

Büro-Kaizen®

20 % mehr Effizienz im Unternehmen

Train-The-Trainer-Tipps

Die besten Tipps, um Skeptiker
ins Boot zu holen

[Download](#)



„In unserer Branche funktioniert das anders“, „Dafür habe ich keine Zeit“ und „Das Genie beherrscht das Chaos“ sind einige Beispiele von Aussagen, die wir bei unseren Umsetzungsbegleitungen des Öfteren zu hören bekommen. Machen Sie sich bewusst, dass es bei jeglichem Veränderungsprozess immer 3 Arten von Mitarbeitern gibt:

- Die Befürworter
- Die Neutralen
- Die Gegner

Befürworter

Die sind auf Ihrer Seite und haben oft schon länger angeregt, Verbesserungen in Richtung Büro-Kaizen voranzutreiben.

Neutrale

Das ist in der Regel die größte Personengruppe. Frei nach Franz Beckenbauer: „Schaun wir mal“ sind diese Personen nicht gegen die Veränderung. Sie sind aber auch nicht unbedingt dafür. Diesen Personenkreis gilt es zu überzeugen. Dann bleibt nur noch ein kleiner Rest übrig.

Gegner

Bei den Gegnern unterscheiden wir 2 Gruppen. Es gibt die „aufrechten Gegner“. Die haben Argumente, warum sie gegen das Projekt sind (z. B. weil derzeit die Vorbereitungen für eine wichtige Messe laufen. Mit den Argumenten dieser Personen kann man sich auseinander setzen. Der Personenkreis ist sehr wichtig, denn sie sprechen ihre Bedenken an. Wenn man die aufrechten Gegner gewinnt, hat man garantiert auch alle neutralen „eingefangen“.

Problematisch ist die 2. Gruppe der Gegner. Das sind die „Partisanen“. Die sagen nichts, verlassen hinterher aber den Schulungsraum und sagen dann zu den Kollegen „Das brauchen wir nicht“. Die kann man am Anfang ignorieren. Es gilt die aufrechten Gegner und neutralen zu gewinnen. Dann schwenken die Partisanen in der Regel ein.

Nachfolgend finden Sie einige Tipps. Es handelt sich um einen Auszug aus unserem Praktiker-Leitfaden. Das ist ein Leitfaden, der bei der Selbstumsetzung von Büro-Kaizen unterstützt. Weitere Infos hierzu finden Sie unter www.büro-kaizen/Leistungen/Produkte

Wie Sie Mitarbeiter überzeugen, den Schreibtisch frei zu halten

Wenn der Schreibtisch mancher Mitarbeiter mit Papieren übersät ist, müssen Sie mit Widerständen rechnen. Oft heißt es: »Ich muss die Unterlagen vor mir sehen, damit ich daran denke und nicht vergesse, sie zu bearbeiten.« Die Mitarbeiter meinen also, dass die Tätigkeiten transparent sind, weil die zugehörigen Papiere auf dem Tisch liegen.

Tipp: Es ist wichtig, dass Sie nicht einfach vorschreiben, den Schreibtisch aufzuräumen. Der einzig wirksame Weg besteht darin, dass man die Menschen mitnimmt und überzeugt.

Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass Leertischler effizienter sind als Volltischler. Dieser These wird sicher keiner widersprechen. Die daraus resultierende Erkenntnis lautet, dass Mitarbeiter die Projekte vom Tisch nehmen müssen, an denen Sie im Moment nicht arbeiten.

Meist reicht dieser logische Zusammenhang noch nicht aus, um aktiv zu werden. Daher können Sie aufzeigen, dass die oben angesprochene Transparenz eine Pseudotransparenz ist.

Bei meinen Umsetzungsberatungen bitte ich dazu die Mitarbeiter, ihre Stapel durchzuschauen. Meist erlebe dann Folgendes: Die Mitarbeiter sehen eine Klarsichthülle mit Papieren. Sie erschrecken und sagen »Oh, da muss ich dringend nachhaken« oder: »Mist, das habe ich vergessen«. Genau so häufig passiert es, dass Mitarbeiter Hüllen zur Hand nehmen und sagen »Das kann weggeworfen werden. Das ist schon lange erledigt bzw. die Frist ist abgelaufen.«

Ergebnis ist also, dass die Dinge nicht so transparent sind, wie vermutet. Das muss den Mitarbeitern klar werden.

Ich stelle dann die folgende Frage: »Wenn ich Ihnen garantiere, dass nichts vergessen wird, wären Sie in diesem Fall bereit, Ihre Projekte vom Tisch zu nehmen?« Unter der Voraussetzung, dass dies auch klappt, sind die Mitarbeiter in aller Regel bereit, mitzumachen, auch wenn man merkt, dass jetzt zu Beginn durchaus noch eine gewisse Skepsis vorhanden ist.

Herausfinden, was funktioniert

Auf eigene Projekte muss niemand anders zugreifen als Sie selbst – mit Ausnahme Ihrer Vertretung. Das bedeutet: Für Ihre eigenen Projekte können Sie auch ein eigenes System haben. Sie haben also die Chance, unterschiedliche Systeme zu testen.

Auf diese Weise finden Sie heraus, was gut funktioniert und was nicht. Diese Erfahrungen sind eine nützliche Basis für Schritt 3. Dort werden Sie zusammen mit Ihren Kollegen Lösungen für Aufgaben und Vorgänge definieren, an denen Sie gemeinsam arbeiten.

Wenn Ihre Kollegen spotten sollten

Am besten ist es, wenn alle Mitarbeiter einer Abteilung ihren Arbeitsplatz aufräumen. Es kann aber sein, dass manche nicht mitziehen und sich sogar über Sie lustig machen. Wenn sie den ordentlichen Arbeitsplatz sehen, fragen sie vielleicht: »Hast du nichts zu tun?«

Tipp: Halten Sie den Spott aus. Nach kurzer Zeit kommen die gleichen Leute

wieder, weil sie wissen wollen, wie Sie es hinbekommen haben.

Bei einer Umsetzungsberatung habe ich einmal Folgendes erlebt: Es gab ein Büro, das sich drei Mitarbeiter teilten. Nur zwei konnten mitmachen, der Dritte war verhindert. Nach einer Weile sahen die Schreibtische der beiden Teilnehmer so aus:



Beim dritten Mitarbeiter hatte sich nichts verändert. Doch immer dann, wenn er etwas suchen musste, wuchs auch in ihm

der Wunsch nach Ordnung. Er spürte nämlich selbst, dass Such- und Bearbeitungszeiten bei den Kollegen kürzer wurden.



Tipps für Sie als treibende Kraft

Gerade in der Anfangsphase ist es wichtig, einen guten Start zu haben. Sie dürfen am Anfang nicht zu viel auf einmal wollen. Wichtiger ist es, dass es Ihnen gelingt, eine Kontinuität sicherzustellen. Wenn Sie ein halbes Jahr lang jeden Freitagnachmittag ein bisschen schaffen, kommt am Ende mehr heraus, als wenn Sie in einer einmaligen Hauruckaktion Ihr gesamtes Büro neu organisieren wollen.

- **Wenn Sie noch nicht so viel Erfahrung darin haben, Gruppen zu moderieren,** empfehle ich Ihnen, dass Sie die vorgestellten Ideen zunächst einmal an Ihrem eigenen Schreibtisch ausprobieren. Sie werden dann merken, wo Sie Schwierigkeiten haben und wo Fragen auftreten. Gehen Sie davon aus, dass diese Fragen so oder so ähnlich auch von Ihren Kollegen gestellt werden. Wenn Sie dann schon Antworten für sich gefunden haben ist die Moderation hinterher leichter.
- **Wenn Sie schon Erfahrung in der Moderation von Gruppen haben, aber ein Volltischler sind,** empfiehlt sich das gleiche Vorgehen. Wenn die Mitarbeiter erleben, wie Ih-

nen dieser Kurs dabei hilft, den Tisch freizuräumen, dann wird dies neugierig machen.

Auch mit Blick auf die psychologische Seite von Veränderungen ist Ihre Vorbildfunktion wichtig: Wenn Ihr Schreibtisch vorher immer sehr voll war und Sie haben jetzt plötzlich eine gewisse Ordnung bzw. niedrigere Stapel, dann sehen die Mitarbeiter, dass Sie sich geändert haben. Im Idealfall nehmen sie Ihr Vorgehen dann als Vorbild an. Ihr Beispiel wird das Vertrauen stärken, dass die Lösungen auch bei den Mitarbeitern funktionieren können.

- **Wenn Sie Leertischler sind, aber große Schwierigkeiten befürchten,** dann können Sie einzelne Volltischler ansprechen und in einer Art Einzelcoaching versuchen, Verbesserungen herbeizuführen. Der Sinn besteht darin, die Kräfte zu konzentrieren und Schlüsselmitarbeiter ins Boot zu bekommen. Wenn die Mitarbeiter vom Kaizen-Gedanken erst einmal »infiziert« sind, können Sie die Bemühungen ausweiten und auch alle anderen mit einbeziehen.



Gehen Sie mit gutem Vorbild voran und beziehen Sie Schlüsselmitarbeiter ein. Dann haben Sie gute Voraussetzungen für einen gelingenden Start.

Tipps für einen guten Start

Bei Stufe 1 geht es um den einzelnen Arbeitsplatz, bei Stufe 2 um die Abteilung. Als Begleiter der Gruppe müssen Sie jeweils eine grundsätzlich andere Form der Moderation wählen:

- Bei Stufe 1 kann jeder Mitarbeiter mehr oder weniger frei entscheiden, was für seinen Arbeitsplatz am besten ist. In der Schulung haben Sie Tipps gegeben und die Mitarbeiter sind dann an die Arbeitsplätze gegangen, um den richtigen Weg für sich zu finden.
- Wenn es jetzt um die Abteilungsspielregeln geht, dann besteht die Notwendigkeit, dass sich die Mitarbeiter gemeinsam auf ein Vorgehen einigen.

Tipps 1: In der Regel gibt es nicht das eine richtige Vorgehen, sondern es können auch Meinungsunterschiede bestehen. Daher ist es ganz wichtig, dass Sie die Gruppe aufmerksam und aktiv moderieren. Sie müssen verhindern, dass derjenige, der am dominantesten auftritt, seine Meinung durchsetzt. Stellen Sie sicher, dass *alle* Beteiligten ihre Argumente vorbringen können und bewerten Sie die Argumente.

Tipps 2: Versuchen Sie, die Emotionen aus der Diskussion heraus zu halten und die Gespräche und Abstimmungen sachlich zu gestalten.

Tipps 3: Wichtig ist auch, dass Sie lernen, mit Lösungen zu arbeiten, die nur zu 80 Prozent perfekt sind. Es könnte zum Beispiel sein, dass sich die Gruppe beim Thema Beschriftung nur auf sehr wenige Punkte einigt. Machen Sie dann keinen Druck, sondern sorgen Sie dafür, dass diese Punkte schnell umgesetzt werden.

Tipps 4: Es gibt immer wieder »schwierige« Mitarbeiter. In meinen Umsetzungsbegleitungen habe ich es sehr häufig erlebt, dass Mitarbeiter, die am Anfang skeptisch waren, selbst sehr schnell den Nutzen der gemeinsam vereinbarten Spielregeln gespürt haben. Wenn Sie also merken, dass Widerstand herrscht, versuchen Sie zunächst, eine kleine Lösung zu finden, bei der jeder gut mitgehen kann. Bringen Sie diese kleine Lösung in einigen Wochen wieder auf die Tagesordnung, wenn Sie dann über Erfahrungen diskutieren können. In vielen Fällen ist es dann möglich, auch die nächsten Schritte zu gehen.

Tipps 5: Hängen Sie an zentraler Stelle oder im entsprechenden »Kaizen-Schulungsraum« einen Ausdruck Ihres Ideenspeichers auf. Immer dann, wenn sich ein To do ergibt oder wenn Sie ein Thema erneut ansprechen wollen, können Sie das dort vermerken.

FÜR IMMER AUFGERÄUMT
20 Prozent mehr Effizienz mit Büro-Kaizen

■ Ideenspeicher

Das möchten wir noch umsetzen:

Nr.	Maßnahmen	Wann?	Wann?	Wann?
1.	Regelmäßigen Zeitraum für Umsetzung finden			
2.	Better-Theory-Übersetzung einleiten			
3.	Den Ist-Zustand an mehreren Arbeitsplätzen fotografieren			
4.	Mit den wichtigsten Dingen in seiner Umgebung durch systematisches Ausordnen lernen			
5.	Maßnahmen auf Probe durchführen			
6.	Mehr Platz in meinem direkten Arbeitsfeld gewinnen			
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				

Auswertung der Ist-Analyse

Eine wichtige Funktion der Ist-Analyse besteht darin, ein Problembewusstsein zu schaffen. Denn wenn ein Mitarbeiter denkt, dass ein Bereich schon sehr gut sei, wird seine Motivation nicht sehr hoch sein, sich an der Verbesserung dieses Bereichs zu beteiligen. Wenn er allerdings sieht, dass er zwar eine gute Note gibt, während viele Kollegen diesen Bereich tendenziell problematisch sehen, wird er eher bereit sein, nach Lösungen zu suchen.

Erfahrung: In meinen Projekten habe ich es häufig schon erlebt, dass besonders Chefs gar nicht verstehen können, dass es Probleme gibt. Ein Klassiker ist hier der gemeinsam genutzte Küchenraum. In vielen Unternehmen kommt es wegen dieses Bereichs zu Unstimmigkeiten.

Bei dem Kundenprojekt in einem Zeitungsverlag war der Chef sehr überrascht darüber, wie groß die Unstimmigkeiten bezüglich der Ordnung in der Küche waren. In diesem konkreten Fall ging es darum, dass immer die gleichen Mitarbeiter die Spülmaschine ausräumen mussten. Aufgrund seiner Überraschung beschloss der Chef, selbst einmal die Spülmaschine auszuräumen. Er war dann überrascht, dass das Ausräumen nur etwa zwei Minuten gedauert hat.

Obwohl das kein großer Zeitaufwand ist, kam es zu Unstimmigkeiten. Diese wiederum hatten spürbare Auswirkungen auf die Zusammenarbeit und damit auf die Arbeitsleistung in anderen Bereichen. Es handelte sich also um ein Problem, das man lösen musste.

Vereinbaren Sie die Spielregeln gemeinsam

Ich stelle Ihnen das Dokument »Arbeitsplatz-Spielregeln« zur Verfügung. Es enthält Regeln, die sich im Laufe zahlreicher Umsetzungsberatungen als praxistauglich herausgestellt haben.

1. Tipp: Wichtig bei der Vereinbarung der Spielregeln ist, dass Sie diese Musterliste nicht als Dogma verstehen. Sie ist lediglich eine Diskussionsgrundlage. Die Erfahrung hat gezeigt, dass es immer einfacher ist, über eine Vorlage zu diskutieren, als selbstständig im luftleeren Raum Standards zu entwickeln.

2. Tipp: Es ist außerdem wichtig, dass Sie den Mitarbeitern beim Festlegen der Spielregeln ein Mitspracherecht einräumen. Die Akzeptanz wäre deutlich geringer, würden Sie die Spielregeln einfach vorschreiben.

Bei meinen Umsetzungsberatungen handhabe ich es so, dass jeder Mitarbeiter (auch Azubis) das uneingeschränkte Veto-recht hat. Das bedeutet: Ist jemand von einem Vorschlag nicht überzeugt oder möchte er eine andere Formulierung, wird die Regel nicht aufgenommen bzw. eine andere Formulierung gefunden. Haben sich die Mitarbeiter dann aber auf bestimmte Spielregeln geeinigt, müssen sie auch befolgt werden. Sie bilden die Grundlage für die künftige Zusammenarbeit.

3. Tipp: Wichtig ist schließlich, dass diese Spielregeln hinterher allen Mitarbeitern ausgehändigt und auch neuen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden. Wenn Sie beispielsweise eine Mappe für neue Mitarbeiter haben, legen Sie die Spielregeln hier hinein.

Wenn sich die Mitarbeiter wehren sollten

Es gibt Mitarbeiter, die haben sich so sehr an ihre Schreibunterlage und an Zettel an der Wand gewöhnt, dass sie sich ein Büroleben ohne sie gar nicht mehr vorstellen können. Machen Sie in diesem Fall die Vorteile deutlich, die der Einsatz von Sichtbüchern bringt:

- Sie befreien Ihr Blickfeld von Ablenkungen.
- Ihr Schreibtisch bleibt frei für den Vorgang, an dem Sie gerade arbeiten.
- Ihre Wand bleibt frei beispielsweise für ein schönes Bild.

Manche werden dennoch nicht auf ihre Schreibunterlage verzichten wollen. Sie sagen, man müsse bei Verzicht auf eine Schreibunterlage das Papier ja mit der Tischplatte als Unterlage beschreiben. Das ginge nicht bei einzelnen Blättern.

Tipp: Fragen Sie ruhig Ihre Kollegen, wie häufig sie ein einzelnes Blatt Papier gebrauchen. Ist das häufig der Fall, sollte zumindest eine einfarbige Schreibunterlage benutzt werden – ohne Folie zum Drunterstecken. Dann lenkt sie nicht so sehr ab.

»Das haben wir schon immer so gemacht!«

Wenn Sie eine ähnliche Situation haben und Doppelarbeit durch eine Neuorganisation vermeiden wollen, können Ihnen Widerstände begegnen. Schnell kommen dann Killerphrasen wie »Das haben wir schon immer so gemacht, es gibt keinen Grund, etwas zu ändern.« Durchdenken Sie daher am besten schon im Vorfeld genau, warum das neue Vorgehen auch für die Kollegen sinnvoll ist und was sie davon haben. Sie können auch an das Kofferspiel erinnern. Hier wurde deutlich, dass nicht nur das Unternehmen Vorteile hat, sondern auch die Mitarbeiter entspannter arbeiten können.

Im geschilderten Fall hätten Sie auf die folgenden Vorteile aufmerksam machen können:

- Die Mehrfachabgabe von Angeboten wurde verhindert. Wenn ein Kunde zu einem späteren Zeitpunkt anruft, muss man einfach über das Internet die aktuellen Marktpreise für das Material einsetzen und kann das Angebot in wenigen Minuten anpassen.
- Die Schreibtische der Mitarbeiter werden leerer. Das befreit den Kopf.
- Die Einspareffekte sichern die Position am Markt und damit den eigenen Arbeitsplatz.

Eingesparte Zeit in eine gute Vorbereitung investieren

Dass der Mitarbeiter unvorbereitet kommt, ist oft nicht darin begründet, dass er kein Interesse hat – der Grund ist, dass er keine Zeit für die Vorbereitung hatte.

Dadurch entsteht die gleiche Situation wie beim Aufräumen: »Keiner hat die Zeit zum Aufräumen, aber jeder hat die Zeit zum Suchen.« Bei Besprechungen müsste es dann heißen: »Keiner hat die Zeit für die

Vorbereitung, aber jeder hat die Zeit für endlos lange Besprechungen.«

Das Schöne an Büro-Kaizen ist, dass sich durch die Umsetzung der Tipps Zeitspareffekte ergeben.

Tipp: Drängen Sie darauf, die eingesparte Zeit auch in eine gute Vorbereitung der Tagesordnungspunkte zu investieren. Davon werden alle profitieren.