

Jürgen Kurz

Für immer aufgeräumt

Zwanzig Prozent
mehr Effizienz im Büro



**Mit einem Vorwort von
Werner Tiki Küstenmacher**

GABAL

Jürgen Kurz

Für immer aufgeräumt

*Gewidmet allen Vätern und Müttern,
die (noch) zu viele Stunden im Büro verbringen
und nicht sehen, wie ihre Kinder aufwachsen.*

Jürgen Kurz

Für immer aufgeräumt

Zwanzig Prozent
mehr Effizienz im Büro

Mit einem Vorwort von **Werner Tiki Küstenmacher**

GABAL

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86200-039-5

Lektorat, Herstellung: Rommert Medienbüro, Almut Wiedenmann
Umschlaggestaltung: +Malsy Kommunikation und Gestaltung, Willich
Umschlagfoto: Corbis, Düsseldorf
Fotos Innenteil: Jürgen Kurz, Axel Güttinger, Frank-Michael Rommert
Druck: Westermann Druck Zwickau GmbH, Zwickau

© 2007 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Lizenzausgabe mit freundlicher Genehmigung durch:
Verlag Frank-Michael Rommert, Gummersbach. Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

Inhalt

Abschied vom Chaos

Vorwort von Werner Tiki Küstenmacher..... 8

Finden Sie heraus, wo Sie stehen

Ein Selbsttest 10

I Für immer aufgeräumt – die Grundlagen

- 1. Das Ziel dieses Buches:
Erarbeiten Sie nachhaltige Fortschritte 14**
- 2. Der Kaizen-Ansatz: Ständige Verbesserungen 19**
 - 2.1 Was heißt „Kaizen“? 19
 - 2.2 Steigen Sie die Kaizen-Treppe hinauf 21
- 3. Zum Umgang mit diesem Buch:
So holen Sie am meisten heraus 24**

II Für immer aufgeräumt – so funktioniert es in der Praxis

- 1. Die ERSTE Stufe:
Schaffen Sie Ordnung und Sauberkeit 27**
 - 1.1 Fotografieren Sie den Ist-Zustand 30
 - 1.2 Sortieren Sie systematisch aus 32
 - 1.3 Was Sie tun können, wenn Sie keine Zeit
zum Aussortieren haben 34
 - 1.4 Praktizieren Sie Wegwerfen auf Probe 36
 - 1.5 Gewinnen Sie mehr Platz im direkten Arbeitsumfeld 38
 - 1.6 Verbessern Sie Ihre Müllentsorgung 42
 - 1.7 Halten Sie den Arbeitsplatz sauber 44
 - 1.8 So gelingt die Umsetzung 45

**2. Die ZWEITE Stufe:
Standardisieren Sie Ihre Büroorganisation..... 47**

Standards für Einzelarbeitsplätze

2.1	Gewinnen Sie mehr Übersichtlichkeit durch Beschriftung.....	50
2.2	Machen Sie der Zettelwirtschaft ein Ende.....	54
2.3	Nutzen Sie Tacker & Co. effizienter.....	58
2.4	Warum Sie nur ein Posteingangskörbchen brauchen...	60
2.5	Bekämpfen Sie Lesestapel.....	64
2.6	Gebrauchen Sie eine zuverlässige Wiedervorlage	66
2.7	Verbessern Sie die Zwischenablage laufender Projekte.....	68
2.8	So stellen Sie sich der täglichen E-Mail-Flut.....	71

Standards für alle

2.9	So gehen Sie mit Fax und Kopierer clever um	74
2.10	Nutzen Sie Büroutensilien gemeinsam	77
2.11	Organisieren Sie Digitalkamera und Kabel.....	78
2.12	Gestalten Sie Ihr Archiv platzsparender	80
2.13	Tipps für gemeinsam genutzte Schränke und Räume ...	86
2.14	Arbeiten Sie mit Checklisten und Formularen.....	92
2.15	Standardisieren Sie den Zeitschriftenumlauf.....	95
2.16	Verabschieden Sie Standards gemeinsam – Beispiel: Vertrieb.....	96
2.17	So gelingt die Umsetzung	97

**3. Die DRITTE Stufe:
Optimieren Sie Ihre Arbeitsprozesse 99**

Beispiele für Optimierungen

3.1	Überwachen Sie Bestände durch Kanban	102
3.2	Verwenden Sie Adressaufkleber für häufige Post.....	105
3.3	Beschleunigen Sie die schriftliche Kommunikation ...	106
3.4	Führen Sie Besprechungen effizienter durch	108
3.5	Vereinfachen Sie die Handhabung von Bürogeräten durch One-Minute-Lessons	110
3.6	Nutzen Sie einen zentralen Prospektständer	113

<i>Entwickeln Sie eigene Ideen</i>	114
3.7 Prozesse optimieren – Beispiel: Telefonieren	118
3.8 Verschwendung reduzieren – Verschiedene Beispiele.....	120
3.9 Strukturen verbessern – Beispiel: Vertretungsregelungen.....	122
3.10 Fehler vermeiden, bevor sie entstehen – Beispiel: Schreibpult.....	124
3.11 Verbesserungen bei einzelnen Gruppen erzielen – Beispiel: Außendienstmitarbeiter	125
3.12 So gelingt die Umsetzung	129
 4. Die VIERTE Stufe: Stärken Sie das eigenverantwortliche Handeln der Mitarbeiter	 131
4.1 Schaffen Sie totale Transparenz durch Information....	132
4.2 Entwickeln Sie die Gaben der Mitarbeiter	134
4.3 Etablieren Sie eine angstfreie Fehlerkultur	136
4.4 Installieren Sie ein Verbesserungsvorschlagswesen....	138
4.5 Stärken Sie das Selbstmanagement der Mitarbeiter	141
4.6 So gelingt die Umsetzung	143
 5. Die FÜNFTE Stufe: Arbeiten Sie mit Zielen und Kennzahlen	 145
5.1 Bearbeitungs-/Durchlaufzeit.....	149
5.2 Termintreue.....	150
5.3 Reklamationsquote.....	151
5.4 Kostenanteil der Verwaltung.....	152
5.5 Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter und Jahr....	153
5.6 Mitarbeiterzufriedenheit	154
5.7 So gelingt die Umsetzung	155
 Stichwortverzeichnis	 156
 Tipps zum Weiterlesen.....	 158
 Danke!	 159

Abschied vom Chaos

Eine komplizierte Welt sehnt sich nach Vereinfachung. Das wird den meisten Menschen immer wieder klar, wenn sie ihren Arbeitsplatz betrachten.

Ich staune, wie sich an diesem Platz seit Jahrzehnten nicht wirklich etwas geändert hat – trotz revolutionärer Technik, trotz des (zum Teil sogar verwirklichten) Versprechens vom papierlosen Büro, trotz enormer Fortschritte in der Organisations- und Managementforschung. Nach wie vor türmen sich dort verblüffend schnell Berge von Papier, Mappen mit der Aufschrift „Eilt!“, gelbe Klebezettel mit Telefonnummern und E-Mail-Adressen, Terminpläne, To-do-Listen, Gimmicks, Werkmuster, allerlei Speichermedien von DVDs bis USB-Sticks, Werbegeschenke, Krimskrams, ... Warum?!

Weil der Arbeitsplatz mehr ist als nur ein Arbeitsplatz. Er ist ein Symbol, ungefähr so etwas wie unser nach außen verlageretes Gehirn. Was Sie im Kopf haben müssen, bildet sich auf fast magische Weise auf Ihrem Arbeitstisch ab. Das immer komplizierter werdende Arbeitsleben, der ständig steigende Druck – auf den 1 bis 2 m² vor Ihnen sehen Sie Ihr alltägliches Dilemma in einer Art Collage vor sich.

Die gute Nachricht: Sobald Sie beginnen, dieses symbolträchtige Gesamtkunstwerk vor Ihrer Nase bewusst zu verändern und zu vereinfachen, vereinfacht sich auch Ihr Arbeitsalltag. Diese erstaunliche Erfahrung hat Jürgen Kurz zu einer einfachen Methode gemacht und hundertfach in der Praxis getestet. Überzeugend legt er in diesem Buch dar, wie auch Sie den Sumpf auf Ihrem Arbeitsplatz trockenlegen können. Die einzelnen Schritte sind leicht nachvollziehbar. Stufe für Stufe werden Sie ein chaotisches Umfeld in ein wohl strukturiertes Büro verwandeln.

Jürgen Kurz ist einer der erfahrensten Praktiker auf diesem Gebiet, den ich kenne. Er hat Einzelarbeitsplätze, Abteilungen, ja

ganze Unternehmen umgekrempelt und dabei zu seinen Fans gemacht. Seine Ideen sind durch die Filter zahlloser Anwender gegangen, die mit ihm erprobt haben, was geht und was nicht.

Dieses Buch zeigt Ihnen: Das aufgeräumte Büro ist tatsächlich einfacher zu schaffen, als die meisten denken. Damit leistet es einen unendlich wichtigen Beitrag zu mehr Lebensqualität am Arbeitsplatz.

Nehmen Sie also heute Abschied vom Chaos. Und keine Sorge: Sie werden es nicht vermissen.

Werner Tiki Küstenmacher

Finden Sie heraus, wo Sie stehen – Ein Selbsttest

Bevor Sie dieses Buch lesen, können Sie den folgenden Selbsttest machen. Er verschafft Ihnen eine erste Aussage darüber, wie gut Sie Ihr Büro bereits organisieren.



Bitte kreuzen Sie Ihre Antwort an.

1. Befinden sich unmittelbar an Ihrem Arbeitsplatz nur Dinge, die Sie täglich nutzen? ☐ Ja ☐ Nein
2. Befinden sich auf Ihrem Schreibtisch ausschließlich Unterlagen für die *eine* Aufgabe, an der Sie gerade arbeiten? ☐ Ja ☐ Nein
3. Arbeiten Sie mit nur *einem* Posteingangskorbchen? ☐ Ja ☐ Nein
4. Haben Sie durch eine zuverlässige Wieder Vorlage sichergestellt, dass termingebundene Unterlagen nicht in Stapeln oder Ablage-schalen verschwinden, wo sie dann aufwen-dig gesucht werden müssen? ☐ Ja ☐ Nein
5. Stellt Ihr System für die Zwischenablage lau-fender Projekte sicher, dass Sie jedes benötig-te Dokument innerhalb von maximal einer Minute finden? ☐ Ja ☐ Nein
6. Finden sich Kollegen im Falle Ihrer Abwe-senheit in Ihren Arbeitsunterlagen zurecht? ☐ Ja ☐ Nein
7. Nutzen Sie Checklisten, die Ihnen die Arbeit erleichtern? ☐ Ja ☐ Nein
8. Wissen Sie stets, wo Sie Unterlagen ablegen müssen? ☐ Ja ☐ Nein
9. Haben Sie Standards für die Arbeit im Büro schriftlich festgelegt? ☐ Ja ☐ Nein
10. Werden in Ihrem Unternehmen die Verwal-tungskosten erfasst und in Bezug zur Ge-samtleistung der Organisation gesetzt? ☐ Ja ☐ Nein

Auswertung

Wie oft haben Sie „Ja“ angekreuzt?

10-mal

Sie sind bereits sehr gut organisiert und wissen, auf welche Techniken es ankommt. Mit Ihnen zu arbeiten, ist ein Privileg. Trotzdem vermute ich, dass selbst Sie einige Tipps finden, die Sie noch nicht kennen. Für Sie sind aber vor allem die hinteren Kapitel des Buches interessant, die sich an Fortgeschrittene richten.

7- bis 9-mal

Sie wissen bereits einiges darüber, wie man den Schreibtisch und seine Arbeit im Büro organisiert. Wenn Sie dieses Buch aufmerksam durcharbeiten, werden Sie eine Reihe von Anregungen erhalten, die Sie spürbar voranbringen.

3- bis 6-mal

Bei Ihnen gibt es – wie bei vielen Menschen – verschiedene Themen, mit denen Sie sich eingehender befassen sollten. Sie werden dabei sehen, dass es noch viele Möglichkeiten gibt, die Sie ausschöpfen können. Dieses Buch soll Ihnen dabei helfen, einen deutlichen Zuwachs an Effizienz und Arbeitsfreude zu erleben.

1- bis 2-mal

Wenn Sie sich eingehend mit den Grundlagen der Büroorganisation befassen und mit wachen Sinnen die Ratschläge umsetzen, werden Sie darüber erstaunt sein, welche positiven Veränderungen möglich sind.

Dieser Selbsttest gibt Ihnen einen ersten Hinweis auf die Frage, wo Sie stehen. Durch die jeweiligen Antworten haben Sie zugleich markiert, wo sich Ihre Verbesserungspotenziale befinden: Überall, wo Sie Nein angekreuzt haben, wartet eine Chance auf Sie. Viel Erfolg!

Teil I

**Für immer aufgeräumt –
die Grundlagen**

1. Das Ziel dieses Buches: Erarbeiten Sie nach- haltige Fortschritte

Ständige Verbesserung – im Büro unbekannt

„Keiner hat die Zeit zum Aufräumen – aber jeder hat die Zeit zum Suchen.“ Das ist die Praxis in vielen Büros der Republik. Während in der Fertigung der Gedanke der ständigen Verbesserung längst Normalität geworden ist, wurden die Büros in vielen Unternehmen hinsichtlich einer Prozessoptimierung lange Zeit verschont. Fehler, die am leichtesten begangen werden, am schwierigsten zu finden sind, die teuersten Auswirkungen haben und am kompliziertesten zu beseitigen sind, werden aber häufig *außerhalb* der Produktion begangen.

Riesige Potenziale in den Büros

Obwohl das so ist, wird meist trotzdem nur in der Fertigung optimiert, aber kaum in der Verwaltung. In den Büros schlummern daher riesige Potenziale, während in den Werkhallen schon große Fortschritte erzielt wurden. So geraten viele Unternehmen durch Verschwendung und Ineffizienz in den Büros unter Druck, auch wenn sie gute Produkte haben. Die Mitarbeiter müssen die immer weiter zunehmende Arbeitslast bewältigen, was oftmals zu Unzufriedenheit, Stress und Überlastung führt.

Es geht ums Überleben

Nun ist es kein Geheimnis, dass in allen Branchen die Globalisierung ihre Spuren hinterlässt. Vermeidung von Verschwendung ist somit keine Option, sondern unabdingbare Voraussetzung, um das Überleben des Unternehmens zu sichern.

Alltag in vielen Unternehmen

Doch wie sieht der Alltag aus? In vielen Unternehmen ergibt sich folgendes Bild:

- Für die Arbeit im Büro gibt es keine Standards. Jeder erledigt seine Aufgaben so, wie er bzw. sie es für richtig hält.
- Die Durchlaufzeiten sind lang.
- Es gibt Umwege und Verstopfungen. Der Effizienzstrom gleicht eher einem Rinnsal.

Das Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung hat diese Zusammenhänge mit Zahlen unterlegt. Es hat eine Studie veröffentlicht, aus der hervorgeht, dass Büro-mitarbeiter durchschnittlich 32 Prozent ihrer Arbeitszeit verschwenden („Lean Office 2006“, S. 5f.). Betrachtet man sich die Verschwendung genauer, entfällt etwa ein Drittel auf Verschwen-dung am einzelnen Arbeitsplatz etwa durch das Suchen nach dem richtigen Dokument. Die Hälfte der Verschwendung wird durch schlecht abgestimmte Prozesse verursacht, was beispiels-weise zu Wartezeiten und zu längeren Liegezeiten von Vorgän-gen an Engpässen im Prozess führt. Der Rest geht auf das Konto sonstiger unproduktiver Tätigkeiten im Büro.

**Etwa ein Drittel
Verschwendung**

Wer sich diese Zahlen vor Augen führt, dem wird ganz schwin-delig: 32 Prozent der Arbeitszeit werden verschwendet! Stellen Sie sich diese Verschwendung mal an einem Stück vor: Das sind etwa 70 Tage pro Jahr, an denen Mitarbeiter in die Firma kommen, den ganzen Tag sinnlose Dinge treiben und abends wieder nach Hause gehen – ohne irgendetwas produktives ge-leistet zu haben.

**70 unproduktive
Tage pro Jahr**

Noch vor 20 Jahren mochte das nicht so problematisch sein. Früher galt „Groß frisst klein“. Heute dagegen gilt „Schnell frisst langsam“. Ihr jetziges Tempo ist so lange akzeptabel, bis ein Mitbewerber kommt und schneller oder billiger ist. Fragen Sie sich einmal, was passieren würde, wenn Ihr Mitbewerber die gleiche Leistung 20 Prozent besser, 20 Prozent schneller und 20 Prozent billiger anbieten könnte als Sie. Glauben Sie, die Kun-den würden weiter bei Ihnen kaufen, nur weil sie das die letzten Jahre schon getan haben?

Eine Frage der Zeit

Wenn Sie denken, dass dieses Beispiel nicht realistisch ist, dann fragen Sie mal die Menschen, die in der Automobilindustrie arbeiten. Dort wurden schon vor Jahren Zulieferer mit der For-derung konfrontiert, ihre Preise um 30 Prozent zu reduzieren, wenn sie weiter Aufträge erhalten wollten.

**Beispiel
Automobilindustrie**

Sollten Sie noch eine weitere Antwort auf die Frage benötigen, warum das Thema dieses Buches wichtig ist, dann denken Sie an

Wissensexplosion

die Wissensexplosion: Das Wissen verdoppelt sich alle vier Jahre. In vier Jahren werden also aus 30 Mails pro Tag 60 Mails, in vier weiteren Jahren hat sich das wieder verdoppelt und es werden 120 Mails. Insgesamt handelt es sich um eine Vervierfachung. In acht Jahren wird es allerdings keine vier Jahre mehr dauern, bis die nächste Verdopplung eintritt – es wird schneller gehen.

**Wachsende
Papierstapel**

Aus zwei Ablageschalen auf Ihrem Schreibtisch werden vielleicht nicht 16, aber wahrscheinlich mindestens acht bis zehn, wenn Sie nichts dagegen unternehmen. Aus zwei Papierstapeln mit unerledigten Projekten werden aber mit Sicherheit viel mehr.

Burn-out-Syndrom

Egal welchen Beruf Sie ausüben: Klar ist, dass Sie etwas tun müssen, sonst werden Sie Schiffbruch erleiden oder innerlich zerbrechen. Das ist übrigens ein Phänomen, das in den vergangenen Jahren verstärkt festzustellen war: Mitarbeiter brechen unter der Aufgabenlast zusammen und werden krank (Burn-out-Syndrom).

**Die Anforderungen
bewältigen**

Der Ausweg besteht darin, auch im Büro Produktivitätsreserven aufzuspüren und zu nutzen. Wem es gelingt, die Büroeffizienz spürbar zu steigern, der kommt auch mit höheren Anforderungen zurecht.



Je nach Ihren persönlichen Vorerfahrungen rollen Sie vielleicht mit den Augen, wenn Sie das Wort „Aufräumen“ auch nur hö-