

# Kaizen bringt auch im Büro Erfolg

Um effizienter zu arbeiten, hat eine SBB-Abteilung Kaizen im Büro eingeführt. Das Ergebnis: Unterlagen werden schneller gefunden und die Angestellten sind zufriedener. **JENS GIESELER**

## DER AUTOR

Jens Gieseler ist freier Journalist. [jens.gieseler@z.zgs.de](mailto:jens.gieseler@z.zgs.de)

Die Unterlagen von Kunde Müller liegen ausgebreitet auf dem Schreibtisch. Das Telefon klingelt – Kunde Meier benötigt dringend Informationen. Nach einer kurzen Suche im Ablagestapel links ist auch diese Akte zur Hand. Kurz danach steht der Chef in der Tür und fragt, wie denn die Kostenrechnung bei Herrn Schulze aussehe. Schon ist das Chaos auf dem Schreibtisch perfekt.

Fraunhofer-Forscher haben herausgefunden, dass Büroarbeiter bis zu 70 Tage pro Jahr mit Aufräumen und Suchen verbringen. Eine Studie des Stuttgarter Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) ergab: Fast zehn Prozent der Zeit vergeuden Sekretärinnen, Call-Center-Agenten, aber auch Chefs und Ingenieure damit, überflüssige oder fehlende Arbeitsmaterialien zu suchen oder das richtige Dokument im chaotischen Dateiverzeichnis zu finden.

**Effizienz um bis zu 20 Prozent steigern** | Während in der Produktion schon länger lean und effizient gearbeitet wird, sind Prozesse in Unternehmensverwaltungen wenig aufeinander abgestimmt. Jeder Mitarbeitende versucht mit eigenen Methoden, die Papierberge zu beherrschen. Dem wirkt Jürgen Kurz, Geschäftsführer von Tempus-Consulting und Bestsellerautor entgegen: mit Büro-Kaizen, das die Effizienz um bis zu 20 Prozent steigern soll.

Das hat SBB-Projektleiter Ahmet Okluoglu, Maschinen-Mechaniker, Betriebswirtschaftler und Kaizen- und Prozessmanagement-Spezialist überzeugt. Er führte die Methode in der neuen Abtei-

lung Rollmaterial-Management ein. Die 150 Mitarbeiter sorgen dafür, dass Züge gekauft, gewartet und Instand gehalten werden. Die Herausforderung: Die Abteilung zeichnet sich durch hohe Arbeitsteilung aus – viele Mitarbeitende leiten einen eigenen Technikbereich –, womit nur wenige Schnittstellen und Kooperationen am Standort existieren. Gleichzeitig ist die Abteilung an verschiedenen Standorten tätig. Die Mitarbeitenden müssen sich Schreibtische mit anderen teilen.

Okluoglu ging für dieses Projekt auf Jürgen Kurz zu. Dieser präsentiert keine fertigen Lösungen, sondern zeigt Wege, wie die Mitarbeitenden gemeinsame Spielregeln entwickeln und kontinuierlich verbessern können. Denn dauerhafte Veränderungen funktionieren nur, wenn die Mitarbeitenden den Nutzen für ihre tägliche Arbeit erkennen.

Weil niemand die Tücken des Arbeitsplatzes besser kennt als die Mitarbeitenden selbst, wurde jeder Arbeitsplatz zusammen mit den SBBlern fotografiert und die konkreten Probleme, wie undurchschaubare Aktenablage oder unpraktische Ordnungssysteme, besprochen.

Wie die Mitarbeitenden die laufenden Projekte im Blick behalten, hat keine Priorität: ob digital im PC, auf dem Papier in Hängeregistern oder mittels einer Mischung. Entscheidend ist vielmehr, dass das Team eine gemeinsame Entscheidung trifft und sich daran hält. Entsprechend lebhaft sind die Diskussionen der Kleintteams über Für und Wider einer Ablagesystematik. Ist eine Lösung gefunden, ist sie nicht unantastbar. Sie muss sich erst in der Praxis bewähren. Ein Tagesordnungspunkt der regelmäßigen Teamsitzungen



Bild: Getty Images/Jay P. Morgan

**CHAOS**  
**Manche treibt es am Arbeitsplatz zur Weissglut, nur wenige brauchen es als Inspiration.**

des Rollmaterial-Managements ist deshalb inzwischen Büro-Kaizen. So werden die Ordnung der Schreibtische und die Effizienz der Arbeitsabläufe kontinuierlich verbessert.

**Alle Mitarbeitenden einbinden** | Mit allzu grossen Widerständen musste Ahmed Okluoglu nicht kämpfen. Jeder Teilnehmer spürte den Nutzen schnell. Zum Beispiel durch eine Outlook-Schulung, die Alltagsprobleme gelöst hat: Termine werden nicht mehr übersehen, Dinge gehen schneller von der Hand, Dokumente werden beim ersten Zugriff gefunden und insgesamt wird Zeit gespart. Dadurch werden die Arbeit und die Stimmung in der Abteilung entspannter. Trotzdem ist Widerstand in der Regel zu erwarten, denn die Mitarbeitenden haben die Befürchtung, bisher alles schlecht gemacht zu haben. Genau an diesem Punkt setzt Sebastian Schiegl an. Seit mehr als zehn Jahren beschäftigt sich der Geschäftsführer der Schiegl

GmbH mit Veränderungsprozessen und Prozessoptimierungen. «Oft stehen alt gediente Mitarbeitende und erfahrene Führungskräfte Veränderungen zunächst skeptisch gegenüber», meint er. Viele können sich einen anderen Ablauf nicht vorstellen oder glauben nicht an eine erfolgreiche Umsetzung. Deshalb bindet Schiegl jeden Mitarbeitenden ein – vom Geschäftsführer bis zum Produktionshelfer, von der Administration bis zur Produktion. Denn die Ängste und Verunsicherungen, die durch die von Lean Management ausgelösten Veränderungsprozesse entstehen, sind in Produktionsabteilungen schon lange bekannt.

Seit 2005 arbeitet Schiegl in den Werken von Würth Elektronik, einem führenden europäischen Leiterplattenproduzenten, und entwickelte mit den Verantwortlichen das Management- und Produktionssystem Qool. Dieses beinhaltet praxisorientierte Instrumente zur Messung, Visualisierung und Verbesserung der relevanten Kennzahlen und ist damit ein Cockpit für die Unternehmensführung. Wie Kurz geht auch Schiegl an die Arbeitsplätze, arbeitet in allen Schichten mit und entwickelt zusammen mit den Mitarbeitenden und Teamleitern zweckmässige Arbeitsabläufe, die dann konsequent umgesetzt werden.

Mit dem Qool-System steigerte Würth Elektronik seine Produktivität im vergangenen Jahr im Vergleich zu 2009 um einen Viertel. Ein Erfolgsfaktor war die Umstellung der internen Logistik, worauf alle Fertigungsbereiche mehr produzierten. Für volle Transparenz visualisiert die Belegschaft alle Produktionskennzahlen vor Ort. Zusätzlich installierte Schiegl in ausgewählten Abteilungen sogenannte Qool-Boards, an denen die Mitarbeitenden Schichtleistung, Störungen und mögliche Lösungsvorschläge eintragen. Grafisch erkennen die Beteiligten sofort die Prioritäten. Entscheidend ist, dass die Punkte mit höchster Priorität tatsächlich umgesetzt werden. Deshalb werden sie mit Verantwortlichen und festgelegtem Termin dokumentiert. «So weiss jeder, was mit seinen Informationen passiert und wie der Umsetzungsstand ist», beschreibt der Lean-Manager. Ausserdem sehe er schneller, wo er Dankeschön sagen oder Hilfe anbieten könne. «Voraussetzung für den Erfolg von Change-Projekten und Prozessveränderungen ist die Unterstützung von ganz oben», weiss Schiegl aus den Erfahrungen vieler Projekte. >

## Das Siebenpunkte-Programm Schritt für Schritt zur neuen Ordnung

Aller Anfang ist schwer. Zigmal nimmt man sich vor, die Ordnung zu verbessern, und fällt dennoch wieder zurück in den alten Trott. Mit einigen wenigen Änderungen ist viel erreicht. Der Weg zu weniger Sucharbeit in sieben Schritten:

**1. Posteingang:** Viele Leute arbeiten mit mehreren, unsinnig gekennzeichneten Körbchen: Hinweise wie «Wichtig», «Später» oder «Sonstiges» verraten nur dem Eigentümer, was darin liegt. Wo legen Kollegen einen wichtigen Brief hinein oder wie findet man ein Angebot, bei dem in einer Woche nachgehakt werden soll? Der Tipp: Eine Ablageschale reicht. Das verkürzt Suchzeiten und Stress.

**2. Unterlagen zum Lesen:** Für diejenigen Dinge, die man später lesen möchte, ein eigenes Fach im Schrank oder Schreibtisch anlegen. Von Zeit zu Zeit von unten leeren. Magazine und Zeitungen, von denen man sich nicht trennen kann, in eine Kiste packen und in den Keller stellen. Ist die Kiste nach einem halben Jahr noch ungeöffnet, kann man sie wegwerfen.

**3. Wichtige Infos und Kontakte:** Informationen von Kunden und Kollegen, Telefonlisten, Kostenstellenpläne etc. in einen Foliendispenser stecken. Ruckzuck sind alle Post-it verschwunden. Der Bildschirm wird wieder sichtbar.

**4. Bürouensilien:** Stifte gehören in die oberste Schublade – am besten in einen Rollcontainer, in dem auch Bostitch, Klebeband und Konsorten Platz finden. Motto: Alles hat seinen Platz.

**5. Eigene Aufgaben:** Immer nur die Unterlagen für die gerade zu erledigende Arbeit auf den Tisch legen. Für den Rest ein Wiedervorlagensystem im Rollcontainer unter dem Schreibtisch anlegen. Wer so arbeitet, hat am Feierabend immer eine leere Schreibfläche.

**6. Gemeinsame Projekte mit Kollegen:** Ablageorte zusammen mit Kollegen aus der Abteilung festlegen. Der Platz dafür ist nicht auf dem Schreibtisch. Wichtig: Niemanden überrumpeln. Die Orte und Systeme am besten im Team entwickeln. Das erhöht die Akzeptanz. Regeln werden besser eingehalten.

**7. Termin- und Aufgabenverwaltung:** Aufgaben und Projekte mit einem Zeitplanbuch oder elektronischem Planer verbinden. So geht kein Termin mehr verloren. Am Abend die Tops des nächsten Tages checken. So kann man ruhig in den Feierabend gehen.

> Im Fall von Würth Elektronik kommt die Unterstützung vom Geschäftsführer Jörg Murawski. Während des Projektes informierte er sich direkt in der Produktion, damit er die Veränderung und den damit verbundenen Erfolg erkennen kann. Dabei unterstützt ihn Sebastian Schiegl als verlängerter Arm des Managements, denn im Alltagsgeschäft fehlt Führungskräften oft die Zeit, vor Ort zu sein. Ein weiterer Vorteil der externen Unterstützung liegt in der Neutralität, auch schwierige, emotionale Prozesse zu moderieren.

**Transparenz, Objektivität, Messbarkeit |** Sebastian Schiegl legt Wert auf Transparenz, Objektivität und Messbarkeit von Ergebnissen. Er fordert durchgängige Zielvereinbarungen, beispielsweise klare Kennzahlen bis auf Mitarbeiterebene. «An der Konsequenz stellen wir fest, ob das Change-management eine Alibiveranstaltung ist oder nicht», sagt Schiegl. Ein Prozess ohne klare Ziele und ohne Unterstützung durch das Management ist nicht erfolgreich. Dies ist für ihn ein «No go», weil er beispielsweise auch sein Honorar von der erreichten Produktivitätssteigerung innerhalb einer bestimmten Frist abhängig macht. Auch Jürgen Kurz lässt sich an Zahlen messen. Deshalb definierte er im ersten Schritt mit Geschäftsleitung und Führungskräften der SBB die Ziele: Die Steigerung der Mitarbeiterproduktivität um fünf Prozent, die Erhöhung der Ordnung und Sauberkeit oder Reduzierung der Suchzeiten von Unterlagen um zehn Prozent.

Nach vier Terminen und fünf Monaten schätzten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, dass sie sogar neun Prozent effektiver arbeiten und 14 Prozent weniger nach verschollenen Unterlagen suchen. Knapp 500 000 Franken hat die Abteilung dadurch eingespart. Im ersten Workshop entwickelten die Teilnehmenden 116 Ideen, wie sie ihren Arbeitsplatz sinnvoller gestalten können. Jürgen Kurz waren zwei Dinge wichtig: Erstens müssen einige Ideen schnell umgesetzt werden, damit das Projekt in Schwung kommt und Erfolge sichtbar werden.

Zweitens darf nicht alles gleichzeitig passieren. Nachhaltige Veränderung geschieht in kleinen Schritten. Grundsätzlich schwört er auf das Buffetprinzip: Jeder nimmt sich, was er mag. Am Ende sehen zwar alle Teller verschieden aus, aber alle sind zufrieden. <