

Neue Büro-Arbeitswelten bedingen auch Umdenken

Was in Produktionsbetrieben schon seit längerem Einzug hat, beginnt sich nun langsam auf die Bürowelten auszudehnen. Lean-Management-Philosophien werden vermehrt in der Administration umgesetzt. Dabei geht es nicht um das papierlose Büro, von dem schon seit Jahren gesprochen wird, sondern um Effizienz bei der Bewältigung der täglichen Büroarbeiten.

Armin Baumann

Umstellungen, Änderungen und Neues verunsichern Mitarbeiter. Deshalb müssen nicht nur Methoden umgesetzt, sondern auch Change-Management angewendet und Führungsverhalten angepasst werden.

Das Ringen um mehr Effizienz ist ein Dauerthema. Mehr Effizienz bedeutet in der Regel höhere Wirtschaftlichkeit und erstaunlicherweise eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit. Auch in der Administration gibt es hinsichtlich des Themas Effizienzsteigerung noch viel Potenzial. Effizienz bedeutet nicht einfach nur «mehr», sondern manchmal auch «weniger»: weniger Leerläufe, weniger unproduktive Tätigkeiten, weniger Ablenkungen. So wies die Studie «Lean Office» des Fraunhofer Instituts nach, dass der «Anteil an Verschwendung» im Büro durchschnittlich bei 27 % liegt. So verschwendet zum Beispiel jeder Mitarbeitende alleine mit der Suche nach Informationen und Material im Schnitt eine ½ Stunde pro Tag – dass dies für auch für den einzelnen Mitarbeitenden frustrierend ist, liegt auf der Hand.

Hinter Lean Office steht die japanische Arbeits- und Lebensphilosophie Kaizen – das ständige Streben nach Verbesserung. Dabei gibt es drei Betrachtungs- und Handlungsebenen: Arbeitsplatz, Team und Prozesse. Beim Arbeitsplatz geht es darum, Suchzeiten zu reduzieren, Zugriffswege zu vereinfachen und Selbstorganisation zu optimieren und dadurch die Stressbelastungen und Frustration abzubauen. In der Betrachtungs- und Handlungsebene Team verfolgt Lean Office das Ziel, die Zusammenarbeit durch gemeinsam definierte Standards zu verbessern, Verantwortlichkeiten zu klären und Vertretungen zu definieren und so Doppelarbeiten zu vermeiden. Im Prozessbereich gilt es, die Daten- und Informationsschnittstellen nachhaltig zu definieren, Transparenz über Abläufe zu schaffen und die Prozessschritte aufeinander abzustimmen. Ziele bei Einführung des Lean Management sind die Beschleunigung der Kommunikation, die Reduktion der Fixkosten und Vermeiden von Leerläufen respektive Verschwendung. Analysen zeigten, dass die Maximalbesetzung der Arbeitsplätze unter

KMU SWISS Podium

Ort: CAMPUSSAAL Kultur + Kongresse Brugg Windisch
Thema: Arbeitsplatz Schweiz
Datum: 10. September 2015 (14.00 bis 19.00 Uhr)
Anmeldung: www.kmuswiss.ch

75 % liegt – an gewissen Tagen sogar unter 60 %. Für ein Unternehmen mit 200 Mitarbeitenden bedeutet dies, dass mindestens 50 Arbeitsplätze immer leer stehen. Deshalb werden auch neue Bürokonzepte umgesetzt und dadurch Büroflächen frei. Der Wechsel von Althergebrachtem zum Neuen bedingt bei allen Mitarbeitern ein Umdenken und löst Unsicherheit aus. Dies bedingt ein Change Management, was in vielen Unternehmen unterschätzt wird. Dabei entscheidet dies oft zwischen gut gemeint und gut gemacht. Die Erfahrung zeigt, dass alleine die Idee, an der Büroinfrastruktur etwas zu verändern – zum Beispiel neuer Standort oder neue Layouts, welche die Prozesse besser unterstützen – bereits Verunsicherung auslöst. Nicht die Tatsache, dass es anders oder besser werden könnte, sondern schon der Umstand, dass etwas verändert werden soll, verunsichert. Wird eine Veränderung angekündigt, entwickeln Betroffene immer Energie – in Form von Widerstand oder Unterstützung. Selbstverständlich gehen die Verantwortlichen davon aus, dass ihre gut gemeinte Initiative viel Unterstützung auslösen wird. Das ist nur so, wenn die Idee und der Sinn dahinter verstanden und die Betroffenen schnell und umfassend informiert werden. Selbst dann wird die Belegschaft nicht vorbehaltlos ihre Unterstützung anbieten. 20 % stellen sich grundsätzlich quer, weitere 20 % unterstützen das Vorhaben motiviert und 60 % wollen davon überzeugt werden, dass die geplante Veränderung für sie Sinn macht. Der CEO spielt hier eine Schlüsselrolle. Er gibt den Startschuss und vermittelt den Mitarbeitenden den tiefen Sinn und die Notwendigkeit der Veränderung. Er muss persönlich klar machen, dass dieser Schritt für den Erfolg des Unternehmens und damit für den Erhalt der Arbeitsplätze essenziell ist. Ab diesem Zeitpunkt sollen Mitarbeitende aus allen Bereichen und über alle Hierarchiestufen hinweg die Chance haben, «ihre» neue Arbeitswelt nach de-



finierten Vorgaben und den fachspezifischen Bedürfnissen mitzugestalten. Nur sie können im Detail darüber entscheiden, unter welchen Bedingungen sie neue Innovationen schaffen und effizient arbeiten können. Durch diesen Schritt werden die Betroffenen zu Beteiligten. Gleichzeitig wird allen klar, dass sie für den Projekterfolg mitverantwortlich sind. Startet dieses Change Management früh und bevor die Gerüchteküche dampft, wird das Projekt von Widerstand entlastet. Wichtige und kritische Ziele wie die Akzeptanz und der Kulturwandel werden bereits auf dem Weg zum Projektabschluss erreicht. Ein Element der «Neuen Arbeitswelten» ist die Möglichkeit, den Ort der Arbeit – im Büro, unterwegs oder im Home Office – selbst zu bestimmen. Dies bedingt einerseits die entsprechende technische Infrastruktur und andererseits Leadership der virtuellen Führung. Die Verantwortung, höhere und komplexer werdende Ziele zu erreichen, bleibt bestehen – die Möglich-

keiten der unmittelbaren Führung entfallen. Dies kann auch bei Führungskräften Bedenken oder Ängste auslösen. Die Basis für das flexible Arbeiten bildet die Vertrauenskultur. Der Vorgesetzte vertraut auf Selbstverantwortung der Mitarbeitenden. Dies hat nichts mit «Laisser-faire» zu tun. Im Gegenteil, eine virtuelle Führung verlangt nach klaren Strukturen, Regeln und genau definierten Zielen zum Schutz des Mitarbeitenden und des Vorgesetzten. Letzterer muss auch in diesem System die Führungsverantwortung wahrnehmen, indem er sicherstellt, dass der Mitarbeitende nicht zu viel arbeitet oder nur einen Teil seines Potenzials einsetzt. Dies im Sinne des Arbeitsgesetzes. Beim flexiblen Arbeiten sinkt die Zahl der informellen Gespräche. Dieses Defizit muss kompensiert werden. Kommunikation mit Telefon, E-Mail oder SMS – ist ein nützliches Werkzeug im Austausch. Wichtig dabei ist das Bewusstsein, dass damit wichtige Kommunikationsebenen fehlen: Mimik, Gestik und

andere Signale fallen weg. Persönliche, formelle Meetings sind regelmässig anzusetzen, um sich gegenseitig zu spüren. Erreicht der Mitarbeitende die vereinbarten Ziele nicht oder besteht in anderen Themen Klärungsbedarf, so ist das persönliche Gespräch der einzig richtige Anlass, die Gründe dafür zu erfahren und die entsprechenden Massnahmen zu besprechen.

Resümee

Effizienzsteigerung im Bürobereich wird mit Lean-Management-Methoden erreicht. Dadurch kann sich das Unternehmen frischer, innovativer und dynamischer präsentieren. Kunden, Mitarbeitende und Bewerber sollen den frischen Wind spüren: «Hier findet Innovation statt! Hier will ich mit dabei sein!» Büroeffizienz durch das Lean-Office-Konzept schafft erfolgreichere und zufriedenerere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Und dies macht sich in Franken und Rappen bezahlt.

Veränderungen bedingen Change Management. Dies wiederum bedingt Leadership – eine Herausforderung für Führungskräfte wie auch eine Chance für eine markante Leistungssteigerung im Team und Garant für hohe Mitarbeiterzufriedenheit. Basis dazu ist eine etablierte Vertrauenskultur im Unternehmen, die entsprechenden Rahmenbedingungen für das flexible Arbeiten und für den Austausch im Team. Für diesen Austausch müssen die entsprechenden Tools bereitgestellt werden. ■