

LEAN@SAP

Fallstudie zu den Folgen der LEAN-Einführung
für Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbelastungen
in der SAP AG

PD Dr. Andreas Boes, Dr. Tobias Kämpf

Juni 2011

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München
Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München
Tel.: 089 272921-0
www.isf-muenchen.de

Summary

Bereits in der Vergangenheit war die Software-Entwicklung in Unternehmen wie der SAP durch ein hohes Stress- und Belastungsniveau gekennzeichnet. Vor diesem Hintergrund ist LEAN ein strategischer Hebel, um Arbeitsbelastungen zu senken. LEAN adressiert nicht nur zentrale Belastungscluster wie z.B. Arbeitsbedingungen und Unternehmenskultur, sondern ermöglicht auch die Erschließung salutogener Ressourcen. Unsere Untersuchungen zeigen jedoch, dass sich diese gesundheitsförderlichen Potentiale ohne gezielte Gestaltung nicht entfalten lassen und sogar in neue Belastungen umschlagen können.

Die empirische Grundlage unserer Untersuchung bilden auf der einen Seite 47 Tiefeninterviews mit Software-Entwicklern, Product Ownern und Scrum Mastern aus den Bereichen TIP Core, Suite und ByD, die in drei Wellen im Januar 2010, Juni 2010 und Mai 2011 erhoben wurden. Flankierend wurden Gruppendiskussionen und Expertengespräche mit 21 Personen durchgeführt. Auf der anderen Seite gehen in die Studie die drei Erhebungswellen des LEAN-Surveys (Mai 2010, September 2010, Januar/Februar 2011) ein. Die Kombination qualitativer und quantitativer Daten liefert eine sehr umfassende und aussagekräftige empirische Basis für eine Analyse der Veränderung der Belastungssituation im Kontext der Einführung von LEAN. Dabei liefert das LEAN-Survey verlässliche Daten mit einem repräsentativen Design, und die qualitative Untersuchung liefert die Grundlage für eine differenzierte Ursachenanalyse.

Zentraler Befund der empirischen Untersuchungen ist zunächst, dass die Beschäftigten LEAN mehrheitlich positiv gegenüberstehen. Vor dem Hintergrund einer verbreiteten Kritik an der Unternehmensentwicklung der letzten Jahre wird LEAN nun als ein ‚Schritt in die richtige Richtung‘ begrüßt. Auch wenn skeptische Stimmen nicht übersehen werden dürfen, werden insbesondere die Stärkung der Teamarbeit, der Abbau von Bürokratie, eine verstärkte Lokalisierung aber auch eine verbesserte Qualität der Software und eine neue Fokussiertheit in der Arbeit positiv hervorgehoben. Gleichzeitig zeigt unsere Untersuchung jedoch auch sehr deutlich, dass mit LEAN die Belastungen in der Arbeit zugenommen haben. Dies gilt nicht nur für die Tiefeninterviews, sondern wird auch durch die Auswertung der LEAN-Surveys bestätigt: So ist die Zustimmung zur Frage Q18 „My workload has increased in the last six months“ von 53% auf 59% gestiegen, die Zustimmung zu Frage Q19 „During the last six months, I have experienced situations at work, that brought me to my limit concerning work load and stress“ ist von 48% auf nun 52% gestiegen.

Die mit LEAN einher gehenden grundlegenden Veränderungen in der Unternehmens- und Arbeitsorganisation haben eine komplexe und vielschichtige Belastungskonstellation zur Folge. Fünf unterschiedliche Wirkmechanismen können als Ursache für eine Zunahme der Belastungen identifiziert werden: Anlaufschwierigkeiten, Taktung und systemische Integration, Transparenz ohne Vertrauen, gebremstes Empowerment sowie eindimensionale Produktivitätssteigerungen. Mit Blick auf die Veränderung der Belastungssituation müssen dabei zwei unterschiedliche Szenarien unterschieden werden.

Das Szenario ‚LEAN ohne Empowerment‘ beschreibt Teams, in denen LEAN ‚nicht ins Fliegen‘ kommt. Kern dieses Szenarios ist es, dass in den Teams keine Eigendynamik entsteht und sich keine Lernprozesse in Richtung Empowerment entfalten können. Die Prinzipien von LEAN werden dabei nur oberflächlich bzw. ‚pro forma‘ umgesetzt – unter

der Oberfläche wird jedoch weiter gearbeitet wie bisher. Die salutogenen bzw. gesundheitsförderlichen Potentiale von LEAN können so nicht entfaltet werden. Die zentrale Gefahr in diesem Szenario besteht darin, dass für die Beschäftigten neue Belastungen – zum Beispiel im Sinne von Zeitdruck, höherer Workload, Konflikten etc. – entstehen, diese jedoch nicht durch neue Ressourcen kompensiert werden. In der Folge drohen Aufschaukelungseffekte der verschiedenen Wirkmechanismen, die zu einer gefährlichen Abwärtsspirale führen können.

Das Szenario ‚LEAN ohne Nachhaltigkeit‘ hingegen beschreibt Teams in denen LEAN ‚ins Fliegen kommt‘. In diesen Teams besteht eine große Motivation und Bereitschaft, LEAN konsequent umzusetzen. Auf dieser Basis wachsen dann auch die Effizienz und die Produktivität – es besteht aber die Gefahr, dass in der Praxis die Nachhaltigkeit fehlt bzw. sich die Team ohne gezielte ‚Entschleunigung‘ selbst die Luft abdrehen. Aus der Perspektive der Beschäftigten, sind sie nun so effektiv ‚durchgetaktet‘, dass selbst für Kreativität und Innovation der Raum verloren geht. Nicht selten kompensieren die Beschäftigten in der Folge fehlenden ‚slack‘ mit eigenem Engagement und drohen sich dabei systematisch zu überfordern.

Mit Blick auf die Belastungssituation steht das Unternehmen deshalb vor der strategischen Herausforderung, LEAN in Richtung Nachhaltigkeit und Empowerment zu orientieren. Eine gezielte Gestaltung der Handlungsfelder Arbeitszufriedenheit und Belastung ist notwendig. Ansonsten droht die Zunahme der Belastungen die Erfolge von LEAN zu unterminieren. Eine nachhaltige Gestaltung zielt dabei insbesondere auf die salutogenen Potentiale von LEAN. Neben unmittelbaren ‚Sofortmaßnahmen‘ wie einer Entlastung der Product Owner, können wir hier drei zentrale Handlungsfelder identifizieren: Vertrauen, Empowerment der Teams sowie Sinn & ‚slack‘

(Kopie der Zusammenfassung)