



Helmut Tietz

Der Renditekreislauf der Eigenverantwortung[®]



**Praxiswissen für erfolgreiche
Unternehmensführung**

Mit einem Vorwort von "Alexander Christiani"

Inhalt

Vorwort

Der Renditekreislauf der Eigenverantwortung Die vier Renditebereiche erfolgreicher Unternehmen

Bereich 1: Unternehmens- und Führungskultur

Bereich 2: Der Mitarbeiter als Mitunternehmer

Bereich 3: Optimale Prozesssteuerung

Bereich 4: Der Kunde und seine Erwartungen

Renditebereich 1: Unternehmens- und Führungskultur - Das innere Handlungsumfeld Unternehmenskultur entwickeln

1. Welche Kultur herrscht im Unternehmen?

2. Welches innere Handlungsumfeld ist
vorhanden?

3. Gibt es ein Unternehmensleitbild, eine Vision?

4. Werden die dazu notwendigen Veränderungen
im System zugelassen?

5. Ist Kundenorientierung ein grundsätzliches
Element der Unternehmenskultur?

Spielregeln für Veränderungen gestalten

6. Stadien der Veränderung

7. Gibt es ein Ideenmanagement?

Führungspersönlichkeit und Führungserfolg

8. Fördern durch Fordern

9. Drei Handlungsfelder

10. Zukunft gestalten

11. Verantwortung loslassen

12. Wertschätzung

13. Demotivierende Faktoren verringern
14. Konstruktives und korrigierendes Feedback

Renditebereich 2: Der Mitarbeiter als Mitunternehmer - Die Handlungsbereitschaft

1. Offene Information als Grundvoraussetzung
2. Das Ideenpotenzial der Mitarbeiter nutzen
3. Das Wissen der Mitarbeiter fördern und fordern
4. Erfolge vereinbaren und Verantwortung fordern
5. Als Mitarbeiter "gewinnen"

Renditebereich 3: Optimale Prozesssteuerung - Die Handlungsabläufe

1. Durchorganisierte Arbeitsplätze erhöhen die Produktivität .
2. Klare Bewertungskriterien sorgen für kontinuierliche Leistungssteigerung
3. TQM - Qualität sicherstellen
4. Fehler als Herausforderung zur Verbesserung von Qualität
5. Probleme nach dem Prinzip des KVP selbständig lösen
6. Rationelles Arbeiten
7. Probleme analysieren und Verschwendung vermeiden
8. Reaktionsschnelligkeit erhöhen
9. Bestände / Lagerkosten reduzieren

Renditebereich 4: Der Kunde und seine Erwartungen - Das äußere Handlungsumfeld

1. Kundenzufriedenheit ermitteln
2. Wie denken Kunden über Ihre Leistung?
3. Den Vertrieb stärken
4. Die Mitarbeiter als Unterstützer des Vertriebs

5. Beschwerde-Management
6. Erfolgreiche Kundenbeziehungen
7. Begeisterung durch exzellenten Service
8. ...ein persönliches Erlebnis
9. Ein Ausblick

Vorwort

In Harvard gab es in den letzten Jahren für Studenten der Ökonomie ein immer wieder variiertes Diplomarbets-Thema mit der Aufgabenstellung: Bitte finden Sie eine Management-Methode der 90er Jahre, die Peter Drucker in seinen Grundlagenwerken über modernes Management in den 50er und 60er Jahren nicht bereits richtig vorhergesehen hat. Zu den ganz wenigen wirklichen Führungsinnovationen, die Peter Drucker noch nicht vorweggenommen hat, gehört die von Kaplan und Norton entwickelte Balanced Scorecard.

Kaplan und Norton wiesen Anfang der 90er Jahre zu Recht darauf hin, dass die Finanzkennzahlen eines Unternehmens nur einen relativ beschränkten Sektor unternehmerischer Erfolgsfaktoren beleuchten: Die Bilanz zeigt - so sagt Bonmot treffend - das Unternehmen nachts, wenn das Licht abgeschaltet ist, die Mitarbeiter und Kunden zuhause und die Produktionsmaschinen abgeschaltet sind.

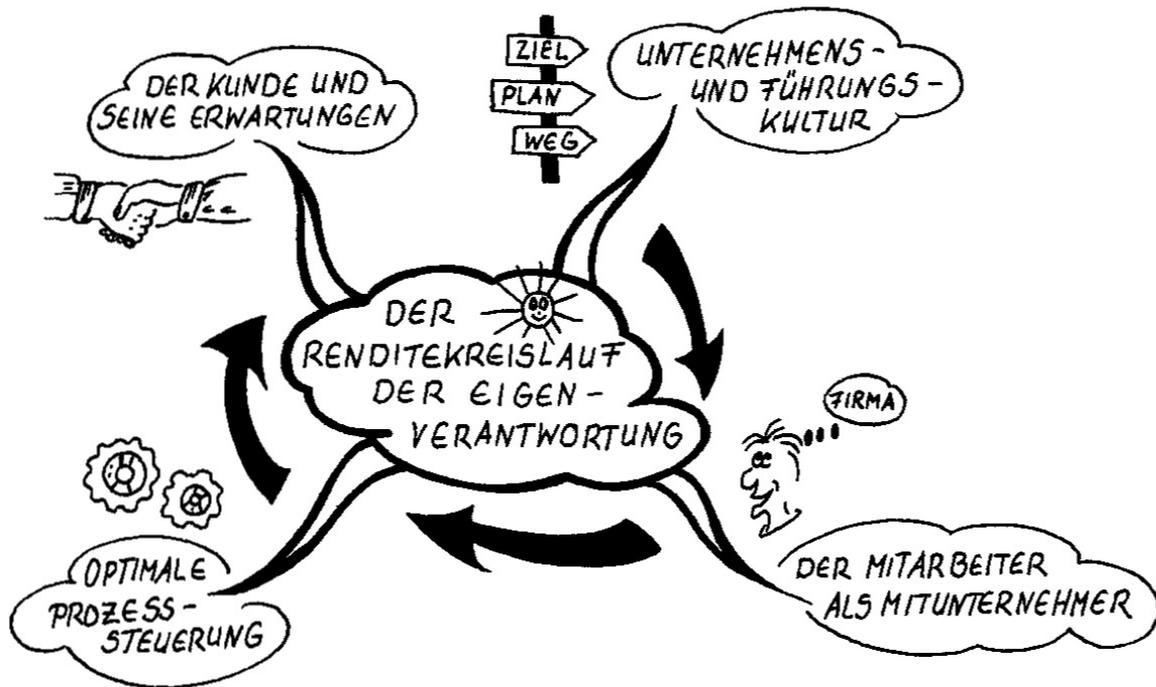
So ist bei einseitiger Betrachtung der Finanzen durchaus vorstellbar, dass ein Unternehmen noch satt schwarze Zahlen schreibt, obwohl die Kundenbasis bereits bröckelt, die Mitarbeiter demotiviert und die Unternehmensprozesse veraltet sind. Wenn Kunden und funktionierende Prozesse die Ursache unternehmerischen Erfolges sind, dann sind Umsatz, Cash Flow und Erträge die notwendigen Auswirkungen dieser Ursachen. Wer sein Unternehmen also nicht nur im Rückspiegel der realisierten Planzahlen sehen will, sondern statt dessen öfter nach vorn durch die Windschutzscheibe schaut, wird seinen unternehmerischen Focus schnell auf die erfolgsherbeiführenden Ursachen von

Mitarbeiterzufriedenheit, Kunden-Begeisterung und Systemoptimierung lenken. Von daher ist es nicht sonderlich erstaunlich, dass das Steuerungssystem der Balanced Scorecard in wenigen Jahren einen dramatischen Siegeszug rund um die Welt angetreten hat, mit dem Ergebnis, dass bereits im Jahre 2000 rund 40% der "Forbes-1000" Companies ihr Unternehmen nach Kennziffern in allen vier Erfolgfeldern führen. Es lag bei diesem Erfolg auch nahe, dass eine Vielzahl von Fachbüchern zum Thema: Management by Balanced Scorecard den Markt überschwemmt hat. Ein Thema blieb bei dieser Euphorie jedoch außen vor: Die Frage nämlich, wie der Führungsprozess hinter den Kennzahlen zu gestalten ist, damit diese in der Praxis auch gelebt werden: Diese Frage beantwortet der "Renditekreislauf der Eigenverantwortung" von Helmut Tietz klar, einfach, verständlich und praxisnah: "Der Kunde und seine Erwartungen", "Optimale Prozesssteuerung", "Der Mitarbeiter als Mitunternehmer" und "Unternehmens- und Führungskultur" übersetzt die drei neuen Kennfelder der Balanced Scorecard direkt in die Dimension der Führungspraxis. Der Autor verzichtet dabei wohlthuend auf Girlanden und Ausschmückungen und bringt seine jahrelange Coachingerfahrung gezielt auf den Punkt. Da ich Helmut Tietz seit vielen Jahren als besonders fähigen und motivierten Trainer kenne, dessen Persönlichkeit und dessen persönliches Vorbild immer wieder neu beeindrucken, kann ich Ihnen neben der Lektüre dieses Buches nur empfehlen, Ihre Lernkurve durch weitere Renditekreisläufe mit Führungsseminaren von Helmut Tietz weiter zu beschleunigen.

Ich wünsche deshalb dieser praktischen Führungsfibel die Verbreitung im Management, die sie verdient.

Alexander Christiani, im August 2002

Die 4 Renditebereiche



Der Renditekreislauf der Eigenverantwortung

In vielen Seminaren und Beratungsgesprächen mit Unternehmern und Kunden habe ich immer wieder beobachtet, dass einerseits der Ruf nach unternehmerisch denkenden Mitarbeitern immer mehr in den Vordergrund tritt, andererseits den Mitarbeitern die dafür notwendigen Voraussetzungen nicht zur Verfügung gestellt werden.

Das war für mich der Anlass, das Thema Eigenverantwortung in den Vordergrund meiner Beratungen und Trainings zu stellen. Ein weiterer wesentlicher Punkt war die Erkenntnis, dass in einer Vielzahl von Unternehmen immer nur Teilaspekte betrachtet und bearbeitet, selten dagegen das Unternehmen als Ganzes in seiner Weiterentwicklung gestärkt wurden. Dies hat mich dazu gebracht, den Renditekreislauf der Eigenverantwortung zu formulieren und damit eine Unternehmensentwicklung auf ganzheitlicher Basis aufzuzeigen. Wenn wir für die Herausforderungen dieses Jahrtausends fit sein wollen, sind eigenverantwortliche, selbstbestimmende Menschen die absolute Basisforderung: Menschen, die bereit sind, Vereinbarungen zu treffen und diese Regeln und Absprachen auch einzulösen, Menschen, die sich in allen Lebensbereichen gerne und freiwillig engagieren. Und Menschen als Führungskräfte, die diese Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter nicht nur tolerieren, sondern aktiv fördern und fordern.

Das Hauptanliegen dieses Buches ist der eigenverantwortlich denkende und handelnde Mensch. Mir blutet manchmal das Herz, wenn ich erkenne, wie wenig das vorhandene Potenzial genutzt wird. Viele Menschen sind nicht zufrieden und glücklich an ihrem Arbeitsplatz. Wenn Menschen im Unternehmen ihre Fähigkeiten und Talente

entwickeln können, steigt automatisch die Rendite des Unternehmens. Ich weiß, dass ich häufig den Zeigefinger erhebe. Nehmen Sie es als Ansporn, die vorhandenen Möglichkeiten voll auszuschöpfen. Ich tue dies im Interesse aller Mitarbeiter für eine verbesserte Zusammenarbeit. In meinen Seminaren frage ich meine Teilnehmer immer wenn es um das Thema Veränderung geht - "Wie isst man einen Elefanten"? Antwort: "Scheibchenweise". Gehen Sie die Tipps in diesem Buch "scheibchenweise" an, und Sie werden sehen, wie sich Klima und Rendite nach und nach in Ihrem Unternehmen positiv verändern.

Es ist mir auch wichtig, Ihnen mitzuteilen, dass dieses Buch sowohl für weibliche als auch männliche Leser gedacht ist. Der Einfachheit halber habe ich darauf verzichtet, die weibliche Form auszuschreiben. Ich bitte Sie, liebe Leserin, dafür um Nachsicht. Ich danke ganz herzlich den Menschen, die mich in meiner persönlichen Weiterentwicklung förderten - all den Autoren, die mir durch ihre Literatur oder durch persönliche Gespräche und Diskussionen wertvolle Anregungen für meine eigenen Gedanken gaben.

Mein Dank gilt ganz besonders Herrn Michael Jeinsen vom Christiani Persönlichkeits-Management für das sehr erfolgreiche Einzelcoaching. Danke meiner Frau Christine, die mich in meiner Entscheidung, dieses Buch zu schreiben, immer wieder bestärkt und unterstützt hat. Danke auch Herrn Michael Ehlers, Leiter der Weiterbildungsakademie "Motibus" in Bamberg, und Herrn Meinhard Feichter für ihre kritischen und konstruktiven Anmerkungen zu diesem Manuskript.

Wer von Ihnen denkt, dass die eigenen Mitarbeiter noch mehr leisten könnten?

Es war vor zwei Jahren. Meine Frau und ich gehen in ein Sportgeschäft, um einen neuen Skianzug zu kaufen. Als wir den Laden betreten, räumt die Verkäuferin gerade Regale ein. Meine Frau spricht sie an und sagt: "Ich suche einen Skianzug," worauf sich die Verkäuferin zu uns umdreht, meine Frau mit einem kurzen Blick von oben bis unten mustert, auf ein Hängeregal deutet und sagt: "Ich denke, Größe 38-40. Hängt von hier bis dort". Dann dreht sie sich wieder um und räumt ihr Regal weiter ein. Da die Skianzüge so hoch hängen, dass wir sie ohne Leiter nicht erreichen und die Verkäuferin sich anscheinend nicht zuständig fühlt, - gehen wir halt wieder.

Sich nicht zuständig fühlen, - können Sie ausschließen, dass bei Ihnen im Betrieb Mitarbeiter sich auch nicht zuständig fühlen ? Linda Bilmes stellte 1996 bei einer großangelegten Untersuchung eine hohe Korrelation zwischen Investitionen in die Mitarbeiter (Empowerment = Maßnahmen, um die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu stärken) und Verbesserung der Aktionärsrendite fest. Bei einem Training in einer mittelständischen Weberei war ein Thema die hohen Stillstandszeiten der Webmaschinen und die dadurch verursachten Kosten. Was war passiert?

Vor jedem dritten Schichtwechsel müssen die Arbeiter darauf achten, dass die Maschinen an bestimmten Stellen abgeschmiert werden, um einem Heißlaufen und damit einem möglichen Stillstand vorzubeugen. In der Praxis hat es sich eingebürgert, dass diese wichtige Arbeit immer häufiger "vergessen" wurde und es so immer öfter zum Ausfall von Maschinen kam. Auf meine Frage, warum diese Schmierintervalle nicht eingehalten werden, antworten die Meister: "Jeder schiebt diese unangenehme Tätigkeit auf den anderen ab, keiner fühlt sich verantwortlich und zuständig."

Konkret kostet der Ausfall einer Maschine pro Stunde dieses Unternehmen 1790,- Euro. Im Schnitt belaufen sich die Stillstandszeiten pro Woche auf eine Stunde, macht hochgerechnet auf ein Jahr bei 5 Schichten eine Summe von 93.000,- Euro.

Solche Störungen gibt es in jeder Firma. - Auch bei Ihnen?



Immer wieder habe ich mich gefragt, warum sich nur ein gewisser Prozentsatz der Menschen zuständig fühlt und Verantwortung übernimmt? Was hindert Menschen daran, Ihre Komfortzone zu verlassen und für ihr Denken und Handeln Verantwortung zu übernehmen?

In der **Komfort- oder Bequemlichkeitszone** halten wir uns deshalb so gerne auf, weil wir uns dort sicher fühlen und dieses Bedürfnis nach Sicherheit eines der Grundbedürfnisse von uns Menschen ist.

Manchmal verlassen wir diese Zone mit der Aussage: "Ich versuche es" und gehen sofort wieder in sie zurück, sobald nicht alles so läuft, wie wir es uns vorstellen. Wer so handelt, bei dem steht irgendwann auf seinem Grabstein: