

# Simplify your Schreibtisch

Reportage Büro-Kaizen und was dahinter steckt - Ein Selbstversuch

VON ALF GEIGER

**Neu-Ulm** Ich habe es in ihren Augen gesehen: „Häh?“, dachten meine Kollegen. „Büro-Kaizen? Was soll denn der Schmarrn? Wieder so 'ne Idee vom Chef“. So offen ausgesprochen hat es (natürlich) keiner, als ich die Redaktionsmitglieder zu einem Vortrag zum Thema „Büro-Kaizen“ gebeten habe. Aber die Augen...

Und dann war er da, der Herr Kurz von der Firma „tempus“ in Giengen. Und er erzählte uns viel über Ordnung und Sauberkeit, über Büroorganisation, vereinfachte Arbeitsabläufe, Selbststeuerung durch Eigenverantwortung und über eine angeblich zu erwartende Steigerung der Arbeitseffizienz um satte 20 Prozent. Und das alles ohne wirklich gravierende Änderungen, nur durch eine neue Systematik? Welcher Vorgesetzte würde da nicht sofort zupacken.

Moment mal. Bisher dachte ich immer, ich wäre sowieso schon ordentlich (Naja, mehr oder weniger) und gut organisiert. Büro-Kaizen? Brauch ich nicht!

Oder doch?. Ich höre Jürgen Kurz zu – und muss mehr als einmal schmunzeln – über mich selbst. Ich fühle mich irgendwie ertappt, ohne ein wirklich schlechtes Gewissen zu haben. Sind wir nicht alle ein wenig schlampig? Hat nicht jeder so seine „Gruschtel-Schublade“ in der er auf einen Griff alles sofort findet – ein anderer jedoch auch nach verzweifelter Suche gar nichts? Und außerdem: Der Schreibtisch des Kollegen ist doch noch viiiiiiel unordentlicher...

Stimmt, sagt Jürgen Kurz. Er kennt all diese Argumente nur allzu

**„Es macht einfach mehr Spaß, in einem sauberen Umfeld zu arbeiten“**



Jürgen Kurz,  
Kaizen-Profi

gut, schließlich berät er seit Jahren namhafte Firmen und stößt dabei immer zunächst auf eine mehr oder weniger ausgeprägte Skepsis und Ablehnung. Dabei geht es beim „Büro-Kaizen“ um Ziele, die jeder Mitarbeiter ohne zu zögern sofort begrüßen wird:

Vermeidung von Verschwendung? Klar! Reduzierung der Suchzeiten? Aber sicher! Verringerung der Durchlaufzeiten? Ein Segen! Optimierung des Systems? Super! Verringerungen der Schnittstellen? Hurra! Schnelle Reaktion auf Kundenwünsche? Prima! Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit? Wer wünscht sich das nicht!

Also haben Mitarbeiter und Unternehmen Vorteile – und das alles verbunden mit einer Steigerung der Effektivität um sage und schreibe ein Fünftel? Ganz ehrlich: Das glaub' ich nicht! Noch nicht...

In vier Stufen soll sich diese Verbesserung vollziehen, sagt Jürgen Kurz. Und gleich die erste Stufe ist (für manchen mehr, für einige weniger) fast schmerzhaft: Ordnung und Sauberkeit. Auweia!

## Ordnung und Sauberkeit

Jürgen Kurz zeigt uns Bilder von Schreibtischen. Und plötzlich kichern alle. Es sind zwar nicht unsere

Schreibtische, aber sie sehen aus wie unsere: proppenvoll, ein Stapel übereinander gestapelter Plastik-Fächer, natürlich alle übertoll. Man hat ja viel zu tun und jeden Tag kommt soooo viel rein...

In der Ecke ein Stapel Fax-Papier gegenüber der Eingangstür, den irgendwann jemand mal dahin gestellt hat – und seither ist das eben der Platz für das Fax-Papier. Dass jeder Besucher automatisch darauf blickt, dass es einfach unordentlich aussieht, das hat bisher keiner von uns bemerkt. Und außerdem steht das Faxgerät im Nebenraum, also muss fehlendes Papier jedes Mal extra geholt werden. Aber der Papierstapel stand doch schon immer da...

## Zettelchen, Telefonnummern, Memos, Erinnerungsfotos

Auf dem Schreibtisch des Kollegen liegt eine Schreibunterlage. So eine, wie sie auf fast jedem Schreibtisch eben liegt, sie hat ja schließlich ihren Namen auch daher. Was ist denn daran auszusetzen? Jürgen Kurz zieht die unzähligen Zettelchen und Post-It unter der Klarsichthülle hervor. Telefonnummern, Memos, ein Ausriss aus einer Zeitung, Bilder von der Freundin, was man halt so braucht. Aber – wie oft wurden diese Fitzelchen denn wirklich gebraucht? Hm... der Kollege überlegt. Eigentlich...

Wäre es da nicht besser, diese Kleinigkeiten würden irgendwo sortiert und abgelegt, fragt Jürgen Kurz. Recht hat er, der Mann. Nur, wohin damit? Kurz rät zu einer Art nummerierten Hängeregistratur, geordnet nach Prioritäten: Das Wichtigste im Fach 1 – und so weiter. Der Vorteil: Plötzlich findet man Dinge sofort, nach denen vorher umständlich gesucht werden musste.

Und dann kommt der schmerzhafteste Eingriff des Herrn Kurz: Das „Aussortieren unnötiger Dinge“. „Entferne alles, was nicht benötigt wird“, rät der Kaizen-Profi. Es gebe jede Menge Dinge in Schubladen, Schränken und Regalen, die einem zwar ans Herz gewachsen sind, aber seit Jahren nicht mehr gebraucht werden. Oder sogar noch nie gebraucht wurden. Und dann geht's los: Was nicht mehr gebraucht wird, kommt weg!

Die Vitaminpillen, die ich seit Jahren in meiner Schreibtischschublade horte (aber noch nie eine genommen habe)? Raus! Ein Fläschchen Wildrosen-Cremebad? Keine Ahnung, woher ich das habe. Also raus damit: alte Fotos, alte Artikel (etwa eine Million, grob geschätzt). Außerdem finde ich in meinem Schreibtisch: Drei Scheren (die ich dauern gesucht habe), ungefähr 50 Kugelschreiber (alle ausgetrocknet), einen Telefonvertrag (den ich neulich händeringend gesucht, aber nicht gefunden habe), ein Handy-Ladegerät (ich hab mir ein neues gekauft, weil ich das Teil nicht mehr gefunden hatte) – und noch einige andere Dinge, die ich an dieser Stelle besser nicht beschreibe. Alles raus? Mein Herz blutet. Aber wenn ich ehrlich bin: Die meisten Dinge hab ich seit Monaten nicht mehr angefasst...

Irgendwann sieht mein Schreibtisch anders aus. Mein Bauch sagt: Vorher war er irgendwie gemühtlicher. Mein Hirn sagt: Quatsch! Mein



Au weia, wie soll an diesem Schreibtisch gearbeitet werden? Mit etwas Mut und einer professionellen Anleitung fällt Ordnung halten leichter.

Foto: Furthmair

Blick konzentriert sich auf den Bildschirm.

Der war bislang eingerahmt von kleinen gelben Post-It's, diesen gelben Merktzettelchen. Die sind jetzt alle weg, die dort hingekritzelten Telefonnummern, Zugangsdaten und Passwörter habe ich fein säuberlich in mein neues Telefonverzeichnis eingetragen.

Plötzlich fühle ich mich gar nicht mehr abgelenkt, ich kann mich auf das Wesentliche konzentrieren, signalisiert mir mein Verstand. Nur ganz tief drinnen, da grummelt es

noch ein ganz klein wenig. Ich fühle mich ein bisschen wie der Schulstreber, der dem Lehrer die Tasche zum Auto trägt. Ein wenig stolz, aber im Grunde überführt...

*P.S.: Eins habe ich begriffen, Kaizen ist nichts „Fertiges“, sondern ein Weg, der ständig neue Herausforderungen stellt. Und ich bin ja erst am Anfang des Weges der „Philosophie der permanenten Veränderungen“. Ein weiter Weg...*

www.fuer-immer-aufgeraemt.de

## Stichwort

- **Kaizen:** Im engeren Sinne ist eine ständige/inkrementale Verbesserung gemeint, in die Führungskräfte wie Mitarbeiter einbezogen werden. In der freien Übersetzung aus dem Japanischen bedeutet **Kai** = Veränderung, Wandel; **Zen** = zum Besseren. Diese auf das Wesentliche reduzierte Bedeutung ist kontrovers. Gemäß der Philosophie des Kaizen weist nicht die sprunghafte Verbesserung durch Innovation, sondern die schrittweise erfolgende Perfektionierung/Optimierung des bewährten Produkts den Weg zum Erfolg. Dabei wird davon ausgegangen, dass der wirtschaftliche Erfolg das Ergebnis von Produkten und Dienstleistungen ist, die mit **ausgezeichneter Qualität höchste Kundenzufriedenheit** erzielen. Aus dieser Überzeugung leitet sich die stetige Suche nach Verbesserung auf allen Ebenen eines Unternehmens als Kernfunktion einer Kaizen-Programmatik ab. Im Westen wurde Kaizen unter dem Namen Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) in vielen Unternehmen eingeführt. Zu diesem Prinzip gehören z. B.:
  - **Perfektionierung** des betrieblichen Vorschlagswesens
  - **Investition** in die Weiter-

bildung der Mitarbeiter

- **Mitarbeiterorientierte Führung**
- **Prozessorientierung**
- **Einführung** eines Qualitätsmanagements

Insgesamt soll Kaizen oder KVP zu einer höheren Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und letztlich zu einer stetigen Verbesserung der Wettbewerbsposition beitragen. In Japan selbst wird die Idee des Kaizen unabhängig von seiner im Westen verbreiteten qualitätsbezogenen Bedeutung verwendet. Kaizen ist in der japanischen Praxis vor allem **die Philosophie der „ewigen Veränderung“**. Mit der Veränderung muss nicht unbedingt Qualitätsverbesserung einhergehen. Echte Qualitätsverbesserung ist oft „unscheinbar“ und nicht präzise zu messen. Dadurch hat sie keinen Marketing-Wert und wird vielfach gar nicht wahrgenommen.

Die Idee des Kaizen-Konzepts entstand (angeblich) vor dem Hintergrund einer wirtschaftlichen Krise des japanischen Automobilriesen Toyota in den 1950er Jahren. Der Konzern geriet in eine Krise und Toyota hatte eine Überbelegung von 30%, das Gesetz verbot aber damals Massenentlassungen. Statt die Mitarbeiter in die Zwangsferien zu schicken, offerierte die Firma ihnen permanente Weiterbildung, wo sie Mittel und Wege finden sollten, Autos effizienter und günstiger zu produzieren.

Als geistige Väter von Kaizen bei Toyota gelten die Ingenieure Taiichi Ohno und Shigeo Shingo. Die Mitarbeiter sollen über die Arbeitsabläufe (Prozesse) nachdenken und sie verbessern können. Der Erfolg bei Toyota war durchschlagend, sodass die Methode der ständigen Verbesserung unter dem Namen Kaizen zum fixen Programm bei Toyota wurde. In den folgenden Jahrzehnten stieg Toyota zum Weltmarktführer auf.



Auf der ersten Stufe der „Kaizen-Treppe“ stolpert mancher schon über die Frage, welche „unnötigen Dinge“ er von seinem Schreibtisch verbannet. So schwer es fällt: Man muss sich von einigen Gewohnheiten lösen.