



GründerZeiten

Informationen zur Existenzgründung und -sicherung

Mittelstandspolitik, Existenzgründungen, Dienstleistungen

Nr. 50 Thema: Organisation

Nicht zu viel und nicht zu wenig

Vielleicht haben Sie das auch schon erlebt: Sie brauchen – z. B. für einen Banktermin – die Bescheinigung über Ihre Gewerbeanmeldung. Sie ist nicht zu finden. Oder Sie haben einen Auftrag übernommen, aber die Arbeit daran verläuft ganz anders als gedacht, Fehler treten auf, der Fertigstellungstermin ist nicht zu halten. Oder Sie stellen plötzlich mit Schrecken fest, dass Sie vergessen haben, eine wichtige Rechnung zu bezahlen.

Solche Erfahrungen sind gerade bei Gründerinnen und Gründern oder jungen Unternehmerinnen und Unternehmern keine Seltenheit. Hinter diesen leidvollen Erlebnissen steckt meist ein weit verbreitetes Übel: fehlende oder schlechte Organisation.

Auf der anderen Seite gibt es immer wieder Unternehmen, die darüber stöhnen, dass sie vor lauter Organisationsarbeiten nicht zu ihren eigentlichen Aufgaben kommen. Auch hier stimmt etwas nicht, denn Überorganisation kann einem Unternehmen genauso schaden wie eine nicht vorhandene Organisation und es im schlimmsten Fall auch zu Grunde richten.

Das bedeutet: Mitentscheidend für den Erfolg eines Unternehmens ist die RICHTIGE Organisation. Sie kostet gerade am Anfang Zeit und Geld, zahlt sich jedoch umso schneller in Euro und



Cent aus, je besser sie ist. Umgekehrt gilt: Wenn in einem Unternehmen nicht frühzeitig für Ordnung durch eine angemessene Organisation gesorgt wird, werden die zu erwartenden Probleme mit der Zeit immer gravierender und der Weg zurück zur Ordnung immer schwieriger.

Was sollte gut organisiert werden?

Es gibt einige klassische unternehmerische Aufgabenfelder, für die eine gute Organisation besonders wichtig ist:

- ▶ die Dokumenten-Ablage
- ▶ der persönliche Arbeitsplatz
- ▶ die Arbeitsabläufe
- ▶ die EDV
- ▶ die Kommunikation

Die Erfahrung zeigt, dass es bei Gründern und jungen Unternehmen vor allem bei der Dokumenten-Ablage und der Organisation der Arbeitsabläufe „klemmt“.

Elektronische Hilfsmittel

Arbeitsabläufe und Zeiterfassung können heute oftmals leicht mit Hilfe von handelsüblicher Hardware (z.B. PC, Palms, PDAs) oder Software (z.B. Outlook) in die Tat umgesetzt werden. Achtung: Termine usw. immer mit dem „guten alten“ Tischkalender synchronisieren.

Inhalt

Beispiel: Organisation der Dokumenten-Ablage	2
Anzeichen für eine schlechte Betriebsorganisation	2
Tipp: Terminmappe	2
Beispiel: Arbeitsorganisation	3
Zeitverluste im Büro: Studie	3
Checkliste: Aktivitäten-Checkliste	I
Checkliste: Ihre Zeitverluste	I
Checkliste: Wie steht es um die Organisation in Ihrem Unternehmen?	II
10 Gründe für eine gute Organisation ..	4
Print- und Online-Informationen, Kontakt (Auswahl)	4

Beispiel: Organisation der Dokumenten-Ablage

Viele Gründer bevorzugen ein gängiges Ablagesystem für ihre Dokumente und Geschäftsunterlagen: die so genannte „Schuhkarton-Ablage“, also ein Behältnis, eine Schublade oder Ähnliches, in das alle anfallenden Belege und Unterlagen hineinwandern. Spätestens dann, wenn sie dringend bestimmte Unterlagen benötigen, offenbart dieses (Nicht-)Ablagesystem seine Schwächen. Wer mit einem relativ geringen Aufwand eine gute Ablagesystematik schaffen will, sollte Folgendes beachten:

Allgemeine Grundsätze

▶ betriebsinterne und kundenbezogene Unterlagen getrennt ablegen

- ▶ eigene Fächer im Ordner anlegen, die später ggf. zu eigenen Ordnern für die einzelnen Bereiche/Vorgänge werden
- ▶ alle Unterlagen sofort ablegen; so wird verhindert, dass sich Berge anhäufen, die dann unter erhöhtem Zeitaufwand abgebaut werden müssen
- ▶ Unterlagen chronologisch ordnen, und zwar mit dem jüngsten Datum zuoberst (= kaufmännische Ablage); so lassen sich Unterlagen schneller auffinden und beim Abheften muss nicht der gesamte Ordner (bzw. das gesamte Fach) durchgegangen werden
- ▶ wichtige Terminangelegenheiten (z. B. Ablauf- oder Kündigungsfristen für Verträge, wiederkehrende Zahlun-

Anzeichen für eine schlechte Betriebsorganisation

Es gibt eine Reihe untrüglicher Signale dafür, dass es mit der Ordnung nicht zum Besten steht. Bei diesen Faktoren fällt übrigens auf, dass der Faktor „Zeit“ eine wichtige Rolle spielt.

Beantworten Sie die folgenden Fragen. Je öfter Sie mit „Ja“ antworten, desto mehr Grund haben Sie, sich um eine bessere Organisation in Ihrem Unternehmen zu kümmern.

Wir brauchen zu viel Zeit, um Unterlagen oder Dateien zu finden Ja Nein

Rechnungen werden häufig erst nach einer Mahnung bezahlt Ja Nein

Wiederkehrende Zahlungen, z. B. Abschlagszahlung für Stromlieferanten, Versicherungsbeiträge, werden vergessen Ja Nein

Wir wissen nicht, welche Verträge mit welchen Laufzeiten bzw. Kündigungsfristen abgeschlossen wurden Ja Nein

Unterlagen werden lange auf einem (oder mehreren) Stapel(n) gesammelt, bevor sie bearbeitet und abgelegt werden Ja Nein

Die zur Verfügung stehende Zeit reicht nicht, um die anstehenden Arbeiten zu erledigen..... Ja Nein

Oft ist unklar, wer für bestimmte Arbeiten zuständig ist Ja Nein

Unser Personal ist häufig nicht ausgelastet Ja Nein

Vertretungen (bei Urlaub oder Krankheit) wissen nicht genau, was sie erledigen müssen Ja Nein

Information werden oft zu spät ausgetauscht, es kommt oft zu Missverständnissen Ja Nein

Wir haben das Gefühl, dass die Organisation des Unternehmens zu viel Zeit in Anspruch nimmt Ja Nein

Ein Privatleben findet nicht mehr (kaum noch) statt Ja Nein

Tip: Terminmappe

Vor einigen Jahren hatte ein Unternehmen einen Servicevertrag für die Wartung seiner Computeranlage abgeschlossen. Dieser Vertrag hatte eine Laufzeit von drei Jahren. Nach fünf Jahren trat ein (erster) Schaden an der Anlage auf. Man beauftragte die Wartungsfirma im Glauben, dass der Servicevertrag noch bestehe, den Schaden zu beheben. Der Vertrag war jedoch zwei Jahre zuvor unbemerkt ausgelaufen. Das Unternehmen musste für den Schaden selbst aufkommen.

Tip: Eine einfache Möglichkeit, Verträge im Blick zu behalten, ist das Anlegen von Terminmappen. Hier werden die wichtigsten Termine des Jahres monats- bzw. tagesweise abgelegt. So können Sie verhindern, dass Sie die vierteljährliche Versicherungsprämie vergessen zu bezahlen oder den Ablauf eines Vertrages übersehen.

gen) in einer Terminmappe in Kopie ablegen

Ordnungsschema für betriebsinterne Unterlagen

- ▶ Finanzamt
- ▶ Firmenunterlagen (Betriebsnummer der Arbeitsagentur, Gewerbeanmeldung, Berufsgenossenschaft, IHK usw.)
- ▶ Bank (Kontoauszüge, Kreditunterlagen)
- ▶ Versicherungsverträge
- ▶ Verträge Telefon/Kommunikation
- ▶ sonst. Verträge (z. B. Leasing-, Wartungs-, Serviceverträge)
- ▶ Ausgangsrechnungen
- ▶ Eingangsrechnungen
- ▶ ggf. Personalunterlagen
- ▶ wiederkehrende Zahlungen oder andere Terminangelegenheiten

Ordnungsschema für kundenbezogene Unterlagen

- ▶ für jeden Kunden ein separates Fach (ggf. später einen eigenen Ordner)
- ▶ wichtige Unterlagen (z. B. Angebot, Auftrag, Korrespondenz)

Beispiel: Arbeitsorganisation

Besonders typisch für Gründer und (junge) Unternehmer: Sie haben Probleme, die ihnen zur Verfügung stehende Zeit optimal einzuteilen und dadurch effektiv zu nutzen. Wer kennt den Ausspruch nicht: „Zum Arbeiten komme ich erst nach Feierabend.“ Ein wichtiger Grund sind die vielen „Störfaktoren“, die tagsüber von der Arbeit abhalten, aber eigentlich dazugehören: Telefonate, Mitarbeiter, Kunden, Besprechungen, Konflikte usw. Das führt dazu, dass Gründer und (junge) Unternehmer sich bei der Fülle der anstehenden Aufgaben verzetteln, unter Zeitdruck geraten, Fehler machen und die Qualität der Arbeit gefährden.

Zeitverluste

Wenn Gründer oder (junge) Unternehmer immer wieder gestört und dadurch in ihrer Arbeit unterbrochen werden, so tritt der so genannte „Sägeblatt-Effekt“ ein: Wer nämlich von seiner Aufgabe auch nur für einen kurzen Moment abgehalten wird, benötigt bis zur erneuten Weiterarbeit an der gleichen Stelle eine zusätzliche Anlauf- und Einarbeitungszeit. Unter dem Strich gehen so bis zu 28 Prozent der Zeit verloren (Quelle: Lothar Seiwert, das neue 1x1 des Zeitmanagements 2005).

Familienprobleme

Bei vielen Gründern und (jungen) Unternehmern steht nur noch die Arbeit im Vordergrund, sie vernachlässigen dadurch Familie und Freunde. Es ist zwar wichtig, dass sich die Familie gerade am Anfang darüber im Klaren ist,

dass eine Gründung viel Zeit braucht. Es sollte allerdings zu keinem Dauerzustand werden, dass die Familie nur noch als Foto auf dem Schreibtisch existiert.

Zeiterfassung

Die Gründe für Zeit- und Effektivitätsverluste liegen vor allem in mangelhafter Organisation. Jeder weiß: Der Tag hat (nur) 24 Stunden. Viele Gründer und (junge) Unternehmer wissen aber nicht genau, wofür sie ihre Zeit am Tage aufwenden bzw. wie viel Zeit ihnen für einzelne Aufgaben zur Verfügung steht.

Diese Ungewissheit kann ganz einfach dadurch beseitigt werden, dass man beginnt, die Zeit für die einzelnen Tätigkeiten aufzuschreiben. Auf diese Weise lässt sich dokumentieren, wo Zeit verschwendet wird oder fehlt. Eine solche Zeiterfassung hat einen weiteren Vorteil: Man kann mit ihrer Hilfe sehen, wie lange man tatsächlich braucht, um einen bestimmten Auftrag zu erledigen. Das ist wichtig für die zeitliche und finanzielle Kalkulation von Angeboten und die Überprüfung (Nachkalkulation) erledigter Aufträge.

Prioritätensetzung

Wer kennt das nicht: Auf dem Schreibtisch türmen sich wieder einmal Berge von unerledigten Arbeiten und Sie wissen nicht, womit Sie zuerst anfangen sollen. Wenn Sie wissen, wie viel (oder wenig) Zeit Ihnen zur Verfügung steht, sollten Sie genau entscheiden, was Sie mit dieser Zeit anfangen. Um nicht in Zeitnot zu geraten, sollten Sie sich Prioritäten setzen. Hier ist es wichtig, dass Sie sich zuerst einen Überblick über die zu erledigenden Arbeiten verschaffen. Diese können Sie daraufhin nach Prioritäten sortieren. Ein Beispiel für die Einteilung in Prioritäten kann folgendermaßen aussehen:

Priorität	wann erledigen
A	sofort, heute
B	innerhalb von 24 Stunden
C	innerhalb von 4 Arbeitstagen
D	bei Gelegenheit zwischendurch, maximal innerhalb der nächsten 4 Wochen

Wichtig ist jedoch, dass Sie für alle Arbeiten festhalten, wann Sie sie begon-

Fortsetzung auf Seite 4

Zeitverluste im Büro: Studie

In einer Umfrage bei Fach- und Führungskräften hat das KAIZEN-Institut festgestellt, dass diese im Durchschnitt 40,7 Stunden pro Woche arbeiten und dabei 38 Prozent der Arbeitszeit durch unproduktive Tätigkeiten verloren gehen. Das entspricht 15,4 Stunden pro Woche pro Mitarbeiter. Wo Ihre „Zeitfresser“ sind, können Sie mit Hilfe der Checkliste auf Seite I ermitteln.

Zeitverluste durch	Beschreibung	Stunden	Prozent
Suchen	von Unterlagen, Dateien, Kollegen, Informationen aller Art	1,5	3,7
Warten	auf EDV-Programme, Kollegen, Unterschriften usw.	1,5	3,7
Unterbrechen	der eigentlichen Arbeit durch Störungen	2,5	6,2
Nachgehen	von fehlenden Informationen, nicht erreichbaren Kollegen usw.	1,8	4,5
Ausharren	in zu langen, ergebnislosen Besprechungen	2,0	5,0
Aussortieren	von Überinformationen, Werbung, E-Mails, Spam-Mails usw.	1,2	2,9
Aufklären	von schlecht delegierten, unklaren oder verwirrenden Aufgaben	1,4	3,5
Korrigieren	von fehlerhaften, unvollständigen Vorgaben/Input	1,4	3,4
Befolgen	von komplizierten, überholten oder bürokratischen Abläufen	1,2	2,8
Transportieren	von Unterlagen von und zum Kopierer, Hauspost usw.	0,9	2,3
Summe Zeitverluste		15,4	38,0
Arbeitszeit für die eigentliche produktive Arbeit		25,3	62,0

Quelle: KAIZEN-Institut Deutschland, 2004

Wie steht es um die Organisation in Ihrem Unternehmen?

Die folgenden Fragen sollen Ihnen helfen, Schwachpunkte in der eigenen Organisation zu erkennen. Je mehr Fragen Sie mit „Ja“ beantworten können, desto besser steht es um die Organisation in Ihrem Unternehmen.

Dokumenten-Ablage

- ▶ Die gesetzlichen Aufbewahrungsfristen für Dokumente und Dateien sind bekannt und werden eingehalten. Ja Nein
- ▶ Die Ablage ist logisch und transparent, so dass sich im Falle eines Falles auch Fremde darin zurechtfinden. Ja Nein
- ▶ Ordner haben ihren festen Platz. Ja Nein
- ▶ Es gibt ein Verfahren, das frühzeitig auf wiederkehrende Zahlungen, Ablauf von Verträgen usw. hinweist. Ja Nein

Persönlicher Arbeitsplatz

- ▶ Die Schreibtische sind aufgeräumt, es stapeln sich keine unerledigten Unterlagen. Ja Nein
- ▶ Alle notwendigen Arbeitsmittel sind vorhanden (z. B. Papier, Toner, Batterien). Ja Nein

Arbeitsabläufe

- ▶ Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind klar definiert und dokumentiert. Ja Nein
- ▶ Die Arbeitsabläufe bei gleichen/ähnlichen Arbeiten sind einheitlich. Ja Nein
- ▶ Es existiert eine Wochenplanung für die geplanten Aktivitäten. Ja Nein
- ▶ Termine (z. B. zur Erledigung von Aufträgen) werden eingehalten. Ja Nein
- ▶ Rechnungen werden pünktlich bezahlt. Ja Nein
- ▶ Zu jedem Projekt wird eine Nachkalkulation durchgeführt. Ja Nein

EDV

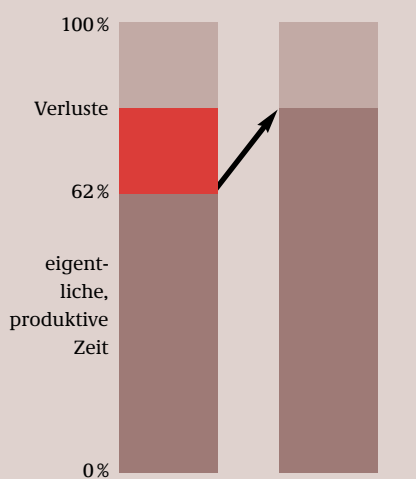
- ▶ Es gibt einen Virenschutz, der regelmäßig aktualisiert wird. Ja Nein
- ▶ Es werden regelmäßig Datensicherungen durchgeführt. Ja Nein
- ▶ Es gibt Regeln für die Vergabe von Dateinamen. Ja Nein
- ▶ Es gibt Regeln für das Abspeichern von Dateien in den Datenverzeichnissen (Ordner). Ja Nein
- ▶ Zugangsberechtigungen (Passwörter) werden regelmäßig geändert. Ja Nein

Kommunikation

- ▶ Das Erscheinungsbild nach außen (z. B. Briefe, Visitenkarten, Flyer, E-Mails) ist einheitlich. Ja Nein
- ▶ Es gibt eindeutige und einheitliche Regeln für das Verfassen von Dokumenten. Ja Nein
- ▶ Es gibt Regeln für die Benutzung des firmeneigenen E-Mail-Accounts (z. B. Abspeichern, Sicherheit, Datenschutz). Ja Nein
- ▶ Die vereinbarten Gesprächszeiten, z. B. bei Besprechungen, werden eingehalten. Ja Nein

Fortsetzung von Seite 3

nen und erledigt haben. Wenn es sich um Auftragsarbeiten handelt, sollten Sie den Auftraggeber darüber informieren, wann er mit der Fertigstellung rechnen kann. Grundsätzlich sollten Sie jedoch darauf achten, dass Sie alle Arbeiten möglichst zeitnah erledigen,

Chancen/Produktivitätspotenziale

Werden die bekannten und als belastend empfundenen Zeitverluste (nur) halbiert, steigt die Produktivität um ca. 30 Prozent. Die noch verdeckten Verluste in der eigentlichen, produktiven Zeit eröffnen weitere Potenziale nach oben!

Quelle: KAIZEN-Institut Deutschland, 2004

so dass es gar nicht erst zu einem „Aufgabenstau“ kommt.

Arbeitsorganisation: allgemeine Grundsätze

- ▶ Aufgaben zeitnah erledigen
- ▶ Aufgabenprioritäten setzen (nicht alles auf einmal erledigen wollen)
- ▶ eine wöchentliche Zeiteinteilung vornehmen
- ▶ sich Zeit für Privates nehmen
- ▶ Zeiten erfassen
- ▶ beendete Projekte bzw. Kundenaufträge nachkalkulieren

Print- und Online-Informationen**Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)****Broschüren und Infoletter:**

- ▶ Starthilfe – Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit
- ▶ GründerZeiten Nr. 19 „Arbeits- und Gesundheitsschutz“
- ▶ e-f@cts Nr. 10 „Wissensmanagement“

CD-ROM:

- ▶ Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmen

Bestellmöglichkeiten:

Bestelltel.: 03018 615 4171
 bmwi@gvp-bonn.de
 Download u. Bestellfunktion:
 www.existenzgruender.de

Internet:

- ▶ BMWi-Gründungsportal
 www.existenzgruender.de

Fritz, Thomas

Praxis der Betriebsorganisation – Erfolg durch effiziente Unternehmensführung
 Beck-Wirtschaftsberater im DTV, München

Seiwert, Lothar

Das neue 1 x 1 des Zeitmanagements
 Verlag Gräfe und Unzer, München 2005

Küstenmacher, Marion; Küstenmacher, Werner; Küstenmacher, Tiki

Simplify your life, Endlich mehr Zeit haben
 Campus-Verlag 2004

Kontakt (Auswahl)**KAIZEN-Institut Deutschland:**

Beratung und Training zur Verbesserung von Prozessen im Unternehmen
 Benzstr. 9
 61352 Bad Homburg
 Tel.: 06172 138-0, Fax: 06172 138-138
 info@kaizen-institute.de
 www.kaizen-institute.com

Redaktionservice

Haben Sie Anregungen oder Fragen zu den GründerZeiten? Dann wenden Sie sich bitte an:

Bernd Geisen, Regine Hebestreit
 PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR
 Menzenberg 9, 53604 Bad Honnef
 Tel.: 02224 90034-0, Fax: 02224 90034-1
 info@pid-net.de

Impressum**Herausgeber:**

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)
 Öffentlichkeitsarbeit
 11019 Berlin
 info@bmwi.bund.de
 www.bmwi.de

Redaktion:

PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR, Berlin

Gestaltung und Produktion:

PRpetuum GmbH, München

Mitarbeiter dieser Ausgabe:

Remi Redley,
 Präsident des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater e. V. (BDU)
 Jana Wendlandt,
 GOOSSENS-REDLEY Unternehmensberater
 BDU, Berlin

Druck:

Koelblin-Fortuna-Druck GmbH & Co. KG,
 Baden-Baden

Auflage: 30.000

Hinweis in eigener Sache:

Aus technischen Gründen kann jeder Abonnent jeweils nur ein Exemplar der GründerZeiten erhalten. Einzelne Ausgaben können in höherer Zahl extra bestellt werden. Wir bitten um Ihr Verständnis.

10 Gründe für eine gute Organisation

1. Sie erhöht die Arbeitsleistung.
2. Sie ist Voraussetzung für Effizienz und Wirtschaftlichkeit.
3. Sie erleichtert die Arbeit (z. B. Auffindbarkeit von Unterlagen und Dateien).
4. Sie schafft Raum für die wirklich wichtigen Dinge (z. B. kein langes Suchen, kein Überlegen wann, was, wie zu machen ist).
5. Sie sorgt für transparente und einheitliche Arbeitsabläufe (z. B. wichtig, falls ein Mitarbeiter ausfällt).
6. Sie erleichtert das Einarbeiten neuer Mitarbeiter.
7. Sie erleichtert die Zusammenarbeit im Unternehmen (z. B. weiß jeder, wo Unterlagen zu finden oder Arbeiten zu erledigen sind).
8. Sie sorgt für ein einheitliches Auftreten des Unternehmens nach außen (z. B. durch Verwendung von einheitlichen Briefvorlagen, Gestaltungsrichtlinien).
9. Sie klärt wichtige Fragen, die nicht immer wieder neu beantwortet werden müssen (z. B. Urlaubsregelung, Dateiablagen, Vorgehensweisen).
10. Sie motiviert Ihre Mitarbeiter (z. B. durch Vermeidung von Stress).