

Effizienz – wofür?

Effizienz, Effektivität, Prozessoptimierung, die Zentralbegriffe des Zeitmanagements, geboren in der industriellen Produktion, übertragen auf administrative Prozesse, bestimmten einige Jahrzehnte lang die Arbeitsabläufe.

Das hat alles seine Berechtigung und bringt in der Tat wichtige wie gute Verbesserungen zutage – ohne jeden Zweifel. Doch das gilt nur, wenn der zu verbessernde Prozess einerseits bekannt ist, andererseits immer auf vergleichbare Art und Weise abläuft – sowohl bei Produktionsprozessen als auch teilweise bei stark strukturierten administrativen Prozessen.³

Im Bereich der schwach strukturierten Prozesse und ganz besonders im kreativen Bereich ist der Effizienzgedanke nicht nur wenig hilfreich, sondern kann regelrecht kontraproduktiv sein.

Wie lange dauert es, eine neue Konzeption einer Website zu erarbeiten?
Wie lange wird es dauern, das dem Kunden überzeugend zu vermitteln?

Erst mit viel Routine kann man hierfür einigermaßen zuverlässige Zeitspannen nennen. Doch auch das kann bestenfalls ein Mittelwert sein. Die zündende Idee kommt eben, wann sie will – manchmal nach zehn Minuten, manchmal erst nach zehn Tagen – und das nach einigen Fehlversuchen.

Was die ganze Sache – für alle Arbeitnehmer – auch so schwierig macht, ist die gefühlte Tatsache, dass man arbeiten kann, so viel man will, optimieren kann, was das Zeug hält, die Bugwelle an unerledigten Aufgaben, an ungelesenen Mails wird nicht kleiner! Je effizienter man seine Aufgaben erledigt, umso schneller wachsen neue nach.

Bill Jensen schreibt in seinem wegweisenden Buch *Radikal vereinfachen*:

»Arbeit geht den Weg des geringsten Widerstandes.« Wer also fleißig alles zuverlässig abarbeitet, kann sich darauf verlassen, dass ihm oder ihr immer mehr Aufgaben »zuwachsen« – sofern der Widerstand nicht erhöht wird, hat der Fleißige also selbst nichts von seiner Effizienz. Bill Jensen hat die Leitfragen dazu griffig auf den Punkt gebracht – mit seinem LOGIK-Modell.⁴

Er wendet das auf E-Mails an, die bestimmte Informationen enthalten müssen, um der Bearbeitung würdig zu sein, doch ich denke, dass dies auf Aufgaben aller Art zutrifft:

- Limits: Gehört diese Aufgabe zu den laufenden Projekten?
- Ordnung: Sind die nächsten Schritte klar erkennbar?
- Gewünschtes Resultat: Was soll als Ergebnis herauskommen?
- Instrumente: Wie und womit werden Sie den Auftrag erledigen?
- Konsequenz: Kommt für mich etwas dabei heraus?

Bill Jensen schreibt dazu: »Wenn die Nachricht diese logischen Kriterien nicht erfüllt: Ab damit in den Papierkorb oder zurück an den Absender mit der Aufforderung, die fünf Kriterien zu erfüllen, damit Sie die Aufgabe erledigen können.« Das ist zwar radikal, doch in seiner Konsequenz durchaus ein Nachdenken wert.

Der Fünf-Stunden Arbeitstag – Optimierung weitergedacht

Konsequent zu Ende gedacht haben das Thema in jüngerer Zeit einige Unternehmen, die den Effizienzgewinn der Mitarbeitenden direkt in freie Zeit umsetzen und einen Vollzeitjob bei vollem Lohn in nur fünf Stunden täglich realisieren.

Zuerst damit bekannt wurde 2016 Stephen Aarstol, der in Kalifornien mit seiner Firma Tower Paddle Boards SUPs produziert. Seine Ansage an die Mitarbeitenden im Jahr 2015 war folgende: Alle könnten nach fünf Stunden nach Hause gehen, müssten aber in der Zeit dieselbe Arbeit erledigen wie zuvor. Wer sich das nicht vorstellen könne, suche sich eine andere Arbeit. Ob es tatsächlich Entlassungen gegeben hat, gibt der Unternehmer jedoch nicht an.

Er erklärt das damit, dass der Mensch nicht acht Stunden am Tag produktiv arbeiten könne. Bei entsprechender Fokussierung und Ausschal-

ten von Ablenkungen könne man seine Aufgaben auch in viel kürzerer Zeit erledigen, wenn alle Mitarbeitenden an einem Strang ziehen und keiner den anderen unterbrechen würde, außer es sei unvermeidbar. Die Umsätze des Unternehmens stiegen nach der Arbeitszeitumstellung um 40 Prozent.

In seinem 2016 erschienenen Buch *The Five-Hour Workday*⁵ vergleicht Aarstol diese Innovation mit der, die Henry Ford vor etwa 100 Jahren mit dem Acht-Stunden-Arbeitstag einführte. Auch das galt damals als geradezu revolutionär.

In Deutschland ist Lasse Rheingans Vorreiter dieser Idee. Er hatte gerade erst die Leitung der Agentur Digital Enabler übernommen, als er seinen Mitarbeitenden eine Frage stellte, die manch einen ungläubig aufhorchen ließ: »Wollt ihr für das gleiche Geld nur fünf Stunden am Tag arbeiten?« Sie wollten – und es begann ein Experiment, das bis heute anhält und dem Bielefelder nicht nur jede Menge Zeitungsartikel, sondern auch den New Work Award 2019 in der Kategorie »Unternehmen des Jahres« einbrachte. Dabei klingt der Arbeitsalltag zunächst wenig modern: »Wir arbeiten täglich von 8 bis 13 Uhr – still, konzentriert, ohne Störung«, erzählt Rheingans im Interview am Rande der New Work Experience. Der Vorteil: Der Nachmittag steht den Mitarbeitenden frei zur Verfügung. »Die Zufriedenheit mit dem Modell ist immens. Wir sehen uns als Vorbild für andere Unternehmen.«⁶ Wenn also die gesteigerte Effizienz auch der Lebensqualität der Mitarbeitenden dient, dann dient sie allen. Dann ist keine Mühe zu groß, dies auch zu erreichen. Lediglich von einem schneller laufenden Hamsterrad hat niemand etwas.⁷

Neue Formen der Arbeit

Wird es das papierlose Büro geben?

Worum es hier geht:	Beobachtungen aus 25 Jahren an der Bürofront mit einem mutigen Blick nach vorne.
Sie haben Nutzen von diesem Kapitel, wenn:	Sie sich fragen, wie wir eigentlich hierhergekommen sind und wo es nun hingehen soll.



Bis vor etwa 20 Jahren waren die Prozesse in den Büros noch recht statisch – wie das dargestellte Haus. Dann wuchs nebenan ein kleiner Busch namens EDV – die ersten E-Mails kamen, man druckte sie aus und heftete sie in einem Ordner unter einem Register namens »Korrespondenz« ab. Der Arbeitsprozess per se blieb davon zunächst unberührt.

Dann wuchs der Busch weiter und brachte das Haus in Schiefelage – oder veränderte die Prozesse. In diesem Veränderungsprozess stecken wir im Moment. An manchen Stellen ist er bereits weitgehend abgeschlossen, wie es das Baumhaus symbolisiert – doch der Baum ist lebendig und wächst weiter. Vom papierlosen Büro ist schon seit den 80er-Jahren die Rede – doch der Verbrauch an Papier stieg seitdem an. Aktuelle Zahlen zum Verbrauch in Büros sind schwer zu bekommen, doch meine Beobachtung von der Front zeigt: Wir arbeiten zwar zunehmend papierarm, aber nicht papierlos.

Sehr befördert wird dies durch wirklich leichte und komfortable Hardware. Tablets für Kundenbesuche, Scanner-Apps für das Smartphone und nicht zuletzt die Verfügbarkeit der Daten auch von unterwegs – sei es im Besprechungsraum, auf Reisen oder bei Kundengesprächen. All das führt dazu, dass mitzuschleppende Papierstapel zunehmend an Attraktivität verlieren.

Das digitale Format hat in meinen Augen drei Vorteile:

1. Verfügbarkeit: An verschiedenen Orten oder auch für unterschiedliche Personen sind online gespeicherte Informationen zugänglich. Papier liegt dort, wo es nun mal liegt.
2. Suchfunktion: Suchen kann man digital viel schneller und umfassender.
3. Gewicht: Zugegeben, nicht immer wiegt das mitzunehmende Papier mehr als Laptop oder Tablet, doch in der Summe gewinnen die digitalen Medien auf jeden Fall.

Natürlich hat das Papier auch Vorteile:

1. unabhängig vom Ladezustand des Geräts
2. unabhängig von einem Internetzugang
3. haptisch ansprechender – das händische Schreiben setzt bei vielen Menschen kreative Energie frei

Für die Vorbereitung von Moderationen sind Moderationskarten und die Sortierung dieser oft Teil eines Entscheidungsfindungsprozesses, der die Haptik des Lesens braucht. In diesem Fall sehe ich (noch) keine papierlose Alternative. Zwar gibt es nützliche digitale Whiteboards – doch dieser kreative Teamprozess kann damit nicht hinreichend abgebildet werden.

Zum kreativen Denken, Konzipieren, Gedanken Sammeln greife ich selbst gerne zum Stift. Dann arbeite ich für mich alleine. Früher nahm ich dafür ein Etui Buntstifte und ein quergelegtes DIN-A-3-Blatt. Das Konzept für dieses Buch habe ich allerdings direkt auf einem Microsoft-Whiteboard erstellt. Es hatte einfach den Vorteil, dass das Blatt nie