

## Büroorganisation

# Platz schaffen für freien Geist

Jens Gieseler, 10.03.2014 05:00 Uhr



Entrümpeln befreit: So wie bei der Renovierung Kaputtes und nicht mehr Benötigtes rausfliegt, so sollten auch Büro, Schreibtisch und Computer aufgeräumt werden. Foto: Fotolia

Während die Industrie ihre Produktion auf Effizienz trimmt, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können, scheinen in Büros Arbeitsabläufe, Besprechungen oder Ablagen herzlich unstrukturiert zu sein. Zu dem Ergebnis kommt eine Untersuchung der AKAD Hochschule Leipzig mit der Unternehmensberatung Tempus bei 1500 Firmen. Konkret: Aufgrund des gestiegenen Kommunikationsbedarfs und ineffizienter Büroorganisation bleiben lediglich drei Tage für produktive Arbeit. So verbringen 83 Prozent der Befragten täglich bis zu 30 Prozent ihrer Arbeitszeit in Besprechungen. Doch nicht mal zwei Drittel der vereinbarten 'To-dos' werden in dieser Zeit abgearbeitet.

In großen Unternehmen und Konzernen schätzen die Mitarbeiter sogar, dass höchstens zwei Fünftel der Aufgaben erledigt werden. Tempus-Geschäftsführer Jürgen Kurz überrascht das nicht: 'Die Erfahrungen aus meiner Beratungspraxis decken sich mit den ermittelten Zahlen.' In den meisten Unternehmen gäbe es keine Besprechungskultur mit klaren Regeln, die auch eingehalten werden. Dazu gehört für den Praktiker etwa, dass für die Vorbereitung jedes Themas ein Mitarbeiter verantwortlich ist, klar ist, ob etwas noch besprochen werden muss oder schon entscheidungsreif ist, kein Zeitrahmen festgelegt ist oder wie das Thema weiterbehandelt wird.

Zentrales Problem ist oft die Gesprächsleitung. Traditionell führt der Geschäftsführer oder Abteilungsleiter durch die Besprechung, doch der verfügt

oft nicht über Moderationskompetenz, oder ihm fehlt die notwendige Distanz, weil er inhaltlich involviert ist, so der Rhetoriktrainer Peter Flume aus Nürtingen. Um zum angepeilten Ziel zu kommen, muss der Moderator verbindlich und bestimmt eingreifen, wenn die Diskussion abschweift oder Einzelne sich selbst darstellen. Zur Gesprächsführung sagt Flume weiter: 'Es ist entscheidend, die Ergebnisse zusammenzufassen, um Missverständnisse und spätere Diskussionen um das Protokoll zu vermeiden.' Weil deutsche Firmen mit komplexen und eng verzahnten Dienstleistungen und Waren punkten, findet Daniel Markgraf, Professor an der AKAD Leipzig, die Studienergebnisse fatal, zumal der Kommunikationsaufwand ständig wächst.

### **60 Prozent lesen E-Mails außerhalb der Arbeitszeit**

'Ob Kommunikation mit Kunden, interne Absprachen oder Überwachung von Aufgaben - aufsummiert verbringen Bürotätige im Durchschnitt einen Tag pro Woche mit der Bearbeitung von E-Mails und einen weiteren in Besprechungen.' Jeder Vierte empfände mehr als die Hälfte der empfangenen E-Mails als unproduktiv. Sogar 60 Prozent der Befragten lesen E-Mails auch außerhalb ihrer Arbeitszeit. Vor ähnlichen Problemen stand die KRK Gruppe in Geesthacht bei Lauenburg. In den vergangenen sechs Jahren hat sich die Mitarbeiterzahl des Kunststoffveredlers auf 126 verdoppelt. 'In der Produktion haben wir auf Materialeffizienz geachtet und wie wir die Arbeitsprozesse sinnvoll aufeinander abstimmen', erzählt die kaufmännische Geschäftsführerin Beate Korinna Brammer.

In ihrem Unternehmerverein stieß sie auf Jürgen Kurz und war begeistert von den vielen Tipps und seiner Systematik, wie Schreibtische aufgeräumt bleiben, Kundenmails von jedem Mitarbeiter leicht zu finden sind und auch Arbeitsabläufe vereinheitlicht werden. Als Verfahrenstechniker war Bernhard Brammer systematisches Agieren selbstverständlich, doch der Techniker in der Familie war zunächst skeptisch, ob die 34 Mitarbeiter in der Verwaltung mitziehen. 'Ausmisten' hieß das Ziel des ersten Workshop- Tages. Dazu stellte der Mitarbeiter von Tempus stets drei Fragen: Brauche ich dich? Bildschirm, Stifte, Telefon selbstverständlich. Auch Unterlagen, die gesetzlich vorgeschrieben sind. Aber die Steuerunterlagen der vergangenen Jahre müssen nicht griffbereit am Arbeitsplatz stehen, sondern können woanders gelagert werden. Zweite Frage: Machst du mich glücklich?

Das Bild meiner Kinder motiviert mich, aber die Erinnerung an den Betriebsausflug vor zwei Jahren ist inzwischen veraltet. 'Es geht nicht darum, den Mitarbeitern etwas vorzuschreiben, sondern individuelle Lösungen und gemeinsame Regeln zu finden', lautet das Credo von Kurz' Büro-Kaizen. Dritte Frage: Erleichterst du mein Leben? Etwa Büromaterial, das in den nächsten Monaten gebraucht wird. Klares Ja, momentan ist es im Weg, aber irgendwann brauche ich es. 'Indem wir die individuellen Materiallager aufgelöst und ein zentrales für alle geschaffen haben, sparen wir aktuell 30 Prozent der Kosten', schätzt die Firmenchefin. Im Müllcontainer landeten alte Zeitschriften, längst erledigte Vorgänge und Akten.

### **Jeder nach eigenem Gusto**

Jetzt merken die Mitarbeiter, die alle an dem Prozess beteiligt sind: Vollgestellte

Räume belasten den Geist. Mit dem gewonnenen Freiraum fühlen sie sich zufriedener. Am zweiten Schulungstag ging es um Regeln. Auf den Straßen selbstverständlich, aber im E-Mail-Verkehr 'fährt' jeder nach eigenem Gusto. Mit dem Effekt, dass Urlaub und Krankheit zu längeren Suchzeiten bei den Vertretungen sorgen. Schon im Alltag sollen laut Stuttgarter Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in deutschen Büros zehn Prozent der Arbeitszeit mit der Suche nach E-Mails und den Unterlagen verloren gehen.

Die AKAD-Studie schraubt tägliche Störungen durch Suchzeiten sogar auf 13 Prozent hoch. Deshalb hat die KR D Gruppe klare Regeln im Umgang und bei der Ablage von E-Mails geschaffen. Beispielsweise müssen die angeschriebenen Kollegen aktiv werden. Wer dagegen in 'cc:' steht, muss die Informationen nur zur Kenntnis nehmen. In jeder E-Mail geht es nur um eine Sache und nicht um viele unterschiedliche Themen. Außerdem haben die Mitarbeiter eine eindeutige Ordnerstruktur nach Projekten geschaffen. Die KR D nimmt damit etliche Anregungen aus Kurz' neuem Buch 'Für immer aufgeräumt - auch digital' auf.

Selbst mit E-Mails können Ressourcen geschont werden: Statt wie bisher umfangreiche PDF-Dateien mehrfach hin und her zu schicken, die viel Speicherplatz kosten, sind die Dateien jetzt auf dem Server abgelegt, und es werden nur noch Links auf die PDFs verschickt. Statt Widerstand erleben die Brammers viel Begeisterung. Einige Angestellte, die bisher von der Arbeit begraben wurden, tun sich wesentlich leichter oder erreichen sogar mehr. Die Organisation des schnell gewachsenen Betriebs hält endlich wieder mit der Produktion mit. Damit dies so bleibt, wurden firmenintern zwei Kaizen-Coaches gewählt, die für die kontinuierliche Umsetzung und Einhaltung der getroffenen Vereinbarungen sorgen.