

Team-Effizienz



**Wie Sie Ihre Mitarbeiter
dazu bekommen, mehr
als ein Team zusammenzuarbeiten**

René Stareczek

Inhaltsverzeichnis:

ANSTATT EINES VORWORTS: WELCHE TYPEN VON MITARBEITERN SORGEN DAFÜR, DASS SIE SICH ZU TODE SCHUFTEN?	3
WAS ERWARTET SIE NUN IN DIESEM BUCH?	6
UMSATZ VERFÜNFACHT: EIN BEISPIEL, WAS DIESES SYSTEM LEISTEN KANN	7
WER PFLEGT DIE MITARBEITER?	8
STEIGERN SIE DIE PRODUKTIVITÄT IHRER MITARBEITER DURCH PERSONALENTWICKLUNG.....	9
WIE SIE DIE VERSCHWENDUNG VON ZEIT, GELD UND MATERIAL DURCH MITARBEITER EINDÄMMEN	11
SO BRINGEN SIE INDIVIDUELLE PROBLEME BEI MITARBEITERN IN ORDNUNG	13
WIE MAN AUS DEN VORHANDENEN MITARBEITERN EIN GUT KOORDINIERTES TEAM SCHAFFT	16
WIE BEWIRKEN GUTE RICHTLINIEN DAS ENTSTEHEN EINES WIRKLICHEN TEAMS?	19
SO BRINGEN SIE IHRE MITARBEITER DAZU, DINGE SO ZU TUN, WIE <i>SIE</i> SIE TUN WÜRDEN	21
WIE SIE EINE VORZEIGEFIRMA ERSCHAFFEN KÖNNEN.....	22
WAS KUNDEN DAZU SAGEN	23
KLEINER FIRMENTEST FÜR GESCHÄFTSFÜHRER.....	25

Anstatt eines Vorworts: Welche Typen von Mitarbeitern sorgen dafür, dass Sie sich zu Tode schuften?

Wie sieht eigentlich ein guter Mitarbeiter aus?

Sicherlich haben Sie eine Vorstellung von einem idealen Mitarbeiter, einem, wie Sie ihn sich immer wünschen: verantwortungsvoll, denkt immer mit (und denkt dabei wie ein Chef!) und liefert zuverlässig gute Ergebnisse.

Dieser Mitarbeiter ist meistens hoch motiviert (okay, einen schlechten Tag kann jeder mal haben) und identifiziert sich stark mit dem Betrieb.

Auf diesen Mitarbeiter können Sie sich verlassen! Und außerdem arbeitet er gut mit den anderen zusammen, er ist ein Teamspieler. Diesen Typ Angestellten wollen wir *Mitspieler* nennen.

Wie vermeiden Sie es, sich wegen Zuschauern zu Tode zu schuften?

Aber die Realität sieht so aus, dass sich manche Angestellten nur zu bewegen scheinen, wenn man ihnen ständig Anweisungen gibt. Die Qualität ihrer Arbeit ist ihnen ebenso egal wie die Belange der Firma. Man kann sie durch nichts motivieren, außer vielleicht durch mehr Geld.

Diesen Typus von Angestellten nennen wir *Zuschauer*.

Sie sollten sich diese Typen vom Hals schaffen, denn die werden *Ihnen* und den *Mitspielern* dabei zusehen, wie Sie das Schiff durch den Sturm bringen, denn die sind nun mal *Zuschauer*.

Der Feind in Ihrer Firma

Aber die *Zuschauer* sind noch nicht einmal die schlimmsten Läuse, die Sie im Pelz haben können. Es gibt schließlich auch *Gegenspieler*, aber dummerweise verstecken sich diese in *Ihrem* Team!

Diese Typen stellen andere Interessen über die Ihrer Firma – und handeln entsprechend. Sie lästern über andere (natürlich hinter deren Rücken) und scheuen sich nicht davor, aus dem Betrieb etwas zu stehlen oder zu zerstören – und das immer unerkannt, niemals offen. Sie werden jeden verdächtigen, auch die guten Leute. Und im schlimmsten Fall werden Sie von genau diesem Typus einen dezenten Hinweis bekommen, wer es seiner Meinung nach gewesen sein könnte, womit er Sie sogar noch auf eine falsche Spur führt.

Sie werden gleich an einem *realen* Beispiel sehen, wie schädlich dieser Typus von Leuten sein kann.

Wie zerstören Gegenspieler Firmen?

Um Ihnen klar zu machen, *wie gefährlich* solche Typen für Sie, für Ihre Firma und für die Mitspieler sein können, beschreibe ich kurz ein Beispiel, das im letzten Jahr in einer schwäbischen Dienstleistungsfirma vorkam.

Der Inhaber der Firma hatte einen freiberuflichen Controller eingestellt, der ihm durch die damals etwas schlechten Zeiten helfen sollte. Die Aufgabe bestand unter anderem darin, Kosten zu senken, da die Einnahmen gegenüber den Ausgaben damals nicht mehr viel Gewinn übrig ließen.

Der Controller wurde als wichtige neue Person in führender Stellung eingeführt und nahm seine Arbeit auf. Wenige Tage danach hielt er – ohne Wissen des Unternehmers – mit allen zehn Mitarbeitern der Firma ein Meeting ab, in dem er rundheraus sagte, alle könnten sich schon mal einen neuen Job suchen, da die Firma pleite sei.

Innerhalb einer Woche kündigten alle Mitarbeiter, und der Chef stand praktisch vor einer leeren Firma. Er konnte auch aus keinem seiner Leute herausbekommen, was geschehen war. Keiner sagte etwas. Erst ein Jahr später traf er einen seiner früheren Mitarbeiter wieder, der ihm dann die Geschichte mit dem Meeting und dem Controller erzählte.

Dies ist nicht die einzige, aber die anschaulichste Geschichte, die ich Ihnen über solche *Gegenspieler* (wir nennen sie manchmal auch *Saboteure*) erzählen kann.

Jetzt haben Sie eine Vorstellung davon, wie gefährlich solche Typen in einer Firma sein können.

Muss es immer gleich so dramatisch zugehen?

Nein, natürlich nicht. In den meisten Fällen beobachten wir eher unterschwellige und schleichende Zerstörungen, mehr wie ein Guerillakrieg, nicht wie eine offene Schlacht.

Wie werden Ihre Nerven zerrüttet?

Aber nicht nur die *Gegenspieler* machen Ihnen zu schaffen (obwohl diese der schlimmste Typus sind), auch die *Zuschauertypen* zerren an Ihren Nerven. Wodurch? Nun, Sie wollen, dass etwas erledigt wird, und es – wird nicht erledigt. Sie weisen es *nochmals* an. Es wird *wieder* nicht erledigt. Sie wollen selber eingreifen, und rennen in einen Haufen unentwirrbarer Probleme. Zuerst sah der Vorgang ganz einfach aus, jetzt scheint er unlösbar zu sein.

Sie müssen sich auch andauernd um alles kümmern (oder zumindest fast alles). Niemand von diesen Leuten scheint gewillt zu sein, für irgendetwas Verantwortung zu übernehmen.

Diese Zuschauertypen sind einfach nicht zuverlässig – höchstens darin, sich um ihre *persönlichen* Angelegenheiten zu kümmern.

Sie kommen schlussendlich nicht dazu, sich um die *wirklich* wichtigen unternehmerischen Aufgaben zu kümmern, und all die Projekte, die Sie sich vorgenommen haben, ziehen sich dahin wie Kaugummi, oder werden erst gar nicht angegangen, weil es ja sowieso hoffnungslos ist.

Sind alle guten Mitarbeiter immer ideal?

Wenn ich Unternehmern von diesen drei Arbeitertypen erzähle – den Mitspielern, den Zuschauern und den Gegenspielern – dann geht natürlich sofort die Denkmachine los und jeder wird verdächtigt, ein Gegenspieler oder wenigstens ein Zuschauer zu sein, auch die guten Leute.

Denn machen wir uns nichts vor, auch die guten Leute sind Menschen. Sie haben persönliche Eigenarten, sie machen Fehler und sie können zickig werden (und damit meine ich nicht nur die Frauen!).

Nein, auch die *guten* Leute sind keine *idealen* Leute. *Aber andere gibt es tatsächlich nicht!*

Die ewige Suche nach *den richtigen Leuten* hat in so manchem Betrieb für Ernüchterung gesorgt, denn – wie es der Inhaber eines Metallbetriebes ausdrückte – der Nächste, der da kommt, „ist auch kein Übermensch. Man hat ihn lediglich bei einem Bewerbungsgespräch kennengelernt, da präsentiert sich jeder natürlich von seiner besten Seite.“

Anschließend kommt oft die Ernüchterung. Aber – und das müssen wir uns klarmachen – die Suche nach „den richtigen Leuten“ ist für manche Unternehmer das, was für den heißblütigen Jüngling die Suche nach der Traumfrau ist: etwas, das kein Ergebnis bringt.

Wenn wir jedoch akzeptieren, dass auch die *Mitspieler* ihre Macken haben, dass sie aber guten Willens und engagiert sind, dann können wir von dort aus starten und etwas aus ihnen machen.

Sie müssen jedoch zuerst die Gegenspieler und die Zuschauer *erkennen* und möglichst aus Ihrem Team entfernen – und ich weiß, wie schwierig das in Deutschland sein kann.

Ansonsten werden auch die guten Leute durch die Unterlassungen der Zuschauer und durch die unterschwelligeren Aktionen der Gegenspieler unter Druck geraten, die Produktivität ist niedrig, und der Gewinn nicht zufriedenstellend.

Viele Schwierigkeiten in Firmen beruhen nur auf diesem Umstand: dass es zu viele Zuschauer und Gegenspieler gibt.

Schauen wir uns also an, wie wir aus den *Mitspielern* ein echtes Team formen können, wenn wir die *Gegenspieler* und die *Zuschauer* einmal entfernt haben.

Was erwartet Sie nun in diesem Buch?

Wir wollen Ihnen einen funktionierenden Ausweg aus dem Mitarbeiter-Dilemma zeigen. Ein System,

- mit dem sich die Einstellung der Mitarbeiter verbessert
- das die Qualifikationen der Mitarbeiter mehr auf ein gleichmäßiges hohes Niveau hebt
- das nicht so viel Kontrolle von oben verlangt
- das dazu führt, dass Sie sich nicht mehr dauernd wiederholen müssen („Das hab ich dem schon hundert Mal gesagt!“)
- das die erfolgreichsten Methoden aus jedem Firmenbereich all denen beibringt, die sie verwenden sollen
- das den Wert des Unternehmens steigert, weil nicht mehr alles vom Chef alleine abhängt

(Diese Aussagen stammen direkt von Kunden, die dieses System umgesetzt haben!)

Dieses System hat in Firmen von nur vier Angestellten bis zu Dutzenden von Mitarbeitern funktioniert.

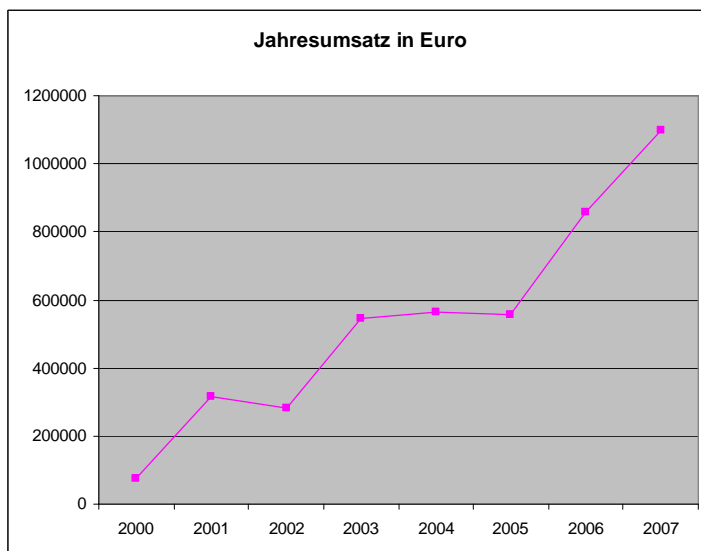
Die Lösung Ihrer Personalprobleme wird zukünftig nicht mehr vom Zufall, sondern von Ihrem System bestimmt.

Umsatz verfünffacht: Ein Beispiel, was dieses System leisten kann

Wir schreiben das Jahr 2001. Ich betreute damals eine kleine Firma in Berlin mit zwei Gesellschaftern und noch ohne Mitarbeiter.

Mit ihrer vorherigen Firma hatten sich die beiden Inhaber Mitte der Neunzigerjahre innerhalb von sieben Monaten auf eine Gesamtzahl von elf Mitarbeitern hochgeschraubt – und waren damit ziemlich kräftig auf die Nase gefallen. Mit ihren eigenen Umsätzen glichen sie nämlich die Verluste einiger Mitarbeiter aus. Jetzt, in der neuen Firma, waren sie daher verständlicherweise eher vorsichtig, was das Thema Mitarbeiter angeht. In einem stundenlangen Gespräch zog ich den beiden den einen oder anderen Zahn in Bezug auf dieses Gebiet.

Kurz darauf hatten sie die ersten Mitarbeiter eingestellt und expandierten in den Folgejahren bis zum vierten Platz in ihrem Regionalmarkt, und das in einer so konservativen Branche wie dem Sachverständigenwesen. Mit jedem eingestellten Mitarbeiter verdienten sie mehr Geld, verfünffachten den Umsatz innerhalb von sechs Jahren und erreichten nach sieben Jahren eine so hohe Effizienz, dass ihre **Umsatzrendite schließlich bei rd. 30 Prozent** lag.



Die wesentlichen Elemente in diesem verblüffenden Erfolg?

- Strikte Personalauswahl (keine Zuschauer oder Gegenspieler!),
- eine außergewöhnlich intensive Personalentwicklung mit *viel* Fortbildung und Training-on-the-job

Schauen wir uns dieses Thema genauer an.

Wer pflegt die Mitarbeiter?

Für Ihre Computer haben Sie IT-Leute. Für die Firmenfahrzeuge gibt es die Kfz-Werkstatt und vielleicht einen Fuhrparkleiter. Maschinen, falls Sie welche haben, werden von hauseigenen Technikern oder denen des Herstellers gepflegt. Das Gebäude wird von angestellten oder angeheuerten Reinigungskräften sauber gehalten, die Einrichtungen vom Hausmeister oder externen Handwerkern.

Um alles, was technisch oder materiell ist, wird sich in Firmen meist großartig und intensiv gekümmert – was auch völlig richtig ist.

Aber wer, frage ich, wer kümmert sich um die Mitarbeiter?

Wer „wartet“ und „pflegt“ sie und sorgt dafür, dass sie „rund laufen“?

Wer optimiert sie und kümmert sich um ihre Verbesserung?

Wer misst ihre Leistungen und führt das Tuning durch, um den „Wirkungsgrad“ zu erhöhen?

In den meisten Firmen wird die meiste Arbeit immer noch von Menschen erledigt. Und wenn sie von Maschinen erledigt wird, dann hat diese Maschinen zuvor ein Mensch entworfen, Menschen haben sie gebaut und Menschen bedienen sie.

Also wird, egal wie herum man es betrachtet, sogar im Maschinenzeitalter die Arbeit von Menschen erledigt – direkt oder indirekt.

„Unser größtes Kapital: Unsere Mitarbeiter haben das Unternehmen zu dem gemacht, was es ist“, liest man auf der Website der Firma *tesa*.

Selbst wenn Sie sich jetzt die Frage stellen: „Aber wie wartet und pflegt und optimiert man eigentlich Menschen?“ und Ihnen dazu *keine* Antwort einfällt, so ist die Frage für den Erfolg Ihrer Firma immer noch *wesentlich*.

Aber lesen Sie einfach weiter, dort finden Sie verschiedene Antworten!

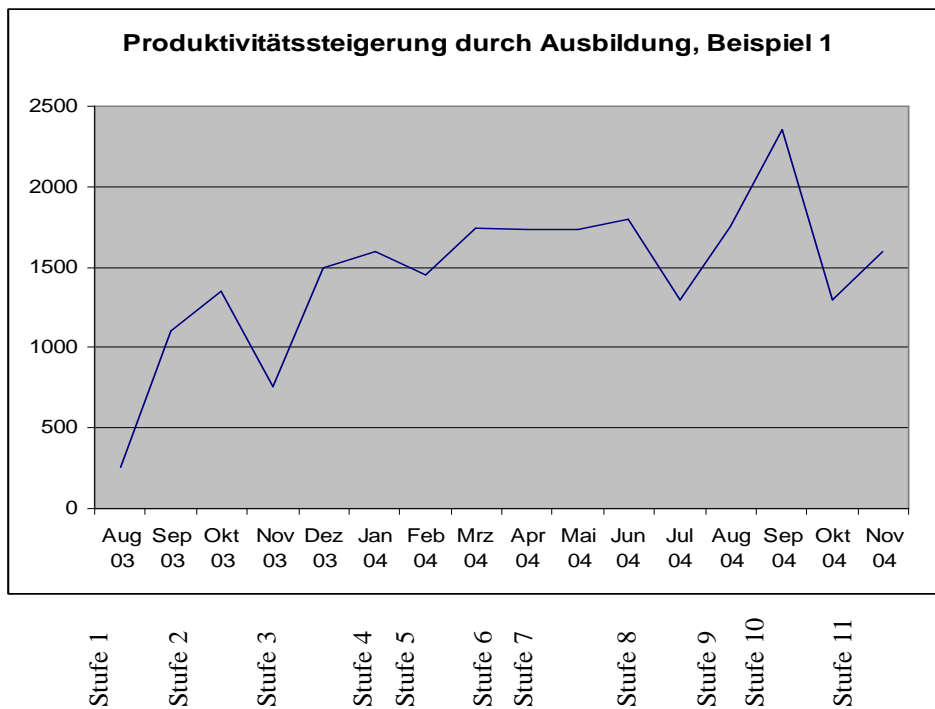
Steigern Sie die Produktivität Ihrer Mitarbeiter durch Personalentwicklung

Um darzulegen, wie man mit Mitarbeitern umgehen muss, um deren Produktivität zu steigern, beschreibe ich im Folgenden eine Untersuchung bei zwei Mitarbeiterinnen, die ich über mehr als ein Jahr hinweg selbst ausgebildet hatte.

Beide wurden kurz hintereinander im August bzw. September 2003 eingestellt. Dazu gab es sowohl fachliche wie auch organisatorische Ausbildung.

Die Mitarbeiterinnen hatten jeweils klar zugewiesene Kennziffern, mit denen man ihre Produktionsleistung exakt messen konnte.¹ Das Aufgabengebiet bestand aus der Besorgung und Aufbereitung von amtlichen Informationen für die Erstellung von Gutachten.

Schauen wir uns an, wie die Produktionsleistung von Mitarbeiterin 1 entlang der in elf Stufen durchgeführten Ausbildung zunahm.



Wie Sie sehen, erhöhte sich die Produktionsleistung innerhalb eines Jahres auf ungefähr das Doppelte. Die Dame leistete also am Ende der Ausbildung rund doppelt soviel wie vor der Ausbildung.

¹ Falls Sie mit diesem System nicht vertraut sind: Damit können Sie die Leistungen Ihrer Mitarbeiter exakt bestimmen. Stellen Sie sich vor, Sie würden im Auto ohne Geschwindigkeitsmesser, ohne Tankanzeige und ohne Temperaturanzeige fahren. Oder als Pilot ohne Höhenmesser und Kompass. Sie wären fast blind. So ist es als Unternehmer, wenn Sie *keine* Kennziffern verwenden. Beispielsweise könnten Sie bei Telefonisten die Anzahl der geführten Telefonate, bei Verkäufern natürlich die abgeschlossenen Verträge und bei Monteuren den Umsatzwert der durchgeführten Montagen, Reparaturen o. Ä. zählen.



Wie Sie an diesem Diagramm erkennen können, vergrößerte sich die Arbeitsleistung von Mitarbeiterin 2 nach der Ausbildung sogar auf etwa das Dreifache.

Was lernen wir daraus?

**GUT GEMACHTE PERSONALENTWICKLUNG (EINARBEITUNG, WEITERBILDUNG USW.)
KANN DIE PRODUKTIVITÄT VON MITARBEITERN DRASTISCH STEIGERN!**

Übrigens verliefen die Produktionsstatistiken dieser beiden Mitarbeiterinnen in den folgenden Jahren genauso positiv weiter.

Nebenbei gesagt gab es auch ansonsten mit diesen Mitarbeiterinnen so gut wie keine Probleme. Sie erledigten ihre Arbeit zuverlässig, waren bei Meetings immer engagiert und gut vorbereitet, vergaßen oder übersahen so gut wie nie irgendwelche Vorgänge und wurden allgemein als Stützen des Unternehmenserfolgs betrachtet.

Wie Sie die Verschwendung von Zeit, Geld und Material durch Mitarbeiter eindämmen

Jeder Posten in einer Organisation hat seine eigenen Werkzeuge. Dies kann Papier sein, Stifte, Computer, Akten, Messgeräte, Maschinen, Telefone, Schraubenschlüssel, Zulieferer/Hilfskräfte, Daten/Wissen usw. Alles, mit dessen Hilfe jemand sein Ergebnis erbringt.

Die Werbeabteilung erstellt mit dem Computer Werbestücke, sorgt über die Post oder das Internet für deren Versand an die Kunden und erhält als Ergebnis Anfragen, Bestellungen o. Ä. Die Finanzabteilung erstellt mit dem Computer Rechnungen, nimmt daraufhin Geld ein, das sie auf Bankkonten verwaltet und sorgt anschließend für die Bezahlung von Rechnungen und Gehältern. Die Druckerei nimmt Vorlagen, Papier, Farbe und eine Druckmaschine und liefert dafür Druckwerke. Der Maler greift zu Pinsel und Farbe und liefert eine frisch gestrichene Wand.

Absolut unerlässlich ist es daher dafür zu sorgen, dass *jeder* Mitarbeiter seine Werkzeuge ausreichend beherrscht!

Bei manchen Werkzeugen gibt es hierzu ein eindeutiges Ja oder Nein, ohne Qualitätsstufen. Wenn ein Messtechniker mit einem Messgerät eine Distanz messen kann, dann ist es ausreichend. Wenn er sie nicht messen kann, dann ist es nicht ausreichend.

Bei vielen Werkzeugen gibt es aber eine Menge Abstufungen von „habe davon gehört“ bis „beherrsche es vollkommen“. Natürlich muss jeder Mitarbeiter seine Werkzeuge nur so gut beherrschen, dass er seine Arbeit damit erledigen und seine erwarteten Resultate wie gewünscht damit erbringen kann. Dass andere Leute mit einer Motorsäge Kunstwerke aus Eisblöcken schnitzen können, hat für einen Holzfäller keine Bedeutung. Und eine Sekretärin braucht ihren Computer nicht programmieren zu können.

Aber gerade bei Computern gibt es eine Unzahl von Abstufungen des Beherrschens. Kann derjenige eine Datei öffnen oder neu anlegen und sie nachher an der richtigen Stelle abspeichern, oder kann er sogar Funktionen selber programmieren? Dazwischen gibt es unendlich viele Funktionen, die man beherrschen kann, und jede weitere stellt eine Abstufung für sich dar.

Wie sieht es mit Telefonen aus? Kann derjenige seine häufig benötigten Telefonnummern in die Festspeicher eingeben oder tippt er sie jedes Mal neu ein?

Auch Mitteilungszettel (Memos, interne E-Mails) sind ein Werkzeug, sogar von der häufigsten Sorte. Weiß jemand, wie er damit umzugehen hat? Formuliert er sie so, dass der Empfänger sie leicht verstehen kann?

Können die betroffenen Mitarbeiter mit Datenbanken richtig umgehen? Wissen sie, in welches Feld welche Information eingetragen wird? Können sie zwischen unwichtigen und wichtigen Informationen unterscheiden, so dass alles drin steht, *was man wissen will* und auf der anderen Seite nicht alles vollgeschrieben ist mit Informationen, die für die Firma *keine Bedeutung* haben?

Haben alle Mitarbeiter, die irgendwelche Zulieferer benötigen (Post, Copy-Shop, Rechtsanwalt, Steuerberater, Hilfskräfte usw.) eine klare Vorstellung, *wie* Informationen oder Unterlagen an diese

geliefert werden müssen, damit diese wiederum *ihren* Job richtig machen können? Und ist bei Ihren Zulieferern klar, wie *diese* ihre fertigen Produkte an *Ihre Firma* auszuliefern haben, damit *Ihr* Angestellter damit weiterarbeiten kann?

Kann jeder Mitarbeiter das Fax bedienen? Weiß er, dass einige Nummern als Kurzwahl fest eingegeben sind und über eine oder zwei Tasten schnell abgerufen werden können? Kann er im Notfall den Toner wechseln? Weiß er, in welchen Schacht er welches Papier legen muss?

Wie lange benötigt ein Drucker, bis sein neuer Auftrag endlich läuft (sog. Rüstzeit)? Der eine braucht dafür fast eine Stunde, beim anderen läuft der Auftrag nach fünfzehn Minuten.

Mitarbeiter, die ihre Werkzeuge (Arbeitsgeräte, Unterlagen, Materialien, Maschinen etc.) *nicht* beherrschen, werden zwangsläufig Zeit, Geld und Material verschwenden.

Mitarbeiter, die ihre Werkzeuge beherrschen, werden in dem Maße effizient und produktiv arbeiten.

Also müssen Sie als Unternehmer sicherstellen, dass es auf all die obigen Fragen – und viele, viele weitere – klare Antworten gibt und dass die Mitarbeiter diese *wirklich* kennen.

Denken wir auch an die banalen Themen in Firmen: Ist klar, wer für die Kaffeeküche verantwortlich ist? Und wer die schmutzigen Tassen spült? Ist eindeutig geregelt, wer die Handtücher in den Toiletten austauscht? Wenn Sie Unternehmer sind, wissen Sie, wie oft diese banalen Themen zu Streitigkeiten und Ärger führen. Wie sehr man sich fühlen kann, als leite man eher einen Kindergarten als eine Firma!²

² Wie Sie all dies in den Griff bekommen, behandeln wir weiter hinten im Abschnitt „Wie man aus den vorhandenen Mitarbeitern ein gut koordiniertes Team schafft“.

So bringen Sie individuelle Probleme bei Mitarbeitern in Ordnung

Zu den schwierigsten Situationen beim Thema Effizienz und Ineffizienz gehört es, wenn man nicht genau erkennen kann, warum eine Sache bei einem Mitarbeiter falsch läuft. Man merkt, dass ein bestimmter Bereich nicht wie gewünscht funktioniert, kann aber nicht genau sagen warum. Man stolpert hier oder da über Merkwürdigkeiten, weiß aber trotzdem nicht, was man dagegen tun soll, weil sich kein klares Bild abzeichnet.

Im Folgenden gebe ich fünf Fälle wieder, die ich im Laufe der Jahre selbst untersucht habe, damit Sie sehen können, wie einfach es sein kann, wenn man diesen Merkwürdigkeiten – wie ein Detektiv – beharrlich nachgeht.

Beispiel 1:

Als ich mit einem Makler in Berlin die Akte eines Objektes ansah, entdeckte ich ein Fax, mit dem seine Mitarbeiterin, Frau K., eine Katasterkarte³ bestellt hatte. Auf dem Fax befand sich ein handschriftlicher Vermerk der Katasteramtsmitarbeiterin, dass sie nicht für diese Stadt zuständig seien, der Makler solle sich an den zuständigen Landkreis wenden.

Ich fragte mich, warum Frau K. eine Anfrage an das *falsche* Katasteramt schickt. Wir befragten sie daraufhin und sie erklärte uns, dass sie auf ihrer Landkarte die Kreisgrenzen nicht immer präzise erkennen könne. Das erschien logisch. Allerdings nur solange man nicht weiß, dass diese Landkarte gar nicht ihr eigentliches Handwerkszeug für dieses Thema sein sollte, sondern ein spezielles Verzeichnis (ein kompaktes Buch), in dem die Gemeinden mit allen Amtszugehörigkeiten aufgelistet sind!

„Ach ich verstehe das nicht, da sind doch nur Straßen drin!“, war ihre unmittelbare Erwiderung – und sie fing bereits während des Satzes an zu lachen, da ihr klar wurde, wie unsinnig diese Erklärung war.

Wir hatten somit einen eindeutigen Grund für diese wunderbar ineffiziente Handlung, eine Anfrage an das falsche Amt zu schicken: dass sich nämlich Frau K. mit einem für ihre Arbeit notwendigen Werkzeug (einem sehr nützlichen Verzeichnis) nicht auskannte. Wir schauten uns also gleich gemeinsam das Buch und dessen Aufbau an und machten sie damit vertraut, bis sie damit zurechtkam. Und künftig wurden die Anfragen an Ämter von ihr korrekt gestellt!

Beispiel 2:

Frau G. musste für die Auftrags erledigung oft Fahrten zu Ämtern durchführen, die dann den Kunden in Rechnung gestellt wurden. Als ihr Abteilungsleiter einmal eine solche Abrechnung selbst nachprüfte, stellte er fest, dass eine bestimmte Strecke viel zu hoch angegeben war. Die ange-

³ das Kataster für Grundstücke ist eine staatliche Behörde und gibt Karten heraus, die die amtlich festgehaltenen Grenzen von Grundstücken wiedergeben, sodass man klarstellen kann, wo Grundstücke genau beginnen und enden. Die Ämter bestehen in großen Städten und in Landkreisen und sind jeweils nur für diese zuständig.

fahrene Behörde lag hin und zurück nur etwa 30 km vom Büro entfernt, notiert waren aber 50 km für Hin- und Rückfahrt.

Wir befragten die Mitarbeiterin, wie es dazu käme, und sie sagte, sie würde die Strecken immer schätzen (!), da es so viele verschiedene seien, die Zeit immer knapp usw., daher habe sie nicht die Zeit, um die Strecken am Ende der Fahrt aufzuschreiben.

Abgesehen von diesen unsinnigen Ausflüchten, erkannte ihr Abteilungsleiter, dass es für alle Mitarbeiter dieses Bereichs am einfachsten wäre, eine Liste aller wiederkehrenden Strecken anzulegen, sodass in Zukunft nur noch nachgeschaut und nicht jedes Mal neu gemessen werden muss. Somit waren zukünftig alle Kilometerabrechnungen einfach zu erledigen (man musste nur noch in der Liste nachschauen) und immer korrekt.

Beispiel 3:

Ein zumeist ungeliebtes Thema in Firmen ist die Buchhaltung. So konnte es auch bei einem Computerfachhandel am Bodensee nicht ausbleiben, dass eines Tages ein Anruf vom Steuerbüro kam, dass es einige Unstimmigkeiten bei der firmeninternen Verbuchung bestimmter Posten gäbe, die man aufklären müsse.

Also begab sich der Inhaber mit seiner angelernten Buchhaltungskraft zum Steuerberater, um diese Punkte zu klären. Während des Gesprächs fiel ihm auf, dass diese angelernte Buchhaltungskraft immer wieder irritiert die Stirn runzelte, wenn der Steuerberater bestimmte Fachbegriffe fallen ließ.

Auf unsere Nachfrage kam heraus, dass diese Kraft viele grundlegende Fachbegriffe der Buchhaltung nie verstanden und zudem das Handbuch des verwendeten Buchhaltungsprogramms nicht einmal gelesen hatte! Folglich hatte sie viele Buchungsposten nach eigenem Gutdünken irgendwelchen Buchhaltungskonten zugewiesen, was dann bei Überprüfung dem Steuerberater aufgefallen war.

Zwischen Erleichterung und Enttäuschung schwankend entschied der Firmeninhaber sie zu einem Buchhaltungskurs zu schicken und dafür zu sorgen, dass sie auch das Programmhandbuch durcharbeiten würde. Diese Fortbildungsmaßnahme löste das Problem.

Beispiel 4:

Herr B. ist ein erfolgreicher Vermessungsingenieur im Umland von Stuttgart, der mit seinen drei Mitarbeitern ganz gut zurechtkommt. Allerdings ärgert es ihn, dass er scheinbar nicht in der Lage ist, einen immer wieder auftretenden starken Anstieg der Auftragslage aufrechtzuerhalten.

Wir schauten uns an, wie die Vorgänge in seinem Büro sich veränderten, wenn die Auftragslage anzog. Er schilderte daraufhin sehr bildhaft, wie er von der einen seiner Aufgaben zur anderen gerissen wird, um die Liefertermine einzuhalten. Dies kann er über Wochen, ja sogar Monate durchhalten.

Nur für eines hat er in dieser Phase überhaupt keine Zeit mehr: sich um *neue* Aufträge zu kümmern! Und da er mit der Lieferung der letzten Aufträge der vorherigen Beschaffungsphase jetzt sehr spät dran ist, kann er sich wirklich erst ganz am Ende davon um neue Aufträge kümmern.

Also läuft diese Hochphase irgendwann aus und er findet erst dann wieder Zeit, um neue Aufträge zu akquirieren. Bis diese dann wieder anlaufen, vergehen ein paar Wochen, in denen im Büro mehr oder weniger Däumchen gedreht und der gerade verdiente Überschuss zum Großteil wieder aufgefressen wird.

Bildlich beschrieb Herr B. das Phänomen so, dass er sich fühle, als wäre eine Schlinge um seinen Hals an einem Gummiband, und je mehr er nach vorne rennen würde, um Aufträge zu bekommen, umso mehr würde sich diese Schlinge vom Lieferdruck zuziehen. Und nachdem er sich mit diesem Auf und Ab ein paar Mal den Hals schon heftig zugeschnürt hatte, pendelte er sich mit den Aufträgen auf einem niedrigeren, für einen guten Verdienst jedoch *zu* niedrigen Niveau ein.

Nachdem ihm klar wurde, dass diese Selbstdrosselung darauf zurückging, dass er zuviel selbst erledigen musste, beschloss er, zwei seiner Mitarbeiter zu einer Fortbildung zu schicken, damit sie ihm die akquirierten Aufträge in Zukunft soweit abarbeiten konnten, dass er in den Hochphasen nicht mehr so stark involviert wurde und die Akquisition neuer Aufträge währenddessen nicht mehr gänzlich fallen lassen musste. In den Jahren darauf schaffte er es, einen gleichmäßigen Anstieg hinzubekommen, der ihm nicht mehr die Luft abschnitt.

Beispiel 5:

Herr J. ist ein sehr strebsamer Makler in Wiesbaden und vermittelt mit seinen vier Mitarbeitern eine große Anzahl hochwertiger Objekte.

Eines Tages stolperte er in der computerisierten Kundenkartei über eine Rechtsanwältin, der er vor rund zwei Jahren eine Eigentumswohnung vermittelt hatte. Er wunderte sich, dass diese als „unbekannt verzogen“ eingetragen war und daher keine Post mehr von seiner Firma bekam. Wir befragten seine dafür zuständige Mitarbeiterin, die sich daran erinnern konnte, dass im Sommer ein Brief mit diesem Vermerk zurückgekommen sei.

Wir gingen der Sache dann auf den Grund und fanden durch einen Anruf heraus, dass die Anwältin immer noch an dieser Anschrift wohnte, aber die Urlaubsvertretung des Postzustellers wohl mit der Zuordnung der Briefkästen nicht klar kam. Herr J. bedankte sich, wünschte ihr noch einen schönen Tag und setzte sich wieder zu seiner Mitarbeiterin, um mit ihr zu klären, dass in Zukunft alle als „unzustellbar“ bezeichnete Post genau überprüft werden sollte, bevor ein zumeist teuer akquirierter Kundenkontakt einfach aufgegeben wird! Auf diese Weise gingen ab sofort keine wertvollen Kunden mehr verloren.

Diese Beispiele sollen Ihnen zeigen, dass es einfach sein kann, Verschwendung oder auch den Verlust von Umsatz in den Griff zu bekommen.

Aber man muss sich hin und wieder etwas Zeit dafür nehmen und solchen Vorkommnissen auf den Grund gehen, um langfristig eine effizientere Arbeitsweise bei Mitarbeitern durchzusetzen.

Wie man aus den vorhandenen Mitarbeitern ein gut koordiniertes Team schafft

Die zwei Hauptfaktoren, die Sie brauchen, um ein *wirkliches* Team zu bekommen, sind:

1. **Kompetente Teammitglieder.**
2. **Klare Regeln, Spielzüge, Zuständigkeiten, Vorgehensweisen etc.**

1. Kompetente Teammitglieder

Dieser Faktor lässt sich weiter aufgliedern:

- a) Scharfe Auswahl der Teammitglieder
- b) Anspruchsvolle Ausbildung zu höchster Kompetenz
- c) Ständiges Üben der eigenen Fertigkeiten

Und wie halten Sie es in *Ihrem* Team mit diesen Punkten?

- **Wie scharf ist *Ihre* Personalauswahl, um wirklich die richtigen Teammitglieder zu finden?**
- **Wie anspruchsvoll ist die Aus- und Weiterbildung *Ihrer* Leute?**
- **Wie intensiv werden in *Ihrer* Firma die benötigten Fertigkeiten immer wieder geübt, bis Perfektion bei der Arbeit erreicht wird?**

2. Klare Regeln, Spielzüge, Zuständigkeiten, Vorgehensweisen etc.

Auch die besten einzelnen Mitglieder brauchen klare Vorgaben, wie sie miteinander arbeiten, um ein erfolgreiches Team zu werden.

„Als Mannschaftstaktik werden die aufeinander abgestimmten Aktionen der Spieler eines Teams bezeichnet. ... Kein kopfloses Spiel, sondern geplante Handlungen, dies kennzeichnet die Spieltaktik des Teams.“ (Quelle: soccerdrills.com)

Auf diese Weise wird aus einem individualisierten Haufen von fachlich guten Einzelpersonen ein schlagkräftiges, gut koordiniertes Team, das effizient zusammenarbeitet und dadurch mehr erreicht als die Summe seiner Teile.

Und wie steht es diesbezüglich um *Ihr* Team?

- **Lassen Sie Spielzüge (Zuständigkeiten, Schnittstellen zwischen Mitarbeitern und Abteilungen usw.) üben, bis sie reibungslos sitzen?**
- **Erklären Sie Laufwege (Arbeitsabläufe, Methoden usw.) und bläuen diese ein, bis sie bei jedem Mitarbeiter wirklich sitzen?**

Wenn Sie jetzt feststellen, dass Sie Zuständigkeiten und Schnittstellen nicht klar und schriftlich definiert haben und dass die Arbeitsabläufe und Methoden auch nicht immer eindeutig und sowieso von Mitarbeiter zu Mitarbeiter verschieden sind, dann wird es Zeit, etwas zu unternehmen!

Wie setzt man so etwas in der Praxis eines Unternehmens um?

In einer Firma erstellten wir ein Organigramm mit detaillierten Jobbeschreibungen. Dies zeigte jedem Mitarbeiter auf, was sein Zuständigkeitsbereich ist, welche Aufgaben und Produkte er verantwortet, und um welche Angelegenheiten er sich zu kümmern hat. Es zeigte auch auf, um welche Dinge er sich nicht zu kümmern braucht bzw. wem er sie weiterzugeben hat.

Um dies weiter zu verfeinern, untersuchten wir die verbliebenen Unklarheiten: Ein Vertrag gehört einerseits zur Rechtsabteilung, aber andererseits – da er mit Geld zu tun hat – zur Finanzabteilung. Also stand die Frage im Raum, wo ein neuer Vertrag aufbewahrt werden muss. Wir definierten dann, dass Verträge grundsätzlich mehr zum Thema Recht als zum Thema Finanzen gehören und dass die Finanzabteilung daher lediglich Kopien von allen Verträgen erhält, deren Inhalt sie hin und wieder benötigt.

Im anderen Fall ging es darum, wie weit das Auftragswesen spezielle Fertigungsprobleme des Kunden mit diesem alleine besprechen kann, ohne die Spezialisten aus der Herstellung zu Rate zu ziehen. Und wenn diese zu Rate gezogen werden, wie diese Informationen in den Auftrag einfließen. Dies wurde genau geregelt, mit allen Beteiligten geklärt und anschließend konnte jeder Auftragsmanager bei schwierigen technischen Fragen des Kunden auf diese eingespielte Linie zurückgreifen, und die Fertigungsleute bekamen alle diese speziellen Informationen auf genau die Weise mitgeteilt, die sie brauchten, um das Problem anschließend lösen zu können.

Durch dieses Vorgehen schufen wir *völlige Klarheit* über all diese Themen. Es gab anschließend kaum mehr irgendwelche Fragen, wer sich worum zu kümmern hat und wo eine bestimmte Sache zu finden ist oder wie eine fertige Arbeit von einer Abteilung zur nächsten Abteilung zu übergeben ist. Die gegenseitigen Störungen nahmen drastisch ab und die Leute konnten sich mehr um ihre *eigentliche (produktive) Arbeit* kümmern.

In einem Ingenieurbüro für Statik und Architektur auf der Schwäbischen Alb musste das Zusammenspiel der verschiedenen Fachbereiche so koordiniert werden, dass die Arbeitsabläufe entlang eines Bauprojekts geradlinig und effizient verlaufen. Die beiden Geschäftsinhaber beklagten, dass die Mitarbeiter sich zu oft verrannten, einzelne Aufgaben in dieser sehr komplexen Materie überse-

hen wurden und die Aufträge insgesamt nicht in einer Stundenanzahl abgearbeitet wurden, die noch ausreichend lukrativ gewesen wäre.

Also analysierten wir die Abläufe für die einzelnen Bereiche im Detail und erstellten eine umfassende Checkliste, die den Auftrag von der Anbahnung über die Abwicklung bis zur Nachkalkulation exakt anleitete, sodass (a) nichts vergessen werden konnte, und (b) alle Schritte in der sinnvollsten und zeitsparendsten Reihenfolge angeordnet waren.

Jeder Fachbereich griff somit auf die intelligenteste Weise in den Prozess ein, immer an der richtigen Stelle, und die bestmögliche Koordination aller Bereiche war gewährleistet.

Auf diese Weise wurden die bürointernen „Spielzüge“ so gut geübt, dass alle Mitarbeiter zu einem effizienten Team verschmolzen.

Wie bewirken gute Richtlinien das Entstehen eines wirklichen Teams?

Wir kehren zurück zum Fußball: *Unsere Mannschaft ist gerade am Zug und der Torwart drischt wie wild auf den Ball ein, um ihn möglichst weit nach vorne zu treiben. In hohem Bogen fliegt der Ball über die eigene Hälfte und landet direkt bei einem gegnerischen Spieler: Ballverlust.*

Der Trainer regt sich am Spielfeldrand hysterisch auf, denn seine Analyse von zwanzig Bundesligaspielen hatte ergeben, dass bei weiten Abschlüssen in die Tiefe des Feldes hinein in mehr als der Hälfte der Fälle gleich ein Ballverlust eintritt, wogegen bei stufenweisem Aufbau durch Passspiel von hinten ab in mehr als der Hälfte aller Fälle eine gute Torchance entsteht.

Deshalb hatte er als Trainer mehrere Spielzüge mit der Mannschaft entwickelt und eingeübt, die bei Testspielen zu deutlichen Vorteilen seiner Mannschaft geführt hatten. Also warum hält sich der Hornochse jetzt nicht an diese Vorgaben?

Der Co-Trainer wird losgeschickt, um dem Torwart Bescheid zu stoßen, was dieser auch gleich erledigt. Drei Minuten später hält der Torwart den Ball wieder in den Händen. Die Gardinenpredigt des Co-Trainers hat gewirkt und der Torwart spielt den Ball zum rechten Außenverteidiger, der plangemäß den Ball zum rechten Mittelfeldspieler abgibt. Dieser treibt den Ball sofort in die Mitte, von wo der offensive Mittelfeldmann zum rechten Stürmer passt, der an einem Verteidiger vorbeidribbelt, hoch zum Mittelstürmer schießt, der aufgrund seiner Körpergröße von 1,95 m in einem dramatischen Kopfballduell gegen einen Verteidiger Sieger bleibt und den Ball einlocht.

„Na geht doch“, denkt sich der Trainer. Und alle Spieler sind zufrieden, denn sie haben sehr erfolgreich zusammengearbeitet und ein Tor erreicht.

Wiederholen wir noch einmal, was Fußballprofis unter Mannschaftstaktik verstehen:

„Als Mannschaftstaktik werden die aufeinander abgestimmten Aktionen der Spieler eines Teams bezeichnet. ... Kein kopfloses Spiel, sondern geplante Handlungen, dies kennzeichnet die Spieltaktik des Teams.“ (Quelle: soccerdrills.com)

Der Kernbegriff lautet *„aufeinander abgestimmte Aktionen“*.

Und damit diese Aktionen abgestimmt sind, werden sie in Form von Richtlinien schriftlich festgehalten. Bleiben sie nur mündlich, werden sie nämlich viel zu leicht abgeändert!

Nehmen wir als Beispiel eine der einfachsten Formen eines Mannschaftssports: das Tauziehen. Wenn nicht alle im Team in die gleiche Richtung ziehen und das zur selben Zeit, wird die Mannschaft verlieren, weil es keine *„aufeinander abgestimmten Aktionen“* gibt. Aber dazu muss klar sein, zu welcher Zeit die Teammitglieder in welche Richtung ziehen *sollen*.

Eine Firma ist natürlich weitaus komplexer als Tauziehen. Hier muss beispielsweise klar sein, welche Angaben die *Herstellung* von der *Auftragsannahme* braucht, um den Auftrag für den Kunden korrekt ausführen zu können. In den meisten Firmen, die ich gesehen habe, ist diese Schnittstelle eine erstaunlich kritische und schwierige Angelegenheit, die immer wieder schief läuft. Da wer-

den Aufträge schon ausgeführt, die zuerst mit Musterexemplaren und einer Freigabe des Kunden hätten bestätigt werden müssen; jetzt hat man 100.000 Stücke Ausschuss produziert, denn der Kunde hätte an dem Musterexemplar noch kleine Änderungen vorgenommen. Oder eine Abgabefrist wurde nicht beachtet und eine Konventionalstrafe wird deswegen fällig.

Für gewöhnlich schiebt dann eine Abteilung die Schuld auf die andere und der Chef fragt sich entnervt, ob das jemals anders wird!

Das ist oftmals wie die Frage, ob der Mittelfeldspieler hätte nach links abgeben sollen oder ob er zuerst einen Gegner umspielen und dann nach vorne hätte passen sollen: Das hängt davon ab, was vereinbart war, wie der Spielzug geplant war. Der Trainer muss also einen Blick auf seine Spielzüge werfen und schauen, ob es für diese Situation überhaupt einen Plan gab. Wenn nein, dann muss er einen entwerfen. Wenn ja, dann muss er schauen, wer sich nicht daran gehalten hat und das bei demjenigen in Ordnung bringen.

Für den entnervten Chef gilt dasselbe: Ist überhaupt geklärt, welche Informationen über einen Auftrag auf welche Weise von der Auftrags- zur Herstellungsabteilung übergeben werden müssen? Wenn es nicht *vollständig* geklärt ist, dann braucht er sich über nichts zu wundern. Erst wenn es für alle vorkommenden Fälle klar geregelt ist, kann er feststellen, wer sich nicht an die Spielregeln hält.

Anders gesagt: Erst wenn es klare Spielregeln *gibt*, können Sie jemanden auf diese einschwören.

Und *erst dann* gibt es „aufeinander abgestimmte Aktionen“ und damit ein Team.

Und aus Erfahrung kann ich Ihnen sagen, dass dann sogar die Übergabe von Aufträgen an die Herstellungs-/Lieferungs-/Produktionsabteilung klappt!

Genau darin liegt unsere hauptsächliche Tätigkeit:

1. Mit Unternehmern gemeinsam sicherzustellen, dass das erfolgreiche Know-how der Besten in der Firma an alle weitergegeben wird und somit kompetente Teammitglieder entstehen.

2. Mit dem Chef zusammen für klare Spielregeln zu sorgen, sodass ein wirkliches und gut koordiniertes Elite-Team geschaffen wird.

So bringen Sie Ihre Mitarbeiter dazu, Dinge so zu tun, wie *Sie* sie tun würden

Wenn Sie Ihren Betrieb selbst aufgebaut haben, dann wissen Sie doch, wie der Hase läuft. Sie haben von der Produktion über den Verkauf bis zur Verwaltung (vermutlich) jede Tätigkeit schon gemacht – zumindest eine Zeitlang.

Jetzt müssten doch eigentlich nur Ihre Mitarbeiter genau das tun, was schon immer gut funktioniert hat. Aber aus irgendeinem Grund können Sie es vielen von ihnen auch fünf oder zehn Mal erklären, es kommt nicht an: „Das hab ich dem schon hundert Mal erklärt und er macht es immer noch anders!“ ist kein seltener Satz in Firmen.

Im Allgemeinen ist das nötige Wissen in erfolgreichen Firmen bereits vorhanden, aber leider nur in vereinzelt Köpfen. Die Frage lautet, wie man es in die *anderen* Köpfe reinbekommt!

Wenn wir von Unternehmern gebeten werden, unser Personalentwicklungssystem einzurichten, dann bemerken wir oft, dass zuvor lediglich mit der *falschen Methode* geschult wurde. Das Wissen und die Leute wären oftmals schon die richtigen gewesen, aber man bekam das eine nicht in die Köpfe der anderen rein.

Das Geheimnis liegt vor allem darin, dass bloße Worte nicht ausreichen. Und selbst etwas praktisch zu zeigen, genügt zumeist nicht.

Wir verwenden für unsere Ausbildungssysteme eine *Kombination* aus zahlreichen Lern- und Übungsmethoden, die *zusammen* das gewünschte Ergebnis erzielen.

Beispiel: Der Inhaber eines gastronomischen Betriebes wollte erreichen, dass seine Aushilfen im Service mehr Umsatz erzielen. Hindernis war deren Einstellung zum Thema verkaufen, die geprägt war landläufigen Vorstellungen über „Geld aus der Tasche ziehen“ und Ähnliches.

Nach der Schulung wurden die Teilnehmer befragt, inwiefern sich ihre Einstellung geändert hat: „Ich bin ein Verkäufer, und das ist nichts Schlimmes“ war beispielhaft eine Aussage. Und die praktischen Bemühungen gingen anschließend schon in die richtige Richtung.

Wie Sie eine Vorzeigefirma erschaffen können

Ich hoffe, Sie konnten Nutzen aus diesem Buch ziehen und haben einige Ideen, wie Sie Ihre Firma weiter verbessern können.

Bringen wir es zusammenfassend auf zwei Punkte, um die es im Kern geht:

1. Suchen Sie das richtige Personal aus, indem Sie eine scharfe Personalauswahl betreiben.
2. **Stellen Sie sicher, dass das gut funktionierende Know-how und klare Spielregeln in geeigneter Form festgehalten und allen Beteiligten bekannt gemacht werden.**

Hierbei sprechen wir über ein meist sehr umfangreiches Projekt, das langfristig enorm großen Nutzen für die Firma entwickelt. Sie gehen damit über das Normale weit hinaus und erschaffen eine Musterfirma, die ihresgleichen sucht.

Sie erhalten dadurch immense Stabilität in Ihrer Firma, da die Dinge auch bei Wechsel der Mitarbeiter immer noch auf dieselbe erfolgreiche Weise wie zuvor gemacht werden – schließlich haben Sie für jeden Posten eine klare Jobbeschreibung und eine Methode, wie Sie jedem neuen Mitarbeiter diesen Job beibringen.

Und Sie verfügen über klare Spielregeln, an die sich alle Mitarbeiter halten können. Also Schluss damit, dass Kaffeetassen herumstehen und das Licht in langen Pausen in leeren Arbeitsräumen unnötigerweise brennt. Vorbei die Tage, als der Chef alles drei Mal erklären oder Streit zwischen Mitarbeitern schlichten musste.

Wie können wir Ihnen dabei helfen?

Wir erstellen mit Ihnen ein **maßgeschneidertes Ausbildungssystem**, mit dem diese Inhalte den Mitarbeitern intensiv beigebracht werden.

Es ist sozusagen eine Essenz der erfolgreichen Vorgehensweisen und eine funktionierende Methode, es den Mitarbeitern beizubringen.

Mit diesen beiden Schritten bringen Sie Mitarbeiter dazu, Dinge so zu tun, wie *Sie* sie tun würden, und mehr als ein Team zusammenzuarbeiten!

Was Kunden dazu sagen

Von: Johannes Wagner [info@schwaebischekehrwoche.de]
Gesendet: Donnerstag, 3. Juni 2010 13:03
An: 'Rene Stareczek'
Betreff: AW: Handbuch, Ausbildung

Hallo Herr Stareczek,

ich bin von Ihrer Arbeit und den Ergebnissen daraus sehr begeistert. Herzlichen Dank!

Seit der Entscheidung zu diesem Handbuch, gab es zu keiner Zeit die Frage ob denn das auch das Richtige ist, sondern nur Bestätigung dafür, das Richtige zu tun.

Dieses Gefühl wurde in hohem Maße durch Ihren professionellen Arbeitsstil und die kompetente Umsetzung geprägt.

Ich kann jedem Unternehmer, der diese Arbeitsgrundlage für seine Mitarbeiter noch nicht geschaffen hat, zur Erarbeitung eines Handbuches in Zusammenarbeit mit Ihnen raten. Voraussetzung ist natürlich, dass es insgesamt passt.

Ich bin froh, dass Herr Enz ein so guter Verkäufer ist, dass ich schnell die für mich richtige Entscheidung treffen konnte.

Herzliche Grüße

Johannes Wagner

Schwäbische Kehrwoche - Richtig reinigen und pflegen = Ihre Werte erhalten

Meisterbetrieb im Gebäudereinigerhandwerk

Johannes Wagner

Fichtestraße 11, 72800 Eningen

Telefon 07121 321211

Fax 07121 411099

www.schwaebischekehrwoche.de

Steuernummer 78472/28810

Um Ihnen beispielhaft zu zeigen, wie sich das in der Praxis tatsächlich auswirkt, habe ich zum Abschluss einen Ausschnitt aus einem Interview mit einer Kundin eingefügt, die im schwäbischen Göppingen eine Sprachenschule für Business English betreibt. Das Interview wurde kurz nach der Erstellung eines solchen Handbuchs geführt.

„Haben die Teile des Handbuchs, die Sie schon verwendet haben, für Sie und Ihr Unternehmen gut funktioniert?“

„Das hat recht gut funktioniert. Wir hatten ja eine Praktikantin und der habe ich gewisse Sachen übergeben wie die Kaffeemaschine und so. Da hatten wir ja noch gar nicht das fertige Exemplar des Handbuchs. Und da hab ich ihr einfach die Seiten, die es betraf, aus dem vorläufigen Ausdruck kopiert und hab ihr das gegeben. Und das hat sehr gut funktioniert.

Ich habe sie auch gebeten, Feedback zu geben, falls etwas fehlt oder etwas unverständlich ist. Und sie sagte mir, es ist sehr gut verständlich, und vier Wochen lang war die Kaffeemaschine stets sauber, gefüllt, Kaffee wurde nachbestellt. Also, es hat sehr gut funktioniert. Nachdem die Praktikantin jetzt weg ist, macht unser Büroleiter das, also Kaffee und Getränke und so und das funktioniert auch gut.

Ähnlich war es mit unserer Schulbibliothek. Die Praktikantin hat alles nach den Vorgaben des Handbuchs geordnet, auch die große Menge an zusätzlichen Büchern, die wir gerade erst aufgenommen haben. Das hat also auch gut funktioniert. Bislang hat nichts, was ich aus dem Handbuch rausgenommen habe, nicht funktioniert. Es hat immer alles recht gut geklappt.

Sehr oft, wenn man Leuten so etwas gibt, haben die ja erstmal die Idee: ‚Ach toll, jetzt habe ich noch mehr zusätzliche Arbeit!‘ Das ist mit dem Handbuch genau nicht der Fall, sondern man kann einfach gut nachlesen, wie man seine Arbeit, die man ohnehin hat, machen soll.

Es ist also sehr leicht mit dem Handbuch zu arbeiten. Die Leute verstehen, was da steht, und können es umsetzen. Insgesamt habe ich keine negative Erfahrung gemacht, wie zum Beispiel, dass jemand sagen würde, ‚das brauche ich ja gar nicht‘ oder so.“

Elisabeth Elsigan-Boahn, Oxford School, Göppingen

Kontakt:

Team-Effizienz
Ingo Enz
Hohe Str. 6/2
71116 Gärtringen

T: (07034) 252071

F: (07034) 252072

M: (0172) 7113660

E: Enz@Der-Effizienz-Experte.de

Kleiner Firmentest für Geschäftsführer

Der folgende Firmentest ist ziemlich schonungslos, denn er führt 55 typische Beispiele aus Firmen an, wie dort alltäglich Verschwendung betrieben und die Produktivität gesenkt wird. Seien Sie also gewarnt: Manches davon könnte Ihnen bekannt vorkommen!

Anleitung: *Lesen Sie jeden Abschnitt durch und überlegen Sie, ob solch ein Fall bei Ihnen (vielleicht ähnlich oder übertragbar) vorkommt. Wenn ja, tragen Sie den aus Ihrer Sicht angemessenen Verlustbetrag für ein Jahr in die rechte Spalte ein (schätzen Sie nur grob, genaue Beträge werden schwer zu ermitteln sein. Es geht nur um die Größenordnung!).*

Addieren Sie am Ende alle einzelnen Beträge, denken Sie über die errechnete Summe nach und entscheiden Sie, ob Sie etwas dagegen unternehmen wollen. Wenn ja, freuen wir uns auf Ihren Anruf!

An einer Ihrer Maschinen ist der Bediener deutlich weniger schnell und produktiv als die Kollegen an den vergleichbaren Maschinen.

Tragen Sie für diese Differenz einen angemessenen Verlustbetrag aufs Jahr gesehen ein. _____

Ein Mitarbeiter im Versand schickt die fertigen Produkte nicht an die korrekte Kundenadresse. Mit viel Telefoniererei und Extrafahrten des Kuriers kann das logistisch in Ordnung gebracht werden, der Kunde bleibt jedoch trotzdem sauer.

Tragen Sie für die entstandenen Kosten, die verlorene Arbeitszeit und das gesunkene Vertrauen des Kunden einen angemessenen Verlustbetrag ein. _____

Die Azubine in der Buchhaltung bucht Reisekosten falsch ab. Der wiederholt falsch gebuchte Betrag wird vom Außenprüfer nicht akzeptiert. Die Buchungen müssen alle korrigiert werden, um sie vom Finanzamt akzeptiert zu bekommen.

Tragen Sie für die zusätzlich benötigte Arbeitszeit einen angemessenen Verlustbetrag pro Jahr ein. _____

Bei der Herstellung von kundenspezifischen Artikeln übersieht der Packer, dass er fünf Musterexemplare an die Marketingabteilung schicken soll. Daher gehen alle Exemplare ans Logistikzentrum. Der Auftraggeber tobt, weil am Montag die Messe beginnt, für die er die Muster benötigt. Ein Mitarbeiter fährt extra zum Logistikzentrum, um persönlich die Muster zu holen und zum Auftraggeber zu bringen.

Tragen Sie für diesen unnötigen Aufwand einen angemessenen Jahres-Verlustbetrag ein. _____

Diverse Mitarbeiter haben abends das Licht nicht ausgemacht und daher brennt es die ganze Nacht.

Tragen Sie für alle Gelegenheiten, wo dies das Jahr über vorkommt, einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Einige Mitarbeiter haben beim Verlassen ihrer Büros die Heizung nicht heruntergedreht und die Heizkörper laufen somit die ganze Nacht.

Tragen Sie für alle Wintertage, wo so etwas vorkommen kann, einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Ein paar Mitarbeiter diskutieren in der Küche darüber, wer mal wieder dran wäre mit dem Spülen der Kaffeetassen.

Tragen Sie für alle Gelegenheiten im Jahr, wo Mitarbeiter sich damit anstatt mit Arbeit befassen, einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Ein Mitarbeiter verwendet die Suchfunktion in Windows und findet eine Reihe von Dateien. Er löscht diejenigen, die nicht die sind, die er sucht, und merkt zuerst nicht, dass er damit die Originaldateien gelöscht hat. Anschließend müssen mit dem Netzwerkbetreuer alle Dateien gerettet werden.

Tragen Sie für dieses Ergebnis mangelnder Computerkenntnisse (oder ein beliebiges anderes, das Sie beobachtet haben) einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Ein neuer Mitarbeiter speichert die Protokolldatei eines Meetings nicht auf dem dafür vorgesehenen Laufwerk. Anschließend wird die Datei von mehreren Mitarbeitern gesucht. Es entsteht ein großes Durcheinander, viel Herumtelefoniererei, bis der Vorfall aufgeklärt ist.

Tragen Sie für alle solche Fälle in einem Jahr einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Der Praktikant, der bequemlichkeitshalber zum Protokollführer der Arbeitsgruppe ernannt wurde, speichert die Gesprächsaufzeichnung unter einer anderen Bezeichnung ab, als es üblicherweise gemacht wird. Die Gruppe ist aufgeregt, weil niemand die Datei finden kann, in der steht, wer wofür zuständig ist. Mehrere Mitarbeiter haben schon ihre Arbeitszeit dafür aufgewendet, bis der Sachverhalt aufgeklärt ist.

Tragen Sie für die verlorene Arbeitszeit pro Jahr einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Eine hektische Mitarbeiterin speichert einen Kundentermin im Outlook nicht im richtigen Kalender, sondern im Archivkalender. Niemand ist anwesend, als der Kunde zum Termin ins Haus kommt. Der Kunde verlässt erobst die Firma und kann nur durch eine ausführliche Entschuldigung des Geschäftsführers dazu gebracht werden, die Geschäftsbeziehung nicht abzubrechen.

Tragen Sie für die zur Heilung des Schadens notwendige Arbeitszeit einen angemessenen Verlustbetrag für alle solchen Fälle eines Jahres ein.

Ein Mitarbeiter schickt eine knappe E-Mail an einen Kollegen. Der liest die Mail mehrfach, kann aber nicht verstehen, was der Schreiber von ihm will. Er schickt also die Mail mit der Bitte um Aufklärung zurück. Der Schreiber ergänzt die Mail um ein paar Informationen, woraufhin er sie nochmals zu dem Kollegen schickt. Der liest sie wiederum komplett und kann jetzt darauf antworten.

Tragen Sie wegen aller übers Jahr auftretenden Fälle von Misskommunikation für die Summe zusätzlich verbrauchter Arbeitszeit einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Weil keiner Ihrer Mitarbeiter es tun mag, schippen Sie im Winter den Schnee selbst.

Multiplizieren Sie die Differenz Ihres Stundensatzes zu dem eines dafür geeigneten Mitarbeiters mit der Schneehäufigkeit und der Schippzeit für Ihr Gelände und tragen Sie anschließend den resultierenden Verlustbetrag ein.

Ein Abteilungsleiter behandelt seine Mitarbeiter sehr schlecht und unhöflich. Diese meutern, besprechen sich viel, anstatt zu arbeiten, und beschäftigen sich mehr mit der Frage, wie sie den Kerl loswerden. Ein guter Mitarbeiter kündigt sogar deswegen.

Tragen Sie einen angemessenen Verlustbetrag für ein Jahr ein.

Ein Sachbearbeiter muss einen Vorgang erledigen, der nur sehr selten vorkommt. Beim letzten Mal saß er sehr lange dran, um alles dazu herauszufinden. Da er sich keine Notizen dazu gemacht hat, muss er alles wieder neu herausfinden.

Tragen Sie für die erneut benötigte Arbeitszeit einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Die Mitarbeiter in der Neukundenbeschaffung haben noch nie analysiert, welche Kundengruppen die interessantesten sind, und akquirieren daher in alle Richtungen. Erst in einem späteren Schritt werden dann immer wieder dieselben Branchen, Firmengrößen etc. ausgesiebt.

Tragen Sie für diese täglich wiederkehrende, überflüssige Arbeit aufs Jahr gesehen einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Der neue Mitarbeiter wird von jemandem eingearbeitet, der es auch nie so richtig begriffen hat, und arbeitet von da ab mit der ihm beigebrachten mittelmäßigen Methode.

Tragen Sie für diesen Mangel an Effizienz und Produktivität einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Die Kundendaten sind in den letzten Jahren nicht wirklich gut gepflegt worden, daher geht das Mailing jetzt an zahlreiche veraltete Adressen, an falsche Namen etc.

Tragen Sie für Porto, Anschriftenberichtigungskarten, zusätzliche Arbeitszeit und entgangene Einnahmen einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Sie merken nach etwa einem halben Jahr, dass Sie mit dem neuen Mitarbeiter nicht wirklich zufrieden sind. Aber irgendwie können Sie sich nicht dazu durchringen, ihm zu kündigen. Nach einem Jahr wird Ihnen zunehmend klar, wie ungeeignet der Mitarbeiter ist, und Sie entlassen ihn schließlich. Die hohe Produktivität des nächsten Mitarbeiters auf diesem Posten macht Ihnen schmerzlich klar, wie teuer der vorherige Mitarbeiter durch seine mangelnden Leistungen eigentlich war.

Tragen Sie einen angemessenen Verlustbetrag pro Jahr ein.

Eine der Mitarbeiterinnen im Laden traut sich nicht, Kunden von sich aus anzusprechen, deshalb macht sie deutlich weniger Verkaufsumsatz als die anderen.

Tragen Sie für diese Differenz einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Der erfolgreiche Kundenbetreuer, Herr M., verlässt die Firma und übergibt nicht ausdrücklich seine Kunden an seinen Nachfolger. Als diese nach und nach anrufen und auf einmal herausfinden, dass Herr M. nicht mehr da ist, wechseln manche davon den Anbieter.

Tragen Sie für diese fehlende Übergabe und den unsanften Betreuerwechsel einen angemessenen Verlustbetrag pro Jahr ein.

Anstatt seine Frage schriftlich zu stellen, läuft ein Mitarbeiter durch die gesamte Firma, stört den Kollegen bei der Arbeit, plaudert erst eine Weile mit ihm über dieses und jenes, und stellt schließlich sogar noch seine Frage. Anschließend watschelt er wieder zurück bis zu seinem Arbeitsplatz.

Tragen Sie für jede tägliche Gelegenheit auf diese Weise unnötig verbrauchter Arbeitszeit einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Es ist nicht klar geregelt, wer für die Sauberkeit im Eingangsbereich der Firma zuständig ist, daher sieht es bei Schmuddelwetter immer wieder sehr unschön aus. Manche Kunden werden dadurch abgeschreckt.

Tragen Sie für diesen Mangel an guter Repräsentation einen angemessenen Verlustbetrag für ein ganzes Jahr ein.

Das Projekt, eine Website für die Firma zu erstellen, wurde nicht gut geplant. Außerdem hat man aus Geldgründen darauf verzichtet, einen wirklichen Profi dafür zu engagieren. Mittlerweile zieht sich das Thema schon ewig dahin und die Präsenz im Internet lässt immer noch zu wünschen übrig. Am Ende holt man doch einen Profi, der die meiste Arbeit nochmals machen muss.

Tragen Sie für doppelte Ausgaben und mangelhafte Kundenwerbung einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Sie sehen einige Ihrer Angestellten immer wieder in Rauchpausen. Ihres Wissens werden diese aber nicht im Arbeitszeitkonto abgezogen.

Tragen Sie für diese fehlende Arbeitszeit einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Einer Ihrer Angestellten begeht schlichtweg Diebstahl.

Tragen Sie einen angemessenen Verlustbetrag für ein ganzes Jahr ein.

Manche Pannen sind so unglaublich, dass wir sie noch nicht einmal erzählt bekommen haben.

Denken Sie also einfach mal an die größte Panne mit einem Kunden, die ein Angestellter verbockt hat und tragen Sie einen dafür angemessenen Verlustbetrag ein.

Welche Kunden haben Sie schon durch Patzer von Mitarbeitern verloren?

Tragen Sie einen angemessenen Verlustbetrag pro Jahr dafür ein.

Ein Mitarbeiter kommt zu Ihnen und stellt eine Frage, die eigentlich ER beantworten können müsste. Überschlagen Sie kurz, wie oft dies täglich oder wöchentlich vorkommt. Rechnen Sie es aufs Jahr hoch und wie viel Ihrer Arbeitszeit dafür verlorenggeht. Multiplizieren Sie es mit der Anzahl anderer Führungskräfte in der Firma, bei denen dies vielleicht ebenfalls vorkommt.

Tragen Sie anschließend einen angemessenen Verlustbetrag dafür ein.

Mitarbeiter machen manchmal Fehler. Und manchmal müssen diese von Ihnen oder Ihren Führungskräften korrigiert werden.

Erwägen Sie die verloren gehende Arbeitszeit teuer bezahlter Leute und den sonstigen Schaden und tragen Sie einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Auf Ihrem Schreibtisch landet ein Vorgang, den eigentlich ein Mitarbeiter erledigen sollte. Wie oft kommt dies vor? Wie oft kommt dies vielleicht auch bei Ihren Führungskräften vor? Jetzt muss der Vorgang entweder zurückgeschickt werden oder Sie bearbeiten ihn tatsächlich selbst.

Überschlagen Sie die dafür benötigte Zeit in einem Jahr und tragen Sie einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Ein Mitarbeiter liefert ein mangelhaftes Produkt an Ihren Kunden. Dieser fordert vom vereinbarten Rechnungsbetrag einen Abschlag. Schätzen Sie die Häufigkeit solcher Fälle in einem Jahr und multiplizieren Sie sie mit dem durchschnittlichen Abschlagsbetrag.

Tragen Sie nun den resultierenden Verlustbetrag ein.

Ein Mitarbeiter hat getrödelte und den fest zugesagten Liefertermin überschritten. Ihr Kunde fordert dafür vom vereinbarten Rechnungsbetrag einen Abschlag. Schätzen Sie die Häufigkeit solcher Fälle in einem Jahr und multiplizieren Sie sie mit dem durchschnittlichen Abschlagsbetrag.

Tragen Sie nun den resultierenden Verlustbetrag ein.

Ein Mitarbeiter hängt an einer Maschine einen Lappen auf, der dort niemals hängen sollte. Es kommt, wie es kommen muss: Der Lappen gerät irgendwie in die Maschine, die daraufhin kaputt geht. Schätzen Sie die Häufigkeit solcher Fälle von Fehlbedienung und Schlamperei und überschlagen Sie, welche Reparaturkosten, Produktionsausfallkosten usw. Dafür in einem Jahr entstehen.

Jetzt tragen Sie bitte einen dafür angemessenen Verlustbetrag ein.

Keiner Ihrer Mitarbeiter fühlt sich für das Firmenfahrzeug zuständig, das alle benutzen. Daher sagt auch keiner, dass die Inspektion des Firmenfahrzeugs längst fällig ist. Das Auto geht daraufhin wegen nicht ausgetauschter Teile kaputt, was eine teure Reparatur mit sich bringt.

Tragen Sie einen angemessenen Verlustbetrag dafür ein.

Die Mitarbeiter im Büro kennen sich mit ihrem Textverarbeitungsprogramm nur sehr rudimentär an Fortgeschrittene Techniken wie Auto-Texte, Auto-Korrektur, Formatvorlagen und Dokumentvorlagen werden nicht genutzt. Viele Funktionen werden umständlich in den Menüs gesucht, weil Shortcuts und Symbolleisten unbekannte Hilfsmittel sind.

Tragen Sie für die täglich verloren gehende Arbeitszeit einen aufs Jahr und Ihre Mitarbeiterzahl betrachteten angemessenen Verlustbetrag ein.

Ein Mitarbeiter addiert eine lange Zahlenkolonne auf einer Papierliste mit dem Taschenrechner. Zwischendrin wird er vom Telefon gestört und ist sich anschließend nicht mehr sicher, wo er war, weshalb er von vorne beginnt. Als er fast fertig ist, kommt ein Kollege herein und stört ihn, weswegen er erneut von vorne beginnen muss, weil er nicht mehr sicher sagen kann, welche Position er zuletzt eingegeben hat. In der Mitte des dritten Versuchs hat er die Idee, sich vertippt zu haben, kann aber nicht sicher sagen, auf welche Weise, weshalb er wieder von vorne beginnt...

Tragen Sie für den fehlenden Einsatz einer sinnvollen Tabellenkalkulation einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Ein Mitarbeiter sucht im Internet nach der günstigsten Zugverbindung für die Seminarfahrt des Chefs. Anschließend schickt er den Fahrer zum Bahnhof, um das Ticket zu kaufen, weil er keine Möglichkeit weiß, um das Ticket online zu bezahlen.

Tragen Sie für alle solche unnötigen Fahr- und Laufwege, die übers Jahr hinweg auftreten, einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Ein Mitarbeiter ist mit seinem Job überfordert und bekommt Vorgänge einfach nicht in der angemessenen Zeit abgeschlossen. Die unerledigten Angelegenheiten stapeln sich an allen Ecken seines Schreibtisches. In den anderen Abteilungen wartet man verzweifelt auf seine Ergebnisse. Anfrage über Anfrage wegen der ausbleibenden Antworten gehen bei dem Mitarbeiter ein. Er ist in Bedrängnis, sucht lange in seinen Stapeln nach diesen Vorgängen und schreibt zurück, dass er diesen und jenen Vorgang vorrangig zu bearbeiten gedenkt. Er ist also mehr mit den Anfragen beschäftigt, als damit, die eigentlichen Vorgänge zu bearbeiten.

Tragen Sie für die Verzögerungen, die zusätzlichen Anfragen, die zusätzlichen Antworten und sonstige Konsequenzen solcher Arbeitsrückstände einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Sie überlassen jemandem, der keine nachweisbaren Erfolge in dem Bereich hat, eine Filiale oder Abteilung oder auch nur einen normalen Arbeitsplatz, weil derjenige ein Verwandter oder Bekannter oder der Verwandte eines Bekannten ist - und es geht voll in die Hose.

Tragen Sie für das entstehende Durcheinander, das unsinnig bezahlte Gehalt, verlorene Einnahmen oder was auch immer einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Der neu eingestellte Mitarbeiter hat sich während der Probezeit als Fehlgreif herausgestellt und wird wieder entlassen. Multiplizieren Sie sein Monatsgehalt inkl. Lohnnebenkosten mit der Anzahl der Monate, die Sie üblicherweise benötigen, um herauszufinden, dass eine Neueinstellung nichts war.

Addieren Sie die Kosten für die Personalsuche, Anzeigen etc. und tragen Sie einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Ein Mitarbeiter hat einen Kunden so verärgert, dass der seinen nächsten Auftrag bei einem Mitbewerber erteilt.

Tragen Sie einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Die durchschnittliche Fehler- und Ausschussquote in der Fertigung beträgt bei Ihnen _____ %.

Tragen Sie einen angemessenen Verlustbetrag aufs Jahr dafür ein.

Die Dame an der Telefonrezeption ist gerade mit einem eingehenden Telefonat beschäftigt, als ein weiterer Anruf hereinkommt. Es klingelt auf anderen Apparaten, aber niemand fühlt sich dafür zuständig. Irgendwann hört das Klingeln auf - Gott sei Dank! Am anderen Ende der Leitung sucht der potenzielle Kunde jetzt im Internet nach einem anderen Anbieter.

Tragen Sie für auf solche Weise nicht zu Kunden gewordene Interessenten einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Niemand ist für die Kaffeemaschine im Kundenbereich zuständig, daher sieht sie immer mal wieder nicht so ansprechend und einladend aus, außerdem fehlt es manchmal an Kaffeesahne. Mancher Kunde fühlt sich nicht so gut geserviced und sein Drang, weiterhin bei Ihnen Kunde zu sein, wird leicht gemindert.

Tragen Sie für diejenigen Kunden, bei denen dies das Fass sonstiger Fehler und Unzufriedenheiten zum Überlaufen bringt, einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Ein Computer macht irgendwie Schwierigkeiten. Eine Kollege aus dem Zimmer gibt sich viel Mühe, macht es aber leider noch schlimmer. Jetzt muss ein externer Techniker den Computer austauschen.

Tragen Sie für die Reparaturkosten und die verloren gegangene Arbeitszeit einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Ein Mitarbeiter surft im Internet auf irgendwelchen dubiosen Seiten und lädt damit einen Virus auf seinen Computer, der sich daraufhin im Firmennetzwerk ausbreitet.

Tragen Sie für den entstehenden Schaden den wohl nur schwer zu ermessenden Verlustbetrag ein.

Die Mitarbeiter im Werbebereich versuchen sich gerne an neuen Dingen, die oftmals nicht so gut funktionieren. Die bewährte Werbung, die schon oft neue Kunden an Land gezogen und alte Kunden zu Zweitkäufen bewegt hat, wird von ihnen gering geschätzt, da sie ihnen keine „Kreativität“ abverlangt.

Tragen Sie für alle auf diese Weise entgangenen Umsätze eines Jahres, einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Es ist nicht abschließend geregelt, wie die Urlaubsanträge zu stellen sind. Irgendetwas daran verwirrt die Mitarbeiter, weshalb es ein sehr improvisiertes System gibt, das zu Beginn des Jahres immer einen großen Tumult verursacht.

Tragen Sie für die dafür verloren gehende Arbeitszeit einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Sie weisen Ihren Mitarbeitern im Laden an, dass Sie heute alle Waren aus der Verkaufsaktion, die gestern auslief, wieder ins Lager räumen und dafür die normalpreisigen Waren in den Verkaufsraum stellen sollen. Die Mitarbeiter halten sich so sehr an Ihre Anweisung, dass Sie dafür nicht mehr ans Telefon gehen und keinen Kunden mehr bedienen.

Tragen Sie für den entstehenden Schaden - mit einem schwermütigen Kopfschütteln über soviel Dummheit - einen angebrachten Verlustbetrag ein.

Der Grabenkrieg zwischen den Vertriebsmitarbeitern und der Fertigung wird seit Jahren immer wilder. Wenn ein Vertriebsmitarbeiter einen Auftrag nicht superpenibel genau aufschreibt, lässt man ihn in der Fertigung auflaufen, anstatt danach zu schauen, wie man es gemeinsam für den Kunden hinbekommen könnte.

Tragen Sie für alle auf diese Weise entgangenen Umsätze eines Jahres, einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Weil eine Sekretärin nie verstanden hat, wie die eingespeicherten Nummern am Faxgerät funktionieren, tippt sie jedes Mal die gewünschte Faxnummer vollständig ein.

Multiplizieren Sie die Anzahl der so gesendeten Faxe mit der zusätzlichen Zeit und dem Stundensatz und tragen Sie dann dafür einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Ein Mitarbeiter heftet seit Jahren fein säuberlich jeden Katalog von mehreren Zulieferern ab, von denen Sie jedoch niemals etwas bestellen und niemals etwas bestellen wollen.

Tragen Sie für die überflüssigerweise mit akribischem Abheften verbrachte Arbeitszeit einen angebrachten Verlustbetrag ein.

Die Kontaktdaten in den Outlook-Kontakten der Belegschaft sind nicht klar sortiert. Mal wird ein Kontakt unter der Firmenbezeichnung abgelegt, mal unter dem Namen des Inhabers. Mal unter "Müller, Druckerei", in anderen Fällen unter "Druckerei Müller". Die Folge davon sind Suchzeiten und die Frage an den nebenan sitzenden Kollegen, ob er die Telefonnummer hat.

Tragen Sie für die Summe aller Fälle, in denen übers Jahr hinweg deswegen Arbeitszeit verloren geht, einen angemessenen Verlustbetrag ein.

Wir können ja nicht alle Geschichten mit Mitarbeitern kennen. Denken Sie also einfach einmal an den größten Verlust durch einen Mitarbeiter, den Sie je erlebt haben, und tragen Sie dafür einen angemessenen Verlustbetrag ein.

SUMME:

Ein kleiner, ganz persönlicher Nachtrag:

Kennen Sie etwas Schmerzvolleres, als bei jemand anderem etwas zu sehen, unter dem derjenige leidet und von dem Sie *wissen*, dass man etwas gegen tun könnte?

Mir fällt immer wieder auf, wie sehr sich Unternehmer und Geschäftsführer an Umstände gewöhnt haben, die die Produktivität mindern und den Ertrag senken. Sie erscheinen ihnen als normal und unabänderlich. Ich bin jedes Mal aufs Neue verblüfft, was Chefs bereit sind ständig hinzunehmen und welche unerwünschten Zustände sie täglich ertragen.

Die meisten Firmen, zu denen ich komme, können zwanzig bis dreißig Prozent mehr Ertrag erwirtschaften – mit der bestehenden Mannschaft – indem die zuvor beschriebenen Methoden angewendet werden. Bei vielen ist das Potenzial sogar noch deutlich größer.

Wenn Sie sich selbst und Ihr Geschäft mit *meinen* Augen betrachten würden, wären Sie wahrscheinlich über sich selbst erstaunt. Sie würden sich vermutlich fragen, wie lange Sie das noch so mitmachen wollen – oder wie lange Ihre Gesundheit oder Ihre Familie das noch so mitmacht.

Bei vielen Unternehmern ist es sogar so, dass sie sich dieser Umstände wohl bewusst sind – sie sind aber davon überzeugt, dass sie nichts dagegen tun können. Dabei identifizieren sie sich gleichzeitig in dem Maße mit ihrer Firma, dass es für sie sehr schmerzlich ist, wie die Dinge laufen. Auf der anderen Seite haben sie eine Vision von einer Vorzeigefirma, einem Betrieb, um den sie jeder andere Unternehmer oder Geschäftsführer beneidet.

Sie dabei zu unterstützen, solch einen Betrieb zu schaffen, ist meine ganz persönliche Vision und Motivation.

Herzlichst,

Ihr René Stareczek