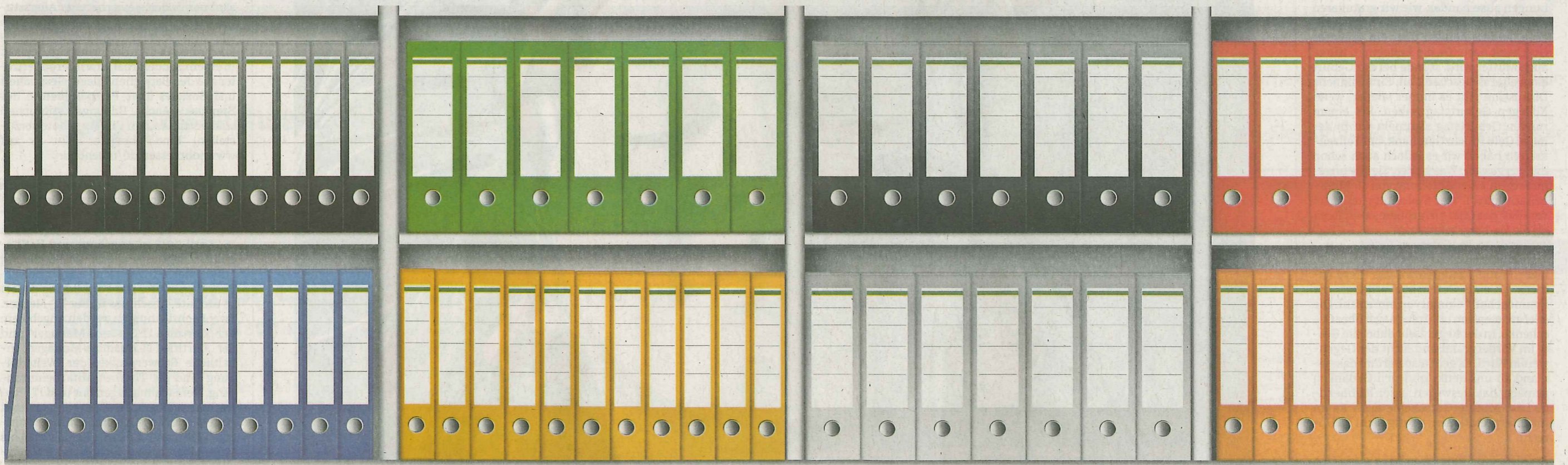


BERUF & KARRIERE

Geld im Schlaf

Versuchskaninchen für die Forschung: Probanden sollten die Risiken ihres Nebenjobs kennen. > Seite 62



Wenn der Inhalt der Ordner genauso übersichtlich ist wie dieses Regal, dann ist wirklich alles in Ordnung. Und die hilft nach Ansicht vieler Experten im Büroalltag.

FOTO: IMAGO

Ordnung muss rein

Papierberge, leere Kaffeetassen, viele bunte Stifte und E-Mail-Postfächer, die überquellen: Chaos im Büro hält uns von der Arbeit ab. Es kostet unnötige Zeit – und es nervt. Dabei ginge es auch ganz anders: Ein Besuch bei Menschen mit System

VON HANNES VOLLMUTH

Auf dem Tisch stehen zwei Bildschirme. Davor die Tastatur, die Maus, ein Tischkalender, ein Namensschild. In der Ablage: ein Blatt. Die andere Ablage: leer. Das ist alles. Das ist der Schreibtisch von Daniel Böhm.

„Wenn auf dem Schreibtisch nichts herumliegt, kann mich nichts ablenken.“ So sieht es Böhm, 25 und Versuchstechniker bei Continental in Roding, Ostbayern. Am Anfang, kurz nach dem Aufräumen und Ordnen, hatte er noch gedacht: „Ups, ganz schön kahl.“ Aber nach ein paar Wochen fühlte er sich wohl – und schaffte sogar mehr Berichte als in den alten, chaotischen Zeiten, als er noch nichts wusste vom Ordnungssystem 5S.

Nicht jedem geht es schon wie Daniel Böhm. Die Realität in deutschen Büros sieht anders aus: Auf dem Schreibtisch türmt sich Papier, und in den Schubfächern lagert der Müll. Wenn es noch einen funktionierenden Kugelschreiber gibt, dann schluckt ihn garantiert das Chaos. Und der Computer-Desktop wirkt, als habe ihn jemand mit Dateien tapeziert.

5S, das heißt: Sortieren, Systematisieren, Sauberkeit, Standardisieren, Selbstdisziplin

Das Chaos raubt unsere Arbeitszeit, und zwar ein ganzes Drittel. So beschreiben es zumindest das Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung in Stuttgart zusammen mit dem Kaizen Institute in Bad Homburg in der Studie „Lean Office 2006“. Der größte Bremsklotz: mangelnde Abstimmung und das Suchen von Information.

Weil Zeit auch Geld kostet, erfand schon 1991 der Toyota-Chef Takashi Osada das Ordnungssystem 5S. In Fabrikhallen auf der ganzen Welt ist 5S Standard, jetzt erreicht es das Büro. Wer damit arbeitet, muss nicht mehr suchen, spart sich Wege, kann sich wieder konzentrieren und erledigt schneller seine Arbeit. So lautet das Versprechen. Könnte es also allen so gehen wie Daniel Böhm?

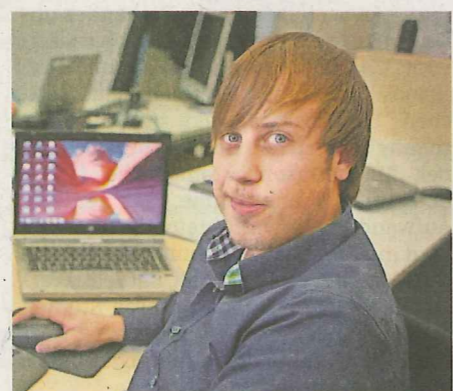
„Ganz am Anfang“, sagt Hermann Wagner, „ist der Widerstand natürlich groß.“ Wagner läuft mit schnellen Schritten

durch das Großraumbüro von Continental in Roding: Schreibtische, Drucker, Büroschränke, Zimmerpflanzen, Rollcontainer. Wagner arbeitet für das Kaizen Institute und berät Unternehmen. Jeden dritten Einsatz macht er für 5S, Bedarf gibt es genug. „Sogar Kreativ-Arbeiter“, sagt Wagner, „die leiden auch unter ihrem Chaos.“

Natürlich hat sich auch bei Continental niemand ums Aufräumen gerissen. Wagner kennt das, immer dasselbe: „Wer ordnet, ist zu faul zum Suchen“, sagen sie in ganz Deutschland zu ihm. Oder sie fragen: „Soll ich jetzt meinen Kugelschreiber nach Norden ausrichten?“ In Fabrikhallen kapieren sie sofort die Idee hinter 5S: kein Müll an den Maschinen und der Bohrer immer am selben Platz. „Nur im Büro“, sagt Wagner, „mosern alle am Anfang.“

5S leitet sich ab von den Anfangsbuchstaben der japanischen Begriffe seiri, seiton, seiso, seiketsu und shitsuke. Was ins Deutsche übertragen heißt: Sortieren, Systematisieren, Sauberkeit, Standardisieren, Selbstdisziplin. Jeder der Begriffe ist eine Stufe, das Ganze ein Prozess von etwa einem Jahr. Was erst mal sperrig klingt, ist eigentlich ziemlich praxisnah, versichern 5S-Experten. „Es ist einfach, es ist total einfach, und es ist effektiv“, sagt Wagner.

Mit dem ersten S, dem Sortieren, flogen in Roding gleich mal vier Tonnen Schrott auf den Müll: Telefonbücher aus den Neuzugern, Fieberthermometer, ausgedruckte Mails und Massen kaputter Stifte, sogar ein Strip-Dollar aus New York war dabei. Wagner, der 5S-Coach, sagt: „Wer sucht, der arbeitet nicht.“



Aufräumen macht gute Laune: Daniel Böhm kommt mit dem Ordnungssystem gut zurecht. FOTO: MUTH

Suchen und finden: Natürlich hat das auch bei Daniel Böhm viel Zeit gefressen, früher. Böhm sitzt an seinem kargen Schreibtisch und wippt mit dem Stuhl. „Manchmal habe ich sogar Stunden gesucht“, sagt Böhm und zieht seinen Rollcontainer auf. Darin: elf Stifte auf schwarzen Anti-Rutschmatten, drei Textmarker, ein Enthefter, eine Schere, ein Kleberoller, ein Radiergummi, ein USB-Stick – mehr nicht. Auch hinter dem Schreibtisch: nichts. Früher schlängelten sich dort die Kabel. „Ich finde jetzt tatsächlich alles, was ich suche“, sagt Böhm, „besser gesagt, ich suche gar nicht mehr.“

Das größte Problem ist Phase fünf: Selbstdisziplin. Ein Wort wie ein Peitschenhieb

Nach dem ersten S wie Sortieren kommt zweitens: Systematisieren. Dann drittens: Sauberkeit. Und schließlich das vierte S, die Standards. Bei Continental haben sie jetzt einen Materialschränk, der aussieht wie aus dem Schreibwarengeschäft. Es gibt Regeln, nach denen Dateien benannt werden. Und Regeln, wer in einer Mail cc gesetzt wird. Es gibt Paten für die Drucker, und Paten für die Laufwerke im Netzwerk. Sogar ein Farbsystem für Chef-Mails gibt es hier.

„Die Unordnung ist ja nicht nur auf dem Schreibtisch oder in den Schränken“, sagt Josef Wigger, der für das Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft 5S-Kurse gibt. „Das Chaos ist auch auf dem Computer und den Laufwerken.“ Outlook zum Beispiel, sagt Wigger – „ein Riesenproblem.“ Aber es gibt auch Erfolge: Bei Nordan, einem norwegischen Unternehmen, verdoppelte sich der operative Gewinn von fünf auf zehn Prozent, der Hauptgrund war 5S. In den USA konnten 5S-Unternehmen ihre Schreibarbeit um 40 Prozent reduzieren. Und wenn bei Continental in Roding ein Kunde zur Besichtigung kommt, reichen 15 Minuten zur Vorbereitung des Standorts, früher war es ein Tag.

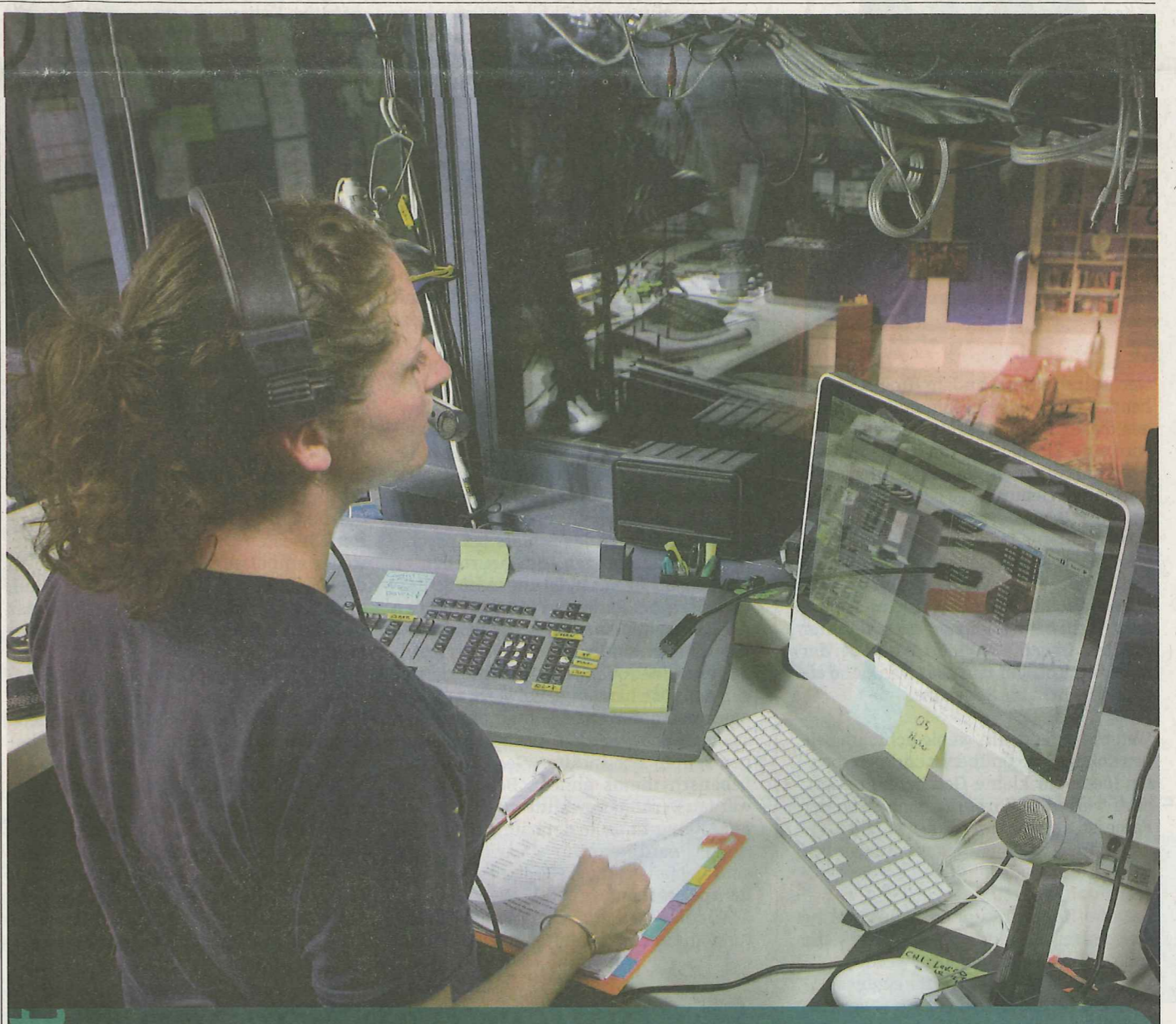
Natürlich kann man 5S auch übertreiben, das Ordnen und Sortieren, das mit der Sauberkeit und den Standards – zum Beispiel für die Stelle auf dem Schreibtisch, an der die Kaffeetasse zu stehen hat, vielleicht noch mit einem Farbkreis. 5S-Trainer reden deshalb von „gesundem Men-

schensverstand“ und „Hirn einschalten“. Das größte Problem liegt aber woanders, bei Phase fünf: Selbstdisziplin, ein Wort wie ein Peitschenhieb, es wird anstrengend. Auch bei 5S geht am Ende nichts ohne Selbstdisziplin, leider.

Aber wer mit den Trainern und Buchautoren spricht, mit Mitarbeitern und Abteilungsleitern, wer Beschriftungssysteme,

Farbmarkierungen und Materialschränke bei Continental in Roding gesehen hat, der muss zugeben: Die Idee von 5S macht Sinn. „Weniger Wege, weniger Suchen und weniger Konflikte mit den Mitarbeitern“, sagt Wigger vom Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft. „Die Menschen sind zufriedener und konzentrieren sich jetzt auf das Wesentliche.“ Schreibtisch, Büro, Com-

puter, sogar den Geist soll 5S befreien. Nur bei einer Sache muss man wirklich aufpassen. „5S steckt an, auch privat“, verrät ein Trainer. Garage, Küche, Werkstatt, Hobbykeller, man kann gar nicht mehr aufhören mit dem Ordnen und Sortieren. Und selbst seine Frau sagt schon zu ihm: „Schatz, die Aktentasche im Flur, da hast du einen Standard verletzt.“



Fünf Tipps für schnelle Ordnung

Zeit reservieren. Aller Anfang ist schwer, besonders, wenn es ans Aufräumen geht. „Damit man anfängt, muss man sich austricksen“, sagt Doris Ohnesorge, Beraterin und Autorin des Buchs „5S – Prozesse und Arbeitsumgebung optimieren“. Am besten macht man einen Termin mit einem Kollegen: „13. Januar, 16 bis 18 Uhr: Rollcontainer aussortieren.“ Durch die Vereinbarung entsteht Verbindlichkeit. „Es geht ja nicht nur darum, dass man am Ende einen aufgeräumten Arbeitsplatz hat“, sagt Ohnesorge. „Es geht darum, sich anschließend wieder auf das Wesentliche zu konzentrieren.“

Bereiche definieren. Nicht alles auf einmal machen! „Das klappt sowieso nicht“, warnt Ohnesorge. Man kann nicht an einem Nachmittag den Schreibtisch sortieren, den Rollcontainer ausmisten, alle Ordner durchgehen und die Mails der letzten fünf Jahre ordnen. „Wer das probiert, wird scheitern und nicht mehr weitermachen.“ Stattdessen rät Ohnesorge, Bereiche zu definieren. Heute

der Schreibtisch, morgen die Ordner, übermorgen dann das Mailprogramm.

Alles in die Hand nehmen. Diese Regel gehört zum Kern des Ordnungssystems 5S: Beim Sortieren sollte man alles in die Hand nehmen. „Auch das letzte Post-it am Computer und den allerletzten Stift“, sagt Ohnesorge. Erst wenn man das macht, beginnt der Nachdenkprozess: Brauche ich wirklich 30 Kugelschreiber? Wo ist der beste Platz für die Bildschirm-Reinigungstücher? Wenn ich die nur einmal im Jahr brauche, dann sicherlich nicht auf dem Schreibtisch. Und wann habe ich eigentlich das Telefonbuch zum letzten Mal benutzt? „Wenn man diese Regel nicht beachtet, hat es keinen Effekt“, sagt Ohnesorge, „und wenn es keinen Effekt hat, motiviert das auch nicht.“

Sofort entsorgen. Wenn man sich erst mal aufgefafft hat zum Ausmisten, lauert die nächste Tücke: Skrupel vor dem Wegschmeißen. „Viele Büroangestellte denken: Viel-

leicht kann irgendwer das Telefonbuch doch noch gebrauchen und heben es weiter auf, an einem neuen Ort“, sagt Ohnesorge. Stattdessen sollte man drei Abfallkisten anlegen. Auf der ersten Kiste steht: „Sofort weg“. Die zweite ist beschriftet mit einem Fragezeichen – die Abteilung entscheidet dann zusammen. Und die dritte Kiste ist die Gemeinschaftskiste. „Viele Unternehmen, die 5S einsetzen, machen mit dem überflüssigen Büromaterial einen Flohmarkt.“

Nicht im Detail verlieren. Ein typischer Fehler beim Aufräumen ist Übereifer. „Da werden dann die Mails aus den letzten fünf Jahren sortiert“, sagt Ohnesorge. Das bereitet nur Frust, am Ende bleibt nichts übrig von der anfänglichen Euphorie. Stattdessen rät sie: Ab ins Archiv mit den alten E-Mails, die neue Struktur gilt ab heute. Dasselbe gilt für die Daten im Computer, Ordner im Schrank und alten Unterlagen. „Wer beim Sortieren in der Vergangenheit beginnt, hat nie mehr Lust auf die Zukunft.“ MUTH

Stellenmarkt

Begeisterung macht den Unterschied zwischen Beruf und Berufung.

Mit dem Stellenmarkt der Süddeutschen Zeitung erreichen Sie 1,43 Mio. leidenschaftliche Leser (MA 2013) – darunter besonders viele hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte.

Immer samstags in der Süddeutschen Zeitung und täglich unter job.sz.de sowie in der SZ-Stellenmarkt App für das iPad.

Seien Sie anspruchsvoll.

Süddeutsche Zeitung