



SO WEIT DARF ES NICHT KOMMEN: Wie wichtig ein aufgeräumter Schreibtisch ist, wird oft unterschätzt – dabei frisst schlechte Arbeitsplatzorganisation Zeit und Geld.

Das Chaos auf dem Schreibtisch besiegen

ARBEITSPLATZORGANISATION. Bis zu einem Fünftel der täglichen Arbeitszeit in Büros wird mit Suchen verschwendet. Zwischen Bücherbergen und Papierstapeln auf dem Schreibtisch geht nicht nur Zeit, sondern auch Geld verloren. Das Programm „SOS im Büro“ der Volkswagen Coaching hilft, System ins Chaos zu bringen.

Immerhin 70 Prozent der Führungskräfte bevorzugen Mitarbeiter, die einen aufgeräumten Schreibtisch haben, so das Ergebnis einer Studie von Cary Cooper, Professor für Organisationspsychologie an der Lancaster University, aus dem Jahr 2003. Das verwundert nicht. Durch Unordnung im Büro werden täglich bis zu 20 Prozent der Arbeitszeit verschwendet, wie die Organisationsberaterin Edith Stork herausgefunden haben will. Dinge wie Sortieren und Ablegen werden im Alltagsgeschäft meist als nebensächlich erachtet und deshalb vernachlässigt. Lange Durchlaufzeiten, ineffiziente Prozesse und schlechter Kundenservice sind die Folge. Deshalb hat die Volkswagen Coaching GmbH, Kompetenzfeld Projektmanagement, ein Notfallprogramm entwickelt: „SOS – im Büro“. Mitarbeiter lernen hier mit professioneller Hilfe, reinen Tisch zu machen – und zwar im Sinne des Wortes. Die Berater von VW Coaching begleiten die Büroangestellten von der ersten Aufräumaktion am eigenen Schreibtisch über die Einführung von abteilungsübergreifenden

Ordnungsstrukturen bis hin zur Entwicklung und Umsetzung von komplexen Prozessoptimierungskonzepten.

Von der Produktionsabteilung lernen

Was die Produktion schon seit Jahren macht, soll jetzt auch in die administrativen Bereiche der Unternehmen Einzug halten – das ist die Idee hinter dem Programm der Volkswagen-Tochter, die im Bereich Personal- und Unternehmensentwicklung tätig ist. „Büromitarbeiter können viel von der Produktionsabteilung lernen. Vor allem Disziplin“, sagt Matthias Bingel, Leiter Marketing und Vertrieb des Kompetenzfelds Projektmanagement der VW Coaching und federführend an der Entwicklung von „SOS – im Büro“ beteiligt. Beispielsweise werde Büromaterial häufig erst nachbestellt, wenn jemand den letzten Block oder Kuli aus dem Schrank nimmt. Bis die Lieferung eintrifft, vergehen dann mehrere Tage, an denen es bei den anfallenden Arbeiten zu Verzögerungen kommt. „Aber da stören sich die wenigsten dran“, wundert sich Bingel.

„Werden dagegen in der Produktion nicht rechtzeitig Schrauben bestellt, legt das die gesamten Abläufe lahm.“ Die Schreibtische von unnötigem Ballast zu befreien und durch klar strukturierte Ordnungssysteme die Prozesse im Büroalltag zu optimieren, ist also das Ziel des dreistufigen Coachingprogramms: Arbeitsplatzorganisation, EDV-Organisation und Wertstromdesign heißen die Projektphasen, die jeweils auch einzeln angeboten werden.

20 Kubikmeter Papiermüll beseitigt

Papierberge, Ordnerstapel, überquellende Schreibtische – so sah es auch in den Büros der Vertriebsabteilung eines mittelständischen Industrieunternehmens mit 2.000 Mitarbeitern in Nordrhein-Westfalen aus. Im November 2004 beschloss der Bereichsleiter, dass es so nicht weitergehen könne und funkte „SOS“ an VW Coaching. In einem Beratungsgespräch wurden die Probleme der Abteilung geklärt und die Ziele des Programms darauf abgestimmt. An einem Montag ging es dann los: Zwei Berater der VW Coaching stellten den zwölf Mitarbeitern der Vertriebsabteilung des Unternehmens in einem Kick-off-Meeting das Programm vor. „Das Konzept funktioniert nur, wenn jeder Mitarbeiter seinen Teil dazu beiträgt“, begründet Bingel, der in dem Projekt – neben der Möglichkeit, Geld zu sparen – vor allem auch ein Motivations- und Teamförderungsinstrument sieht. Zunächst galt es deshalb, die Skepsis der Mitarbeiter zu überwinden und den Blick auf ihr eigenes Chaos zu richten. „Mit der Zeit entwickelt sich eine Betriebsblindheit, und man nimmt die Unordnung gar nicht mehr wahr“, erklärt Bingel. Mit Fotos von ihren Schreibtischen konfrontiert, zeigten sich die Mitarbeiter überrascht: Den meisten war ihre eigene Unordnung tatsächlich nicht bewusst. Gleich am folgenden Freitag ging es ans Aufräumen. Die Berater der VW Coaching stellten Abfallcontainer und Putzweimer bereit, und die Mitarbeiter kramten die Ärmel hoch: Erst jeder für sich an seinem Arbeitsplatz, anschließend in den Gemeinschaftsräumen. Dabei nahmen sie sich ein Zitat Kurt Tucholskys zu Herzen: „Die Seele jeder Ordnung ist ein großer Papierkorb.“ So wanderten Vertriebsprospekte aus den achtziger Jahren und veralteter Schriftverkehr in den Müll. Am

Samstagnachmittag blickten die Mitarbeiter dann stolz auf ihr Ergebnis: Es waren so viele Ordner geleert worden, dass diese eine Fläche von 16 Quadratmetern bedeckten. 20 Kubikmeter Papiermüll wurden entsorgt, das entspricht einer Menge von 100 Vollbädern.

Anschließend räumten die Mitarbeiter ihre Büros wieder ein. Für das neue Ordnungssystem hat Matthias Bingel die so genannte „30-Sekunden-Regel“ aufgestellt: „Innerhalb dieser Zeit muss die gesuchte Information gefunden werden“, erläutert er. Nur was täglich gebraucht wird, müsse in Reichweite platziert, alles andere könne in Schränke, Regale und Schubladen verstaut werden. Für die reibungslose Zusammenarbeit im Team formulierten die Mitarbeiter zusätzlich Nutzungsregeln für Gemeinschaftsdrucker und Faxgeräte: Wer veranlasst im Fall einer Störung die Reparatur? Wer kümmert sich um Papiernachschub? Was geschieht mit den Ausdrucken, die keiner abholt? „Eine klare Aufgabenzuweisung ist das A und O für funktionierende Büroprozesse“, so Bingel. Im Rahmen der Neuordnung wurden auch Kleiderständer oder verwelkte Pflanzen aus den Büros verbannt. Die Mitarbeiter waren überrascht, wie hell und groß die Räume plötzlich wirkten.

Die E-Mail-Flut eindämmen

Im zweiten Schritt des Coachingprogramms standen in gleicher Weise die elektronischen Arbeitsplätze der zwölf Vertriebsmitarbeiter auf dem Prüfstand. Auf den Gemeinschaftslaufwerken und den lokalen Festplatten sah es ähnlich aus

wie auf den Schreibtischen: Jeder hatte sein persönliches Ordnungssystem und legte nach eigenem Gutdünken Ordner und Unterverzeichnisse an – keine guten Voraussetzungen, wenn mehrere Leute auf dieselben Informationen zugreifen müssen. Hinzu kommt, dass Mehrfachablagen nicht nur lange Suchzeiten verursachen, sondern auch die Festplatte verstopfen: „Für ein Gigabyte Serverplatz fallen im Monat bis zu 80 Euro Verwaltungskosten an“, schätzt Bingel. Gemeinsam mit den VW-Coachingberatern konzipierten die Mitarbeiter also ein klar gegliedertes Hierarchiesystem, eine auf die Arbeitsabläufe zugeschnittene Ordnerstruktur sowie Regeln zur Dateibenennung. Um die schlimmste E-Mail-Flut einzudämmen, stellten sie eine so genannte „Netiquette“, das heißt Umgangsformen für den E-Mail-Verkehr, auf. Allein das sparte dem Unternehmen 41.000 Euro im Jahr – denn die E-Mail-Bearbeitungszeit konnte dadurch pro Mitarbeiter um zwölf Minuten am Tag verringert werden.

In der letzten und wichtigsten Phase von „SOS – im Büro“, dem Wertstromdesign, sollen die Büroprozesse insgesamt optimiert werden: Zunächst werden die übergreifenden Prozesse betrachtet und dann die einzelnen Subprozesse analysiert. Es geht darum aufzudecken, an welchen Schnittstellen der Prozesse Sand im Getriebe steckt. Dazu werden die Durchlaufzeiten den Bearbeitungszeiten gegenübergestellt. Bingel verdeutlicht: „Eine Reisekostenabrechnung hat im Schnitt eine Durchlaufzeit von zwei Wochen, die Bearbeitungszeit beträgt aber nur circa eine Stunde. Wir analysieren, warum und wo die Abrechnung so

lange hängt.“ Die Schwachstellen könnten meistens in wenigen Stunden identifiziert werden, allerdings brauche es anschließend bis zu einem Jahr, bis die neuen, optimierten Arbeitsabläufe in der Praxis umgesetzt werden. Hemmschuh sei dabei oft die schlecht organisierte abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. „Eigentlich ist der Begriff „Abteilung“ irreführend“, meint Bingel. Es entstünde der Eindruck, dass etwas abgeteilt, also getrennt würde. Ziel von „SOS – im Büro“ sei es, an den Nahtstellen zwischen zwei Abteilungen Reibungsverluste zu minimieren, indem die Verbindungen gestärkt werden.

Drecksack der Woche

„Am schwierigsten ist es, anschließend die neuen Ordnungsstrukturen auf Dauer einzuhalten“, gibt Bingel zu. Die Gefahr, dass sich alte Routinen nach und nach wieder einschleichen, sei groß. Die Mitarbeiter des nordrhein-westfälischen Unternehmens führten deshalb ein Anreizsystem ein, um sich gegenseitig zu disziplinieren: Der Kollege mit dem saubersten Schreibtisch erhält eine Belohnung, beispielsweise Theaterkarten. Umgekehrt wird auf den unordentlichsten Schreibtisch ein kleiner Sandsack gestellt. Der betroffene Mitarbeiter ist dann der „Drecksack der Woche“ und muss für die Kollegen einen Kuchen backen. „Ein Funken Humor darf dabei natürlich nicht fehlen“, sagt Bingel. Den Vorgesetzten empfiehlt er, besonders für die Anfangsphase nach dem Projekt, die Arbeitsplätze regelmäßig zu kontrollieren und vor allem: immer mit gutem Beispiel voranzugehen. (mor)