

MARKUS KARSCH

DIE UNTERNEHMENS- GRUNDREINIGUNG

Wie Sie unnötige Arbeit, Abstimmungen
und Kosten aus Ihrem Unternehmen entfernen



Nutzungshinweis

Dieses Buch darf unverändert und kostenlos an Unternehmer weitergegeben werden, insbesondere durch Steuerberater, Unternehmensberater oder andere Dienstleister.

Die Weitergabe des vollständigen Dokuments ist ausdrücklich erwünscht.

Wenn Sie glauben, dass dieses Buch auch für andere Unternehmer hilfreich sein könnte, dürfen Sie es gerne weitergeben.

Eine kommerzielle Weitergabe sowie Veränderungen des Inhalts sind nicht erlaubt.

© Markus Karsch

Weitere Materialien zur Unternehmens-Grundreinigung:

<https://markuskarsch.com>

Inhaltsverzeichnis

Nutzungshinweis.....	1
Inhaltsverzeichnis	2
Einführung.....	4
WARUM UNTERNEHMEN KOMPLEX WERDEN	7
1. Warum Abstimmungen Unternehmen bremsen.....	8
2. Warum ständig nachgefragt wird	11
3. Wenn Varianten die Arbeit kompliziert machen	13
4. Wenn Arbeit wartet	16
5. Wenn Ablenkung den Arbeitstag zerstückelt.....	18
6. Wenn Unordnung Arbeit verlangsamt	20
7. Der Kosten-Autopilot.....	23
Die Unternehmens-Grundreinigung – Ablauf und Wirkung.....	26
1. Grundreinigungsvorbereitung – Transparenz schaffen	27
2. Ist-Zustand im Dashboard festhalten.....	27
3. Aufteilen in drei Kategorien	27
4. Low Hanging Fruits sofort umsetzen	27
5. 90-Tage-Verankerung	27
6. Regelmäßiger Vergleich (alle 30 Tage)	28
7. Kontinuierlicher Kreislauf	28
8. Ergebnis:	28
Grundreinigung - Vorbereitung.....	29
1. Abstimmungen sichtbar machen	31
2. Rückfragen sichtbar machen	37
3. Varianten sichtbar machen.....	41
4. Wartezeiten sichtbar machen	46
5. Ablenkung sichtbar machen	51
6. Unordnung sichtbar machen	54
7. Kosten-Autopilot sichtbar machen.....	58
Grundreinigung – Dashboard.....	64
1. Aufbau des Dashboards	65
2. Bereich: Abstimmungen	66

3. Bereich: Rückfragen	67
4. Bereich: Variante.....	67
5. Bereich: Wartezeiten	68
6. Bereich: Unordnung – Suchzeit	68
7. Bereich: Automatische Kosten	69
8. Wie das Dashboard gelesen werden kann	69
9. Wie das Dashboard praktisch genutzt werden kann	70
Grundreinigung - Durchführung	71
1. Die Streichliste erstellen.....	71
2. Streichen nach Priorität	75
3. Vereinfachen nach Priorität.....	76
Warum ein Grundreinigungstag mit externer Moderation sinnvoll ist?	78
Was passiert in den ersten 90 Tage nach dem Grundreinigungstag	84
1. Warum die Zeit nach dem Workshop entscheidend ist.....	84
2. Die 4 Phasen der Umsetzung	84
Schlusswort	88
Umsetzung im Unternehmen	89

Einführung

Viele Unternehmen haben kein Leistungsproblem.

Sie haben ein **Komplexitätsproblem**.

Im Alltag eines Unternehmens entstehen mit der Zeit immer mehr kleine Schritte, Abstimmungen und Sonderlösungen.

- Ein Meeting kommt hinzu.
- Ein zusätzlicher Freigabeschritt wird eingeführt.
- Ein neues Tool wird genutzt.
- Eine weitere Variante entsteht.
- Jede einzelne Entscheidung wirkt zunächst sinnvoll.

Doch über die Jahre entsteht etwas anderes: Das Unternehmen wird **komplizierter**.



Die Folgen zeigen sich im Alltag:

- Mitarbeiter stimmen sich ständig ab.
- Fragen werden mehrfach gestellt.
- Informationen werden gesucht.
- Aufgaben warten auf Entscheidungen.
- Meetings füllen den Kalender.

Der Betrieb funktioniert – aber vieles dauert länger, als es eigentlich müsste.

Nicht weil die Arbeit schwierig ist. Sondern weil zu viele **kleine Hindernisse** entstanden sind.

Viele Unternehmen versuchen dieses Problem zu lösen, indem sie neue Tools einführen oder Prozesse digitalisieren. Doch häufig passiert dabei etwas anderes:

Die bestehenden Abläufe werden einfach digital abgebildet. Die Komplexität bleibt. Manchmal wird sie sogar größer.

Dieses Buch verfolgt einen anderen Ansatz.

Bevor Prozesse optimiert oder automatisiert werden, braucht es einen einfacheren ersten Schritt:

Eine Grundreinigung.

So wie Räume mit der Zeit vollgestellt werden, sammeln sich auch in Unternehmen unnötige Abläufe an.

Eine Grundreinigung bedeutet deshalb:

- unnötige Tätigkeiten sichtbar machen
- Gewohnheiten hinterfragen
- Überflüssiges streichen

Erst danach entstehen klare Abläufe.

In diesem Buch lernen Sie eine einfache Methode kennen, mit der Unternehmen ihre Komplexität reduzieren können.

Die Methode folgt vier einfachen Prinzipien:

- **Streichen**
- **Strukturieren**
- **Automatisieren**
- **Stabilisieren**

Der erste Schritt ist dabei immer der Wichtigste. Unnötige Dinge müssen zuerst entfernt werden. Denn nur ein einfaches System lässt sich sinnvoll verbessern.

Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie diese Grundreinigung durchführen können.

Sie erfahren:

- warum Unternehmen kompliziert, werden
- wo sich unnötige Arbeit im Alltag versteckt
- wie Sie Komplexität sichtbar machen
- wie Sie unnötige Tätigkeiten systematisch streichen

Und wie daraus Schritt für Schritt ein einfacheres Unternehmen entsteht.

Denn oft liegt die größte Verbesserung nicht darin, **mehr zu tun**.

Sondern darin, **weniger unnötige Dinge zu tun**.

WARUM UNTERNEHMEN KOMPLEX WERDEN

Die meisten Unternehmen starten einfach. Zu Beginn gibt es wenige Mitarbeiter, klare Aufgaben und kurze Entscheidungswege. Viele Dinge werden schnell entschieden. Probleme werden direkt gelöst. Doch mit der Zeit verändert sich etwas.

Das Unternehmen wächst. Neue Kunden kommen hinzu. Neue Mitarbeiter kommen ins Team. Neue Prozesse entstehen.

Und Schritt für Schritt wird das Unternehmen **komplizierter**.

Das passiert selten bewusst, niemand entscheidet aktiv: „Wir machen unsere Arbeit jetzt komplizierter.“

Stattdessen entstehen kleine Anpassungen im Alltag. Ein zusätzlicher Abstimmungsschritt wird eingeführt. Eine neue Variante eines Angebots entsteht. Ein weiteres Tool wird genutzt. Eine zusätzliche Kontrolle wird eingebaut.

Jede dieser Veränderungen hat zunächst einen guten Grund. Doch über Jahre sammeln sich immer mehr dieser kleinen Schritte an.

Die Folge ist ein Unternehmen, in dem viele Dinge länger dauern, als sie eigentlich müssten. Nicht weil die Arbeit schwierig ist, sondern weil sie von vielen kleinen Hindernissen begleitet wird.

Zum Beispiel:

- Abstimmungen zwischen mehreren Personen
- Rückfragen wegen unklarer Informationen
- verschiedene Varianten für dieselbe Aufgabe
- Wartezeiten auf Entscheidungen
- Ablenkungen im Arbeitsalltag
- Unordnung bei Dokumenten oder Informationen
- laufende Kosten, die nie hinterfragt werden

Diese Themen wirken im Alltag oft selbstverständlich. Doch gemeinsam erzeugen sie etwas anderes:

Komplexität

Dieser erste Teil des Buches zeigt die wichtigsten Ursachen dafür, warum Unternehmen mit der Zeit komplizierter werden.

Sie werden typische Muster erkennen, die in vielen Betrieben entstehen. Oft stellen Unternehmer dabei fest, viele dieser Probleme existieren auch im eigenen Unternehmen.

1. Warum Abstimmungen Unternehmen bremsen

Abstimmung klingt zunächst positiv.

Es klingt nach:

- Zusammenarbeit
- Teamwork
- gemeinsamer Entscheidung

Viele Unternehmen sind sogar stolz darauf, dass „alles abgestimmt wird“. Doch in der Praxis passiert häufig etwas anderes. Abstimmung wird zum **Bremsmechanismus**.

Wenn Arbeit auf Zustimmung wartet

In vielen Unternehmen beginnt eine einfache Aufgabe so:

Ein Mitarbeiter erstellt ein Angebot.

Dann folgt die Abstimmung:

- mit dem Projektleiter
- mit dem Vertrieb
- manchmal noch mit der Geschäftsführung

Am Ende dauert eine Entscheidung länger als die eigentliche Arbeit. Die Bearbeitung des Angebots dauert vielleicht:

30 Minuten

Die Abstimmungen dauern dafür ein **Zeitraum von 2 Tagen**. Die Arbeit war nicht das Problem. Die Abstimmung war es.

Die Abstimmungsfalle

Viele Unternehmen geraten über die Jahre in eine Abstimmungsfalle.

Sie entsteht oft schleichend. Ein typischer Ablauf sieht so aus:

1. Ein Fehler passiert.
2. Eine zusätzliche Kontrolle wird eingeführt.
3. Entscheidungen werden gemeinsam getroffen.
4. Niemand entscheidet mehr allein.

Was ursprünglich Sicherheit schaffen sollte, erzeugt langsam ein System, in dem alles abgestimmt werden muss.

Das Meeting als Ersatz für Entscheidung

Wenn Entscheidungen unklar sind, entstehen Meetings. Meetings werden dann genutzt, um:

- Entscheidungen zu diskutieren
- Verantwortung zu verteilen
- Risiken abzusichern

Das Problem dabei ist, je mehr Menschen beteiligt sind, desto schwieriger wird eine Entscheidung.

Typische Folgen:

- lange Diskussionen
- vertagte Entscheidungen
- weitere Abstimmungsrunden

Am Ende bleibt oft das Gefühl, es wurde viel gesprochen, aber wenig entschieden.

Warum Abstimmungen immer mehr werden

Abstimmungen entstehen selten aus bösem Willen. Sie entstehen aus guten Absichten:

- Fehler vermeiden
- alle Beteiligten einbeziehen
- Risiken minimieren
- Transparenz schaffen

Doch wenn Abstimmungen zur Regel werden, verliert das Unternehmen Geschwindigkeit.

Die unsichtbaren Kosten von Abstimmungen

Abstimmungen kosten mehr als nur Zeit im Meeting.

Sie verursachen:

- Rückfragen
- E-Mails
- erneute Erklärungen
- Kontextwechsel
- Wartezeiten

Eine kleine Abstimmung kann schnell mehrere Personen beschäftigen.

Beispiel:

Vier Personen diskutieren 30 Minuten über ein Thema. Das sind **2 Stunden Arbeitszeit**. Und die eigentliche Arbeit beginnt erst danach.

Abstimmung ersetzt Verantwortung

Das größte Problem entsteht, wenn Abstimmung Verantwortung ersetzt.

Wenn mehrere Menschen entscheiden sollen, passiert oft Folgendes:

- niemand fühlt sich zuständig
- Entscheidungen werden verschoben
- Probleme werden weitergereicht

Das Unternehmen wird langsamer. Nicht weil die Menschen langsamer arbeiten. Sondern weil Entscheidungen länger brauchen.

Ein typisches Zeichen für zu viel Abstimmung

Ein Unternehmen hat zu viele Abstimmungen, wenn häufige Sätze sind:

- „Das müssen wir noch abstimmen.“
- „Da sollten wir alle einmal drauf schauen.“
- „Lass uns dazu ein Meeting machen.“

Diese Sätze wirken harmlos. Doch sie sind oft ein Zeichen dafür, dass Entscheidungen nicht klar zugeordnet sind.

Wenn Abstimmung zum Alltag wird

In vielen Unternehmen ist Abstimmung so selbstverständlich geworden, dass sie kaum noch hinterfragt wird.

Doch genau hier liegt ein großer Zeitverlust.

Viele Tätigkeiten könnten schneller erledigt werden, wenn weniger Menschen beteiligt wären.

2. Warum ständig nachgefragt wird

In vielen Unternehmen gehört eine Frage zum Alltag:

„Kurze Frage ...“

Sie klingt harmlos. Sie dauert meist nur wenige Sekunden. Doch wenn diese Fragen ständig auftreten, zeigen sie ein tieferes Problem. Meist sind sie ein Zeichen von **Unklarheit im System**.

Die kurze Frage, die Arbeit unterbricht. Stellen wir uns eine typische Situation vor.

Ein Mitarbeiter arbeitet konzentriert an einer Aufgabe. Dann kommt ein Kollege vorbei:

„Kurze Frage: Wie machen wir das Angebot für Kunde Müller?“

Der Mitarbeiter antwortet. Das dauert vielleicht nur eine Minute. Doch danach passiert etwas anderes. Der Mitarbeiter muss wieder zurück in seine Arbeit finden. Er muss sich erneut erinnern:

- wo er war
- was der nächste Schritt war
- welche Gedanken er gerade hatte

Diese Rückkehr in die Aufgabe dauert deutlich länger als die eigentliche Frage.

Rückfragen entstehen nicht zufällig

Wenn in einem Unternehmen ständig nachgefragt wird, liegt das fast nie an den Menschen. Es liegt fast immer an einer der folgenden Ursachen:

- Prozesse sind unklar
- Varianten sind zu zahlreich
- Zuständigkeiten sind unklar
- Informationen sind schwer zu finden

Die Rückfrage ist dann der Versuch, dieses Problem schnell zu lösen.

Wenn Wissen im Kopf einzelner Personen steckt

In vielen Unternehmen gibt es Mitarbeiter, die alles wissen. Sie wissen:

- wie ein bestimmtes Angebot erstellt, wird
- welche Preisregel gilt
- wo eine Datei abgelegt ist
- wie ein Sonderfall behandelt, wird

Diese Menschen werden ständig gefragt. Am Anfang wirkt das hilfreich. Doch langfristig entsteht ein Problem: Das Wissen steckt **im Kopf einzelner Personen**. Und jeder muss nachfragen.

Die Rückfragekultur

Manche Unternehmen entwickeln mit der Zeit eine Rückfragekultur. Das bedeutet:

Mitarbeiter fragen lieber nach, statt selbst zu entscheiden. Sätze wie diese werden häufig:

- „Ich frage lieber kurz nach.“
- „Nicht, dass ich etwas falsch mache.“
- „Wie machen wir das normalerweise?“

Diese Kultur entsteht oft aus guten Gründen. Zum Beispiel:

- Fehler sollen vermieden werden
- Entscheidungen sollen abgestimmt sein
- Verantwortung soll geteilt werden

Doch sie hat einen Preis, nämlich **der unsichtbare Zeitverlust**. Eine einzelne Rückfrage dauert vielleicht nur eine Minute. Doch in einem Unternehmen mit vielen Mitarbeitern entstehen schnell hunderte solcher Unterbrechungen.

Beispiel:

Ein Mitarbeiter stellt **10 Rückfragen pro Tag**. Jede Rückfrage unterbricht eine andere Person. Wenn jede Unterbrechung durchschnittlich **5 Minuten Fokusverlust** verursacht, entstehen schnell große Zeitverluste.

$10 \text{ Rückfragen} \times 5 \text{ Minuten} = \mathbf{50 \text{ Minuten verlorene Konzentration pro Tag}}$

Bei mehreren Mitarbeitern summiert sich das schnell.

Rückfragen als Symptom

Rückfragen sind selten das eigentliche Problem. Sie sind ein **Symptom** und zeigen, dass irgendwo im Unternehmen etwas nicht klar geregelt ist.

Zum Beispiel:

- Es gibt zu viele Varianten eines Prozesses.
- Informationen sind schwer auffindbar.
- Entscheidungen sind nicht klar zugeordnet.

Solange diese Ursachen bestehen, werden Rückfragen immer wieder auftreten.

Wenn Rückfragen zum Alltag werden

Viele Unternehmen gewöhnen sich an diesen Zustand. Die Fragen werden Teil des normalen Arbeitstags. Doch genau hier entsteht ein großer Teil der versteckten Komplexität.

Denn jede Rückfrage bedeutet:

- eine Unterbrechung
- einen Kontextwechsel
- einen kleinen Stillstand im Arbeitsfluss

3. Wenn Varianten die Arbeit kompliziert machen

Viele Unternehmen glauben, Varianten seien ein Zeichen von Flexibilität. Man möchte:

- auf Kundenwünsche eingehen
- individuelle Lösungen anbieten
- besondere Situationen berücksichtigen

Das klingt zunächst sinnvoll. Doch mit der Zeit entsteht daraus ein anderes Problem: **Varianten machen Arbeit kompliziert.**

Wenn jeder Fall ein Sonderfall ist

Am Anfang eines Unternehmens gibt es oft nur wenige Varianten. Ein Angebot sieht immer gleich aus. Ein Auftrag wird immer gleich bearbeitet. Doch mit der Zeit entstehen Ausnahmen. Zum Beispiel:

- ein Kunde möchte eine andere Struktur im Angebot
- ein Projekt benötigt eine besondere Kalkulation

- ein Mitarbeiter entwickelt eine eigene Vorgehensweise

Jede dieser Anpassungen wirkt zunächst harmlos. Doch über Jahre sammeln sich immer mehr Varianten an.

Die Folge: Niemand weiß mehr, wie es eigentlich gedacht war

Wenn Varianten zu zahlreich werden, entsteht Unsicherheit. Mitarbeiter fragen sich:

- Welche Vorlage soll ich verwenden?
- Welche Preisregel gilt hier?
- Wie machen wir das normalerweise?

Was ursprünglich Flexibilität schaffen sollte, erzeugt plötzlich:

- Rückfragen
- Abstimmungen
- Fehler

Varianten verlangsamen Entscheidungen

Je mehr Varianten existieren, desto länger dauert es, eine Entscheidung zu treffen. Ein Mitarbeiter muss überlegen:

- Welche Variante passt hier?
- Gab es einen ähnlichen Fall schon einmal?
- Wer kennt sich damit aus?

Das führt dazu, dass selbst einfache Aufgaben mehr Zeit benötigen. Nicht weil sie schwierig sind, sondern weil zu viele Möglichkeiten existieren.

Wenn jeder seine eigene Lösung entwickelt

Varianten entstehen oft auch durch individuelle Arbeitsweisen. Ein Mitarbeiter speichert Informationen in Excel. Ein anderer nutzt das Projekttool. Ein dritter führt eigene Listen. Alle versuchen, ihre Arbeit effizient zu organisieren, doch für das Unternehmen entsteht ein anderes Bild:

Viele kleine Systeme nebeneinander.

Die Arbeit wird dadurch schwerer nachvollziehbar.

Varianten erzeugen Rückfragen

Viele Rückfragen entstehen genau an dieser Stelle. Wenn es mehrere Wege gibt, etwas zu tun, müssen Mitarbeiter häufig nachfragen. Typische Fragen sind:

- Welche Version gilt?
- Welche Vorlage sollen wir nutzen?
- Wie machen wir das bei diesem Kunden?

Je mehr Varianten existieren, desto häufiger tauchen solche Fragen auf.

Varianten erzeugen Fehler

Ein weiterer Effekt wird oft erst spät sichtbar. Varianten erhöhen die Fehlerwahrscheinlichkeit. Denn jede zusätzliche Variante bedeutet:

- zusätzliche Regeln
- zusätzliche Ausnahmen
- zusätzliche Entscheidungen

Das System wird dadurch komplexer. Und komplexe Systeme sind anfälliger für Fehler.

Die stille Ausbreitung von Varianten

Das Problem mit Varianten ist, dass sie sich fast unbemerkt ausbreiten. Eine neue Variante wird eingeführt, um ein Problem zu lösen. Dann kommt eine weitere hinzu und irgendwann existieren mehrere Wege, eine Aufgabe zu erledigen.

Niemand entscheidet bewusst:

„Wir machen das jetzt komplizierter.“

Es passiert einfach.

Wenn der Standard verloren geht

Unternehmen funktionieren am besten, wenn es klare Standards gibt. Standards bedeuten nicht starre Regeln. Sie bedeuten:

- ein klarer Ausgangspunkt
- eine gemeinsame Arbeitsweise
- ein verständlicher Prozess

Wenn dieser Standard verloren geht, entsteht Orientierungslosigkeit.

4. Wenn Arbeit wartet

In vielen Unternehmen dauert Arbeit länger, als sie eigentlich müsste. Doch der Grund ist oft nicht die Arbeit selbst.

Der Grund ist das Warten.

Viele Aufgaben benötigen nur wenig Bearbeitungszeit. Doch zwischen den einzelnen Schritten entstehen Pausen. Arbeit liegt auf einem Tisch, in einer E-Mail oder in einer Aufgabenliste. Und wartet.

Wenn die Durchlaufzeit viel länger ist als die Arbeit

Ein einfaches Beispiel:

Ein Mitarbeiter erstellt ein Angebot. Die eigentliche Bearbeitung dauert vielleicht:

30 Minuten

Doch bis das Angebot beim Kunden ist, vergehen:

zwei oder drei Tage.

Warum?

Weil das Angebot mehrere Stationen durchläuft.

- Die Kalkulation muss noch geprüft werden.
- Eine Freigabe wird eingeholt.
- Eine Rückfrage wird gestellt.

Zwischen diesen Schritten liegt die Arbeit oft einfach still.

Arbeit wird weitergereicht

Viele Prozesse funktionieren wie eine Staffel. Eine Person erledigt einen Schritt. Dann wird die Aufgabe an die nächste Person übergeben. Das klingt zunächst logisch. Doch jede Übergabe erzeugt eine neue Situation und die nächste Person muss Zeit haben. Sie muss sich in das Thema einarbeiten und sie muss entscheiden, wann sie damit beginnt. Es entstehen oftmals auch Rückfragen

So entstehen Wartezeiten

Wenn ein einzelner Flaschenhals entsteht

In vielen Unternehmen sammeln sich Aufgaben bei bestimmten Personen.

Zum Beispiel:

- bei der Geschäftsführung
- bei Teamleiter
- beim Projektleiter

Diese Personen müssen viele Entscheidungen treffen. Wenn sie beschäftigt sind, warten andere Aufgaben. Der Effekt ist ein **Flaschenhals**.

Das gesamte System wird langsamer, obwohl viele Mitarbeiter bereit wären weiterzuarbeiten.

Warten erzeugt Stillstand

Während eine Aufgabe wartet, passiert scheinbar nichts. Doch im Hintergrund entstehen neue Probleme. Zum Beispiel:

- Mitarbeiter beginnen andere Aufgaben
- sie verlieren den Überblick über den ursprünglichen Auftrag
- neue Rückfragen entstehen

Wenn die Aufgabe später wieder aufgenommen wird, muss sich jemand erneut einarbeiten. Auch das kostet Zeit.

Wartezeiten sind schwer sichtbar

Das Schwierige an Wartezeiten ist, dass sie selten auffallen. Arbeit wird selten als „wartend“ betrachtet. Sie liegt einfach irgendwo:

- im Posteingang
- auf einem Tisch
- in einer Liste

Niemand merkt sofort, wie viel Zeit dadurch verloren geht.

Wenn Entscheidungen aufgeschoben werden

Ein häufiger Grund für Wartezeiten sind verschobene Entscheidungen. Ein Thema wird angesprochen, aber nicht entschieden. Stattdessen hört man Sätze wie:

- „Lass uns das später klären.“
- „Darüber müssen wir noch einmal sprechen.“
- „Wir schauen uns das nächste Woche an.“

In dieser Zeit wartet die Arbeit.

Wartezeiten bremsen den Arbeitsfluss

Unternehmen funktionieren am besten, wenn Arbeit in Bewegung bleibt. Wenn Aufgaben regelmäßig weitergeführt werden.

Wartezeiten unterbrechen diesen Fluss. Der Effekt ist ähnlich wie bei einem Stau im Verkehr.

Ein kleines Hindernis kann dazu führen, dass sich viele Aufgaben dahinter aufstauen.

5. Wenn Ablenkung den Arbeitstag zerstückelt

Noch nie war es so einfach, Menschen bei der Arbeit zu unterbrechen. Früher gab es vor allem:

- das Telefon
- einen Kollegen mit einer Frage
- vielleicht eine E-Mail

Heute ist die Liste deutlich länger. Während der Arbeit erscheinen ständig:

- E-Mails
- Chat-Nachrichten
- Messenger
- Social-Media-Benachrichtigungen
- Systemmeldungen aus verschiedenen Tools

Diese Unterbrechungen wirken klein. Doch in ihrer Summe verändern sie die Art, wie gearbeitet wird.

Der zerstückelte Arbeitstag

Viele Menschen beginnen ihren Tag mit einer klaren Aufgabe. Sie möchten:

- ein Angebot erstellen
- eine Kalkulation durchführen
- ein Konzept ausarbeiten

Doch schon nach kurzer Zeit wird die Arbeit unterbrochen. Eine Nachricht erscheint. Ein Kollege hat eine kurze Frage oder ein neues Thema taucht auf.

Die ursprüngliche Aufgabe wird unterbrochen und oft passiert das mehrfach pro Stunde.

Konzentration braucht Zeit

Produktive Arbeit entsteht meist nicht in kurzen Momenten. Sie entsteht, wenn jemand längere Zeit an einer Sache arbeitet.

Erst nach einigen Minuten entsteht ein tieferes Verständnis für die Aufgabe. Gedanken bauen aufeinander auf. Ideen entwickeln sich.

Doch wenn diese Phase immer wieder unterbrochen wird, beginnt der Prozess ständig von vorne.

Der Wechsel zwischen Themen

Jede Unterbrechung zwingt das Gehirn zu einem Wechsel. Der Mitarbeiter arbeitet an einem Angebot. Dann beantwortet er eine Nachricht.

Dann prüft er eine E-Mail und kehrt er zur ursprünglichen Aufgabe zurück.

Doch in diesem Moment muss er sich erst wieder orientieren:

- Wo war ich gerade?
- Was war der nächste Schritt?
- Welche Überlegung hatte ich vorher?

Dieser Wechsel kostet Zeit. Oft mehr Zeit als die eigentliche Unterbrechung.

Wenn Aufmerksamkeit zur knappen Ressource wird

Viele Unternehmen investieren heute in neue Tools.

Doch jedes neue Tool bringt auch neue Benachrichtigungen.

- Neue Nachrichten.
- Neue Hinweise.
- Neue Themen.

Die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter verteilt sich dadurch auf viele kleine Aufgaben. Der Arbeitstag wird fragmentiert.

Die Rolle von sozialen Medien

Neben den beruflichen Unterbrechungen kommen häufig private Ablenkungen hinzu.

Ein kurzer Blick auf Nachrichten oder soziale Medien wirkt harmlos. Doch auch hier entsteht ein Wechsel des Fokus. Der Kopf beschäftigt sich plötzlich mit einem anderen Thema.

Wenn danach wieder gearbeitet werden soll, braucht es erneut Zeit, um in die ursprüngliche Aufgabe zurückzufinden.

Wenn Unterbrechung zur Gewohnheit wird

In manchen Unternehmen gilt es als normal, jederzeit erreichbar zu sein. Nachrichten werden sofort beantwortet. Fragen werden sofort gestellt.

Der Gedanke dahinter ist oft positiv:

Man möchte schnell reagieren und hilfsbereit sein. Doch wenn Unterbrechungen ständig möglich sind, entsteht kaum noch Raum für konzentrierte Arbeit.

Die stille Auswirkung auf die Produktivität

Der Schaden durch Ablenkung entsteht nicht durch einzelne Minuten.

Er entsteht durch den Verlust zusammenhängender Arbeitszeit. Viele Aufgaben lassen sich schneller erledigen, wenn jemand sich für eine Zeit vollständig darauf konzentrieren kann.

Wenn diese Zeit jedoch immer wieder unterbrochen wird, verteilt sich die Arbeit über einen längeren Zeitraum.

6. Wenn Unordnung Arbeit verlangsamt

Unordnung wirkt auf den ersten Blick wie ein kleines Problem. Ein Stapel Unterlagen auf dem Schreibtisch. Eine überfüllte E-Mail-Inbox oder viele Dateien auf dem Desktop.

Viele Menschen denken:

„Das ist nur eine Frage der Ordnung.“

Doch in Unternehmen hat Unordnung oft eine größere Wirkung. Sie **verlangsamt Arbeit**.

Wenn Informationen nicht sofort gefunden werden

In einem gut strukturierten System ist klar:

- wo Dokumente liegen
- welche Version aktuell ist
- wer verantwortlich ist

Wenn diese Klarheit fehlt, beginnt die Suche. Mitarbeiter fragen sich:

- Wo wurde das Angebot gespeichert?
- Welche Datei ist die richtige Version?
- Hat jemand das Dokument bereits bearbeitet?

Diese Suche kostet Zeit. Oft mehr Zeit als die eigentliche Arbeit.

Die Suche als täglicher Zeitverlust

Viele Menschen verbringen jeden Tag einen Teil ihrer Arbeitszeit damit, Informationen zu suchen. Zum Beispiel:

- in E-Mails
- in Ordnern
- in verschiedenen Systemen

Die Suche beginnt oft mit einer einfachen Frage. „Wo war das noch einmal?“ Dann werden mehrere Orte durchsucht. Ordner werden geöffnet und E-Mails werden durchsucht.

Kollegen werden gefragt. Was als kurzer Moment beginnt, kann schnell mehrere Minuten dauern.

Wenn Versionen unklar werden

Ein weiteres Problem entsteht, wenn mehrere Versionen eines Dokuments existieren. Ein Angebot wird gespeichert. Später wird es angepasst. Dann wird eine weitere Version erstellt. Mit der Zeit entstehen mehrere Dateien:

- Angebot_final
- Angebot_final_neu
- Angebot_final_neu2

Niemand ist sicher, welche Version die aktuelle ist. Auch hier entsteht Unsicherheit und zusätzliche Arbeit.

Unordnung im digitalen Raum

Früher war Unordnung vor allem ein Problem von Papier. Heute existiert sie häufig im digitalen Raum. Zum Beispiel:

- viele Ordnerstrukturen
- verschiedene Speicherorte
- Dateien auf lokalen Rechnern und Servern
- Informationen in E-Mails statt in Systemen

Die Informationen existieren zwar – aber sie sind schwer auffindbar.

Wenn offene Themen liegen bleiben

Unordnung entsteht nicht nur bei Dokumenten. Auch Aufgaben können ungeordnet sein. In vielen Unternehmen existieren Themen, die nicht abgeschlossen sind.

Sie liegen:

- auf einer Liste
- in einer E-Mail
- im Kopf einer Person

Niemand ist sicher, ob sie erledigt sind oder noch bearbeitet werden müssen. Diese offenen Themen erzeugen zusätzliche Unsicherheit.

Die stille Belastung im Hintergrund

Unordnung hat noch einen weiteren Effekt. Sie erzeugt mentale Belastung. Wenn viele Dinge ungeordnet sind, entsteht das Gefühl: Es gibt noch viele offene Themen und der Kopf versucht ständig, den Überblick zu behalten.

Das erschwert konzentriertes Arbeiten.

Wenn Unordnung zur Gewohnheit wird

Viele Unternehmen gewöhnen sich an diese Situation. Man sucht eben ein wenig länger.

Man fragt kurz nach. Man erstellt im Zweifel eine neue Datei.

Doch mit der Zeit wächst die Unordnung weiter und damit wächst auch der Aufwand, sich im System zurechtzufinden.

7. Der Kosten-Autopilot

In vielen Unternehmen entstehen Kosten nicht durch bewusste Entscheidungen. Sie entstehen durch **Gewohnheit**:

- Ein Vertrag wird abgeschlossen.
- Ein Online-Dienst wird gebucht.
- Eine Software wird eingeführt.

Dann läuft alles weiter. Monat für Monat. Jahr für Jahr. Ohne dass jemand diese Kosten noch einmal hinterfragt.

Wenn Kosten automatisch weiterlaufen

Viele Dienstleistungen werden heute als Abonnement angeboten.

Zum Beispiel:

- Software
- Cloud-Dienste
- Marketing-Tools
- Projekttools
- Analyse-Tools

Diese Systeme werden einmal eingerichtet und anschließend automatisch abgerechnet. Die Beträge wirken meist überschaubar. Vielleicht:

- 29 €
- 79 €
- 149 €

Ein einzelner Betrag fällt kaum auf. Doch über die Zeit entstehen viele solcher kleinen Posten.

Besonders bei Jahresbeiträgen passiert es, dass sie komplett vergessen werden, da Sie nur einmal im Jahr auftreten.

Wenn Verträge einfach weiterlaufen

Neben Software gibt es auch klassische Verträge, die selten überprüft werden. Zum Beispiel:

- Stromverträge
- Internetanschlüsse
- Wartungsverträge

- Leasingverträge
- Serviceverträge

Viele dieser Verträge verlängern sich automatisch. Oft zu Konditionen, die schon lange nicht mehr geprüft wurden.

Der schleichende Anstieg der Kosten

Das Problem entsteht selten durch eine große Ausgabe. Es entsteht durch viele kleine Entscheidungen.

Ein neues Tool wird eingeführt. Ein zusätzlicher Service wird gebucht oder ein weiterer Vertrag kommt hinzu.

Mit der Zeit entsteht eine Sammlung von laufenden Kosten und niemand hat mehr den vollständigen Überblick.

Wenn niemand verantwortlich ist

Der Kosten-Autopilot entsteht häufig, weil keine klare Verantwortung existiert. Ein Mitarbeiter hat ein Tool eingeführt.

Ein anderer hat einen Vertrag abgeschlossen. Doch später fühlt sich niemand mehr zuständig.

Die Kosten laufen weiter, ohne dass jemand regelmäßig prüft, ob sie noch sinnvoll sind.

Kleine Beträge, große Wirkung

Ein einzelnes Abonnement wirkt unbedeutend. Doch wenn mehrere solcher Kosten zusammenkommen, entsteht schnell eine größere Summe. Ein Unternehmen kann leicht:

- mehrere Softwaretools nutzen
- mehrere Cloud-Dienste bezahlen
- mehrere Verträge parallel laufen haben

Viele dieser Kosten wurden ursprünglich mit guten Gründen eingeführt. Doch im Laufe der Zeit verändert sich das Unternehmen. Manche Dienste werden kaum noch genutzt.

Andere könnten durch einfachere Lösungen ersetzt werden.

Warum der Kosten-Autopilot selten auffällt

Laufende Kosten fallen im Alltag weniger auf als einmalige Investitionen. Eine neue Maschine wird genau geprüft. Eine monatliche Abbuchung von 79 € hingegen verschwindet schnell in der Buchhaltung.

So entsteht ein System, in dem Kosten weiterlaufen, ohne dass jemand aktiv darüber entscheidet.

Wenn sich Kosten über Jahre ansammeln

Je länger ein Unternehmen besteht, desto mehr dieser kleinen Kosten entstehen.

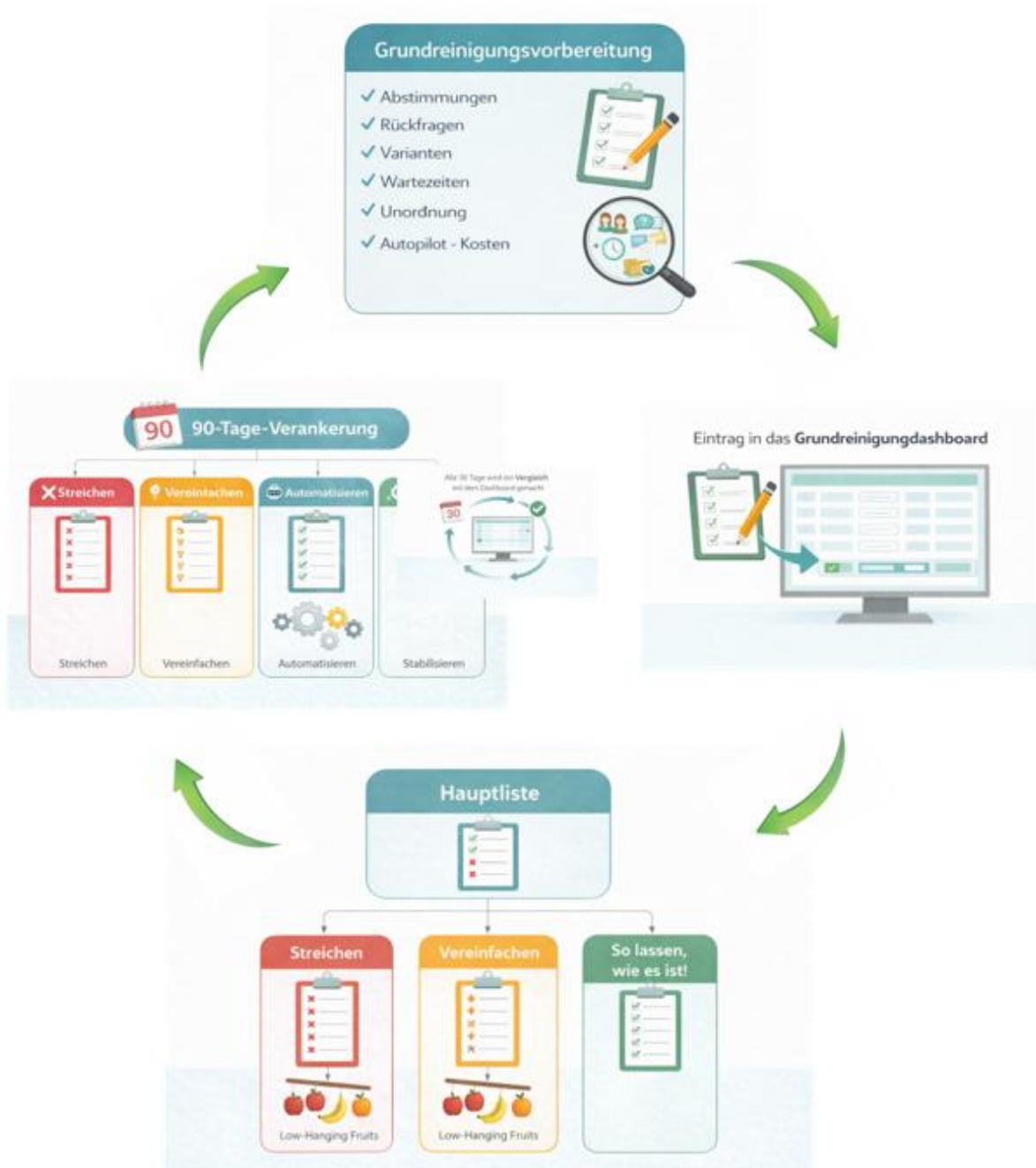
Manche stammen aus alten Projekten.

Andere aus früheren Arbeitsweisen. Einige wurden eingeführt, um ein bestimmtes Problem zu lösen, das heute vielleicht gar nicht mehr existiert.

Doch die Kosten bleiben.

Die Unternehmens-Grundreinigung – Ablauf und Wirkung

Die Unternehmens-Grundreinigung ist ein strukturierter Prozess, um Abläufe zu vereinfachen, unnötige Aufwände zu reduzieren und dauerhaft effizientere Strukturen zu schaffen. Ziel ist es, Komplexität sichtbar zu machen, konsequent zu reduzieren und nachhaltig zu verankern.



1. Grundreinigungsvorbereitung – Transparenz schaffen

Im ersten Schritt werden alle relevanten Einflussfaktoren im Arbeitsalltag sichtbar gemacht. Dazu gehören insbesondere Abstimmungen, Rückfragen, Varianten, Wartezeiten, Unordnung sowie „Autopilot-Kosten“ – also laufende Tätigkeiten und Ausgaben, die selten hinterfragt werden.

Ziel ist es, ein vollständiges Bild der aktuellen Arbeitsrealität zu erhalten – ohne Bewertung, mit klarem Fokus auf Transparenz.

2. Ist-Zustand im Dashboard festhalten

Alle identifizierten Punkte werden im Grundreinigungsdashboard erfasst. Dieses dient als zentrale Übersicht über den aktuellen Zustand des Unternehmens.

Das Dashboard bildet die Grundlage für alle weiteren Entscheidungen und ermöglicht später einen objektiven Vergleich der Entwicklung.

3. Aufteilen in drei Kategorien

Die gesammelten Punkte werden anschließend systematisch in drei Kategorien eingeordnet:

- **Streichen** – Tätigkeiten ohne erkennbaren Mehrwert
- **Vereinfachen** – Abläufe mit unnötiger Komplexität
- **So lassen wie es ist** – funktionierende und sinnvolle Prozesse

So entsteht aus einer unübersichtlichen Gesamtliste eine klare und umsetzbare Struktur.

4. Low Hanging Fruits sofort umsetzen

Im nächsten Schritt werden schnell umsetzbare Maßnahmen identifiziert und direkt umgesetzt.

Dazu zählen einfache Streichungen oder klare Vereinfachungen, die ohne großen Aufwand unmittelbar Wirkung zeigen.

Dieser Schritt reduziert Komplexität sofort und schafft schnelle, sichtbare Verbesserungen.

5. 90-Tage-Verankerung

Nach den ersten Optimierungen folgt die nachhaltige Umsetzung. Über einen Zeitraum von 90 Tagen werden die vier zentralen Hebel systematisch angewendet:

- **Streichen** – konsequentes Entfernen unnötiger Tätigkeiten
- **Vereinfachen** – klare und schlanke Abläufe schaffen

- **Automatisieren** – wiederkehrende Prozesse automatisieren
- **Stabilisieren** – Standards sichern und dauerhaft verankern

Ziel ist es, nicht nur kurzfristige Verbesserungen zu erreichen, sondern eine neue Arbeitsweise im Unternehmen zu etablieren.

6. Regelmäßiger Vergleich (alle 30 Tage)

Alle 30 Tage wird der aktuelle Stand mit dem ursprünglichen Dashboard verglichen. So wird sichtbar, ob Abstimmungen reduziert wurden, Durchlaufzeiten sinken und Kosten gesenkt werden konnten. Der Fortschritt wird messbar und steuerbar.

7. Kontinuierlicher Kreislauf

Nach Abschluss der 90 Tage beginnt der Prozess erneut.

Die Unternehmens-Grundreinigung ist kein einmaliges Projekt, sondern ein kontinuierlicher Kreislauf zur Reduktion von Komplexität und zur nachhaltigen Verbesserung von Abläufen.

8. Ergebnis:

Weniger Abstimmungen, kürzere Wege, klarere Prozesse und spürbar reduzierte Kosten – bei gleichzeitig höherer Geschwindigkeit und besserer Zusammenarbeit.

Grundreinigung - Vorbereitung

Nachdem im ersten Teil dieses Buches die typischen Ursachen von Komplexität erklärt worden sind, beginnt nun der praktische Teil:

Die Grundreinigung.

Viele Unternehmer erkennen in den beschriebenen Situationen ihren eigenen Arbeitsalltag wieder.

Abstimmungen dauern länger als nötig. Rückfragen entstehen immer wieder. Informationen werden gesucht. Aufgaben warten auf Entscheidungen. Doch diese Probleme lassen sich nur verändern, wenn sie zuerst **systematisch sichtbar gemacht werden**.

Die Grundreinigung folgt deshalb einem klaren Ablauf.

Im ersten Schritt werden typische Stellen im Unternehmen untersucht, an denen Komplexität entsteht:

- Abstimmungen
- Rückfragen
- Varianten
- Wartezeiten
- Ablenkungen
- Unordnung
- laufende Kosten

Diese Punkte werden im Unternehmen gesammelt und sichtbar gemacht.

Dabei entsteht eine Liste von Tätigkeiten und Abläufen, die den Arbeitsalltag unnötig kompliziert machen. Im nächsten Schritt wird entschieden, welche dieser Dinge tatsächlich notwendig sind.

Viele Unternehmen stellen dabei fest, dass ein Teil der täglichen Arbeit nicht deshalb existiert, weil er gebraucht wird sondern weil er sich über Jahre entwickelt hat.

Die Grundreinigung stellt deshalb eine einfache Frage:

Was davon können wir streichen?

Dieser Teil des Buches zeigt Schritt für Schritt, wie Sie diese Analyse durchführen können.

Sie finden dafür:

- klare Fragen
- einfache Checklisten
- eine strukturierte Vorgehensweise

Am Ende entsteht eine Liste von Tätigkeiten, die im Unternehmen gestrichen oder vereinfacht werden können.

Damit beginnt der Weg zu einem **einfacheren und klareren Betrieb**.

1. Abstimmungen sichtbar machen

Ziel ist es, alle Abstimmungen im Unternehmen sichtbar zu machen. Am Ende dieses Schritts entsteht eine Liste mit:

- aller Meetings
- aller Freigaben
- aller Abstimmungsschritten

Diese Liste bildet die Grundlage für den nächsten Schritt: **Streichen**.

Schritt 1 – Alle Meetings sammeln

Liste alle regelmäßig stattfindenden Meetings im Unternehmen auf.

Zum Beispiel:

- Wochenmeeting
- Projektmeeting
- Vertriebsmeeting
- Abstimmungsrunden
- Jour Fixe

Schreibe zu jedem Meeting:

- Zweck des Meetings
- Teilnehmer
- Dauer
- Häufigkeit

Checkliste

- Welche regelmäßigen Meetings gibt es?
- Wie lange dauern sie?
- Wie viele Personen nehmen teil?
- Wird dort wirklich entschieden?

Formular – Meetings

Meetings		
Dauer	Personenanzahl	Gesamtdauer
Kosten	Anzahl im Monat	Gesamtkosten
Meetingname		
Zweck des Meetings		
Was ist das Ergebnis des Meetings?		
Was passiert, wenn man die Meeting weglässt?		

© Markus Karsch - Grundreinigung - Version 1.1

Schritt 2 – Abstimmungsschritte in Prozessen finden

Nimm einen typischen Prozess, zum Beispiel:

- Angebot erstellen
- Auftrag bearbeiten
- Projekt starten

Gehe den Prozess Schritt für Schritt durch und markiere jede Stelle, an der eine Abstimmung notwendig ist.

Zum Beispiel:

- Angebot muss freigegeben werden
- Projektstart wird abgestimmt
- Preise müssen bestätigt werden

Checkliste

- Wo muss jemand nachfragen?
- Wo muss jemand zustimmen?
- Wo wird eine Entscheidung gemeinsam getroffen?
- Wo wird ein Thema im Meeting geklärt?

Schritt 3 – Freigaben identifizieren

Viele Abstimmungen entstehen durch Freigaben.

Typische Beispiele:

- Angebote müssen geprüft werden
- Rechnungen müssen unterschrieben oder geprüft werden
- Projekte müssen genehmigt werden

Schreibe alle Freigaben auf.

Checkliste

- Welche Freigaben existieren?
- Wer muss zustimmen?
- Wie oft passiert das pro Woche?

Formular – Entscheidungen / Freigaben

Entscheidungen / Freigaben		
Dauer	Personenanzahl	Gesamtdauer
Kosten	Anzahl im Monat	Gesamtkosten
Welche Entscheidung/Freigabe wird getroffen?		
Prozess		
Beteiligte		
Person	Warum	
Welche Entscheidung/Freigabe wird getroffen?		
Was passiert, wenn man eine Person weglässt?		

© Markus Karsch - Grundreinigung - Version 1.1

Schritt 4 – E-Mail- und Chat-Abstimmungen erkennen

Viele Abstimmungen finden nicht in Meetings statt, sondern in Nachrichten.

Typische Beispiele:

- lange E-Mail-Ketten
- Chatdiskussionen
- mehrere Personen in CC

Achte besonders auf Themen, bei denen viele Personen beteiligt sind.

Checkliste

- Welche Themen werden regelmäßig per E-Mail abgestimmt?
- Welche Diskussionen entstehen im Chat?
- Wo werden mehrere Personen einbezogen?

Schritt 5 – Entscheidungen analysieren

Betrachte typische Entscheidungen im Unternehmen.

Zum Beispiel:

- Angebote
- Investitionen
- Kundenlösungen
- Projektänderungen

Frage dich:

Wer entscheidet das?

Wenn mehrere Personen beteiligt sind, entsteht meist eine Abstimmung.

Checkliste

- Welche Entscheidungen werden gemeinsam getroffen?
- Wo ist unklar, wer entscheidet?
- Wo wird eine Entscheidung vertagt?

Schritt 6 – Abstimmungs-Hotspots markieren

Nachdem alle Punkte gesammelt wurden, markiere besonders häufige Abstimmungen.

Typische Hotspots sind:

- Angebotsfreigaben
- Projektstarts
- Preisentscheidungen
- interne Abstimmungen zwischen Abteilungen

Diese Stellen verursachen oft den größten Zeitverlust.

Ergebnis

Am Ende dieses Schritts sollte eine Liste entstehen mit:

- allen Meetings
- allen Freigaben
- allen Abstimmungsschritten
- allen häufigen Entscheidungsrunden

2. Rückfragen sichtbar machen

Dieses Kapitel ist eine **Arbeitsanleitung für den Grundreinigungstag**. Ziel ist es, herauszufinden:

- wo im Unternehmen ständig Rückfragen entstehen
- welche Fragen immer wieder gestellt werden
- welche Informationen nicht klar genug sind

Am Ende dieses Kapitels entsteht eine Liste mit **Rückfrage-Hotspots im Unternehmen**. Diese Liste wird im nächsten Schritt verwendet, um unnötige Rückfragen zu streichen.

Schritt 1 – Typische Rückfragen sammeln

Beginnen Sie damit, typische Rückfragen aus dem Alltag zu sammeln. Fragen Sie sich:

Welche Fragen werden im Unternehmen immer wieder gestellt? Typische Beispiele:

- Wie machen wir dieses Angebot?
- Wo finde ich die aktuelle Version?
- Wer entscheidet das?
- Wie war die Preisregel noch einmal?

Schreiben Sie jede dieser Fragen auf.

Checkliste

- Welche Fragen werden täglich gestellt?
- Welche Fragen kommen jede Woche wieder?
- Welche Fragen werden immer wieder von neuen Mitarbeitern gestellt?

Schritt 2 – Mitarbeiter befragen

Sprechen Sie mit einigen Mitarbeitern und stellen Sie eine einfache Frage:

Welche Fragen musst du regelmäßig stellen, um deine Arbeit zu erledigen?

Bitten Sie die Mitarbeiter, spontan zu antworten.

Oft kommen Antworten wie:

- „Ich frage oft nach Preisen.“
- „Ich muss nach der aktuellen Version suchen.“
- „Ich frage immer den Chef, bevor ich das Angebot abschicke.“

Diese Antworten zeigen sehr schnell, wo Rückfragen entstehen.

Checkliste

- Welche Fragen stellen Mitarbeiter regelmäßig?
- Bei welchen Themen müssen sie häufig nachfragen?
- Welche Informationen fehlen ihnen häufig?

Schritt 3 – Rückfragen im Arbeitsalltag beobachten

Beobachten Sie einen normalen Arbeitstag.

Achten Sie besonders auf Situationen, in denen jemand sagt:

- „Kurze Frage ...“
- „Kannst du mir kurz helfen?“
- „Weißt du, wie das geht?“

Notieren Sie diese Situationen.

Sie zeigen, wo im Alltag Unsicherheit entsteht.

Checkliste

- Wo entstehen spontane Rückfragen im Büro?
- Wo entstehen Rückfragen per Chat oder E-Mail?
- Welche Themen tauchen immer wieder auf?

Formular - Rückfragen

Typische Rückfragen

Dauer	Personenanzahl	Gesamtdauer

Kosten	Anzahl im Monat	Gesamtkosten

Welche Fragen musst du regelmäßig stellen, um deine Arbeit zu erledigen?

Prozess

Typische Rückfragen

Rückfrage	Person / Warum

Was passiert, wenn man die Rückfrage weglässt?

Schritt 4 – Rückfragen nach Themen sortieren

Nachdem Sie mehrere Rückfragen gesammelt haben, ordnen Sie sie nach Themen.

Typische Kategorien sind:

- Angebote
- Preise
- Ablage von Dokumenten
- Zuständigkeiten
- Projektabläufe

Oft zeigt sich, dass viele Rückfragen immer wieder aus denselben Bereichen kommen.

Diese Bereiche sind wichtige Ansatzpunkte für die Grundreinigung.

Schritt 5 – Rückfragen-Hotspots erkennen

Jetzt betrachten Sie die Liste der Rückfragen.

Fragen Sie sich:

Wo entstehen besonders viele Rückfragen?

Typische Hotspots sind:

- Angebotserstellung
- Projektstart
- Dokumentenablage
- Preisentscheidungen

Diese Bereiche verursachen häufig einen großen Teil der täglichen Unterbrechungen.

Ergebnis

Am Ende dieses Schritts haben Sie:

- eine Liste typischer Rückfragen
- eine Übersicht über die Bereiche mit vielen Rückfragen
- erste Hinweise auf unklare Prozesse

3. Varianten sichtbar machen

Ziel ist es herauszufinden:

- wo im Unternehmen mehrere Varianten für dieselbe Aufgabe existieren
- wo unterschiedliche Vorgehensweisen entstanden sind
- wo Mitarbeiter unterschiedliche Lösungen verwenden

Viele Varianten entstehen über Jahre und werden selten hinterfragt. Am Ende dieses Kapitels entsteht eine Liste mit **allen Varianten im Unternehmen**.

Diese Liste bildet die Grundlage für den nächsten Schritt: **Varianten streichen oder reduzieren**.

Schritt 1 – Typische Arbeitsprozesse aufschreiben

Beginnen Sie mit den wichtigsten Prozessen im Unternehmen.

Zum Beispiel:

- Angebot erstellen
- Auftrag bearbeiten
- Projekt starten
- Rechnung erstellen
- Dokumente ablegen

Schreiben Sie diese Prozesse auf.

Ziel ist es herauszufinden, **wie viele verschiedene Wege es gibt**, diese Aufgaben zu erledigen.

Checkliste

- Welche typischen Prozesse gibt es im Unternehmen?
- Welche Aufgaben werden täglich oder wöchentlich erledigt?
- Welche Aufgaben betreffen mehrere Mitarbeiter?

Schritt 2 – Unterschiedliche Vorgehensweisen sammeln

Sprechen Sie mit mehreren Mitarbeitern und stellen Sie eine einfache Frage:

- Wie gehst du normalerweise bei dieser Aufgabe vor?
- Bitten Sie die Mitarbeiter, ihren Ablauf kurz zu erklären.

Oft zeigt sich schnell:

Mehrere Personen erledigen dieselbe Aufgabe **auf unterschiedliche Weise**.

Zum Beispiel:

- unterschiedliche Angebotsvorlagen
- verschiedene Ablagesysteme
- unterschiedliche Kalkulationsmethoden

Checkliste

- Arbeiten verschiedene Mitarbeiter unterschiedlich?
- Gibt es mehrere Vorlagen für dieselbe Aufgabe?
- Werden unterschiedliche Systeme verwendet?

Schritt 3 – Dokumente und Vorlagen prüfen

Varianten zeigen sich häufig in Dokumenten. Zum Beispiel:

- mehrere Angebotsvorlagen
- unterschiedliche Rechnungsformate
- verschiedene Kalkulationsdateien

Sammeln Sie alle vorhandenen Vorlagen. Oft wird sichtbar, dass mehrere Versionen existieren.

Checkliste

- Wie viele Angebotsvorlagen gibt es?
- Wie viele Kalkulationsdateien existieren?
- Wie viele unterschiedliche Dokumentformate werden verwendet?

Schritt 4 – Ablagestrukturen vergleichen

Varianten entstehen häufig bei der Ablage von Informationen. Zum Beispiel:

- Dateien auf lokalen Rechnern
- Dateien auf dem Server
- Dokumente in E-Mails
- Informationen im Projekttool

Untersuchen Sie, wo Informationen gespeichert werden.

Checkliste

- Wo werden Dokumente gespeichert?

- Gibt es mehrere Ablageorte für dieselben Informationen?
- Nutzen Mitarbeiter eigene Ablagesysteme?

Schritt 5 – Varianten im Alltag beobachten

Achten Sie im Arbeitsalltag auf Situationen wie:

- „Ich mache das immer so.“
- „Ich habe dafür meine eigene Vorlage.“
- „Ich nutze dafür eine eigene Liste.“

Diese Aussagen zeigen, dass Varianten entstanden sind. Notieren Sie solche Beispiele.

Formular – Varianten

Varianten	
Anzahl Varianten	Betroffene Personenanzahl
Arbeitsschritt	
Prozess	
Varianten	
Variante	Warum gibt es die Variante?
Was passiert, wenn man die Variante weglässt?	

© Markus Karsch - Grundreinigung - Version 1.1

Schritt 6 – Varianten-Hotspots erkennen

Nachdem alle Varianten gesammelt wurden, prüfen Sie:

In welchen Bereichen existieren besonders viele Varianten?

Typische Hotspots sind:

- Angebotserstellung
- Kalkulation
- Dokumentenablage
- Projektorganisation

Diese Bereiche verursachen oft viele Rückfragen und Unsicherheit.

Ergebnis

Am Ende dieses Schritts haben Sie:

- eine Liste aller Varianten im Unternehmen
- eine Übersicht über Bereiche mit besonders vielen Varianten
- erste Hinweise auf unnötige Komplexität

Viele Unternehmen sind überrascht, wie viele unterschiedliche Vorgehensweisen im Laufe der Jahre entstanden sind.

4. Wartezeiten sichtbar machen

Schritt 1 – Warten im Arbeitsalltag beobachten

Beginnen Sie damit, typische Situationen zu sammeln, in denen Arbeit nicht weitergeht. Fragen Sie sich:

Wo bleibt Arbeit liegen, obwohl sie eigentlich erledigt werden könnte? Typische Beispiele:

- ein Angebot wartet auf Freigabe
- ein Projekt wartet auf eine Entscheidung
- eine Aufgabe wartet auf Informationen
- ein Auftrag wartet auf eine Rückmeldung

Notieren Sie diese Situationen.

Checkliste

- Welche Aufgaben warten auf eine Entscheidung?
- Welche Aufgaben warten auf Informationen?
- Welche Aufgaben bleiben mehrere Tage liegen?

Schritt 2 – Prozesse Schritt für Schritt betrachten

Wählen Sie einen typischen Prozess aus, zum Beispiel:

- Angebot erstellen
- Auftrag bearbeiten
- Projekt starten
- Rechnung erstellen

Gehen Sie diesen Prozess Schritt für Schritt durch. Fragen Sie sich bei jedem Schritt. Muss hier jemand warten?

Zum Beispiel:

- auf eine Freigabe
- auf eine Entscheidung
- auf eine Rückmeldung

Checkliste

- Wo wird Arbeit an eine andere Person übergeben?

- Wo muss jemand auf eine Freigabe warten?
- Wo muss jemand auf eine Rückmeldung warten?

Schritt 3 – Flaschenhalse erkennen

In vielen Unternehmen sammeln sich Entscheidungen bei wenigen Personen.

Zum Beispiel bei:

- der Geschäftsführung
- der Kalkulation
- Projektleitern
- bestimmten Spezialisten

Wenn viele Aufgaben bei diesen Personen landen, entsteht ein Flaschenhals. Fragen Sie sich:

- Wo sammeln sich Aufgaben regelmäßig?

Checkliste

- Wer muss besonders viele Entscheidungen treffen?
- Bei welchen Personen warten Aufgaben häufig?
- Wo entstehen Verzögerungen?

Schritt 4 – Wartezeiten zwischen Abteilungen prüfen

Wartezeiten entstehen häufig zwischen Abteilungen. Zum Beispiel:

- Vertrieb wartet auf Kalkulation
- Projektleitung wartet auf Einkauf
- Buchhaltung wartet auf Informationen

Betrachten Sie diese Übergaben genauer.

Checkliste

- Wo warten Abteilungen aufeinander?
- Wo entstehen Rückfragen zwischen Teams?
- Wo bleibt Arbeit liegen, bis jemand reagiert?

Schritt 5 – Aufgaben mit langer Durchlaufzeit identifizieren

Ein guter Hinweis auf Wartezeiten ist eine lange Durchlaufzeit.

Fragen Sie sich:

Welche Aufgaben dauern deutlich länger, als sie eigentlich müssten?

Beispiele:

- ein Angebot braucht mehrere Tage
- ein Auftrag wird erst nach langer Zeit gestartet
- Entscheidungen werden mehrfach verschoben

Checkliste

- Welche Aufgaben dauern überraschend lange?
- Wo liegen Aufgaben mehrere Tage ohne Bearbeitung?
- Wo werden Entscheidungen immer wieder verschoben?

Formular – Wartezeiten

Wartezeiten	
Wartezeit	Wieviel Personen müssen warten
Anzahl im Monat	Gesamtwartezeit
Arbeitsschritt	
Prozess	
Wartezeiten	
Wartezeit	Warum gibt es die Wartezeiten?
Was passiert, wenn man eine beteiligte Person weglässt?	

© Markus Karsch - Grundreinigung - Version 1.1

Schritt 6 – Wartezeit-Hotspots markieren

Nachdem alle Beobachtungen gesammelt wurden, markieren Sie die Stellen mit den meisten Wartezeiten.

Typische Hotspots sind:

- Angebotsfreigaben
- Projektstarts
- Preisentscheidungen
- interne Abstimmungen

Diese Stellen verlangsamen oft den gesamten Arbeitsfluss.

Ergebnis

Am Ende dieses Schritts haben Sie:

- eine Liste von Aufgaben, die regelmäßig warten
- eine Übersicht über Flaschenhälse im Unternehmen
- erste Hinweise auf unnötige Verzögerungen

Viele Unternehmen stellen dabei fest, dass Arbeit nicht deshalb lange dauert, weil sie kompliziert ist.

Sondern weil sie **auf Entscheidungen, Informationen oder Freigaben wartet.**

5. Ablenkung sichtbar machen

Ziel ist es herauszufinden:

- wann Mitarbeiter während der Arbeit unterbrochen werden
- welche digitalen Systeme Ablenkung erzeugen
- welche Gewohnheiten konzentrierte Arbeit verhindern

Viele Unterbrechungen wirken im Alltag harmlos. Doch wenn sie häufig auftreten, zerstören sie zusammenhängende Arbeitszeit.

Am Ende dieses Kapitels entsteht eine Liste mit **Ablenkungsquellen im Unternehmen**. Diese Liste wird im nächsten Schritt der Grundreinigung genutzt.

Schritt 1 – Unterbrechungen im Arbeitsalltag beobachten

Beobachten Sie einen normalen Arbeitstag. Achten Sie auf Situationen, in denen Arbeit unterbrochen wird. Typische Beispiele:

- ein Kollege stellt eine spontane Frage
- eine Chat-Nachricht erscheint
- eine E-Mail wird sofort beantwortet
- ein Telefon klingelt

Notieren Sie diese Situationen.

Checkliste

- Wann wird Arbeit unterbrochen?
- Wer unterbricht wen?
- Wie oft passiert das am Tag?

Schritt 2 – Digitale Ablenkungen sammeln

Viele Ablenkungen entstehen durch digitale Systeme.

Zum Beispiel:

- E-Mail-Benachrichtigungen
- Chat-Systeme
- Projekttools
- interne Messenger

Prüfen Sie, welche Systeme regelmäßig Aufmerksamkeit verlangen.

Checkliste

- Welche Tools senden Benachrichtigungen?
- Welche Nachrichten werden sofort beantwortet?
- Welche Systeme erzeugen viele Meldungen?

Schritt 3 – Social-Media- und Nachrichtenkonsum prüfen

Neben beruflichen Systemen können auch private Informationsquellen Ablenkung erzeugen. Zum Beispiel:

- soziale Medien
- Nachrichtenportale
- Smartphone-Benachrichtigungen

Untersuchen Sie, wie häufig solche Unterbrechungen während der Arbeit auftreten.

Checkliste

- Wie oft wird das Smartphone während der Arbeit genutzt?
- Welche Apps senden Benachrichtigungen?
- Wie oft werden Nachrichten oder soziale Medien geprüft?

Schritt 4 – Kommunikationsgewohnheiten betrachten

Manche Ablenkungen entstehen durch Gewohnheiten im Unternehmen.

Zum Beispiel:

- Mitarbeiter stellen sofort Fragen
- Nachrichten werden sofort beantwortet
- jede Kleinigkeit wird direkt geklärt

Fragen Sie sich:

- Wie wird im Unternehmen kommuniziert?

Checkliste

- Werden Fragen sofort gestellt?
- Wird erwartet, dass Nachrichten sofort beantwortet werden?
- Werden viele Themen spontan geklärt?

Schritt 5 – Fokuszeiten überprüfen

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Frage:

Gibt es Zeiten, in denen Mitarbeiter ungestört arbeiten können?

Wenn solche Zeiten fehlen, entstehen ständig neue Unterbrechungen.

Checkliste

- Gibt es feste Zeiten für konzentrierte Arbeit?
- Werden Mitarbeiter während dieser Zeiten gestört?
- Gibt es Regeln für Unterbrechungen?

Schritt 6 – Ablenkungs-Hotspots erkennen

Nachdem alle Beobachtungen gesammelt wurden, prüfen Sie:

Wo entstehen besonders viele Unterbrechungen?

Typische Hotspots sind:

- offene Büros
- Chat-Systeme
- E-Mail-Benachrichtigungen
- spontane Fragen zwischen Kollegen

Diese Bereiche erzeugen häufig den größten Verlust an konzentrierter Arbeitszeit.

Ergebnis

Am Ende dieses Schritts haben Sie:

- eine Liste mit typischen Ablenkungen im Unternehmen
- eine Übersicht über häufige Unterbrechungen
- Hinweise auf Kommunikationsgewohnheiten, die Fokus verhindern

Viele Unternehmen stellen dabei fest, dass ein großer Teil der Unterbrechungen nicht notwendig ist.

6. Unordnung sichtbar machen

Ziel ist es herauszufinden:

- wo im Unternehmen Informationen schwer zu finden sind
- wo Dokumente ungeordnet abgelegt werden
- wo Sucharbeit entsteht

Viele Unternehmen verlieren täglich Zeit, weil Informationen **nicht sofort auffindbar sind**. Am Ende dieses Kapitels entsteht eine Liste mit **Unordnungs-Hotspots im Unternehmen**.

Diese Liste wird im nächsten Schritt der Grundreinigung genutzt.

Schritt 1 – Sucharbeit im Arbeitsalltag beobachten

Beginnen Sie mit einer einfachen Frage:

- Wo suchen Mitarbeiter regelmäßig nach Informationen?

Typische Beispiele sind:

- Dokumente
- Angebote
- Rechnungen
- Projektinformationen
- E-Mails

Notieren Sie Situationen, in denen Mitarbeiter länger nach Informationen suchen.

Checkliste

- Welche Dokumente werden häufig gesucht?
- Welche Informationen sind schwer zu finden?
- Wo wird regelmäßig nach Dateien gefragt?

Schritt 2 – Ablageorte identifizieren

Unordnung entsteht oft, wenn Informationen an mehreren Orten gespeichert werden.

Zum Beispiel:

- auf lokalen Rechnern
- auf einem Server
- in E-Mails

- in Projekttools
- in Cloud-Systemen

Sammeln Sie alle Orte, an denen Dokumente abgelegt werden.

Checkliste

- Wo werden Dokumente gespeichert?
- Gibt es mehrere Ablageorte für dieselben Informationen?
- Nutzen Mitarbeiter eigene Ordnerstrukturen?

Schritt 3 – Dokumentversionen prüfen

Ein weiteres Zeichen für Unordnung sind mehrere Versionen desselben Dokuments.

Zum Beispiel:

- Angebot_final
- Angebot_final_neu
- Angebot_final_final

Prüfen Sie, ob solche Versionen im Unternehmen existieren.

Checkliste

- Gibt es mehrere Versionen desselben Dokuments?
- Ist klar, welche Version aktuell ist?
- Werden Dokumente mehrfach gespeichert?

Schritt 4 – E-Mail-Inboxen betrachten

Viele Informationen werden nur in E-Mails gespeichert.

Wenn dies häufig passiert, entsteht zusätzliche Sucharbeit.

Prüfen Sie deshalb:

- wie viele E-Mails täglich eingehen
- wie oft Informationen in E-Mails gesucht werden
- ob wichtige Dokumente nur in Postfächern liegen
- Ob unnötige E-Mails durch Benachrichtigungen von IT-Systemen verschickt werden (Statusänderungen)

Checkliste

- Werden wichtige Informationen in E-Mails gespeichert?

- Werden Dokumente häufig über E-Mail gesucht?
- Gibt es viele ungelesene oder alte Nachrichten?

Schritt 5 – Offene Aufgaben sammeln

Unordnung entsteht nicht nur bei Dokumenten, sondern auch bei Aufgaben.

Fragen Sie sich:

Welche Themen sind im Unternehmen offen?

Zum Beispiel:

- Aufgaben, die noch erledigt werden müssen
- Entscheidungen, die noch getroffen werden müssen
- Projekte, die noch nicht abgeschlossen sind

Notieren Sie diese Themen.

Checkliste

- Welche Aufgaben sind noch offen?
- Welche Entscheidungen wurden verschoben?
- Welche Projekte sind noch nicht abgeschlossen?

Formular – Unordnung

Unordnung		
Gesamtsuchzeit	letzten 5 Arbeitstage (Datumsangaben)	
Was habe ich gesucht in den letzten 5 Arbeitstagen?		
Was?	Wie lange?	Warum?

© Markus Karsch - Grundreinigung - Version 1.1

Schritt 6 – Unordnungs-Hotspots erkennen

Nachdem alle Beobachtungen gesammelt wurden, markieren Sie die Bereiche mit der größten Unordnung.

Typische Hotspots sind:

- Dokumentenablage
- E-Mail-Postfächer
- Projektinformationen
- Angebotsdokumente

Diese Bereiche verursachen häufig besonders viel Sucharbeit.

Ergebnis

Am Ende dieses Schritts haben Sie:

- eine Liste mit Bereichen, in denen Informationen schwer auffindbar sind
- eine Übersicht über Ablageorte im Unternehmen
- Hinweise auf unnötige Sucharbeit

Viele Unternehmen stellen dabei fest, dass nicht die Arbeit schwierig ist.

Sondern dass **Informationen schwer zugänglich sind.**

7. Kosten-Autopilot sichtbar machen

Dieses Kapitel ist eine **Arbeitsanleitung für den Grundreinigungstag.**

Ziel ist es herauszufinden:

- welche laufenden Kosten im Unternehmen existieren
- welche Abos und Verträge automatisch weiterlaufen
- welche Ausgaben seit Jahren nicht mehr hinterfragt wurden

Viele Kosten entstehen nicht durch neue Entscheidungen, sondern dadurch, dass **alte Entscheidungen einfach weiterlaufen.**

Am Ende dieses Kapitels entsteht eine Liste mit **allen laufenden Kosten im Unternehmen.**

Schritt 1 – Alle Abonnements sammeln

Beginnen Sie mit einer Übersicht aller monatlichen oder jährlichen Abonnements.

Typische Beispiele sind:

- Software-Abos
- Cloud-Dienste
- Marketing-Tools
- Projekttools
- Analyse-Tools

Gehen Sie dazu durch:

- Kreditkartenabrechnungen
- Bankkonto

- Buchhaltung

Checkliste

- Welche Software-Abos existieren?
- Welche Online-Dienste werden bezahlt?
- Welche Abos laufen monatlich oder jährlich?

Formular – Automatische Kosten – Abonnements

Automatische Kosten – Abonnements

Anzahl Abonnements	Gesamtkosten Monat

Abonnements

Was?	Warum?	Kosten im Monat

Hinweis: Jahresabos nicht vergessen!

Was passiert, wenn das Abo nicht mehr da ist?

© Markus Karsch - Grundreinigung - Version 1.1

Schritt 2 – Software und Tools prüfen

Viele Unternehmen nutzen im Laufe der Zeit mehrere Tools mit ähnlicher Funktion. Zum Beispiel:

- mehrere Projekttools
- mehrere Kommunikationssysteme
- mehrere Dokumentenlösungen

Erstellen Sie eine Liste aller Tools.

Checkliste

- Welche Tools werden im Unternehmen genutzt?
- Welche Tools erfüllen ähnliche Funktionen?
- Welche Tools werden selten verwendet?

Schritt 3 – Verträge sammeln

Neben Software gibt es auch klassische Verträge, die regelmäßig Kosten verursachen.

Zum Beispiel:

- Stromverträge
- Internetanschlüsse
- Wartungsverträge
- Leasingverträge
- Serviceverträge

Erstellen Sie eine vollständige Übersicht dieser Verträge.

Checkliste

- Welche Energieverträge existieren?
- Welche Wartungs- oder Serviceverträge gibt es?
- Welche Verträge verlängern sich automatisch?

Formular – Automatische Kosten – Verträge

Automatische Kosten – Verträge

Anzahl Verträge	Gesamtkosten Monat

Verträge

Was?	Warum?	Kosten im Monat

Hinweis: Jahresabos nicht vergessen!

Was passiert, wenn der Vertrag nicht mehr da ist?

© Markus Karsch - Grundreinigung - Version 1.1

Formular – Automatische Kosten – Versicherungen

Automatische Kosten – Versicherungen		
Anzahl Versicherungen	Gesamtkosten Monat	
Versicherungen		
Was?	Warum?	Kosten im Monat
<i>Hinweis: Jahresabos nicht vergessen!</i>		
Was passiert, wenn die Versicherung nicht mehr da ist?		
© Markus Karsch - Grundreinigung - Version 1.1		

Schritt 4 – Nutzung prüfen

Nachdem alle Kosten gesammelt wurden, prüfen Sie die Nutzung.

Viele Dienste wurden ursprünglich eingeführt, werden heute aber kaum noch verwendet.

Fragen Sie sich:

Wird dieses Tool oder dieser Service tatsächlich regelmäßig genutzt?

Checkliste

- Welche Tools werden täglich genutzt?
- Welche Tools werden nur selten genutzt?
- Welche Dienste wurden seit Monaten nicht aktiv verwendet?

Schritt 5 – Kostenübersicht erstellen

Fassen Sie alle laufenden Kosten zusammen.

Zum Beispiel:

- monatliche Kosten
- jährliche Kosten
- Gesamtbetrag aller Abonnements und Verträge

Eine solche Übersicht zeigt oft erstmals, wie viele laufende Kosten existieren.

Checkliste

- Wie hoch sind die monatlichen Kosten aller Abos?
- Wie hoch sind die jährlichen Gesamtkosten?
- Welche Kosten wurden lange nicht hinterfragt?

Schritt 6 – Kosten-Hotspots erkennen

Nachdem alle Kosten gesammelt wurden, prüfen Sie:

Wo entstehen besonders viele laufende Ausgaben?

Typische Hotspots sind:

- Software-Abos
- Marketing-Tools
- Cloud-Dienste
- Wartungsverträge

Diese Bereiche verursachen oft den größten Teil der laufenden Kosten.

Ergebnis

Am Ende dieses Schritts haben Sie:

- eine vollständige Liste aller laufenden Kosten
- eine Übersicht über Abonnements und Verträge

- Hinweise auf möglicherweise unnötige Ausgaben

Viele Unternehmen stellen dabei fest, dass einige dieser Kosten längst nicht mehr aktiv entschieden wurden.

Sie laufen einfach weiter.

Grundreinigung – Dashboard

Auf Grundlage der Ergebnisse aus den vorherigen Kapiteln wird der aktuelle **Komplexitätsgrad** des Unternehmens in Form eines Dashboards festgehalten.

Dieses Dashboard dient dazu, den **Ist-Zustand** strukturiert zu dokumentieren und sichtbar zu machen. Es schafft eine verlässliche Ausgangsbasis, um zu einem späteren Zeitpunkt den Vergleich mit dem angestrebten **Soll-Zustand** vorzunehmen.

Hierfür werden die wesentlichen Erkenntnisse aus den unterschiedlichen Bereichen an einer zentralen Stelle zusammengeführt. So entsteht ein Gesamtbild darüber, an welchen Stellen im Unternehmen Komplexität entstanden ist, wie stark sie sich im Alltag auswirkt und wo Zeit, Energie und Kosten gebunden werden.

Das Dashboard verdichtet die zuvor erarbeiteten Informationen zu einer übersichtlichen Bestandsaufnahme. Es zeigt nicht nur, **dass** Komplexität vorhanden ist, sondern auch, **wo** sie besonders wirksam wird.

Damit wird das Komplexitätsdashboard zu einem wichtigen Arbeitsinstrument: Es dokumentiert den Ausgangspunkt der Grundreinigung, schafft Transparenz über den aktuellen Zustand und ermöglicht es, spätere Verbesserungen nachvollziehbar zu bewerten.

1. Aufbau des Dashboards

Grundreinigungsdashboard

Einheit	Anzahl Personen	Datum

Abstimmungen

Anzahl Meetings	Gesamtkosten	Gesamtdauer

Anzahl Abstimmungssteps	Gesamtkosten	Gesamtdauer

Anzahl Entscheidungen	Gesamtkosten	Gesamtdauer

Anzahl Freigaben	Gesamtkosten	Gesamtdauer

Rückfragen

Anzahl	Gesamtkosten	Gesamtdauer

Variante

Anzahl

Wartezeiten

Wieviel Personen müssen warten	Gesamtzeit

Unordnung – Suchzeit

Gesamtzeit

Automatische Kosten

Anzahl Abonnements	Gesamtkosten

Anzahl Verträge	Gesamtkosten

Anzahl Versicherungen	Gesamtkosten

© Markus Karsch - Grundreinigung - Version 1.1

Im oberen Bereich werden zunächst die **Rahmendaten** eingetragen:

- **Einheit**
Hier wird festgehalten, für welchen Bereich das Dashboard gilt, zum Beispiel Vertrieb, Projektleitung, Buchhaltung oder Einkauf.

- **Anzahl Personen**
Diese Angabe hilft, die Werte später besser einzuordnen. Zehn Meetings in einem Zweierteam sind anders zu bewerten als zehn Meetings in einer Abteilung mit 40 Personen.
- **Datum**
Das Datum markiert die Aufnahme des Ist-Zustands. Dadurch können spätere Vergleiche sauber durchgeführt werden.

2. Bereich: Abstimmungen

Dieser Abschnitt erfasst, wie stark Arbeit durch Abstimmung geprägt ist. Im Formular werden vier Arten unterschieden:

- **Anzahl Meetings**
- **Anzahl Abstimmungsschritte**
- **Anzahl Entscheidungen**
- **Anzahl Freigaben**

Zu jedem dieser Punkte werden zusätzlich zwei Messgrößen festgehalten:

- **Gesamtkosten**
- **Gesamtdauer**

Was bedeutet das konkret?

Hier geht es nicht nur darum, **wie oft** etwas vorkommt, sondern auch darum, **welche Folgen** es hat.

Ein Beispiel:

- Es gibt 12 Meetings pro Woche,
- sie verursachen zusammen 18 Stunden Zeitaufwand,
- und durch die beteiligten Personen entstehen entsprechende Kosten.

So wird sichtbar, dass Abstimmung nicht nur ein organisatorisches Thema ist, sondern auch ein echter Kosten- und Zeitfaktor.

Warum ist dieser Bereich wichtig?

Viele Unternehmen erleben Abstimmung als etwas Positives. Im Alltag wird sie jedoch oft zum Bremsmechanismus. Je mehr Meetings, Freigaben und Entscheidungsschleifen nötig sind, desto langsamer wird die eigentliche Arbeit.

3. Bereich: Rückfragen

In diesem Abschnitt wird festgehalten:

- **Anzahl**
- **Gesamtkosten**
- **Gesamtdauer**

Was wird hier gemessen?

Rückfragen entstehen meistens dort, wo Informationen unklar, unvollständig oder nicht einheitlich sind. Das kann zum Beispiel betreffen:

- unklare Aufträge
- fehlende Angaben
- unklare Zuständigkeiten
- missverständliche Ablagen oder Dokumente

Warum ist das wichtig?

Rückfragen wirken oft klein, summieren sich aber stark. Sie unterbrechen Arbeitsabläufe, erzeugen Wartezeiten und binden mehrere Personen gleichzeitig. Das Dashboard macht diese oft unterschätzte Belastung sichtbar.

4. Bereich: Variante

Hier wird die **Anzahl** der Varianten erfasst.

Was ist mit Varianten gemeint?

Gemeint sind unterschiedliche Ausführungen derselben Aufgabe oder desselben Ablaufs, zum Beispiel:

- mehrere Angebotsformen
- unterschiedliche Bearbeitungswege
- verschiedene Listen oder Vorlagen
- Sonderlösungen für ähnliche Fälle

Warum reicht hier im Formular zunächst die Anzahl?

Schon die reine Zahl der Varianten zeigt oft deutlich, wie stark ein Bereich unnötig aufgefächert wurde. Viele Varianten bedeuten in der Regel:

- mehr Abstimmungen
- mehr Rückfragen
- mehr Fehleranfälligkeit
- mehr Einarbeitungsaufwand

Varianten sind daher ein klassischer Treiber von Komplexität.

5. Bereich: Wartezeiten

In diesem Abschnitt werden zwei Angaben gemacht:

- **Gesamtzeit**
- **Wie viele Personen müssen warten**

Was wird damit sichtbar?

Wartezeit ist nicht nur verlorene Zeit, sondern häufig **multiplizierter Stillstand**. Wenn zum Beispiel drei Personen auf eine Entscheidung warten, dann ist nicht nur eine Aufgabe blockiert, sondern gleich mehrere Arbeitskapazitäten werden gebunden.

Warum ist das wichtig?

Wartezeiten zeigen besonders deutlich, wo Prozesse stocken. Sie weisen oft auf Engpässe hin, etwa bei:

- Führungskräften
- Freigaben
- fehlenden Informationen
- Abhängigkeiten zwischen Abteilungen

6. Bereich: Unordnung – Suchzeit

Hier wird die **Gesamtzeit** erfasst, die durch Suchen verloren geht.

Worum geht es dabei?

Gemeint ist Suchaufwand, der durch fehlende Ordnung entsteht, etwa bei:

- Dokumenten
- Dateien
- E-Mails

- Zuständigkeiten
- Informationen
- Ablagestrukturen

Warum ist das relevant?

Suchzeit ist ein typischer stiller Zeitfresser. Sie fällt oft kaum auf, wiederholt sich aber täglich. Über Wochen und Monate entstehen daraus erhebliche Produktivitätsverluste.

7. Bereich: Automatische Kosten

Im unteren Teil des Dashboards werden laufende Kostenblöcke erfasst:

- **Anzahl Abonnements** und **Gesamtkosten**
- **Anzahl Verträge** und **Gesamtkosten**
- **Anzahl Versicherungen** und **Gesamtkosten**

Was ist damit gemeint?

Hier geht es um Kosten, die dauerhaft mitlaufen und oft nicht mehr aktiv hinterfragt werden. Dazu zählen zum Beispiel:

- Software-Abos
- Wartungsverträge
- Dienstleisterverträge
- Versicherungen
- sonstige wiederkehrende Zahlungen

Warum ist dieser Bereich wichtig?

Viele dieser Kosten entstehen mit gutem Grund, bleiben aber bestehen, obwohl sich der Bedarf verändert hat. Das Dashboard macht sichtbar, wie viel davon sich angesammelt hat und welche finanzielle Last dadurch unbemerkt weiterläuft.

8. Wie das Dashboard gelesen werden kann

Das Dashboard ist besonders nützlich, weil es drei Dinge gleichzeitig sichtbar macht:

- **Menge**
Wie oft tritt etwas auf?

- **Zeitwirkung**
Wie viel Dauer oder Wartezeit entsteht?
- **Kostenwirkung**
Welche finanziellen Folgen hat das?

Dadurch lassen sich Schwerpunkte erkennen. Zum Beispiel:

- Viele Meetings mit hoher Gesamtdauer deuten auf zu viel Abstimmung hin.
- Viele Rückfragen zeigen unklare Informationen oder fehlende Standards.
- Hohe Wartezeiten mit vielen wartenden Personen weisen auf Engpässe hin.
- Viele laufende Verträge oder Abos deuten auf Kosten-Autopilot hin.

9. Wie das Dashboard praktisch genutzt werden kann

Das Formular eignet sich besonders für drei Einsatzarten:

1. Ausgangspunkt festhalten

Vor Beginn der Grundreinigung wird der aktuelle Zustand dokumentiert.

2. Prioritäten ableiten

Die Werte zeigen, wo die größten Hebel liegen:

- hoher Zeitverlust
- hohe Kosten
- viele Beteiligte
- häufige Wiederholungen

3. Vorher-Nachher-Vergleich

Nach der Umsetzung kann das Dashboard erneut ausgefüllt werden. So wird sichtbar, ob sich zum Beispiel:

- Meetings reduziert haben
- Rückfragen gesunken sind
- Wartezeiten kürzer geworden sind
- laufende Kosten gesenkt wurden

Grundreinigung - Durchführung

1. Die Streichliste erstellen

In den vorherigen Kapiteln haben Sie die wichtigsten Ursachen für Komplexität im Unternehmen sichtbar gemacht. Dabei sind viele Formulare mit zahlreichen Einträgen entstanden.

Zum Beispiel:

- Abstimmungen
- häufige Rückfragen
- mehrere Varianten für dieselbe Aufgabe
- Wartezeiten in Prozessen
- Ablenkungen im Arbeitsalltag
- unübersichtliche Ablagen
- laufende Kosten

Diese ausgefüllten Formulare zeigen deutlich, an welchen Stellen im Unternehmen Komplexität entsteht.

Bevor entschieden wird, in welcher Reihenfolge Veränderungen umgesetzt werden, ist ein wichtiger Zwischenschritt nötig:

Die gesammelten Punkte aus den verschiedenen Bereichen müssen geprüft werden. Denn nicht jeder Punkt kann oder sollte sofort gestrichen werden.

Deshalb werden alle Einträge in drei Kategorien eingeteilt:

- **Streichen**
- **Vereinfachen**
- **So lassen, wie es ist**

Schritt 1 – Aufteilung der Formularergebnisse

Zuerst werden alle Beobachtungen aus den einzelnen Kapiteln zusammengeführt. Das bedeutet: Alle Punkte aus den Bereichen

Abstimmungen

- Rückfragen
- Varianten
- Wartezeiten
- Ablenkungen
- Unordnung
- Kosten-Autopilot

werden in einer gemeinsamen Übersicht gesammelt. Anschließend werden die Formularergebnisse in drei Kategorien eingeordnet:

- **Streichen**
- **Vereinfachen**
- **So lassen, wie es ist**

So werden die Punkte bewertet

Für jeden einzelnen Punkt werden nacheinander diese Fragen gestellt:

1. Kann dieser Schritt gestrichen werden?

Fragen Sie sich:

- **Was passiert, wenn wir diesen Schritt einfach weglassen?**
- **Warum gibt es diesen Punkt?**

Wenn die Arbeit auch ohne diesen Schritt weiterhin funktioniert, ist er ein klarer Kandidat zum Streichen. Diese Frage hilft dabei, Gewohnheiten kritisch zu hinterfragen. Viele Tätigkeiten gibt es nur deshalb, weil sie „schon immer so gemacht wurden“.

2. Kann dieser Punkt vereinfacht werden?

Wenn ein Punkt nicht komplett gestrichen werden kann, lautet die nächste Frage:

Wie kann dieser Schritt einfacher gemacht werden?

Viele Aufgaben lassen sich nicht vollständig entfernen, zum Beispiel ein Angebot zu erstellen. Sie lassen sich aber oft deutlich vereinfachen, etwa indem Varianten reduziert oder unnötige Zwischenschritte entfernt werden.

3. Falls beides nicht möglich ist

Wenn ein Punkt weder gestrichen noch sinnvoll vereinfacht werden kann, wird er in die Kategorie „So lassen, wie es ist“ eingeordnet.

Zusätzlich: Wirkung und Aufwand einschätzen

Jeder Punkt sollte außerdem nach zwei Kriterien bewertet werden:

1. Wirkung

Wie stark reduziert diese Änderung Komplexität, Zeitverlust oder Reibung?

Beispiele für eine hohe Wirkung:

- ein großes Meeting streichen
- eine doppelte Dokumentation entfernen
- eine häufige Abstimmung abschaffen

2. Aufwand

Wie schwierig ist es, diese Änderung umzusetzen?

Beispiele für geringen Aufwand:

- ein Meeting streichen
- eine unnötige Software kündigen
- eine doppelte Liste löschen

Checkliste

- Wie groß ist der Nutzen dieser Änderung?
- Wie schwierig ist die Umsetzung?
- Wie viele Mitarbeiter betrifft die Änderung?

Schritt 2 – Einträge aus der Kategorie „Streichen“ priorisieren

Zuerst werden die Einträge herausgefiltert, die schnell und einfach umsetzbar sind.

Diese Punkte werden direkt zuerst umgesetzt. Dabei steht ein Ziel im Mittelpunkt: sofort ins Handeln kommen und erste Verbesserungen direkt erreichen.

Die übrigen Einträge werden anschließend nach ihrer finanziellen Auswirkung oder ihrem Zeitverlust sortiert – und zwar absteigend. Das bedeutet: Die Punkte mit den höchsten Kosten oder dem größten Zeitverlust kommen zuerst.

Schritt 3 – Einträge aus der Kategorie „Vereinfachen“ priorisieren

Für die Einträge aus der Kategorie „Vereinfachen“ wird genauso vorgegangen wie in Schritt 2.

Zuerst werden die Punkte ausgewählt, die schnell und einfach umsetzbar sind. Diese werden direkt zuerst bearbeitet.

Danach werden die restlichen Einträge wieder nach finanzieller Auswirkung oder Zeitverlust sortiert – beginnend mit den Punkten, bei denen der größte Nutzen zu erwarten ist.

Schritt 4 – Aktionsplan für Streichkandidaten erstellen

Für jeden Streichkandidaten wird ein klarer Aktionsplan festgelegt. Dabei wird für jeden Punkt bestimmt:

- Wer ist für die Umsetzung verantwortlich?
- Wer muss über die Änderung informiert werden?
- Welche Nacharbeit ist erforderlich?
- Wie wird verhindert, dass der gestrichene Punkt durch alte Gewohnheiten wieder eingeführt wird?

Ziel ist es, die Entscheidung nicht nur festzuhalten, sondern die Umsetzung klar zu regeln und dauerhaft abzusichern.

Schritt 5 – Aktionsplan für Vereinfachungskandidaten erstellen

Auch für jeden Vereinfachungskandidaten wird ein konkreter Aktionsplan erstellt.

Dabei wird für jeden Punkt festgelegt:

- Wer ist für die Umsetzung verantwortlich?
- Was genau wird vereinfacht?
- Was wird weggelassen, reduziert oder zusammengeführt?
- Welche Nacharbeit ist erforderlich?
- Wie wird verhindert, dass der alte, kompliziertere Ablauf aus Gewohnheit wieder zurückkehrt?

Ziel ist es, die Vereinfachung nicht nur zu beschließen, sondern sie verbindlich umzusetzen und langfristig beizubehalten.

Ergebnis

Dieses Kapitel schafft Klarheit.

Es trennt:

- notwendige Abläufe

- vereinfachbare Abläufe
- unnötige Abläufe

2. Streichen nach Priorität

Nachdem alle unnötigen Tätigkeiten sichtbar gemacht wurden und eine priorisierte Streichliste entstanden ist, folgt der nächste wichtige Schritt, nämlich das Streichen

Schritt 1 – Einen einfachen Zeitplan festlegen

Um Überforderung zu vermeiden, empfiehlt es sich, die Grundreinigung in mehreren Schritten umzusetzen.

Ein möglicher Ablauf könnte so aussehen:

Woche 1

Schnelle Maßnahmen umsetzen.

Zum Beispiel:

- Meetings streichen
- unnötige Tools kündigen
- doppelte Listen entfernen

Woche 2–4

Mittlere Veränderungen umsetzen.

Zum Beispiel:

- Varianten reduzieren
- Ablagen vereinfachen
- Rückfragen reduzieren

Langfristig

Größere strukturelle Themen angehen.

Zum Beispiel:

- Prozesse vereinfachen
- Verantwortlichkeiten klären

Schritt 2 – Fortschritt sichtbar machen

Es ist hilfreich, die umgesetzten Änderungen mit Hilfe des Dashboards sichtbar zu machen.

Dazu wird das Dashboard in regelmäßigen Abständen erneut ausgefüllt und mit dem ursprünglichen Stand verglichen. Auf diese Weise wird deutlich, in welchen Bereichen Komplexität bereits reduziert werden konnte und wo noch weiterer Handlungsbedarf besteht.

Fortschritt zeigt sich zum Beispiel durch weniger Abstimmungen, weniger Rückfragen, weniger Varianten, kürzere Wartezeiten, geringere Suchzeiten oder sinkende laufende Kosten.

So wird die Grundreinigung nicht nur als Veränderung erlebt, sondern auch anhand konkreter Kennzahlen nachvollziehbar gemacht.

Ergebnis

Am Ende dieses Schritts haben Sie:

- eine priorisierte Liste von Maßnahmen
- einen einfachen Zeitplan für die Umsetzung
- einen klaren Fokus auf die wichtigsten Veränderungen

Die Grundreinigung wird dadurch zu einem **praktischen Veränderungsprozess**, der Schritt für Schritt umgesetzt werden kann.

3. Vereinfachen nach Priorität

Nachdem alle Punkte gesammelt, geprüft und die Vereinfachungskandidaten priorisiert wurden, folgt der nächste wichtige Schritt: das **Vereinfachen**.

Dabei geht es nicht darum, ganze Aufgaben zu streichen, sondern Abläufe einfacher, klarer und schlanker zu machen.

Schritt 1 – Einen einfachen Zeitplan festlegen

Um Überforderung zu vermeiden, empfiehlt es sich, die Vereinfachungen in mehreren Schritten umzusetzen.

Ein möglicher Ablauf könnte so aussehen:

Woche 1

Schnelle Vereinfachungen umsetzen.

Zum Beispiel:

- Vorlagen vereinheitlichen
- unnötige Varianten reduzieren
- doppelte Eingaben zusammenfassen

Woche 2–4

Mittlere Veränderungen umsetzen.

Zum Beispiel:

- Ablagen klarer strukturieren
- Übergaben zwischen Bereichen vereinfachen
- häufige Rückfragen durch klare Regeln reduzieren

Langfristig

Größere strukturelle Themen angehen.

Zum Beispiel:

- Prozesse vereinfachen
- Zuständigkeiten klar festlegen
- Standards für wiederkehrende Aufgaben einführen

Schritt 2 – Fortschritt sichtbar machen

Wie in Schritt 2 im vorherigen Kapitel erklärt, kommt das Grundreinigungsdashboard zum Einsatz.

4. Ergebnis

Am Ende dieses Schritts haben Sie:

- eine priorisierte Liste von Vereinfachungen
- einen einfachen Zeitplan für die Umsetzung
- einen klaren Fokus auf die wichtigsten Verbesserungen

Die Grundreinigung wird dadurch zu einem praktischen Veränderungsprozess, der Schritt für Schritt umgesetzt werden kann.

Warum ein Grundreinigungstag mit externer Moderation sinnvoll ist?

Die Grundreinigung kann grundsätzlich von jedem Unternehmen selbst durchgeführt werden.

Die Methoden in diesem Buch sind so aufgebaut, dass ein Unternehmer die Schritte eigenständig umsetzen kann. Doch in der Praxis zeigt sich häufig ein Unterschied:

Unternehmen, die den Grundreinigungstag **mit einer externen Moderation durchführen**, erzielen oft schneller und klarere Ergebnisse.

Der Grund liegt nicht in zusätzlichem Fachwissen. Der Grund liegt in der **Dynamik innerhalb des Unternehmens**.

Der Blick von außen

In jedem Unternehmen entstehen mit der Zeit Gewohnheiten. Viele Abläufe werden nicht mehr hinterfragt, weil sie schon lange existieren.

Mitarbeiter gewöhnen sich daran. Auch die Geschäftsführung nimmt viele Dinge als selbstverständlich wahr.

Eine externe Person hat hier einen entscheidenden Vorteil. Sie sieht das Unternehmen **ohne diese Gewohnheiten**.

Fragen, die intern selten gestellt werden, werden plötzlich ausgesprochen.

Zum Beispiel:

- Warum existiert dieses Meeting überhaupt?
- Warum muss dieses Angebot freigegeben werden?
- Warum wird diese Information zweimal gepflegt?

Solche Fragen öffnen häufig neue Perspektiven.

Offener Austausch mit Mitarbeitern

Ein weiterer wichtiger Punkt betrifft die Kommunikation im Team. Viele Mitarbeiter sehen im Alltag sehr genau, wo Probleme entstehen. Zum Beispiel:

- unnötige Abstimmungen
- komplizierte Prozesse
- doppelte Arbeit

Doch intern werden solche Themen nicht immer offen angesprochen. Ein externer Moderator kann hier eine andere Atmosphäre schaffen.

Mitarbeiter äußern häufig deutlich offener:

- was im Alltag nicht funktioniert
- welche Schritte unnötig sind
- wo Arbeit unnötig kompliziert geworden ist

Diese Offenheit ist ein wichtiger Bestandteil einer erfolgreichen Grundreinigung.

Der Fokus auf das Wesentliche

Ein weiterer Vorteil einer extern moderierten Grundreinigung liegt im klaren Ablauf.

Interne Workshops entwickeln sich häufig zu Diskussionen.

Themen werden ausführlich besprochen, ohne dass konkrete Entscheidungen entstehen.

Ein moderierter Grundreinigungstag verfolgt einen klaren Fokus:

Komplexität sichtbar machen und unnötige Schritte streichen.

Diskussionen werden gezielt gesteuert, sodass der Tag zu konkreten Ergebnissen führt.

Der Ablauf eines Grundreinigungstags

Ein Grundreinigungstag folgt einem einfachen Ablauf.

Vormittag

Analyse der sieben Problemfelder:

- Abstimmungen
- Rückfragen
- Varianten
- Wartezeiten
- Ablenkungen
- Unordnung
- Kosten-Autopilot

Dabei werden alle Beobachtungen gesammelt.

Mittag

Die gesammelten Punkte werden im **Grundreinigungsdashboard** zusammengeführt.

Das Team erkennt, wo im Unternehmen besonders viel Komplexität entstanden ist.

Nachmittag

Die wichtigste Phase beginnt:

Prioritätenliste erstellen

- Low Hanging Fruits werden direkt gestrichen

Am Ende des Tages entsteht eine klare Liste von Veränderungen.

Der Wert eines klaren Ergebnisses

Ein gut durchgeführter Grundreinigungstag liefert am Ende:

- eine Liste unnötiger Tätigkeiten
- konkrete Entscheidungen zur Vereinfachung
- eine priorisierte Umsetzungsliste
- ein Grundreinigungsdashboard mit der aktuellen Ist-Situation

Viele Unternehmen erleben bereits nach diesem Tag eine spürbare Veränderung.

Der Betrieb wird ruhiger. Entscheidungen werden schneller getroffen. Arbeit fließt wieder besser.

Der erste Schritt zu einem einfacheren Unternehmen

Die Grundreinigung ist kein langfristiges Beratungsprojekt.

Sie ist ein **klar strukturierter Startpunkt**.

Ein Tag genügt oft, um viele unnötige Abläufe sichtbar zu machen. Und manchmal genügt ein einziger Tag, um Veränderungen anzustoßen, die im Alltag lange übersehen wurden.

Genau deshalb beginnen viele Unternehmen ihre Vereinfachung mit einem Grundreinigungstag.

Ein erfolgreicher Grundreinigungstag erzeugt viele Erkenntnisse.

Am Ende des Tages entsteht eine Liste mit Punkten wie:

- Meetings, die gestrichen werden können
- unnötige Freigaben
- Varianten in Prozessen
- doppelte Ablagen
- unnötige Software
- unnötige Abstimmungen

Diese Liste ist wertvoll.

Doch sie hat nur einen Nutzen, wenn daraus **konkrete Veränderungen entstehen**.

Viele Unternehmen kennen das Problem:

Ein Workshop endet mit vielen Ideen – doch im Alltag passiert wenig.

Deshalb ist ein klarer Umsetzungsmechanismus entscheidend.

Die wichtigste Regel nach dem Grundreinigungstag

Am Ende des Grundreinigungstags gilt eine einfache Regel: Jeder Punkt braucht einen Verantwortlichen und ein Datum. Ohne Verantwortung bleiben Aufgaben liegen.

Schritt 1 – Verantwortliche festlegen

Jeder Punkt auf der Streichliste bekommt eine Person, die für die Umsetzung verantwortlich ist.

Nicht mehrere.

Nur eine Person.

Diese Person sorgt dafür, dass die Veränderung umgesetzt wird.

Beispiele

Meeting streichen → Verantwortlicher: Teamleiter

Software kündigen → Verantwortlicher: IT oder Verwaltung

Ablage vereinfachen → Verantwortlicher: Projektleitung

Checkliste

- Jeder Punkt hat einen Verantwortlichen
- Die Verantwortung ist klar kommuniziert

Schritt 2 – Ein realistisches Datum festlegen

Zusätzlich erhält jeder Punkt ein Umsetzungsdatum.

Zum Beispiel:

- Meeting endet ab nächster Woche
- Software wird zum Monatsende gekündigt
- Ablage wird bis Ende des Monats angepasst

Ein Datum sorgt dafür, dass Entscheidungen nicht wieder verschoben werden.

Schritt 3 – Die Streichliste sichtbar machen

Die Liste der Maßnahmen sollte für alle sichtbar sein.

Zum Beispiel:

- auf einem Projektboard
- in einem gemeinsamen Dokument
- im Projekttool

So bleibt das Thema präsent.

Die Grundreinigung verschwindet nicht wieder im Alltag.

Schritt 4 – Kurze Umsetzungs-Checks

Ein wichtiger Erfolgsfaktor sind kurze Überprüfungen.

Zum Beispiel:

alle zwei Wochen ein kurzer Termin von 20–30 Minuten.

Dabei wird nur eine Frage gestellt:

Welche Punkte der Streichliste wurden umgesetzt?

Das verhindert, dass Maßnahmen vergessen werden.

Schritt 5 – Die Rolle externer Begleitung

Viele Unternehmen entscheiden sich nach dem Grundreinigungstag für eine zeitbefristete Begleitung.

Der Vorteil ist einfach:

Ein externer Partner hilft dabei,

- den Fokus zu halten
- Entscheidungen umzusetzen
- neue Komplexität zu vermeiden

Oft reichen bereits wenige kurze Termine aus, um die Umsetzung sicherzustellen.

Der wichtigste Effekt

Wenn die ersten Punkte umgesetzt werden, entsteht ein spürbarer Effekt.

Zum Beispiel:

- weniger Meetings
- weniger Rückfragen
- weniger Abstimmungen

Der Arbeitsalltag wird ruhiger.

Das motiviert das Team, weitere Punkte umzusetzen.

Der Grundreinigungstag als Startpunkt

Die Grundreinigung ist kein einmaliges Projekt. Sie ist der Beginn eines einfacheren Unternehmens.

Viele Unternehmen stellen nach der ersten Umsetzung fest, es gibt noch mehr Möglichkeiten, Komplexität zu reduzieren.

Doch der wichtigste Schritt ist bereits getan. Die ersten unnötigen Abläufe wurden entfernt.

Und damit beginnt der Weg zu einem klareren und effizienteren Betrieb.

Was passiert in den ersten 90 Tage nach dem Grundreinigungstag

Der Grundreinigungstag schafft Klarheit. Am Ende des Tages existiert eine Liste mit:

- unnötigen Tätigkeiten
- zu streichenden Meetings
- Varianten
- Abstimmungen
- unnötigen Kosten
- komplizierten Abläufen

Doch die wichtigste Phase beginnt danach. Denn echte Veränderung entsteht nicht in einem Workshop. Sie entsteht in der **Umsetzung der folgenden Wochen**.

1. Warum die Zeit nach dem Workshop entscheidend ist

Viele Unternehmen kennen dieses Muster: Ein Workshop war inspirierend. Es gab gute Ideen. Doch einige Wochen später läuft der Alltag wieder wie vorher. Der Grund ist einfach:

Der Alltag holt das Unternehmen wieder ein.

Neue Themen entstehen. Dringende Aufgaben kommen dazwischen.

Die Streichliste wird nicht konsequent umgesetzt. Deshalb ist eine kurze Umsetzungsphase nach der Grundreinigung besonders wertvoll.

2. Die 4 Phasen der Umsetzung

Die Zeit nach dem Grundreinigungstag lässt sich in vier Phasen aufteilen.

Diese orientieren sich an der Methode dieses Buches.

Phase 1 – Streichen (Woche 1–2)

In den ersten Wochen werden die Entscheidungen des Grundreinigungstags umgesetzt.

Zum Beispiel:

- Meetings werden gestrichen
- unnötige Software wird gekündigt

- doppelte Ablagen werden entfernt
- unnötige Freigaben werden beendet

Das Ziel dieser Phase ist einfach:

Komplexität reduzieren.

Viele Unternehmen spüren hier bereits eine erste Entlastung.

Phase 2 – Strukturieren (Woche 2–6)

Nachdem unnötige Dinge entfernt wurden, wird sichtbar, wie die verbleibenden Abläufe organisiert sind.

Jetzt geht es darum:

- Prozesse zu vereinfachen
- klare Verantwortlichkeiten festzulegen
- Ablagen zu vereinheitlichen
- Varianten zu reduzieren

Der Fokus liegt auf Klarheit.

Mitarbeiter sollen wissen:

- wie ein Prozess funktioniert
- wo Informationen liegen
- wer entscheidet

Phase 3 – Automatisieren (Woche 4–10)

Erst jetzt lohnt sich der nächste Schritt:

Automatisierung.

Viele Unternehmen versuchen, Prozesse zu automatisieren, bevor sie vereinfacht wurden.

Das führt oft dazu, dass komplizierte Abläufe einfach digitalisiert werden.

Nach der Grundreinigung ist die Situation anders.

Die Prozesse sind einfacher.

Jetzt können bestimmte Aufgaben automatisiert werden.

Zum Beispiel:

- Rechnungen erstellen

- Dokumente automatisch ablegen
- Aufgaben automatisch erzeugen
- Informationen automatisch weitergeben

Phase 4 – Stabilisieren (Woche 8–12)

Der letzte Schritt besteht darin, die erreichte Vereinfachung dauerhaft zu sichern.

Denn Komplexität entsteht immer wieder.

- Neue Kundenanforderungen.
- Neue Mitarbeiter.
- Neue Tools.

Deshalb entwickeln erfolgreiche Unternehmen eine neue Gewohnheit:

Sie prüfen regelmäßig, ob neue Komplexität entsteht.

Zum Beispiel:

- monatliche Überprüfung der Streichliste
- regelmäßige Prüfung von Varianten
- regelmäßige Prüfung von Meetings

So bleibt das Unternehmen langfristig einfach.

Die Rolle der externen Begleitung

Viele Unternehmen entscheiden sich in dieser Phase für eine kurze Begleitung.

Der Vorteil liegt darin, dass der Fokus erhalten bleibt.

Eine externe Person hilft dabei:

- Entscheidungen umzusetzen
- Komplexität weiterhin zu hinterfragen
- Veränderungen konsequent umzusetzen

Oft reichen bereits wenige Termine in dieser Phase aus, um den Prozess zu stabilisieren.

Das Ergebnis nach 90 Tagen

Unternehmen berichten nach dieser Phase häufig von spürbaren Veränderungen.

Zum Beispiel:

- deutlich weniger Meetings
- klarere Prozesse

- weniger Rückfragen
- schnellere Entscheidungen
- ruhigere Arbeitsabläufe

Die Grundreinigung hat dann ihren Zweck erfüllt. Das Unternehmen ist nicht perfekt geworden. Aber es ist **deutlich einfacher geworden**.

Schlusswort

Viele Unternehmer suchen nach neuen Methoden, besseren Tools oder moderner Technologie, um ihr Unternehmen zu verbessern.

Doch oft liegt der größte Hebel an einer anderen Stelle. Nicht darin, **mehr zu tun**, sondern darin, **weniger unnötige Dinge zu tun**.

Unternehmen werden selten bewusst kompliziert. Komplexität entsteht Schritt für Schritt. Eine zusätzliche Abstimmung, eine weitere Variante, ein neues Tool, ein zusätzlicher Kontrollschritt.

Jede dieser Entscheidungen wirkt zunächst sinnvoll. Doch über die Jahre entsteht ein System, das immer schwerer zu überblicken ist.

Die Grundreinigung setzt genau hier an. Sie beginnt mit einer einfachen Idee: Bevor ein Unternehmen optimiert oder automatisiert wird, sollte zuerst geprüft werden, was überhaupt notwendig ist.

Viele Unternehmen stellen dabei fest, dass ein Teil ihrer täglichen Arbeit gar nicht gebraucht wird. Wenn diese unnötigen Schritte entfernt werden, verändert sich der Betrieb oft schneller als erwartet.

Der Arbeitsalltag wird ruhiger. Entscheidungen werden schneller getroffen. Arbeit fließt wieder besser.

Doch die Grundreinigung ist kein einmaliges Projekt. Komplexität entsteht immer wieder.

- Neue Anforderungen.
- Neue Kunden.
- Neue Systeme.

Deshalb ist die wichtigste Veränderung oft eine neue Gewohnheit: Regelmäßig zu hinterfragen, ob Dinge wirklich notwendig sind.

Ein einfaches Unternehmen entsteht nicht durch perfekte Prozesse. Es entsteht durch die Fähigkeit, **Komplexität immer wieder zu reduzieren**.

Die Grundreinigung ist der erste Schritt auf diesem Weg.

Und manchmal beginnt eine große Veränderung mit einer sehr einfachen Frage:

Müssen wir das wirklich noch so machen?

Umsetzung im Unternehmen

Die Inhalte in diesem Buch können in jedem Unternehmen umgesetzt werden.

Viele der beschriebenen Schritte sind bewusst einfach gehalten. Sie sollen helfen, unnötige Komplexität sichtbar zu machen und erste Veränderungen anzustoßen.

In der Praxis zeigt sich jedoch oft, dass die Umsetzung im laufenden Betrieb nicht immer leicht ist. Der Alltag ist voll, Themen drängen sich nach vorne und gute Vorsätze geraten schnell wieder in den Hintergrund.

Deshalb beginnen viele Unternehmen mit einem strukturierten ersten Schritt: einer **Grundreinigung des Betriebs**.

Dabei werden typische Quellen unnötiger Komplexität gemeinsam analysiert, zum Beispiel:

- Abstimmungen
- Rückfragen
- Varianten
- Wartezeiten
- Ablenkungen
- Unordnung
- laufende Kosten

Das Ziel ist einfach:

Unnötige Arbeit sichtbar machen und konsequent streichen.

Viele Geschäftsführer entscheiden sich dafür, diese Analyse gemeinsam im Unternehmen durchzuführen. In einem sogenannten **Grundreinigungstag** werden die Inhalte dieses Buches praktisch angewendet und auf den eigenen Betrieb übertragen.

Am Ende entsteht eine klare Streichliste und ein konkreter Plan für die nächsten Schritte.

Weitere Informationen zur Umsetzung finden Sie unter:

<https://markuskarsch.com>