

### Impressum

Dr. Roman Ditzer, RD interlogue  
St. Annenufer 5, c/o EQS  
20457 Hamburg  
[www.interlogue.de](http://www.interlogue.de)

© Copyright 2020

Dieser Text und sämtliche in ihm enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der durch das Urheberrecht zulässigen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung von Dr. Roman Ditzer unzulässig. Das gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Bearbeitung, Übersetzung, Mikroverfilmung sowie die Verarbeitung in elektronischen Systemen.