

HERO MAGAZINE

DIE **7** TODSÜNDEN IM CHANGE MANAGEMENT

Rainer Krumm | 46

**STÄNDIG SELBST, STATT
SELBST & STÄNDIG**

Bert Overlack | 6

**WERDEN SIE EXPERTE
IHRES EIGENEN LEBENS –
BERUFlich WIE PRIVAT!**

Anja Faras | 62

WIE SICH **FÜHRUNG** (WIEDER) DAS LEBEN NIMMT

Ulrich Mahr | Seite 30

ALLES KLAR? AUF DER ANDREA DORIA

Oder doch nicht ...

Meine Mitarbeiter tun nicht, was sie sollen.

Wir müssen die Effektivität erhöhen! Wir müssen effizienter werden! Schlagwörter, die tagtäglich durch die Flure der Unternehmen hallen. Schlagwörter, die in Wirklichkeit kein Mitarbeiter mehr hören kann. Wieso? Weil sie hohle Schlagwörter sind ... und Schlagwörter ohne klare Vorgaben bleiben eben auch nur Schlagwörter. Punkt.

Wie können Unternehmen, Bereiche und Abteilungen erfolgreicher arbeiten? Wie können sie den Anforderungen der Märkte gerecht werden? Diese Frage beschäftigt wohl die meisten Unternehmer und Führungskräfte. Im Grunde ist es sehr einfach. Es braucht klare Vorgaben, was wann wie und von wem zu tun ist. Keine Überraschung, oder? Dies steht schon in den Management-Büchern der 80er Jahre. Doch leider zeigt der Alltag ein komplett anderes Bild:

Unzählige interne
Abstimmungsworkshops

Hektik

Stress

Burnout

Konflikte

Zielverfehlungen

Ineffektivität

Ineffizienz

und so weiter.

Der Grund: Die meisten Unternehmen haben keine klaren Vorgaben, wie gearbeitet werden soll. Und das hat zur Folge, dass jede Führungskraft und jeder Mitarbeiter so arbeitet, wie er es interpretiert oder sich wünscht. Meistens nach bestem Wissen und Gewissen.

Jeder macht was er will

In meiner langjährigen Tätigkeit als Klarheits-Experte bin ich immer wieder verwundert,

wie viele Mitarbeiter und Führungskräfte ohne Struktur und klare Guidelines arbeiten. Tagtäglich werden Millionen Euro in den Unternehmen sprichwörtlich verbraucht, weil zu unkontrolliert, zu unstrukturiert und ohne klare Ziele gearbeitet wird. Um die Ziele effektiv und effizient zu erreichen – (kennen Sie die Definition für Effektivität und Effizienz? Können Sie diese in der Praxis umsetzen?) müssen folgende Leitplanken klar definiert sein:

1. Vision – wo wollen wir als Unternehmen oder Bereich oder Abteilung in 5-10 Jahren sein?
2. Die dazugehörigen Leitbilder, Philosophien und Leitplanken
3. Ziele – langfristige Ziele (5-10 Jahre) und jährliche Ziele abgeleitet vom langfristigen Ziel
4. Strategien – die Wege zu den Zielen und zur Vision
5. Maßnahmen – was tun wir täglich genau?

Auch nicht überraschend, oder? Diese 5 Punkte muss jedes Unternehmen, jeder Bereich und jede Abteilung im Unternehmen haben. Und zwar ausführlich! Wenn Sie das alles auf einer Seite niedergeschrieben haben, hier meine klare Empfehlung: Schmeißen Sie dieses Papier weg! Es ist nutzlos. Ein gutes Strategiepapier umfasst mindestens 15-25 Seiten. Und mit Seiten meine ich keine von einer Agentur designten Seiten, wie sie oft bei Leitbildern (die dann auf schönen Postern in den Fluren hängen) zu sehen sind, sondern komplett beschriebene Seiten mit Detailangaben.

Schwachsinn hoch 10

Nachfolgend ein paar Beispiele, wie es nicht gemacht werden sollte, denn diese Formulierungen sind nur hohle Phrasen. Das erste Beispiel stammt aus einer Führungsphilosophie:

- » Wir pflegen eine wertschätzende Mitarbeiterführung.

- » Die Entwicklung von Mitarbeitern ist für uns der Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg.
- » Ich setze mich stets für unseren nachhaltigen Erfolg ein.

Kennen Sie wahrscheinlich so oder so ähnlich ... Dies sind klassische Aussagen in Leitbildern und Strategiepapieren. Was es aber genau bedeutet, wird dann leider nicht mehr beschrieben. Also was bedeutet „wertschätzende Mitarbeiterführung“? Dass ich den Mitarbeiter jeden Tag mit Handschlag im Büro begrüße? Dass ich ihm alles durchgehen lasse? Dass ein Feedbackgespräch eher „werfen mit Wattebäuschen“ ist statt eine klare Ansage? Und was bedeutet „Entwicklung von Mitarbeitern“? Was ist meine genaue Aufgabe als Führungskraft? Was sollte mit jedem Mitarbeiter passieren? Und wie setze ich mich für unseren nachhaltigen Erfolg ein? Was genau ist zu beachten, zu tun, nicht zu tun, zu vermeiden?

Sie sehen, alleine nur bei diesen 3 Sätzen entstehen noch zig Klärungsfragen. Und sind diese nicht detailliert beantwortet, so macht es jeder doch wieder so, wie er denkt.

Wie sollte es richtig sein? Als Beispiel nehme ich die „wertschätzende Mitarbeiterführung“. Folgendes muss im Strategiepapier (oder wo auch immer) noch ergänzt werden:

- » Wir grüßen uns immer, wenn wir uns sehen.
- » Wir sprechen regelmäßig unter 4 Augen miteinander. Regelmäßig bedeutet alle 14 Tagen nehmen wir uns mind. 30 Min. Zeit.
- » In allen Gesprächen lassen wir uns ausreden, wir bleiben geduldig.
- » Wir orientieren uns an unseren Feedbackregeln, fordern diese im Gespräch gegenseitig ein und fragen nach, bevor wir Lösungen geben.

- » Wir achten auf private Bedürfnisse des Mitarbeiters, so lange die Ziele nicht gefährdet sind.
- » Die Arbeitszeiten werden um max. 15% pro Woche überschritten. Die Überstunden werden innerhalb von 3 Monaten abgebaut.
- » Wir nehmen jede Aussage des Mitarbeiters ernst, müssen diese aber nicht unbedingt erfüllen. Erfüllen wir etwas nicht, gibt es immer eine Erklärung dazu.
- » Wir erklären unsere Entscheidungen so lange, bis der Mitarbeiter diese verstanden hat.
- » Im internen Schriftverkehr achten wir auf Höflichkeitsformen und schreiben Anreden, Namen und Grußformeln aus. Wir arbeiten nicht mit Abkürzungen, Smileys etc.

So oder so ähnlich sollte es in einem Strategiepapier inkl. Leitbildern nachzulesen sein.

Wir reagieren sofort auf jede Mail

Auch beim Thema Zeitmanagement verschicken Unternehmen Millionen, erzeugen (unbewusst) Stress und Hektik. In so gut wie keinem Unternehmen gibt es auch bei diesem Thema Klarheit. Wie schnell müssen wir auf eine Mail reagieren? Wie gehen wir mit Mails um, die unvollständig sind? Welche Mail hat welche Priorität? Was machen wir mit einer Besprechungseinladung, die keine Agenda und Zuständigkeiten beinhaltet? Immer wieder höre ich von Führungskräften, die in Meetings ständig auf ihr Smartphone schauen, dass der Vorstand sofortige Reaktionen bei z. B. einer Mail haben möchte. Spreche ich das Thema dann beim Vorstand an, wird dies vehement verneint. Na dann schreiben Sie doch einfach zum einen die gewünschte Reaktionszeit in die Mail und zum anderen legen Sie im Strategiepapier beim Thema „Zeitmanagement“ fest, dass innerhalb von z. B. 5 Stunden eine Reak-

tion zu erfolgen hat. Dann hört auch das ständige Smartphoning in Meetings endlich auf!

Wieso gibt es keine klaren Vorgaben und Richtlinien, wie gearbeitet werden soll? Wieso trauen sich Führungskräfte und Mitarbeiter nicht, solche Vorgaben beim Vorstand oder Geschäftsführer einzufordern oder vielleicht sogar gemeinsam zu erstellen? Wieso arbeiten so viele Menschen im Chaos und mit operativer Hektik? Unverständlich. Punkt.

Das Umsatzziel wird (wieder einmal) verfehlt ...

Tauchen wir etwas tiefer in den Vertrieb ein. Auch hier ist häufig komplette Planlosigkeit zu sehen. Ineffizienzen wo das Auge hinblickt. Hier fehlen ebenso einfach nur klare Vorgaben im Strategiepapier. Der Verkäufer wie der Vertriebsleiter benötigen Leitplanken bei welchen Anfragen wie reagiert wird, welche Kundengruppen überhaupt akquiriert werden sollen. Vor kurzem habe ich eine Gruppe von 14 höheren Führungskräften gefragt, wann „ihre“ Verkäufer bei Kundenanfragen loslaufen. Insgesamt gab es dazu 7 verschiedene Definitionen. Bei der nächsten Frage, ab welcher Renditeaussicht denn überhaupt reagiert wird, gab es sogar 10 verschiedene Definitionen. Und bei der Produktdefinition gab es Aussagen wie „ich will das Produkt xyz“ nicht. Beim Thema „Internationalität“ kam dann zum Vorschein, dass es sehr häufig passiert, dass bei internationalen Anfragen teilweise hunderte von Arbeitsstunden investiert werden, der Vorstand aber dann ohne Begründung Aufträge ablehnt. Wunderbar, Chaos im Vertrieb. Und dann wundert sich jeder, wenn die Mitarbeiter unterschiedlich reagieren, viele Rückfragen bei den Führungskräften aufschlagen (Darf ich denn? Soll ich denn? Wie darf und soll ich denn?), oftmals zu spät reagiert wird und ihre verfügbaren Zeitslots sinnlos verpulvern.

Demotivation auf allen Ebenen

Je mehr Nachfragen existieren, je häufiger ich zu meiner Führungskraft gehen darf, je öfters die Arbeit unterbrochen werden muss, desto höher ist meine Unzufriedenheit und Demotivation. Und wenn man den Umfrageergebnissen der Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen glauben darf, herrscht gerade eine sehr hohe Unzufriedenheit bis hin zu innerer Kündigung.

Klarheit bringt Erfolg

Wie geht's besser? Erstellen Sie für alle Bereiche eine klare, ausführliche Guideline, sodass jeder weiß, wie er reagieren muss, darf und soll. Und nein, damit will ich die Freiheit der Mitarbeiter nicht einschränken. Ganz im Gegenteil, die Freiheit, eigene Entscheidungen schnell und zielorientiert zu treffen, steigt enorm! Bedenken Sie, dass jeder sofort eine Meinung entwickeln und eine Entscheidung fällen kann, wenn die Sachlage leicht zu bewerten ist. Wenn z. B. ein Kunde anruft, der den Mindestumsatz nicht erreicht, dann ist es eben einfach, diese Anfrage mit wenig Aufwand abzulehnen. Wenn klar geregelt ist, welcher Kunde Prio A und welcher Kunde Prio B hat, kann ich sofort meine Termine effizienter planen. Weiß ich es nicht, entscheidet der Verkäufer (sind wir hier an dieser Stelle sehr ehrlich) nach den Kriterien „Einfachheit und Bequemlichkeit“. Das ist aber nicht zielführend.

Im Grunde braucht jeder Mitarbeiter in jedem Bereich diese klaren Vorgaben. Legt der Vertrieb nicht die Kundenprioritäten fest, wird sich auch die Werbeabteilung schwertun, die richtigen Aktionen für die richtige Zielgruppe zu definieren. Was brauchen wir dann wieder? Zahlreiche interne Abstimmungswshops, um genau das zu definieren. Alle sind von diesen Runden genervt, haben keine Zeit, sich darauf vorzubereiten, kommen zu spät, gehen früher ... alles in der täglichen Praxis live zu sehen.

Investieren Sie zu Beginn des Jahres ein wenig Zeit, erstellen Sie ein ausführliches Strategiepapier – oder Guideline – und alle Bereiche und Mitarbeiter können effektiv und effizient arbeiten.

Klarheit schränkt nicht ein. Klarheit schärft die Sinne, Klarheit erleichtert, Klarheit erreicht Ziele. Klarheit macht Menschen glücklicher, gesünder, stabiler.

Organisieren Sie einfach in Ihrem Unternehmen einen Klarheitsworkshop anstelle eines wieder mal notwendigen Abstimmungswshops und Sie werden sehen, wie viele Baustellen, offene Fragen und Prozessprobleme existieren. Setzen Sie genau dort an und (selbst hohe) Umsatzziele und Kosteneinsparungen werden somit erfolgreich erreicht. Darüber hinaus wird die Einführungsphase von neuen Mitarbeitern schneller sein, sie werden rascher produktiv und andere Mitarbeiter müssen nicht ständig mit Fragen, wie dies oder jenes sein soll, bombardiert und von deren Arbeit abgehalten werden. Sie sehen, Freiheit für alle!



DR. PETER
ASCHENBRENNER

Über den Autor:

Dr. Peter Aschenbrenner ist Klarheits-Experte und arbeitet mit seinem Team tagtäglich daran, dass seine Klienten die Augen vor der Wahrheit nicht verschließen. Seine Spezialität: Klarheit in der Botschaft. Als Trainer, Berater und Coach ist er keiner, der schönfärbt, sondern bringt klar und deutlich auf den

Punkt, wenn ihm Schieflagen auffallen. Mit Hingabe und Hartnäckigkeit löst er gemeinsam mit seinen Kunden Stillstand und Herausforderungen und setzt die richtigen Hebel für wirkungsvolle Veränderungen. Effizient – punktgenau – direkt.

www.peteraschenbrenner.de

FAXANTWORT an

Dr. Peter Aschenbrenner
www.peteraschenbrenner.de

Faxnummer: 0711 67438848

ARTIKEL im HERO-Magazin: „Alles klar auf der Andrea Doria?“

- Ausrichtung eines Unternehmens /einer Organisation
- Klarheit für Mitarbeiter
- Erfolg und Zielerreichung

- Ja, ich habe Interesse. Melden Sie sich bei mir in den nächsten Tagen.
- Ja, ich habe Interesse. Melden Sie sich bei mir bis zum _____
- Nein, ich habe kein Interesse.
- Nein, ich habe kein Interesse. Sie sollten den Artikel aber auch an folgende Person senden:

Name

Vorname

Firma

Telefon

e-Mail
