

@Loquenz

UNTERNEHMENS BERATUNG

Newsletter der Loquenz Unternehmensberatung GmbH · www.loquenz.de

Büroeffizienz

Wertschöpfen durch ein schlankes Büro

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 ist für den Empfänger relevant. Die Zeit für die Bearbeitung von Emails nimmt im Schnitt 72 Minuten pro Tag in Anspruch. Das ist pure Verschwendung von Zeit, Nerven und barem Geld.

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

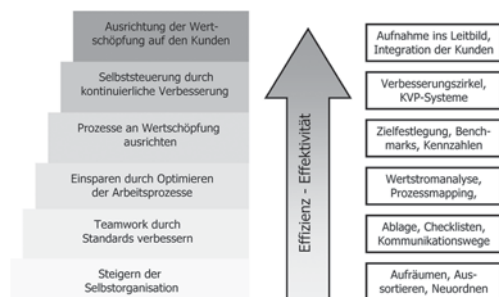
Fehlerhafte Dateneingabe und Auskünfte. Unlesbare Faxe und Notizen. Unvollständige Spezifikationen.

Kein Wunder also, dass derzeit eine **zweite Welle des Lean Managements** auf die Deutschen Unternehmen zurollt. Mit dem Unterschied das diesmal die Reformen nicht in den Fabrikhallen stattfinden, sondern nun in der **Arbeitswelt Büro**. Vorreiter sind unter anderem Fujitsu Services UK und die kanadische Post.

Auch wenn es noch ungewöhnlich klingt, dass Prozessoptimierer mit der Stoppuhr in der Hand die Zeit messen, die ein Sachbearbeiter benötigt um einen Kundenauftrag abzuwickeln, so kommt man an dieser Maßnahme zukünftig nicht mehr vorbei. Denn eines ist offensichtlich; nur was man messen kann, kann man auch langfristig verbessern. Doch gerade diese elementaren Kennzahlen und Messgrößen fehlen für die Büroräume. Im Benchmarkingprojekt „Office Excellence“ ließen sich **Durchlaufzeiterparungen von bis zu 80% nachweisen**.

Wie kann also die Produktivität im so genannten unproduktiven Bereich gesteigert werden?

Dies erfolgt durch ein sechsstufiges Modell, das sicherstellt, dass es nicht bei einer einmaligen „Ab heute wird alles ganz anders“ Aktion bleibt, sondern ein **kontinuierliche Verbesserung** darstellt. Jede Veränderung muss, wenn sie von Dauer sein



Die sechs Schritte zum schlanken Büro

Büroeffizienz	1
Wertschöpfen durch ein schlankes Büro	
Fehlzeitenmanagement	2
Aktuelle Entwicklung	
Neue Köpfe - neue Kompetenzen	3
Lars Attmer und Daniela Himmelreich	
Impressum	3
MiniMax-Interventionen	4
Buchbesprechung Manfred Prior	
Happy End	4
Jenseits der Ovation: Bildungscontrolling	

Aktuelles

- Management Coach für Profis
- Loquenz-Seminare 2005
- NLP
- Literaturtipp
- Stiftung „Zeit für Menschen“

„Die Seele jeder Ordnung ist ein großer Papierkorb.“

Kurt Tucholsky



Aussortieren, Entsorgen, Aufräumen – Vorher



Aussortieren, Entsorgen, Aufräumen – Nachher

Editorial

Liebe Leserin,
lieber Leser,

heute wenden wir uns im Doppelpack und in eigener Sache an sie, denn: Wir haben es getan! Aus der Loquenz Unternehmensentwicklung GmbH und der IMAR Unternehmensberatung GmbH wird die Loquenz Unternehmensberatung GmbH mit Sitz in Stuttgart-Vaihingen. Unsere langjährige erfolgreiche Kooperation war für beide Partner das eindeutige Signal dafür, dass wir mehr als gut miteinander können. Die Fusion besiegelt nun endgültig unser Erfolgsmodell.

Daher möchten wir in dieser Ausgabe u. a. unsere neuen Mitarbeiter und deren Tätigkeitsbereiche vorstellen. Nicht ganz zufällig haben Daniela Himmelreich und Lars Attmer einen Beitrag zu dieser Ausgabe geleistet.

Viel Spaß beim Lesen!

Mit bestem Gruß

St. Teuber
Stephan Teuber



Jan Kuhnert
Jan Kuhnert



soll von unten herauf beginnen. Als erster Schritt steht deshalb die Steigerung der Selbstorganisation, dies geschieht mit Hilfe der 5-A-Kampagne:

- **A**ussortieren
- **A**rbeitsplatz säubern und nur die notwendigen Dinge einräumen
- **A**rbeitsmittel ergonomisch anordnen
- **A**nordnungen zum Standard machen
- **A**uf die Plätze fertig los: Das „Sofortprinzip“

Bei der Umsetzung in der Praxis ist ein häufig festzustellendes Problem, dass Mitarbeiter sich ertappt fühlen, wenn Dinge gefunden werden, die auf dem Schreibtisch nichts verloren haben. Eine Möglichkeit die Akzeptanz zu steigern, bietet das **Wegwerfen auf Probe**. Vieles wird für den täglichen Arbeitsablauf gar nicht benötigt, gibt 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. 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. Durch die beschriebenen Maßnahmen wird der Arbeitsbereich Gesamtbüro transparent und seinem Arbeitsprozess entsprechend gestaltet (Flußprinzip). Kürzere Wege und Kapazitätsgewinn sind direkte Folgen.

Stephan Teuber

Fehlzeitenmanagement: Aktuelle Entwicklung

„Krankenstand sinkt weiter“ – so oder ähnlich lauten die jüngsten Schlagzeilen vieler Tageszeitungen. Als Grund wird – zurecht – die **Angst um den Arbeitsplatz** benannt. Das allgemeine Klima, der in vielen Bereichen spürbare Kostendruck, hat die Menschen dazu bewegt, ihren Job nicht leichtfertig durch gelegentliche „Auszeiten“ aufs Spiel zu set-

zen. Zudem werden hohe Fehlzeiten seitens der Unternehmen nicht mehr einfach hingenommen: Rückkehrgespräche, betriebliche Gesundheitsförderung, Anwesenheitsprämien etc. haben ihre Wirkung entfalten können.

Dabei birgt die aktuelle Entwicklung auch **Gefahren**, denn sie beruht in großen Teilen auf Angst. Dauerhafte Ängste um die eigene Existenz und den eigenen Wohlstand sind ein ernst zu nehmendes **Gesundheitsrisiko**. Hinzu kommt der stetig **steigende Altersdurchschnitt** der Belegschaften, der im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung eine zusätzliche Herausforderung für die Unternehmen darstellt. Schließlich gibt es Branchen und nach wie vor viele Einzelunternehmen, deren **Fehlzeiten auf hohem Niveau** verharren.

Aus unserer Erfahrung mit dem **IMAR-Fehlzeitenkonzept** müssen daher folgende Aspekte des Fehlzeitenmanagement künftig stärker in den Vordergrund rücken:



Kein Fehlzeitenmanagement ohne Führungskräftequalifizierung

Die Fehlzeitengesprächsführung darf nicht auf kurzfristige Angsteffekte setzen, sondern muss von qualifizierten Führungskräften wahrgenommen werden, die ihre Führungsaufgabe auch betreuend und nicht nur „fachlich“ verstehen. Fehlzeitengesprächsführung bedarf einer Flankierung durch eine **umfassende Führungskräfteentwicklung** (z.B. durch Coaching, Führungsgrundsätze). Unerlässlich ist dabei die Investition in die Führungsriege, die eine unmittelbare, zeitnahe Betreuung der Mitarbeiter garantiert (Teamleiter, Meister etc.).

Kein Fehlzeitenmanagement ohne Gesundheitsförderung

Der häufig bemühte Leitgedanke „**Leistung fordern – Gesundheit fördern**“ wird so in die Praxis umgesetzt. Das Credo des verantwortlichen Umgangs mit dem eigenen Arbeitsplatz und der eigenen Gesundheit kann seitens der Unternehmen nachhaltig unterstützt werden. Das **krankheitsbedingte Ausscheiden von Experten (und deren Wissen) wird verhindert** und die Verbreitung tätigkeitspezifischer Erkrankungen eingedämmt. Gesundheitstage, Kooperation mit Fitnessstudios, Rückenschule etc. – gehören in der einen oder anderen Schwerpunktsetzung zum Instrumentenmix eines erfolgreichen Fehlzeitenmanagements dazu.

7 Tipps zur Fehlzeitenreduzierung

Fehlzeitenprojekte haben **Erfolg**, wenn...

- ↳ das Management das Projekt unterstützt
- ↳ sie auf dauerhafte und nicht einmalige Aktivitäten angelegt sind
- ↳ die relevanten Akteure - Personalabteilung, Fachabteilungen und Betriebs-/Personalrat - zusammen arbeiten
- ↳ die Bereitschaft zu Investitionen in Zeit, Analysen und Schulungen besteht
- ↳ die Führungskräfte eine wichtige Rolle im Rahmen der Gesprächsführung wahrnehmen
- ↳ die Fehlzeitengespräche als wichtiger Teilaspekt der Gesamtaufgabe Führung begriffen werden
- ↳ das Fehlzeitenprojekt in die Gesamtstrategie des Unternehmens eingebettet ist

Kein Fehlzeitenmanagement ohne strukturelle Anpassungen

Jedes noch so angemessene Führungsverhalten, jede gesundheitsfördernde Maßnahme kann seine Wirkung nicht optimal entfalten, wenn strukturelle Faktoren die positiven Effekte in Teilen konterkarieren (z.B. nicht optimierte Entlohnungssysteme oder Personalauswahlverfahren). Erfolgreiches Fehlzeitenmanagement bedeutet daher in vielen Unternehmen auch die Bereitschaft, alte Verkrustungen aufzulösen und **strukturell neue Wege** zu gehen. Niedrige Fehlzeiten, eine gesunde Mitarbeiterschaft und damit Wettbewerbsvorteile – all dies, ist dauerhaft mitunter nicht ohne strukturelle Anpassungsleistung zu haben.
Daniela Himmelreich

Mens sana in
corpore sano



Kontakt

Sie möchten weitere Informationen zum Thema Fehlzeitenmanagement? Wenden Sie sich an die Loquenz GmbH

Ansprechpartnerin
Daniela Himmelreich
Telefon 0711 90140880
E-Mail
daniela.himmelreich@loquenz.de

Neue Köpfe – neue Kompetenzen!

Mit der Fusion der IMAR Unternehmensberatung GmbH und der Loquenz Unternehmensentwicklung GmbH zur Loquenz Unternehmensberatung GmbH ändert sich auch das Erscheinungsbild von Loquenz.

Die bisherigen **IMAR-Mitarbeiter** Lars Attmer und Daniela Himmelreich bringen ihre langjährige Projekterfahrung und ihr Know How zukünftig bei der **Loquenz Unternehmensberatung GmbH** ein.

Diplom-Pädagoge Lars Attmer



Lars Attmer ist 35 Jahre alt und verheiratet. Er ist seit 1999 bei IMAR als Berater, Trainer und Coach beschäftigt. Seine Tätigkeitsfelder sind Change Management, Einführung von Teamarbeit, IMAR Fehlzeitenkonzept sowie die Führungskräfteentwicklung. Der Diplom-Pädagoge hat an der Universität der Bundeswehr in Hamburg studiert und gearbeitet (Schwerpunkt Personalmanagement).

Diplom-Sozialwirtin Daniela Himmelreich



Daniela Himmelreich ist 34 Jahre alt, verheiratet und hat einen dreijährigen Sohn. Sie ist seit 1998 bei IMAR als Beraterin, Trainerin und Coach beschäftigt. Ihre Tätigkeitsfelder sind das IMAR-Fehlzeitenkonzept, statistische Methoden & Analysen sowie die Führungskräfte- und Teamentwicklung. Die Diplom-Sozialwirtin hat an der Universität Erlangen-Nürnberg studiert und gearbeitet (Schwerpunkt Kommunikationswissenschaft).

Newsletter abbestellen

Sie erhalten den Newsletter eLoquenz, weil Ihre Adresse in unsere Abonnentenliste eingetragen ist. Wenn Sie diesen Newsletter nicht mehr beziehen möchten, senden Sie eine E-Mail an kontakt@loquenz.de

Impressum

Loquenz Unternehmensberatung GmbH
Waldburgstr. 17/19
70563 Stuttgart
Telefon: +49 711 90140880
Telefax: +49 711 90140879
E-Mail:
kontakt@loquenz.de
www.loquenz.de
Redakteur und verantwortlich i.S.d.P.:
Stephan Teuber
Gestaltung und Herstellung:
Hepper Printmedien
Tübingen-Hagelloch
www.hepper-printmedien.de



Kontakt

Sie möchten weitere Informationen zum Thema kurze lösungsfokussierte Coaching-Interventionen? Wenden Sie sich an die Loquenz GmbH

Ansprechpartnerin
Claudia Heizmann
Telefon 0711 90140880
E-Mail
claudia.heizmann@loquenz.de

Buchbesprechung
Manfred Prior, MiniMax-Interventionen



Die erfrischende Grundidee der MiniMax-Interventionen lautet: In Gesprächen mit möglichst geringem Aufwand gute Ergebnisse erzielen. Es geht dem Autor Manfred Prior nicht darum, eine bahnbrechende Strategie vorzustellen, sondern um die Feinheit in der Kommunikation. Mini sind die 15 beschriebenen **Interventionen** insofern, dass sie **schnell erlernbar** und von jedem **leicht und unauffällig anwendbar** sind. Auf der anderen Seite sind die Interventionen von großer Wirkung, da Widerstände in Gesprächen abgebaut werden oder erst gar nicht entstehen. Das Augenmerk liegt dabei auf **Lösungsorientierung** und **konstruktiven Frageformen** mit dem Ziel, die Arbeit zu erleichtern. Denn: „Es ist leicht, es sich schwer zu machen und schwer, es sich leicht zu machen“.

Drei Interventionsbeispiele:
1. „**Noch nicht**“: Es ist hilfreich, bei Problemen den Zusatz „noch nicht“ zu verwenden und damit auf Chancen zu fokussieren. D.h. ein chaotischer Schreibtisch bedeutet, dass noch keine Strategie gefunden wurde, die Berge im Entstehen zu verhindern.

2. „**Ob**“: In Veränderungsprozessen ist es sinnvoll, Fragen mit „ob“ zu vermeiden. Sie möchten in der Regel nicht wissen, ob sich der Mitarbeiter eine Veränderung vorstellen kann, sondern welche er sich vorstellen kann.
3. **Konstruktive W-Fragen**: Fragen, die sich nicht einfach mit „Ja“ oder „Nein“ beantworten lassen, führen den Gefragten in einen Suchprozess. Also anstelle der Frage: „Gibt es einen Weg...?“ besser fragen „Welche Wege können Sie sich vorstellen?“

Die Grundlagen für den **leicht lesbaren Ratgeber** sind in verschiedenen Beratungsansätzen zu finden und er richtet sich vorrangig an Therapeuten und Berater. Wen der therapeutische Sprachgebrauch nicht irritiert, kann auch als Führungskraft **praxisnahe Anregungen** finden, wie Sie in lähmenden Problemsituationen immer wieder den Dreh in Richtung Lösungssuche schaffen können. Es geht letztlich bei allen Interventionen darum, das Gespräch und das Denken in eine nützliche Richtung zu lenken. Das Buch hält, was es zu Beginn verspricht und ist dazu mit den Kommentaren von „Dr. Bär“ **eine unterhaltsame, humorvolle Lektüre** für einen langen Winterabend.

Manfred Prior, MiniMax-Interventionen, Carl-Auer-Systeme Verlag 2002.
http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/389670401X/qid=1102586595/ref=pd_ka_0/302-0750493-8413659

Claudia Heizmann



Kontakt

Sie möchten weitere Informationen zum Thema Bildungscontrolling? Wenden Sie sich an die Loquenz GmbH

Ansprechpartner
Lars Attmer
Telefon 0711 90140880
E-Mail
lars.attmer@loquenz.de

Happy End 
Jenseits der Ovation: Bildungscontrolling

Alle zufrieden – Nutzen Null?
Ach, ist das schön... alle zufrieden und begeistert! Am Ende eines jeden Seminars versichert man sich gegenseitig wie toll alles war – **Happy End**. Sinnvollerweise wird dieser unmittelbare Trainings- und Seminarerfolg auf einem Feedback-Bogen von den Teilnehmern festgehalten. Dennoch – den Trainer/Seminarleiter quält jenseits der allgemeinen Erleichterung und Begeisterung die Frage: War’s das jetzt oder bleibt frei nach Tucholsky festzustellen:

Es wird nach einem happy end im Seminar jwöhnlich abjendelt?

Was habe ich erreichen können? Zufriedene Teilnehmer – das ist das eine. **Doch das Entscheidende kommt doch nach dem Seminar: wie geht es weiter...was wird umgesetzt...was nutzt das alles?!** Oder doch lieber abblenden, wenn es wichtig wird?

Bildungscontrolling – für noch mehr Lernerfolg! Die Ovation ist ohne Zweifel wohlthuend und Voraussetzung für einen Lernerfolg – wir wollen kei-



nesfalls auf lobende Worte und Feedbackbögen verzichten Das alles ist und bleibt **ein Aspekt** des Bildungscontrolling – aber eben nur einer! **Wir wollen mehr! Wir wollen wissen**, was wir darüber hinaus erreicht haben – **ob und wie die Inhalte in der Praxis umgesetzt werden? – sie etwa nicht?** Das sind die Fragen und wir haben eine Antwort: Bildungscontrolling mit CC-Transfer!

Lars Attmer