

# Buchbesprechung: Der Weg. Effizient im Büro mit Kaizen-Methoden

Von Sabine Leikep / Klaus Bieber

Kaizen-Methoden werden in produzierenden Betrieben längst erfolgreich eingesetzt. Doch wie sieht es in den administrativen Bereichen und im Bereich der Dienstleistung aus? Hier gilt oft noch der Grundsatz „My desk is my castle“. Jeder verteidigt eisern sein Schreibtischrevier und seine persönliche Arbeitsorganisation, die nach eigenen Aussagen „schon lange so funktioniert“ und bei der alles mit Intuition wieder gefunden wird...



„Der Weg“ erzählt die Geschichte von Tim Tacho, Leiter eines Verkaufsteams bei einem Automobilzulieferer. Die Situation in seinem Team empfindet Tacho als immer unerträglicher: E-Mailflut, individuelle Ablagen, bei denen sich in Abwesenheit des Mitarbeiters niemand auskennt, zugestellte Büroflächen, Redundanz durch Mehrfachablagen, lange Durchlaufzeiten etc. Angeregt durch einen Gang durch die Produktionsstätte, beschließt Tacho, sich in seinem Team, dem Ort des Geschehens (=Gemba), auf die Suche nach Muda (=Verschwendung) zu machen, um Kaizen (=stetige Verbesserung) einzuführen.

Mit Hilfe eines externen Beraters beginnt er mit seinem Team, ein Stufenmodell zur Büroeffizienz umzusetzen. Dabei werden die einzelnen Schritte nachvollziehbar beschrieben: In Workshops werden die Mitarbeiter zunächst für Verschwendung, Abweichung und Überbelastung sensibilisiert. Dann geht es mit der 5A-Aktion direkt an die Schreibtische. Eine unmittelbare Erleichterung wird für die Mitarbeiter sofort erlebbar! Weitere Themen im Stufenprozess sind

- Zusammenarbeit im Team z.B. über Standardisierungen und One Point Lessons (bebilderte Kurzanleitungen)
- Prozessverbesserung z.B. über die Methode Prozessmapping
- Weitere Optimierung und Motivation über Zielvereinbarungen und visuelles Management
- Flexibles Arbeiten im Team z.B. über mobile Raumkonzepte.

Auf allen Stufen gehen die Autoren auf die Reaktionen und die Einstellungsänderungen der Mitarbeiter ein, die einen wichtigen Erfolgsfaktor im Büroeffizienz-Prozess darstellen. Der Erzählstil des Buches wird teilweise fast überstrapaziert, wenn z.B. Mitarbeiter Martin Schräuble in breitem Schwäbisch seinen Unmut über „KOI SENN“ (Kaizen) äußert.

Die Vorgehensweise, die eine Erfolgsstory beschreibt, ist überzeugend. Ein inneres Fragezeichen entstand bei mir bei der Fünfmal-Warum-Analyse zur Lösung von punktuellen Problemen. Anstelle einer Ursachenforschung, die leicht in Schuldzuweisungen enden kann, ist eine lösungsorientierte Herangehensweise im Sinne von „Wie können wir sicherstellen, dass wir in Zukunft das Ziel erreichen“ nützlicher.

Kleines Ärgernis, dass eine Korrekturschleife nicht funktioniert hat und so alle Indexangaben um vier Seiten verrückt sind. Insgesamt ist das Buch als Einstiegslektüre zum Thema sehr brauchbar und anschaulich. Toll sind auch die abgebildeten Auditfragebögen zu den einzelnen Stufen. Das Buch macht deutlich, wie viel Einsparpotenzial und Verbesserungsmöglichkeiten in den Bürobereichen liegen und appelliert, diese „Schätze“ nicht länger zu verschleudern.

*Claudia Heizmann*