

Büroeffizienz

Wertschöpfen durch ein schlankes Büro

Stephan Teuber
November 2004

Arbeitserleichterung, Stressvermeidung, Effektivitätssteigerung für den Mitarbeiter und dabei auch noch **Kosteneinsparungen** für den Unternehmer. Das klingt wie aus der Welt der Fabeln. **Ist aber wahr!**

Derzeit werden in Deutschland 13% der Arbeitszeit für das **Suchen von Informationen** in Unterlagen verwendet, nur jede dritte von durchschnittlich 22 Emails pro Tag sind für den Empfänger relevant. Die **Zeit für die Bearbeitung von Emails stieg im Schnitt auf 72 Minuten** pro Tag. 70% der Ursachen für Kundenreklamationen entstehen im administrativen Prozess, da verwundert es nicht, dass nur ca. **1% der Zeit** in den Büroprozessen für die **Wertschöpfung** beansprucht wird. Das ist pure **Verschwendung** von Zeit, Nerven und barem Geld.

Kein Wunder also, dass derzeit eine **zweite Welle des Lean Managements** auf die deutschen Unternehmen zurollt. Mit dem Unterschied, dass diesmal die Reformen nicht in den Fabrikhallen stattfinden, sondern nun in der **Arbeitswelt Büro**.

Vorreiter sind unter anderem General Motors, Fujitsu Services UK und die kanadische Post. In Deutschland hinkt man noch hinterher, doch gerade in einem Land in dem ein immer größerer Teil der Bevölkerung im Dienstleistungssektor arbeitet, ist es unabdingbar, **effiziente Büroabläufe** zu sichern.

Zu den Pionieren in Deutschland gehören die DeTeImmobilien und Bosch. Sie haben erkannt, dass durch Lean Management im Bürobereich Kosten zu senken sind. Diese Einsparungen haben entgegen dem häufigen Vorurteil nicht etwa zwei Beine, sondern die **gewonnenen Ressourcen werden für andere Aufgaben genutzt**.

Um diesem Missverständnis des „Köpfe Rasierens“ entgegen zu wirken und somit Unsicherheit beim Arbeitnehmer zu verhindern, empfiehlt sich der Begriff Büroeffizienz anstelle von Lean Management.

Eines ist offensichtlich: nur was man messen kann, kann man auch langfristig verbessern. Doch gerade diese elementaren Kennzahlen und Messgrößen fehlen für die Büroräume. Kriterium sind die **internen Kunden** und damit all diejenigen, die in der Wertschöpfungskette nachgelagert sind. Im Benchmarkingprojekt „Office Excellence“ ließen sich **Durchlaufzeiteneinsparungen von bis zu 80% nachweisen**. Wichtig ist in diesem

Zusammenhang, dass **nicht ein „Aufpasser“** mit der Stoppuhr misst, sondern **dass gemeinsam mit dem Mitarbeiter** die Prozesse durchleuchtet und anschließend optimiert werden.

Eben so schnell, wie die Erfolge sichtbar werden, schleicht sich auch wieder der „Schlendrian“ ein. In dieser Phase kommt es darauf an, dass es nicht bei einer einmaligen „Ab heute wird alles ganz anders!“ Aktion bleibt, sondern eine **kontinuierliche Verbesserung** darstellt. Um das Feuer der Effizienz am Leben zu erhalten sind Maßnahmen wie Verbesserungszirkel und regelmäßige Überprüfungen der relevanten Kennziffern unerlässlich. Ein Wettbewerb um das „best practice“ schafft zusätzliche Anreize für die Mitarbeiter ihre Verbesserungsvorschläge einzubringen.

Wie kann die Produktivität im sogenannten „unproduktiven“ Bereich gesteigert werden?

Das Fraunhofer Institut für Produktionstechnik und Automatisierung in Stuttgart hat **die sieben typischen Bürosünden** identifiziert.

- **Informationsüberfluss**
Mehr Informationen (Emails, Kopien, Memos, Berichte, etc.) als der Kunde, die angegliederten Prozesse oder die aktuelle Prozessphase brauchen.
- **Unnötiger Informationstransport**
Bewegen von Dokumenten von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz, zwischen Verwaltung und Produktion. Durchlaufen von Autorisierungsketten. Ablage von Akten, die niemand braucht.
- **Unnütze Wege**
Bewegung von Mitarbeitern auf der Suche nach Dokumenten, auf dem Weg zu räumlich getrennten Kollegen. Hinderliche Bürogestaltung.
- **Wartezeiten / Liegezeiten**
Warten auf Entscheidung von Vorgesetzten, die Rückgabe von Akten, die Auftragsweitergabe. Technische Anlaufzeiten von Bürogeräten.

- **Nutzlose Tätigkeiten**

Berichte und Protokolle, die niemand liest. Wiederholte manuelle Dateneingabe. Unnötige Vervielfältigung von Dokumenten.

- **Nicht benötigte Bestände**

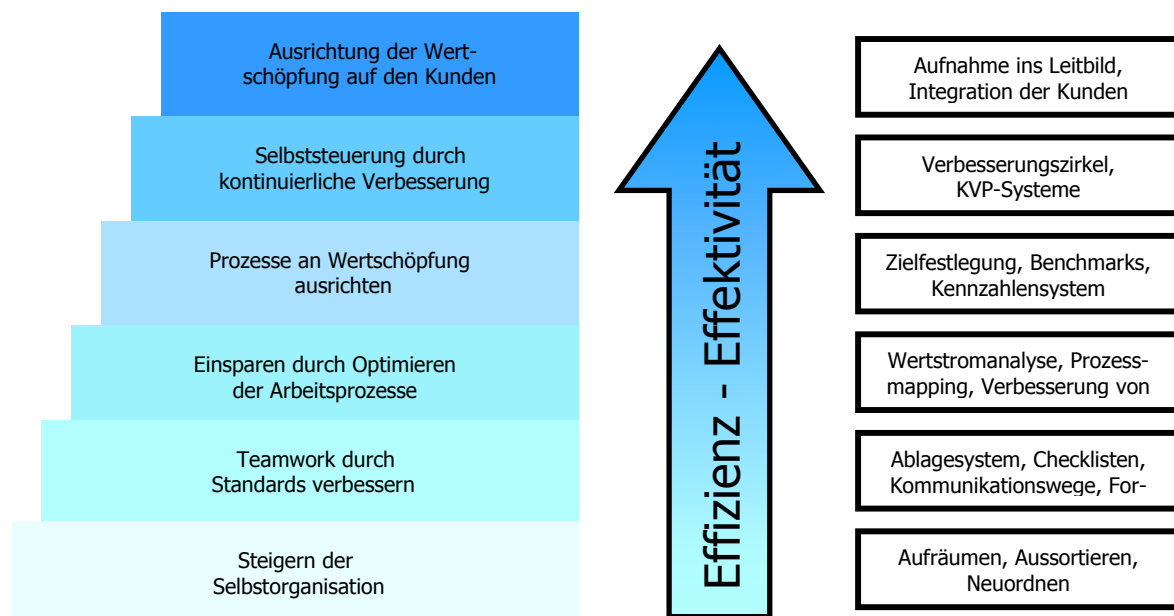
Unterlagen abgeschlossener Projekte. Ungenutzte Arbeitsmittel und Datenbestände. Mehrfachablage.

- **Fehler / Unklarheiten**

Fehlerhafte Dateneingabe und Auskünfte. Unlesbare Faxe und Notizen. Unvollständige Spezifikationen.

Die „standardisierten“ Fehler sind demnach bekannt. Stellt sich die Frage „Wie kann man Abhilfe schaffen?“

Dies erfolgt durch ein sechststufiges Modell.



Jede Veränderung muss, wenn sie von Dauer sein soll, von unten herauf beginnen. Der erste Schritt ist deshalb die **Steigerung der Selbstorganisation**, dies geschieht mit Hilfe der 5-A-Kampagne:

- **Aussortieren**
- **Arbeitsplatz säubern** und nur die notwendigen Dinge einräumen
- **Arbeitsmittel ergonomisch anordnen**
- **Anordnungen zum Standard machen**
- **Auf die Plätze fertig los: Das „Sofortprinzip“**

Dabei kommt es durch das **gemeinsame „Ausmisten“** am Arbeitsplatz des Mitarbeiters in der Praxis häufig zu dem Problem, dass Mitarbeiter sich ertappt fühlen, wenn immer mehr Dinge gefunden werden, die auf dem Schreibtisch nichts verloren haben. Doch die vom Mitarbeiter **selbst geschaffenen Vorteile** eines aufgeräumten und übersichtlichen Arbeitsplatzes überzeugen auch skeptische Mitarbeiter.

Eine Möglichkeit, die Akzeptanz zu steigern, bietet das **Wegwerfen auf Probe**. Viele Dinge werden für den täglichen Arbeitsablauf gar nicht benötigt, geben aber ein Gefühl der Sicherheit. Durch das Wegwerfen auf Probe lässt sich leicht feststellen, ob die jeweiligen Gegenstände gebraucht werden oder nur unnötige Platzfresser sind. Womit wir beim Thema Platz angekommen sind. Jeder Gegenstand, der nach gründlicher Abwägung zum täglichen Arbeiten benötigt wird, bekommt **einen festen Platz**. Am besten ist die Anordnung in U-Form, wobei die Anordnung immer nach der Regel **„Je häufiger gebraucht desto näher am Arbeitsplatz“** gilt. Für die Dinge, die bisher noch keinen festen Platz hatten muss ein Platz geschaffen werden.

Im nächsten Schritt müssen die aus der Selbstorganisation gewonnenen Erkenntnisse zu Standards entwickelt und anschließend kommuniziert werden. Mögliche Standards für die Büroorganisation sind **einheitliche Checklisten**, eine für sich selbst sprechende PC-Verzeichnisstruktur sowie eine zentrale Nutzung von Arbeitsmitteln. Der Nutzen dieser Maßnahmen liegt im **Vereinfachen der einzelnen Arbeitsabläufe** und der damit verbundenen **Zeitersparnis**. Des Weiteren schafft die Vereinheitlichung mehr Transparenz und Übersicht, wodurch die Arbeitsabläufe klarer werden und ein reibungsloses Arbeiten im Team ermöglicht wird. In leicht zu durchschauenden Prozessen ist die Übernahme von Aufgaben und Vertretungen wesentlich leichter.

Die Optimierung der Arbeitsprozesse beginnt immer mit einer **vollständigen** Bestandsaufnahme aller Prozesse.

Um ein bestimmtes **Qualitätslevel** zu erreichen muss dieser Soll-Zustand definiert werden. Verbesserungspotenzial bieten bisherige Fehler und durch eine Wertstromanalyse können Verschwendungen aufgedeckt und beseitigt werden.

Häufig stockt der Bearbeitungsfluss an Schnittstellen mit internen und externen Kunden und mit den Lieferanten. Dies zu Optimieren ist ein Meilenstein im Prozess der **Effektivitätssteigerung**.

Um auch zukünftig den Verbesserungsprozess zu erhalten empfiehlt sich die Dokumentation der Soll-Prozesse, denn dadurch entsteht zum einen die Möglichkeit der **Überprüfung** sowie **Kontinuität** und **Stabilität**.

Durch die beschriebenen Maßnahmen wird der Arbeitsbereich Gesamtbüro transparent und seinem Arbeitsprozess entsprechend gestaltet (Flussprinzip). Kürzere Wege und Kapazitätsgewinn sind direkte Folgen.

Bei weiteren Fragen erreichen Sie den Autor Stephan Teuber unter Tel. 0711 90 140 880 oder per E-Mail: stephan.teuber@loquenz.de.