



Zeitverschwendung verschärft Fachkräftemangel

Langzeitstudie mit frappierenden Ergebnissen:
Arbeitseffizienz in deutschen Büros seit 2013 um 50 % gesunken

Büro-Kaizen®

20 % mehr Effizienz im Unternehmen

Über Büro-Kaizen®

Effizienzsteigerungen im Büro sind seit über 25 Jahren unsere Leidenschaft – weil wir wissen, dass es besser geht!

2 Mio. Websitebesucher pro Jahr	#1 Bestseller bei Amazon	100.000 verkaufte Bücher
5 Mio. YouTube-Views	1.150 abgeschlossene Beratungsprojekte	25 Jahre Effizienzsteigerung im Büro
99 % Weiterempfehlungsquote	2.500 zahlende Abonnenten E-Learning Plattform	200 Presseartikel & Fernsehauftritte

Mehr Informationen über Büro-Kaizen® und den Weg der schrittweisen, kontinuierlichen und nachhaltigen Optimierung aller Büroprozesse finden Sie unter www.buero-kaizen.de/Kontakt

Grußwort Jürgen Kurz

Unternehmen, die überleben wollen, müssen dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter und Teams effizient arbeiten. Der Grund dafür ist, dass der Zeit- und Kostendruck in der Wirtschaft enorm zunimmt und fehlende Fachkräfte ein immer größerer Engpass sind.

Kurzfristig auftauchende Einschränkungen wie Lockdowns, Energiekrise, Lieferengpässe etc. zwingen Unternehmen quasi über Nacht zu reagieren. Solche Beschränkungen, aber auch daraus resultierende Vertriebschancen, erfordern eine nie dagewesene Schnelligkeit.

Politische Einflüsse verändern Märkte und treiben kaum beeinflussbare Kosten für Material, Energie, Frachten etc. in ungeahnte Höhen. Da müssen die Kostenarten konsequent angegangen werden, die das Management beeinflussen kann. Unternehmen haben Unsummen für Hard- und Software ausgegeben und müssen frustriert feststellen, dass diese Investitionen nicht die gewünschten Effekte gebracht haben.

Wenn ich Unternehmer treffe, dann ist der Mangel an Fachkräften immer ein Thema. Schaut man sich das riesige Einsparungspotential durch verschwendete Arbeitszeit an, dann wird klar, dass dieser Fachkräftemangel problemlos intern aufgefangen werden kann. Es ist genügend Personal vorhanden, nur machen die Mitarbeiter das Falsche. Das hat auch fatale Auswirkungen auf die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter. „B-“ und „C-Mitarbeiter“ werden gemacht!

Wenn Unternehmen agil sein wollen, die Kosten im Griff und auch genügend motivierte Fachkräfte für diese Aufgaben haben wollen, dann müssen sie dafür sorgen, dass Mitarbeiter und Teams effizient arbeiten.

Seit 10 Jahren führen wir gemeinsam mit Herrn Prof. Dr. Markgraf und seinem Team der AKAD Hochschule Studien über die Arbeitseffizienz in Unternehmen durch. Die Zahlen belegen, dass die Chancen der Digitalisierung – zumindest bisher – noch nicht genutzt wurden. Die fehlende Konsequenz in der Verbindung der Digitalisierung mit den Prozessen und die Dezentralisierung der Arbeit und Daten hat die Ineffizienz sogar noch verschärft und die Zeitverschwendung in den Verwaltungsprozessen in nie geahnte Höhen getrieben.

„Akzeptieren Sie die Ausgangssituation“ ist ein wichtiges Kaizen-Prinzip. Neben den Zahlen der Studie haben wir in dieses Whitepaper auch einen Selbsttest eingebaut. Finden Sie heraus, wo Sie mit Ihrem Unternehmen stehen und sehen Sie Ihre Werte als Ausgangspunkt - aber nicht als Endpunkt.

Ihr


Jürgen Kurz



Inhalt

Über Büro-Kaizen®	2
Grußwort Jürgen Kurz	3
1. Pressemitteilung zur Studie	5
2. Zielsetzung der Studie und Statistischer Teil	8
2.1. Statistischer Teil	8
2.2. Größter Zeitblock für die Bearbeitung von E-Mails	8
2.3. Ineffizienz bei Besprechungen.....	9
2.4. Suchzeiten sind extrem gestiegen	10
2.5. Projektmanagement hat viel Luft nach oben.....	10
2.6. Schwierige Work-Life-Balance.....	10
2.7. Digitalisierungs-Knowhow fehlt (Hard- und Software).....	11
2.8. Digitalisierung führt bisher nicht zu mehr Klarheit der Unternehmensstrategie.....	12
2.9. Veränderung zentraler Werte 2022 zu 2018	12
2.10. Infographiken.....	13
3. Büro-Kaizen®-Schnelltest – Finden Sie heraus, wo Sie stehen	21
4. Das magische Dreieck	23
5. Wer ist AKAD? Wer ist Büro-Kaizen®?	26

1. Pressemitteilung zur Studie

Zeitverschwendung verschärft Fachkräftemangel

Langzeitstudie mit frappierenden Ergebnissen: Arbeitseffizienz in deutschen Büros seit 2013 um 50 % gesunken

Stuttgart - Giengen. Der Fachkräftemangel in Deutschland bestimmt seit Jahren die Schlagzeilen. Überall fehlt es an fachkundigen, kompetenten Mitarbeitern, und das über sämtliche Branchen hinweg. Dass die Arbeit vielerorts liegenbleibt, weil viele Stellen unbesetzt bleiben, steht außer Frage. Dass es für dieses Problem aber auch noch eine andere Erklärung geben könnte, zeigen nun die neuesten Ergebnisse einer groß angelegten Langzeitstudie zur Büroeffizienz. Diese hatte zum Ziel, die Auswirkungen der fortschreitenden Digitalisierung auf die berufliche Kommunikation und die Arbeitsorganisation in Deutschland zu untersuchen.

Die Ergebnisse der Studie, die Büro-Kaizen® in Zusammenarbeit mit der AKAD-Hochschule in Stuttgart durchgeführt hat, überraschen selbst Branchenexperten. Denn sie beweisen, dass sich die Arbeitseffizienz in deutschen Büros trotz – oder gerade wegen – der fortschreitenden Digitalisierung in den vergangenen zehn Jahren dramatisch verschlechtert hat. So ist diese um sage und schreibe 50 % niedriger als noch zu Beginn der Studie im Jahr 2013. Geht die deutsche Wirtschaft also gar nicht nur wegen eines Mangels an Fachkräften auf dem Zahnfleisch, sondern zu einem großen Maß auch deshalb, weil in deutschen Büros immer ineffizienter gearbeitet wird?

Sinnlose E-Mails, ergebnislose Meetings und nutzlose Suchzeiten

Das jedenfalls legen die Ergebnisse der Online-Befragung nahe, die mit 850 Teilnehmern (überwiegend Führungskräfte) aus allen Branchen und Hierarchieebenen die bedeutendste ihrer Art im deutschsprachigen Raum ist. So konnten überflüssige E-Mails, ineffiziente Besprechungen und unnötige Suchzeiten als die größten Zeitfresser identifiziert werden. „Diese Ergebnisse allein stellen zwar keine neuen Erkenntnisse dar“, erklärt Jürgen Kurz, Geschäftsführer der Büro-Kaizen® GmbH. „Schockierend ist allerdings, wie drastisch die Zeitverschwendung in den vergangenen Jahren nochmals zugenommen hat“.

Waren es 2013 noch 102 Minuten pro Tag und 2018 knapp 122 Minuten, in denen sich die Befragten beispielsweise mit der Bearbeitung von E-Mails beschäftigten, so sind es heute, im Jahr 2022, 163 Minuten – ein Anstieg um 60 %. Jürgen Kurz kennt auch den Grund für diese Entwicklung: „In meinem Praxisalltag stelle ich immer wieder fest, dass nur wenige Unternehmen Regeln für den Umgang mit E-Mails haben. So werden beispielsweise Mitarbeiter

in den Verteiler aufgenommen, die mit dem Sachverhalt nur peripher oder gar nichts zu tun haben. Das kostet wertvolle Bearbeitungszeit“. Die Aussagen der Studienteilnehmer untermauern Kurz` Beobachtungen: So werden in gerade einmal 17 % der Unternehmen einmal aufgestellte E-Mail Spielregeln tatsächlich gelebt. Mehr noch: Sehr viele E-Mails bleiben dabei sogar ungelesen. Als Gründe für die Nicht-Bearbeitung von Mails gaben die Studienteilnehmer zu einem Drittel fehlende Zeit und zu zwei Dritteln schlechte Organisation an.

Besprechungen werden durch ineffizientes Management immer länger

Auch Meetings rauben immer mehr Zeit im Büro-Alltag. Im Vergleich zu 2018, verbringen Arbeitnehmer heute 23 % mehr Arbeitszeit damit, über die Dinge, die erledigt werden müssen, zu sprechen. „Grund ist allerdings nicht, dass es mehr zu besprechen gäbe“, weiß Jürgen Kurz, „sondern dass oft ineffektiv gearbeitet wird“. Weil beschlossene Ergebnisse nur unzureichend protokolliert (zu 55 %) und deshalb auch kaum umgesetzt werden (zu 63 %), stieg die verlorene Arbeitszeit im Vergleich zu 2013 um erschreckende 72 %.

Auch die pandemiebedingte Verlegung vieler Meetings in die virtuelle Welt (55 % in 2022 gegenüber 7 % in 2018) hat keine Zeitersparnis eingebracht – im Gegenteil. Das dazwischen geschaltete Medium scheint Besprechungsteilnehmer dazu zu verführen, sich leichter ablenken zu lassen. „Unsere Umfrage hat ergeben, dass von 5 Besprechungs-teilnehmern durchschnittlich 1 Person parallel an komplett anderen Dingen arbeitet und der Sitzung demnach auch nicht aufmerksam beiwohnt“, so Jürgen Kurz.

Digitalisierung im Büro: Potenziale bleiben ungenutzt

Eine weitere wichtige Erkenntnis der Studie: Das dezentrale Arbeiten im Homeoffice und die damit verbundene Digitalisierung von Daten ließen die Suchzeiten enorm ansteigen, und zwar um 28 % gegenüber 2018. So gaben die Befragten an, 19,6 % ihrer Arbeitszeit allein mit dem Suchen nach Unterlagen, Ordern und Dateien zu verbringen. Digitale Dokumente machen davon 11,6 % aus. „Wir haben festgestellt, dass sich die Suchzeiten seit unserer ersten Erhebung im Jahr 2013 nahezu verdoppelt haben“, so Jürgen Kurz, und der Effizienz-Experte hat auch hierfür eine Erklärung: „In fast 70 % der Unternehmen existieren keinerlei Vorgaben zur Ablage von Dokumenten. Doch Digitalisierung ohne Ablagespielregeln ist ein echter Effizienzkiller“.

Zudem kam durch die Befragung ans Licht, dass Mitarbeiter zunehmend mit der Digitalisierung fremdeln. Vielen fehlt das Wissen im Umgang mit digitalen Tools, die die Arbeit erleichtern könnten. Umgekehrt hinkt die Digitalisierung in vielen Büros aber auch immer noch dem Machbaren hinterher. Und auch das kostet Zeit. So kam die Studie auf einen Anstieg der Zeitverschwendung von 68 %, weil Prozesse noch analog durchgeführt werden, etwa dann, wenn eine manuelle Eingabe von Daten nötig ist, weil die entsprechende Schnittstelle zwischen zwei Medien fehlt.

Viel Verbesserungspotenzial auch im Projektmanagement

Unklare Absprachen, Probleme an den Schnittstellen zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen und Inkonsequenz bei der Umsetzung von Aufgaben führen außerdem dazu, dass viele Projekte inhaltlich, kostenmäßig und terminlich nicht wie geplant laufen. „Die Studie hat gezeigt, dass auch im Projektmanagement jede Menge Luft nach oben ist. Fast 40 % der Projekte laufen aus dem Ruder, was Verzögerungen, Mehrkosten und verschenktes Potenzial zur Folge hat“, so Jürgen Kurz.

Sinkende Büroeffizienz schadet der Gesundheit und damit auch den Unternehmen

Dass es in vielen Unternehmen nicht so rund läuft, was die Bürostrukturen betrifft, hat auch Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Denn was liegenbleibt, wird oft in der Freizeit erledigt. So gaben beispielsweise 66,5 % der Befragten an, dass es sie belaste, ungelesene oder unbearbeitete E-Mails in ihrem Posteingang zu haben. Mit der Folge, dass die Hälfte aller befragten Teilnehmer berufliche E-Mails auch am Wochenende bearbeiten. „Die Grenzen zwischen Privatleben und Berufsleben verschwimmen immer mehr“, so Jürgen Kurz, „und heute mehr denn je, seit immer mehr Menschen im Homeoffice arbeiten“. Eine Entwicklung, die sich negativ auf die Gesundheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auswirkt. „Über die zehn Jahre, die unsere Studie läuft, beklagen immer mehr Menschen, dass sie in ihrer Freizeit und im Urlaub nicht gut von der Arbeit abschalten können. Das schadet in Folge auch den Unternehmen“, so Kurz.

Die komplette Studie finden Sie hier zum Downloaden:
www.buero-kaizen.de/presse/studienergebnisse/studie-2022/

2. Zielsetzung der Studie und Statistischer Teil

Zeitverschwendung verschärft Fachkräftemangel

Langzeitstudie beweist: Büroeffizienz um 50 % niedriger als vor 10 Jahren

Zielsetzung der Studie:

Untersuchung der Auswirkungen der fortschreitenden Digitalisierung auf die berufliche Kommunikation, Büroeffizienz und die Arbeitsorganisation.

2.1. Statistischer Teil

Rahmendaten:

- 850 Teilnehmer (aus Gründen der Lesbarkeit wird die männliche Schreibweise verwendet)
- 66 % der Teilnehmer sind Führungskräfte
- 48,2% der Teilnehmer arbeiten in Unternehmen ab 250 Mitarbeiter
 - 72,5 % der Teilnehmer arbeiten in Unternehmen ab 50 Mitarbeiter
 - 86,9 % der Teilnehmer arbeiten in Unternehmen ab 10 Mitarbeiter
- Die durchschnittliche tägliche Arbeitszeit der Befragten liegt bei 9,1 Stunden
- 87,5 % der Befragten machen Überstunden (2018: 89,4 %, 2013: 85,0 %)
- Die Überstundenzahl ist von 7,5 auf 6,5 Stunden pro Woche gesunken. Das kann damit zusammenhängen, dass im Homeoffice weniger Zeiterfassung gemacht wird (2013: 5,8 Überstunden pro Woche)

2.2. Größter Zeitblock für die Bearbeitung von E-Mails

	2013	2018	2022	Veränderung
▪ Tägliche Arbeitszeit für E-Mails (Das entspricht 29,9 % der Arbeitszeit)	102 min	121,5 min	163 min	+ 60 %
▪ Anteil verschwendeter Zeit für E-Mails	-	17,3 %	20,7 %	+ 19 %
▪ Anteil Unternehmen mit gelebten E-Mail-Spielregeln (Antwortzeit, Verteilerkreise, ...)	-	18,7 %	17 %	- 9 %

- Durchschnittliche Anzahl E-Mails pro Tag 36 Stück 38 Stück 41 Stück + 13 %
- ... % sehen E-Mails als Instrument zur Verringerung der Arbeitsbelastung 48 % 39,3 % 39,7 % - 17 %
- ... % sehen E-Mails nicht als Instrument zur Verringerung der Arbeitsbelastung 35 % 39 % 39 % + 11 %
- 65 % der Befragten arbeiten vornehmlich mit E-Mails und nutzen Chat- und Messaging-Tools nur als Ergänzung
- 32 unbearbeitete E-Mails haben die Befragten durchschnittlich in ihrem Posteingang
- Gründe für die Nicht-Bearbeitung von Mails sind
 - 1/3 fehlende Zeit und
 - 2/3 schlechte Organisation
- 12 % der Zeit für E-Mails wird für Erinnerungs- und Nachfassmails verwendet

➔ **Die Arbeit mit E-Mails beansprucht immer mehr Zeit, auch weil ineffizienter gearbeitet wird.**

2.3. Ineffizienz bei Besprechungen

- | | 2013 | 2018 | 2022 | Veränderung |
|---|--------|--------|--------|-------------|
| ▪ Anteil Arbeitszeit, den Mitarbeiter in Besprechungen verbringen | 18,9 % | 21,3 % | 26,3 % | + 39 % |
| ▪ Verlorene Arbeitszeit durch ineffiziente Besprechungen | 7,8 % | 9,3 % | 13,4 % | + 72 % |
| ▪ Zu ... % werden beschlossene Ergebnisse aus Besprechungen nicht umgesetzt | 42 % | 42 % | 37 % | - 12 % |
- 55 % der Besprechungen werden nur protokolliert
 - In 42 % der Fälle werden offline- und online-Varianten innerhalb der Meetings kombiniert
 - Von 5 Besprechungsteilnehmern arbeitet durchschnittlich 1 Person parallel an komplett anderen Dingen
 - Die Aufteilung Präsenz/Video hat sich von
 - 81/7 % auf
 - 29/55 % gedreht (Rest Telefon/3D)
 (Die Befragten gehen davon aus, dass das auch in 3 Jahren so ist)

➔ **Besprechungen brauchen immer mehr Zeit, auch weil ineffizienter gearbeitet wird.**

2.4. Suchzeiten sind extrem gestiegen

	2013	2018	2022	Veränderung
▪ Beanspruchte Arbeitszeit, nur durch Suchen	13,1 %	15,3 %	19,6 %	+ 50 %
▪ davon Anteil analoge Suche	6,53 %	8 %	8 %	+ 22 %
▪ davon Anteil digitale Suche	6,53 %	7,3 %	11,6 %	+ 77 %

➔ Digitalisierung ohne Ablagespielregeln ist ein echter Effizienzkiller.

2.5. Projektmanagement hat viel Luft nach oben

	2013	2018	2022	Veränderung
▪ Probleme bei Schnittstellen kostet ... % der Arbeitszeit	-	13,5 %	15,5 %	+ 14 %
▪ Unklare Absprachen kostet ... % Arbeitszeit	-	10,5 %	13,7 %	+ 30 %
▪ 39 % der Projekte laufen inhaltlich, kostenmäßig und terminlich nicht wie geplant				
▪ In 27 % der Projekte wird der Kostenrahmen nicht eingehalten				
▪ Bei 37 % der Projekte werden zugesagte Termine nicht eingehalten				

➔ Fast 40 % der Projekte laufen aus dem Ruder, was Verzögerungen, Mehrkosten und verschenktes Potenzial zur Folge hat.

2.6. Schwierige Work-Life-Balance

	2013	2018	2022	Veränderung
▪ Wie viele Befragte können im Urlaub von der Arbeit komplett abschalten	63,5 %	67 %	55 %	- 13 %
▪ ... % der Befragten haben manchmal das Gefühl, dass sie viel gearbeitet haben, dass es aber immer noch nicht genug ist	84 %	84 %	75 %	- 10 %
▪ 50 % der Teilnehmer bearbeitet berufliche Kommunikation auch außerhalb der Arbeitszeit				

- Fast 50 % der Befragten bearbeiten Mails auch am Wochenende
- Über 50 % arbeiten regelmäßig im Homeoffice
- 57 % der Unternehmen haben keine Regelungen für die Erreichbarkeit im Homeoffice
- 66,5 % der Befragten belastet es, ungelesene oder unbearbeitete E-Mails zu haben

➔ **Die Grenzen zwischen Privatleben und Berufsleben verschwimmen immer mehr.**

2.7. Digitalisierungs-Knowhow fehlt (Hard- und Software)

	2013	2018	2022	Veränderung
▪ Anteil der Befragten, die fast ausschließlich mit mobilen Endgeräten arbeiten	-	25,9 %	60,2 %	+ 232 %
▪ ... % der Unternehmen nutzen eine Cloud oder bereiten die Nutzung vor	-	54,5 %	78,8 %	+ 44 %
▪ ... % der Befragten machen ihre persönliche Ablage digital.	-	38,5 %	65,3 %	+ 69 %
▪ 88,4 % der Unternehmen nutzen Cloud-Lösungen von Microsoft				
▪ 93,6 % der Befragten sind bei der Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben abhängig von digitalen Medien				
▪ 67,5 % der Personen nutzen im Arbeitsalltag Informationstechnik, die Schulung erfordert				
▪ 74,4 % der Befragten würden gerne ihre Kenntnisse zu Digitalisierung und Software aufbauen/erweitern				

➔ **Mitarbeiter wünschen sich Schulung & Unterstützung.**

2.8. Digitalisierung führt bisher nicht zu mehr Klarheit der Unternehmensstrategie

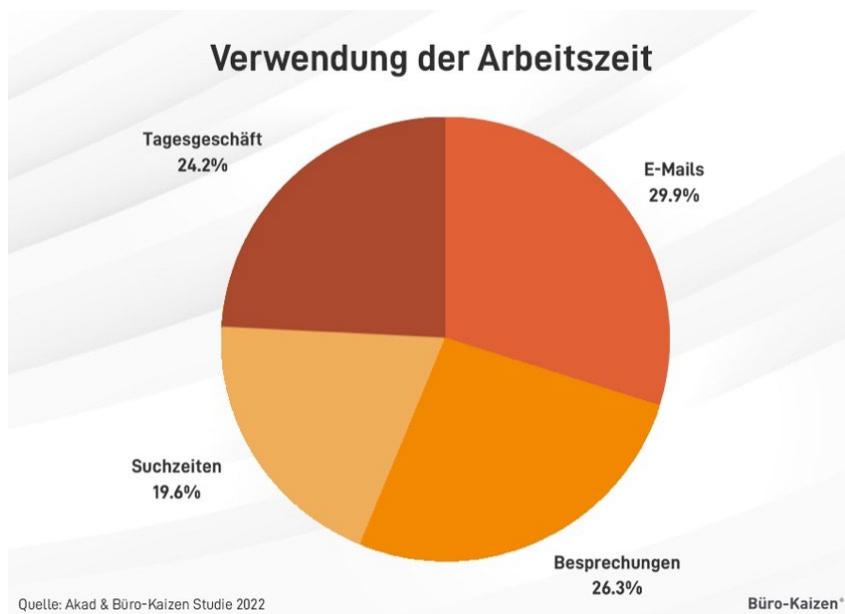
	2013	2018	2022	Veränderung
▪ Verschwendete Zeit durch fehlende Unternehmensstrategie (unklare Ziele)	7,53 %	11,7 %	12,5 %	+ 66 %
▪ Verschwendete Zeit durch fehlende Priorisierung	9,59 %	10,6 %	14,2 %	+ 48 %
▪ Verschwendete Zeit durch nicht digitalisierte Prozesse	-	8,8 %	14,8 %	+ 68 %
▪ Fehlendes Wissen kostet ... % der Arbeitszeit	7,77 %	10,6 %	13,2 %	+ 69 %

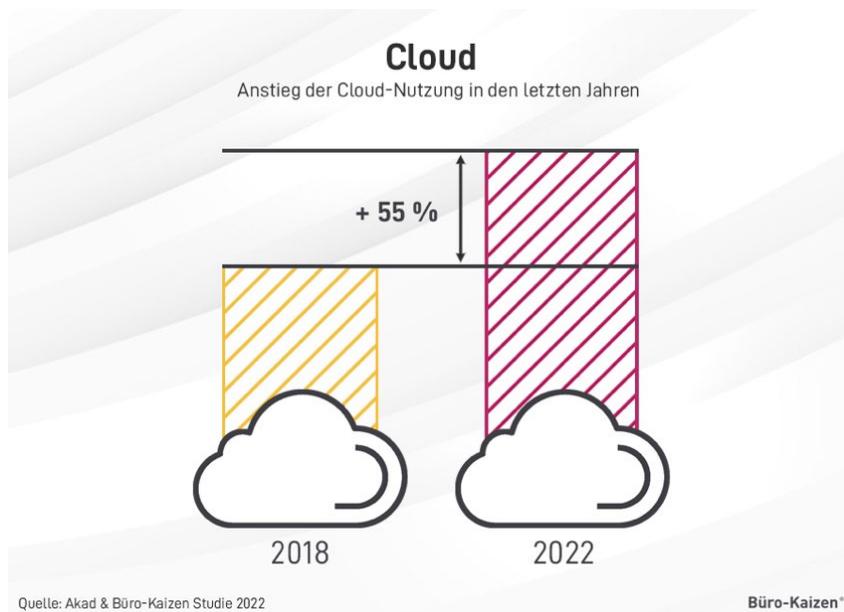
➔ Die Chancen der Digitalisierung wurden bisher in den Unternehmen überwiegend nicht genutzt!

2.9. Veränderung zentraler Werte 2022 zu 2018

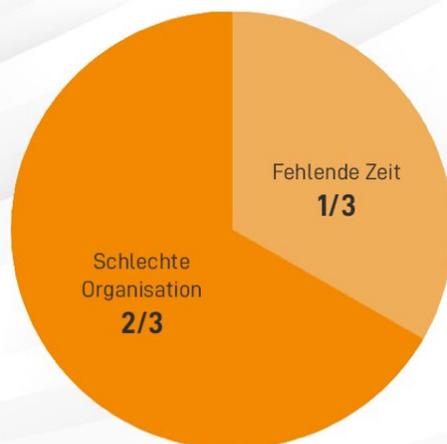
- + 34 % mehr Zeit für die Bearbeitung von Mails
- + 19 % höhere Verschwendung durch E-Mails
- + 23 % mehr ihrer Arbeitszeit verbringen Mitarbeiter in Besprechungen
- + 44 % der Besprechungsdauer kosten ineffiziente Besprechungen
- + 28 % Anstieg der Suchzeiten
- + 68 % Anstieg der Verschwendung durch nicht digitalisierte Prozesse

2.10. Infographiken





Gründe für die Nicht-Bearbeitung von E-Mails



Quelle: Akad & Büro-Kaizen Studie 2022

Büro-Kaizen®

Nicht digitalisierte Prozesse

Verschwendung durch nicht digitalisierte Prozesse kostet wertvolle Arbeitszeit



Quelle: Akad & Büro-Kaizen Studie 2022

Büro-Kaizen®

Verschwendete Zeit bei der E-Mail-Bearbeitung

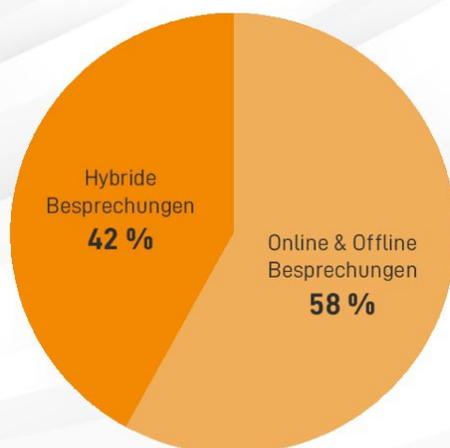
Steigerung um 19 % aus Sicht der Mitarbeiter!



Quelle: Akad & Büro-Kaizen Studie 2022

Büro-Kaizen®

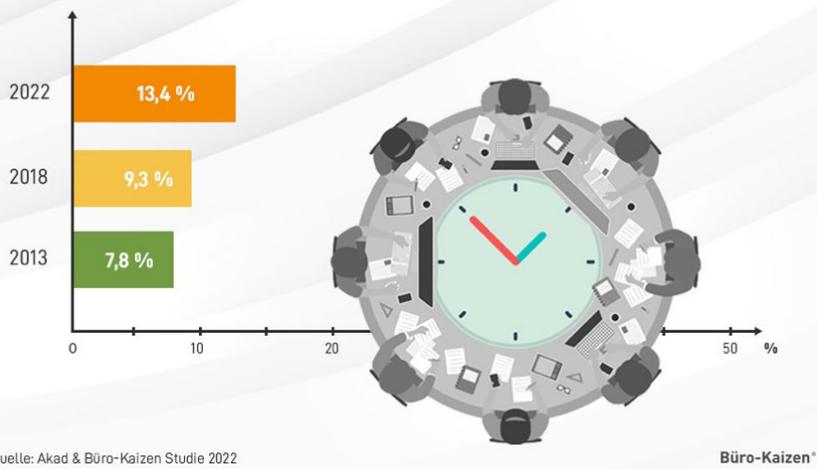
Verwendete Besprechungsarten



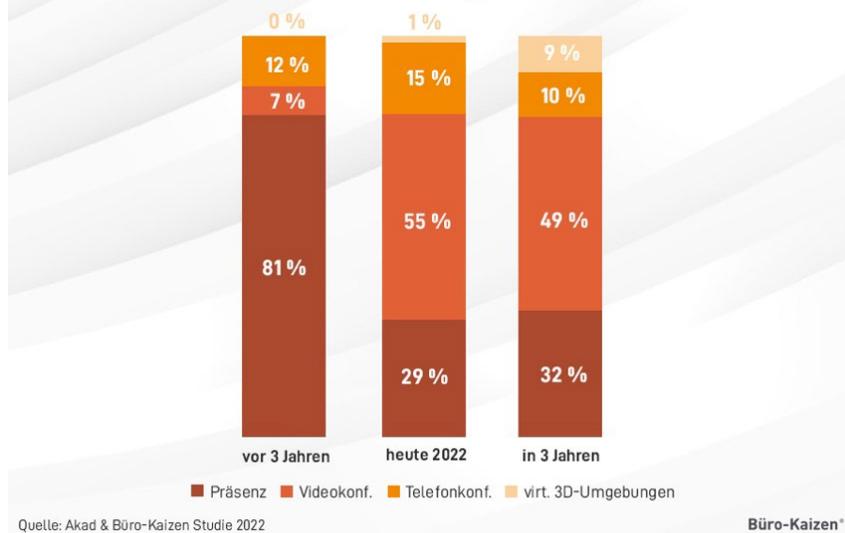
Quelle: Akad & Büro-Kaizen Studie 2022

Büro-Kaizen®

Verlorene Arbeitszeit durch ineffiziente Besprechungen

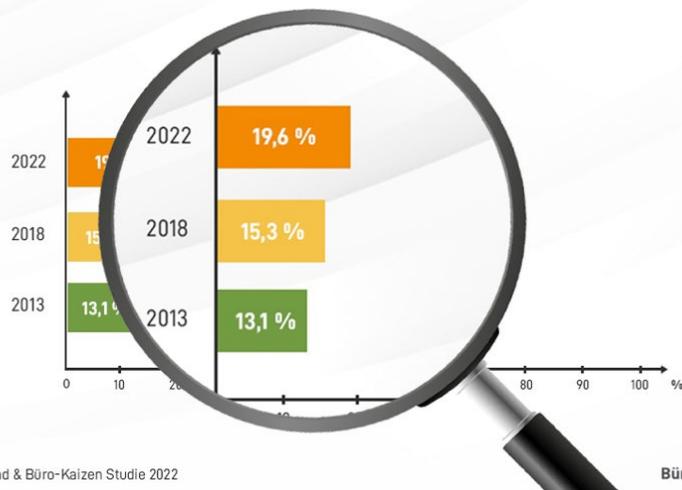


Meetings



Suchzeiten während der Arbeit

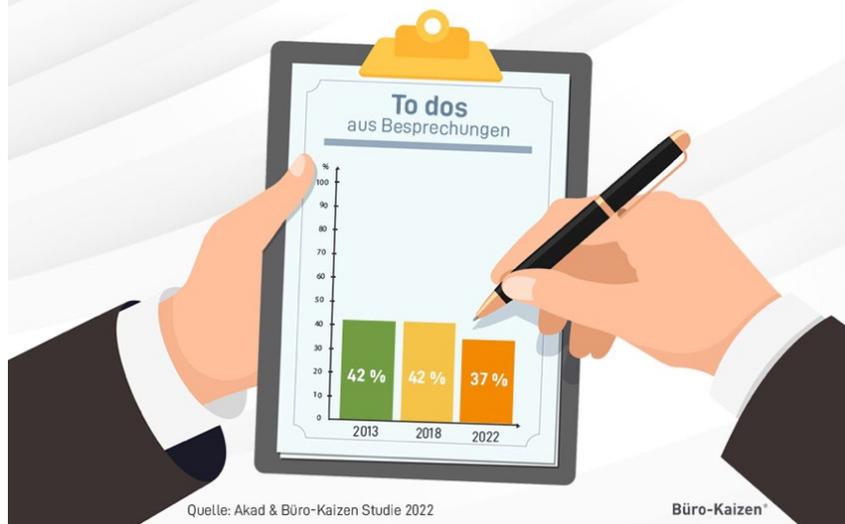
So viel Zeit verbringen Mitarbeiter mit der Suchen von Dateien am Tag



Quelle: Akad & Büro-Kaizen Studie 2022

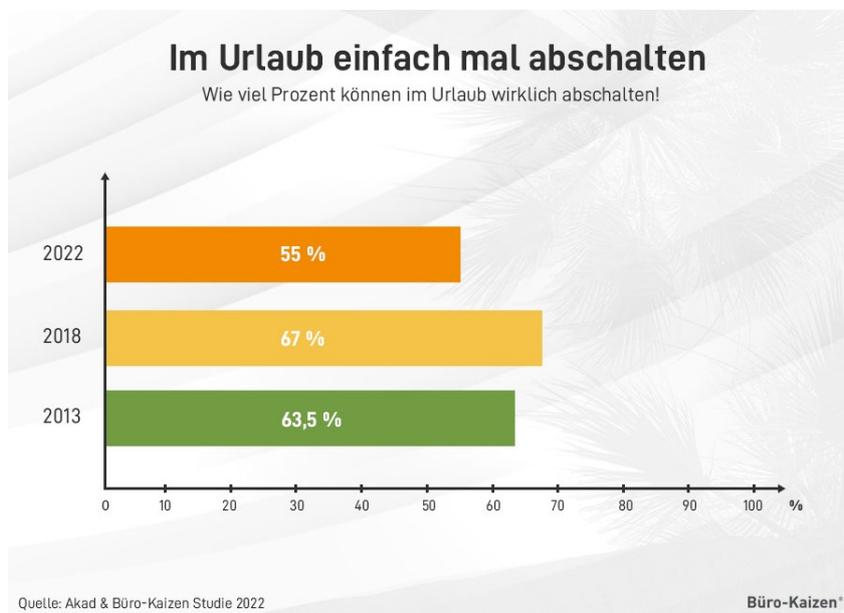
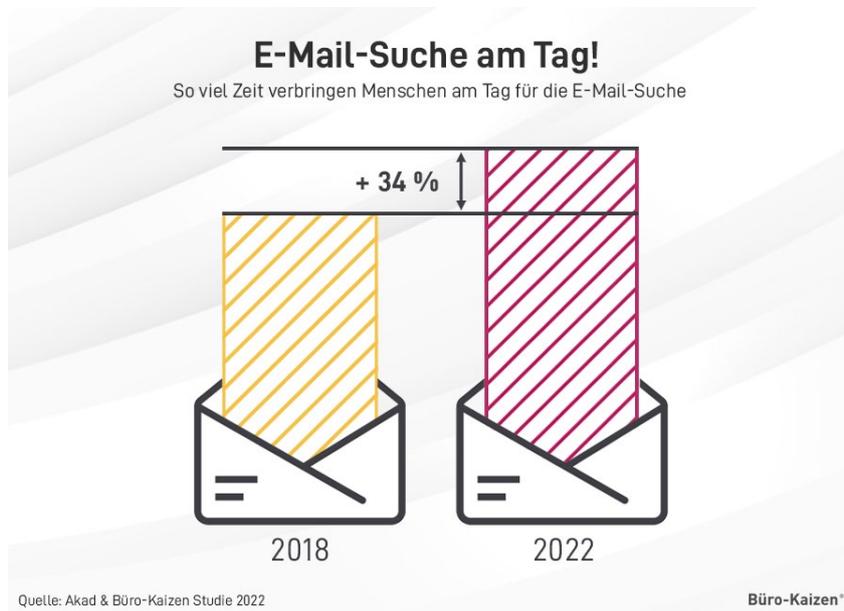
Büro-Kaizen®

Anteil der nicht umgesetzten Ergebnisse von Besprechungen



Quelle: Akad & Büro-Kaizen Studie 2022

Büro-Kaizen®



Projektmanagement



In **27 %** wird der Kostenrahmen nicht eingehalten!



In **37 %** der Projekte werden zugesagte Termine nicht eingehalten!



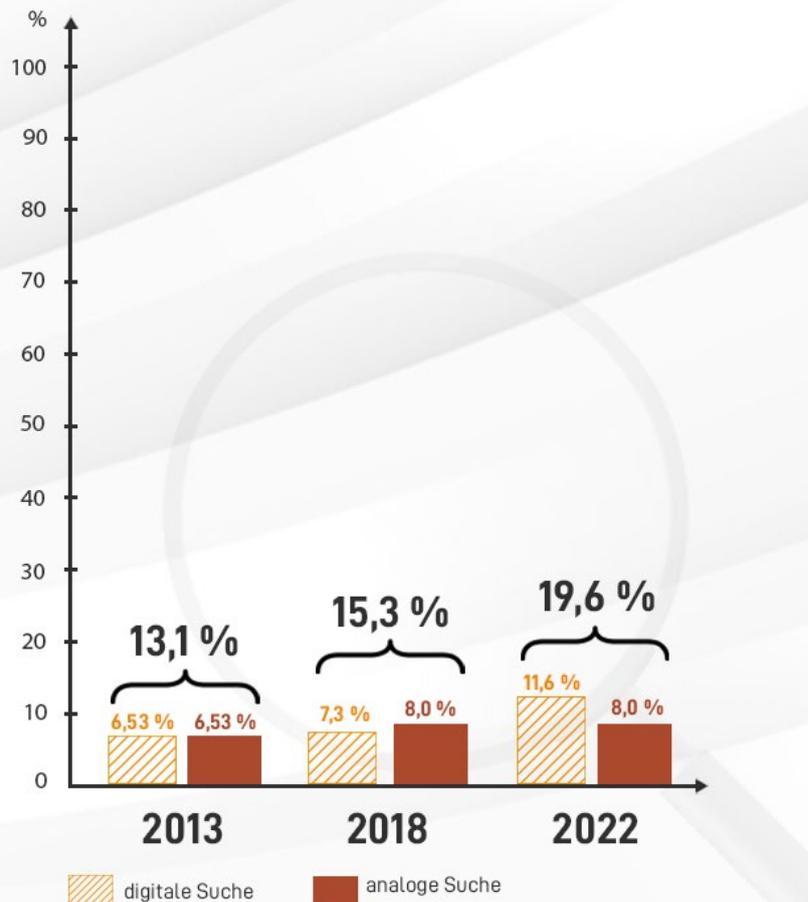
In **39 %** der Fälle werden Projekte inhaltlich, kostenmäßig & terminlich nicht wie geplant umgesetzt!

Quelle: Akad & Büro-Kaizen Studie 2022

Büro-Kaizen®

Digitale & analoge Suchzeiten

So viel Zeit verbringen Mitarbeiter mit der Suche von Dateien am Tag



Quelle: Akad & Büro-Kaizen Studie 2022

Büro-Kaizen®

3. Büro-Kaizen®-Schnelltest – Finden Sie heraus, wo Sie stehen

Basis für nachhaltige Verbesserungen ist das Verständnis der Ausgangssituation. Anhand des Tableaus "Teammanagement" können Sie diese ermitteln.

Das Tableau ist ganz einfach nach dem Schulnotensystem von Note 1 - 6 und den 5 zentralen Handlungsfeldern von Büro-Kaizen® aufgebaut.



Das angekreuzte Feld zeigt Ihnen, wo Sie derzeit stehen. Das Feld rechts daneben zeigt Ihnen Ihren nächsten Schritt. Das Feld ganz rechts (Note 1) zeigt das Ziel.

Teammanagement	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 1: Kommunikation Medium: Message/Mail Tool: Teams/Outlook	Die Teammitglieder sind nicht zuverlässig im Antwortverhalten, weil die Vielzahl unterschiedlicher Posteingänge und die Masse an Nachrichten sie überfordert. Das verlangt nach der Arbeit und verschlechtert die Ergebnisse. <input type="checkbox"/>	Punktuell wird die Kommunikation durch Absprache von Kommunikationskanälen systematisiert. Keiner fühlt sich verantwortlich für die Systematisierung der Kommunikation. <input type="checkbox"/>	Es gibt gelebte Spielregeln für die Kommunikation in unterschiedlichen Teams und Projektgruppen. <input type="checkbox"/>	Projektbezogene Nachrichten werden zentral im Projekt gespeichert, sodass jedes Teammitglied jederzeit den aktuellen Status nachvollziehen kann. Wichtige Infos stehen ohne Suchzeiten und Ablenkungen zur Verfügung. <input type="checkbox"/>	Alle im Team antworten zuverlässig und die projektbezogene Kommunikation ist für alle ersichtlich und nachvollziehbar. Auch die Ergebnisse von Meetings werden in die Projektdokumentation integriert. <input type="checkbox"/>	Es gibt regelmäßig den Austausch mit anderen Teams. Dadurch ist sichergestellt, dass systematisch miteinander und voneinander gelernt werden kann. <input type="checkbox"/>
Handlungsfeld 2: Zeitmanagement Medium: Kalender Tool: Teams/Outlook	Keiner hat Zeit für wichtige Aufgaben, weil Ablenkungen, fehlendes Zeitmanagement und zu viele unnötige Besprechungen die Kalender verstopfen. Durch fehlende Planung sind alle im Stress und unter Zeitdruck. <input type="checkbox"/>	Meetings verlaufen oft ineffizient, weil es keinen klaren Ablauf gibt. Deshalb fällt es schwer, wichtige Punkte/Projekte zu klären. Meetings werden häufig überzogen. Der Teilnehmerkreis ist nicht definiert. <input type="checkbox"/>	Die Agenda in Meetings wird unter Einhaltung der Meeting-Spielregeln besprochen. Die richtigen Personen sind dabei. Durch regelmäßige, Jour-Fix-Termine haben alle Teammitglieder immer den Überblick aller laufenden Projekte. <input type="checkbox"/>	Ein Besprechungsprotokoll mit den wichtigsten Punkten existiert. Aufgaben sind direkt in Projektboards eingetragen und den Mitarbeitern zugewiesen. Somit ist alles geplant und jeder (auch Nicht-Teilnehmer) weiß, wer, was und bis wann zu erledigen hat. <input type="checkbox"/>	Die Ressource „Zeit“ des gesamten Teams wird aktiv geplant und gemanagt. Jeder versucht, auch den anderen Teammitgliedern Zeit zu sparen. Schnittstellen im Team werden systematisch optimiert, um Ineffizienz zu vermeiden. <input type="checkbox"/>	Es existieren Meeting-Spielregeln für das gesamte Unternehmen. Alle Teams unterstützen sich gegenseitig und Schnittstellen zwischen den Teams werden systematisch optimiert. <input type="checkbox"/>
Handlungsfeld 3: Aufgabenmanagement Medium: Projektboard Tool: Planner	Aufgaben fallen bei einzelnen Teammitgliedern immer wieder unter den Tisch, was die gemeinsame Planung erschwert und Projekte verzögert. <input type="checkbox"/>	Aufgaben/Projekte und Termine/Meetings werden vermischt. Es wird viel gesprochen, aber zu wenig festgehalten und umgesetzt. Die Erkenntnis reift, dass eine Kette nur so stark ist, wie das schwächste Glied. <input type="checkbox"/>	Projekt-Spielregeln ordnen Aufgaben klar zu und jeder hat den Überblick. Dadurch ist klar: Wer macht was bis wann. Die Planung erfolgt anhand vom Fälligkeitsdatum, allerdings wird nicht immer alles von allen im Team fristgerecht umgesetzt. <input type="checkbox"/>	Die Umsetzung der Aufgaben erfolgt zum vereinbarten Termin und in der vereinbarten Qualität. Wenn dies – in Ausnahmefällen – nicht gelingt, wird vom Teammitglied proaktiv kommuniziert und eine Lösung angestrebt. <input type="checkbox"/>	Auch strategische Aufgaben werden in die Projektplanung integriert. Alle Teammitglieder unterstützen sich gegenseitig und arbeiten an der effizienten Zusammenarbeit. Prozesse bei der Aufgabenerfüllung werden permanent hinterfragt und optimiert. <input type="checkbox"/>	Das Team setzt Ziele systematisch und fristgerecht nach vereinbarten Projektmanagement-Spielregeln und überwacht den Fortschritt. Schnittstellen zu anderen Teams werden bei gemeinsamen Projekten laufend optimiert. <input type="checkbox"/>
Handlungsfeld 4: Notizmanagement Medium: Notizbuch/Mappen Tool: OneNote	Durch fehlende, chaotische oder unzuverlässige Wiedervorlage bei einzelnen Teammitgliedern kann keine Wiedervorlage im Team aufgebaut werden. Immer wieder fehlen wichtige Daten und Informationen. <input type="checkbox"/>	Wichtige Informationen und Daten liegen teilweise bei einzelnen Teammitgliedern dezentral im persönlichen und nicht in einem zentralen, gemeinsamen Wiedervorlagensystem. Das verlangsamt die Umsetzung und wichtige Details fallen unter den Tisch. <input type="checkbox"/>	Durch klare Wiedervorlage-Spielregeln liegen die für die Umsetzung relevanten Daten zentral an einer Stelle. Alle im Team haben Zugriff und finden immer alles innerhalb 1 Minute. Es ist sichergestellt, dass die Datensicherheit jederzeit gewährleistet ist. <input type="checkbox"/>	Alles wird projektbezogen in die zentrale Wiedervorlage integriert und steht allen über Verlinkungen ohne Suchzeiten zur Verfügung. Auch neue und externe Teammitglieder finden anhand der dokumentierten Spielregeln alles innerhalb 1 Minute. <input type="checkbox"/>	Alle benötigten Informationen sind ohne Suchzeiten zu jeder Zeit und an jedem Ort im Zugriff (Papierloses Arbeiten). Doppelarbeiten gibt es nicht. Nach Projektende wird alles strukturiert archiviert/abgelegt, um das System nicht zu überlasten. <input type="checkbox"/>	Nach Projektende werden im Team immer „Learnings“ für zukünftige Projekte hergearbeitet. Diese fließen in neue Projekte ein. Ihr Umfeld arbeitet mit Ihrer Unterstützung an der Verbesserung Ihrer Projekt-Wiedervorlage und Teameffizienz. <input type="checkbox"/>
Handlungsfeld 5: Datenablage Medium: Ordner Tool: SharePoint	Wiedervorlage und Ablage sind ein großer, unübersichtlicher Datenpool. Teilweise liegen Daten dezentral bei einzelnen Teammitgliedern oder werden gar nicht gespeichert. Gleichzeitig gibt es jede Menge Doppelablagen. <input type="checkbox"/>	Daten sind oft dezentral bei Einzelnen abgelegt und nicht zentral in einem führenden System für das Team/Unternehmen. Das verursacht Zugriffsprobleme, Suchzeiten und Doppelablagen. <input type="checkbox"/>	Alles wird aufgrund festgelegter Ablage-Spielregeln zentral und strukturiert abgelegt und innerhalb 1 Minute gefunden. Dadurch ist der Zugriff und gemeinsames Arbeiten in einer zentralen Datei für alle Beteiligten gewährleistet. <input type="checkbox"/>	Alle Teammitglieder haben von jedem Gerät aus und an jedem Ort einfachen und sicheren Zugriff auf die Daten ohne Suchzeiten. Dateien werden nicht heruntergeladen oder kopiert, sondern verlinkt und geteilt. <input type="checkbox"/>	Nach Projektende werden im Team die „Learnings“ für zukünftige Projekte herausgearbeitet. Daten werden im Anschluss systematisch archiviert und über regelmäßige Backups gesichert, um Datenverluste zu vermeiden. <input type="checkbox"/>	„Learnings“ der einzelnen Teams werden mit anderen Teams geteilt. Dadurch wird Klarheit unternehmensweit praktiziert. Erkenntnisse einzelner Teams helfen somit allen, ihre Ablagestrukturen permanent zu optimieren. <input type="checkbox"/>

4. Das magische Dreieck

Was ist der Grund für Ineffizienz in Unternehmen? Wo muss angepackt werden, um eine grundlegende und nachhaltige Verbesserung zu erzielen?

Wir haben weit über 1.000 Projekte in Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen begleitet. Dabei hat sich Folgendes herauskristallisiert: Die meisten Unternehmen haben die persönliche Arbeitsweise ihrer Mitarbeiter bzw. der einzelnen Abteilungen im Fokus, aber nicht das globale Optimum. Was meinen wir damit?

Nach der Einführung einer neuen Software ist es üblich, Schulungen anzubieten. Die Teilnehmer kommen aus unterschiedlichsten Abteilungen und haben die unterschiedlichsten Erwartungshaltungen und Arbeitsweisen. Jeder greift sich aus den Schulungsinhalten das heraus, was für ihn am besten passt. Die Folge ist, dass es damit Mitarbeiter gibt, die ihr eigenes Arbeiten (hoffentlich) optimiert haben. Dies führt aber nicht zu einem globalen Optimum, sprich zu einer Effizienzsteigerung des Unternehmens. Warum?

Beispiel Straßenverkehr: Wichtig ist, dass der Verkehr insgesamt gut fließt und möglichst viele Verkehrsteilnehmer schnell und sicher an ihr Ziel kommen. Nicht der einzelne Autofahrer zählt, es ist ja kein Autorennen. Möglicherweise muss jemand, der eigentlich 180 km/Stunde fahren könnte, auf 130 km/Stunde limitiert werden, nur um den Verkehrsfluss insgesamt sicherzustellen.



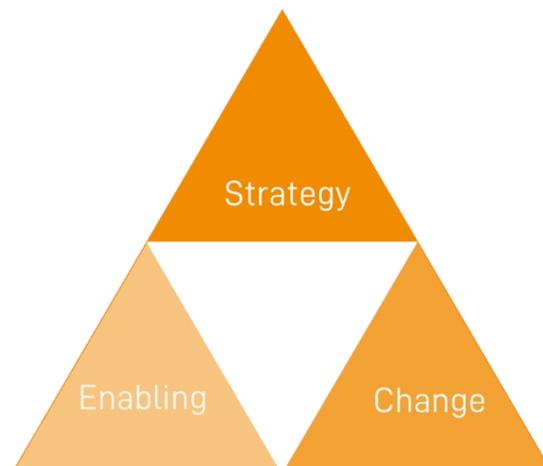
<https://die-testfahrer.com/2018/03/19/das-grosse-verkehrs-chaos-von-sao-paulo/#jp-carousel-12966>



<https://fromabove.altervista.org/wp-content/uploads/2018/05/147.jpg>

Schulungen zur Verbesserung der Kenntnisse einzelner Mitarbeiter reichen nicht. Um die Effizienz des Gesamtsystems zu verbessern, benötigt es das magische Dreieck, bestehend aus:

- Digitaler Strategie (Strategy)
- Befähigung der Mitarbeiter/Umsetzung der Strategie (Enabling)
- Nachhaltige Verhaltensänderung der Arbeitsweise (Change Management)



Warum sprechen wir von „magischem“ Dreieck?

Wenn wir eine Komponente weglassen, funktioniert es nicht mehr:

- Keine Strategie: Chaos
- Keine Trainings: Überforderte Mitarbeiter nutzen Potenziale nicht
- Kein Change: Alte Verhaltensweisen bekommen nach kurzer Zeit wieder Oberhand

Deshalb müssen alle Facetten des magischen Dreiecks berücksichtigt werden.

5. Wer ist AKAD? Wer ist Büro-Kaizen®?

Büro-Kaizen® GmbH

Wiesenstraße 7
89537 Giengen

juergen.kurz@buero-kaizen.de
www.buero-kaizen.de
07322 950-480

Geschäftsführer:
Jürgen Kurz,
Patrick Kurz,
Marcel Miller

AKAD University – Hochschule Stuttgart

Heilbronner Str. 86
70191 Stuttgart

daniel.markgraf@akad.de
www.akad.de

Prof. Dr. Daniel Markgraf,
Adrian Woick,
Heidi Rinn,
Christian Binnig