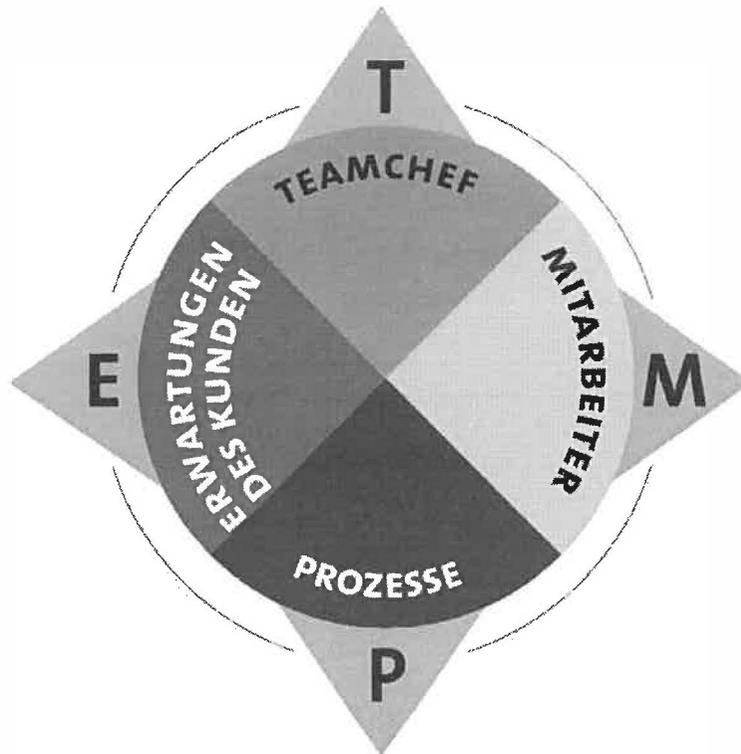


Prof. Dr. Jörg Knoblauch
Jürgen Kurz
Jürgen Frey

DIE TEMP METHODE®

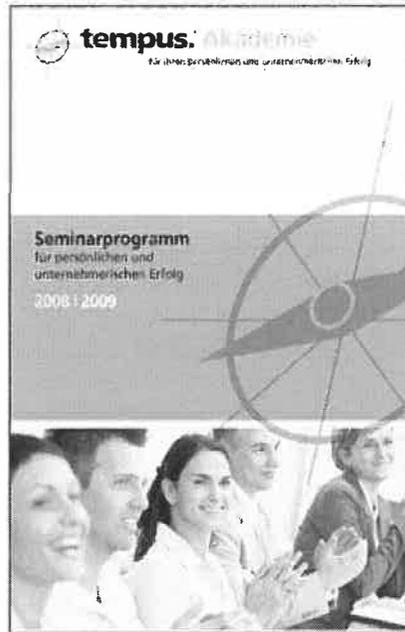


DAS KONZEPT
FÜR IHREN
UNTERNEHMERISCHEN
ERFOLG

Knoblauch Unternehmensgruppe



"Aufbruch zur Gelassenheit"



"Persönlicher und unternehmerischer Erfolg"

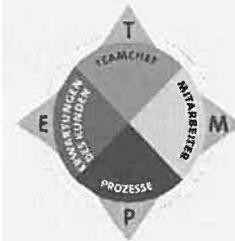


"Unternehmer beraten Unternehmen"



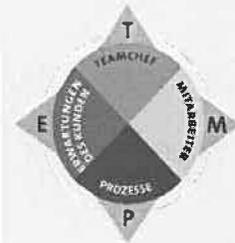
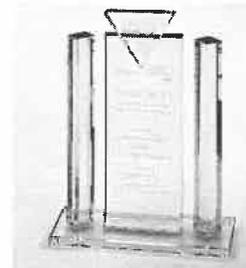
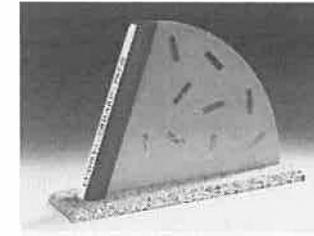
"Organisationen durch Menschen entwickeln!"

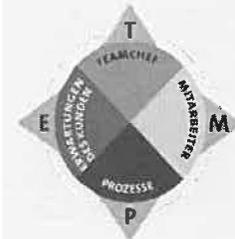
Einführung



Awards

- 2008 International Best Service Award
- 2006 Finalist Internationaler Deutscher Trainings-Preis
- 2005 BestPersAward
- 2005 Manufacturing Excellence Award
- 2004 International Best Factory Award
- 2002 EFQM – Recognised for Excellence in Europe
- 2002 Gewinner des Ludwig-Erhard-Preis-Wettbewerbs
- 2000 Unternehmerpreis Mittelstand
- 1998 Ministerpräsident zu Gast
- 1997 Best Factory Award
- 1995 – World Calendar Awards
- 2008





Wo muss ich zuerst handeln und wie?

ooo

Wer kann was am besten?

ooo

Wie kann ich mein Handeln begründen?

ooo



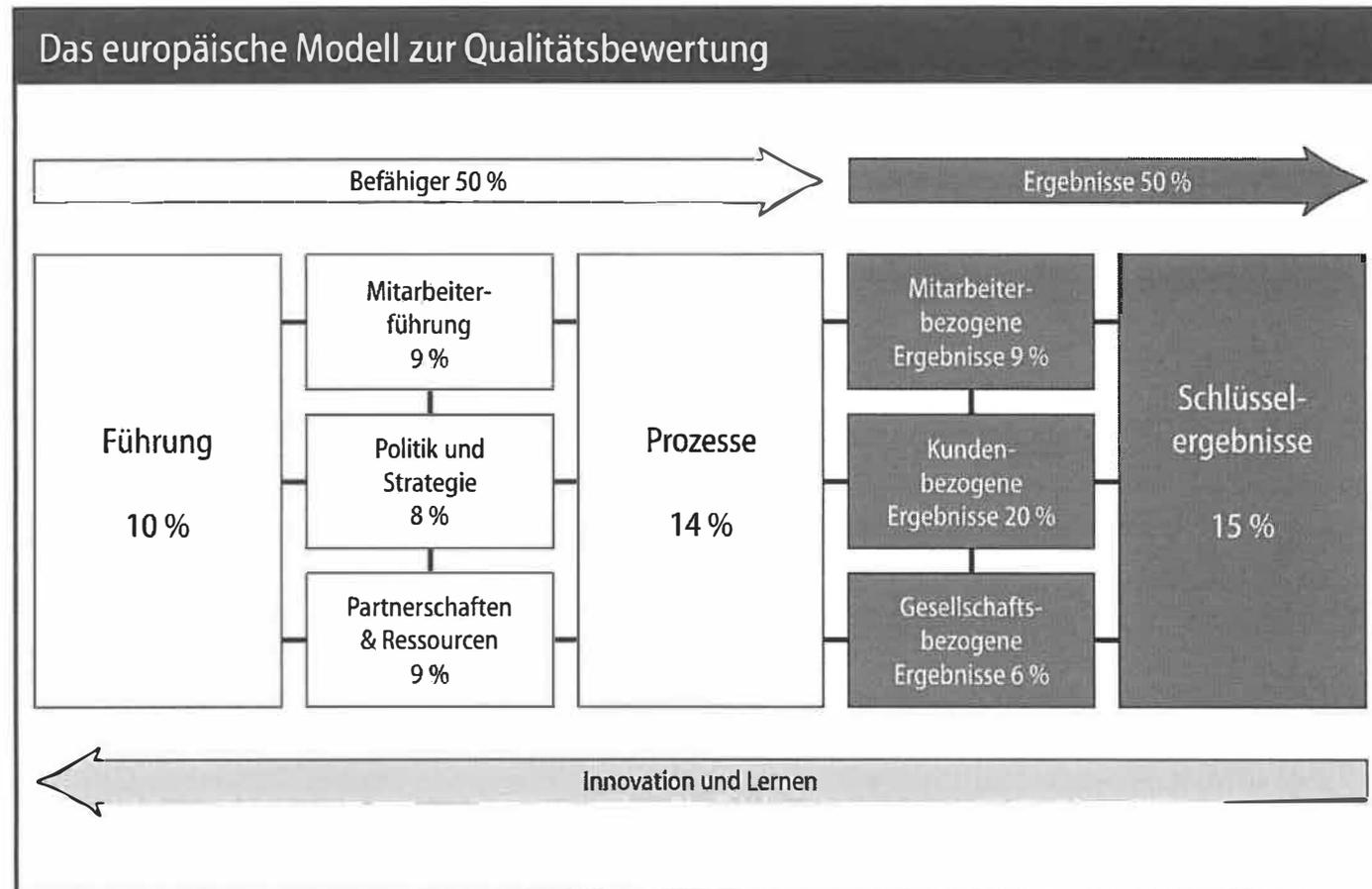
Das EFQM-Modell

EFQM steht für *European Foundation for Quality Management*. Das Grundschema des Modells basiert auf den fundamentalen Säulen von TQM:

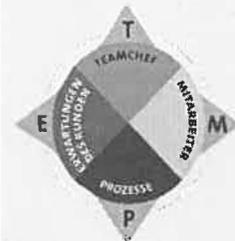
- Führung,
- Prozesse und
- Ergebnisse.

Die jeweils dazwischen liegenden sechs waagrechten Kästen geben an, mit welchen Mitteln die Umsetzung des Modells erreicht werden soll.

Weiter ist zu erkennen, dass das Modell in zwei große Abschnitte eingeteilt ist: in so genannte »Befähiger« und »Ergebnisse«, die jeweils die Hälfte des Gesamtmodells in der Bewertung ausmachen.



Quelle: European Foundation for Quality Management (Hg.)

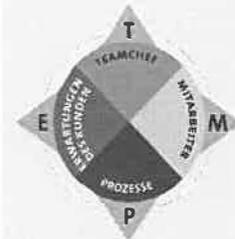
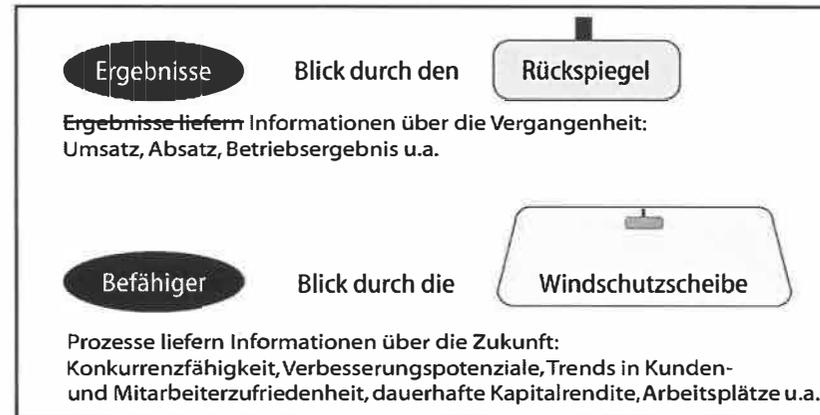


Das EFQM-Modell

Der Ausdruck »Befähiger« ist nicht auf Anhieb verständlich. Deshalb wird dieser Abschnitt auch mit »Mittel und Wege« bezeichnet. »Mittel und Wege« klingt einleuchtender, denn diese Worte bringen besser zum Ausdruck, dass es sich um Vorgehensweisen handelt.

Es ist eine fundamentale Erkenntnis des EFQM-Modells, dass es nicht ausreicht, Ergebnisse zu managen, sondern dass es erforderlich ist, die Vorgehensweise dazu (die Befähiger) einzubeziehen. Deshalb wird auch die Hälfte der Gewichtung auf die Vorgehensweise gelegt, obwohl es natürlich Ergebnisse sind, die letztlich erreicht werden sollen. Mit den Ergebnissen wird definiert, was die Organisation erreicht hat und erreichen will. Mit den Befähigern wird definiert, wie sie dabei vorgehen will und mit welchen Mitteln und Wegen sie die Ergebnisse erarbeiten möchte.

Die Unterscheidung in »Befähiger« und »Ergebnisse« ist wichtig. Denn Ergebnisse liefern immer nur Informationen über die Vergangenheit. Erst durch die Behandlung von Prozessen (Befähiger) erarbeitet man sich Informationen über die Zukunft.



Die TEMP-Methode® hilft weiter

Unternehmerische Gesundheit ist messbar. Mit Hilfe der Quality Awards kann ein Unternehmen genau herausfinden, bei wie viel Punkten es steht. Die Zahlen der meisten deutschen Unternehmen bewegen sich zwischen 50 und 150 Punkten. Der EFQM-Wettbewerb beispielsweise wird aber erst ab etwa 400 Punkten richtig interessant und spannend.

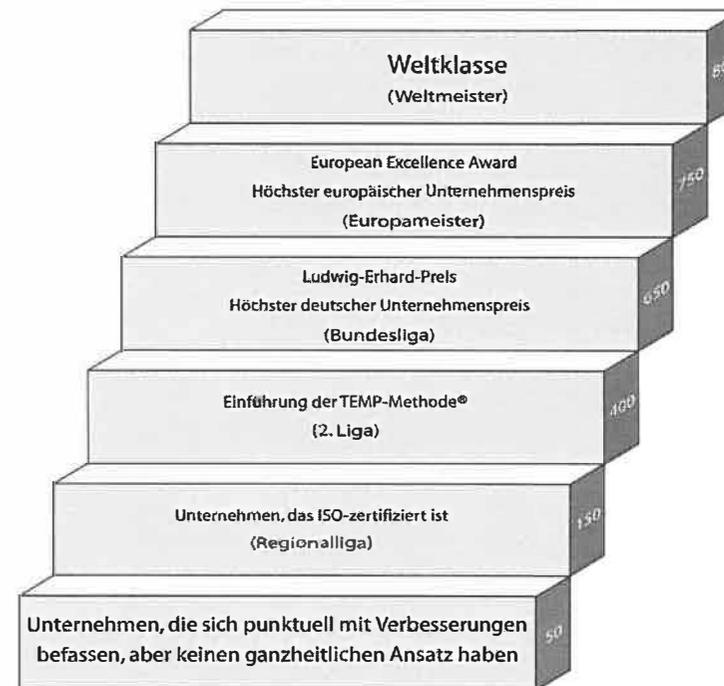
Hat ein Unternehmen am EFQM-Wettbewerb teilgenommen, kann es fundierte Unterlagen vorweisen und darauf weitere Verbesserungen aufbauen. Dabei sollte der Bewerber wissen, dass er 50 Punkte pro Jahr besser werden kann. 1000 Punkte bedeuten in diesem Modell die totale Fitness.

Allerdings sind Unternehmen wie Zehnkämpfer. Ein Zehnkämpfer wird nie zum Weltmeister im Kugelstoßen oder beim 100-Meter-Lauf werden. Wie ein Zehnkämpfer müssen auch Sie als Unternehmer in vielen Disziplinen zugleich topfit sein. Deswegen gibt es keine Firma auf der Welt, die 1000 Punkte erreicht. Die besten aller Firmen kommen auf maximal 800 Punkte.

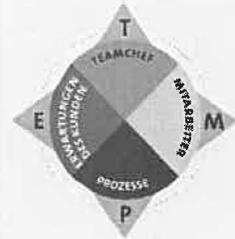
Die Treppe zeigt, dass gute von schlechten Firmen Lichtjahre entfernt sind. Etwa 90 Prozent aller deutschen Firmen befinden sich auf den Stufen 1 und 2 der Treppe.

Wer begleitet die Unternehmen auf dem Weg, für EFQM fit zu werden?

Die TEMP-Methode® bietet sich hier als Lösung an. Das Anwenden der TEMP-Methode® kann Sie bis auf 400 Punkte bringen und so die Lücke zwischen Stufe 2 und Stufe 4 schließen. Im nächsten Kapitel erfahren Sie, warum wir die Methode entwickelt haben und wie sie funktioniert.



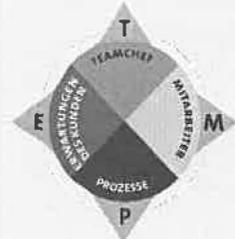
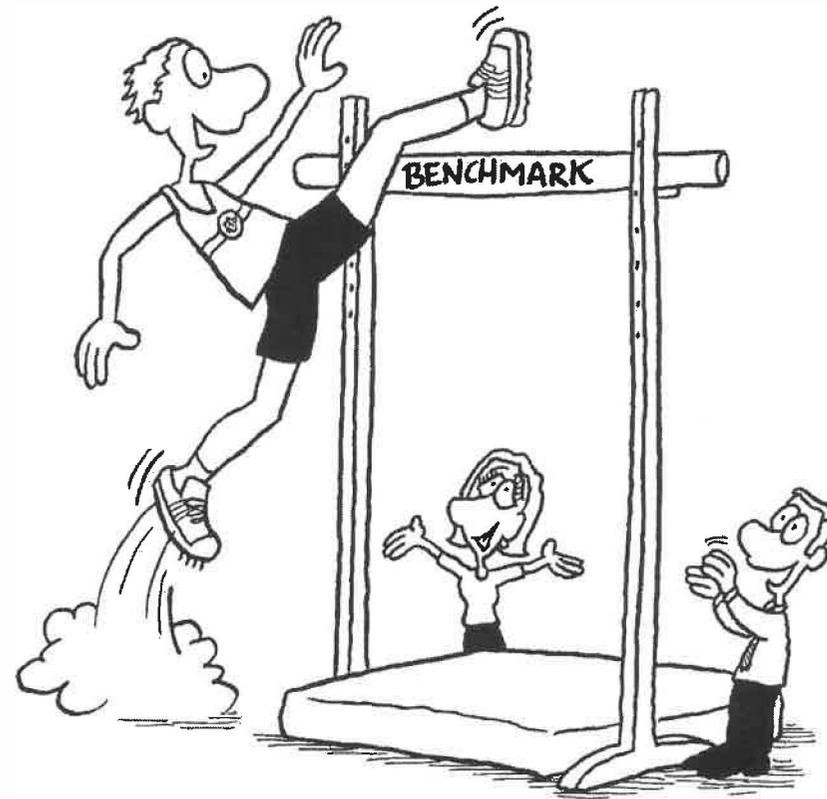
Das 1000-Punkte-Modell



Die TEMP-Methode® als Benchmark

Benchmarking ist überall auf der Welt dabei, die Perspektive von leitenden Angestellten und Managern zu verändern. Es zeigt Ihnen, wie gut, mittelmäßig oder schlecht Ihr Unternehmen in bestimmten Aspekten der Geschäftstätigkeit im Vergleich zu Unternehmen von Weltrang abschneidet.

Mit anderen Worten: Benchmarking ist die Bewertung der eigenen Unternehmensprozesse im Vergleich zu denen der Marktführer. Der »Beste« wird zum Standard, an dem sich alle anderen messen können.



Benchmarkveranstaltungen nutzen

Das »TOP-Programm« des Bundeswirtschaftsministeriums ist eine weitere, hervorragende Benchmarkveranstaltung. Über hundert Unternehmen – darunter auch die Firma tempus – öffnen mehrmals im Jahr für jeweils einen Tag ihre Pforten.

Geschäftsführende und leitende Angestellte können sich zu diesen Veranstaltungen sehr preiswert anmelden. Benchmarking par excellence.

TOP-Team,
c/o F.A.Z.-Institut
Mainzer Landstraße 199
60326 Frankfurt/Main
www.top-online.de
mail@top-online.de

Best Practice-Verein Mailungen 2008

TOP

Innovative Unternehmen laden ein

Erleben Sie Innovative Prozesse, Strategien und Technologien praxisnah

www.top-online.de

tempus: tempus-Zeitplansysteme
89537 Giengen/Brenz

Thema: Motivierte und eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter – Mitarbeiter werden Mitunternehmer

- 20% mehr Arbeitseffizienz im Büro
- Zielvereinbarungen
- „33 Rosen“ – partnerschaftliche Unternehmenskultur in der Praxis

Termine: 11. März 2008
13. November 2008

19.01/08
18.02/08

Veranstaltungsort: Giengen/Brenz
Beginn: 09.30 Uhr Ende: 16.30 Uhr

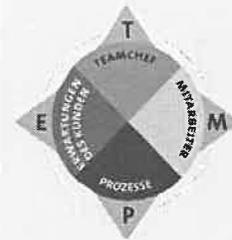
Awards

Das traditionelle Unternehmen hat ausgedient. Ziel ist ein Netzwerk von vielen „1-Mann-Unternehmen“. Es gilt, die Mitarbeiter zu Mitunternehmern zu entwickeln. Beim „Best Factory Award“-Gewinner tempus wurde deshalb das gesamte Unternehmen mit Zielen „überzogen“. Vom Geschäftsführer bis zum Auszubildenden haben alle Mitarbeiter Jahresziele. Durch die eigenverantwortliche Umsetzung wird jeder Mitarbeiter zum Mitunternehmer. Mitarbeiter werden durch eine partnerschaftliche und wertorientierte Unternehmenskultur in alle Belange des Unternehmens einbezogen. Dies geschieht durch das siebenstufige Motivationskonzept der „33 Rosen“, das durch Mitwissen, Mildanken, Mitlernen, Mitverantworten, Mitgelingen, Mitbesitzen und „Sinn bieten“ das Unternehmen zu einer lernenden Organisation verändert.

Fakten & Daten:

Firmengröße
Beschäftigte: 25-35
Umsatz: 3,5 Mio. Euro

Produkte
Zeiplanbücher
inkl. Zubehör, Managementliteratur, Persönlichkeitstests, Seminare zum Thema Zeit- und Lebensmanagement



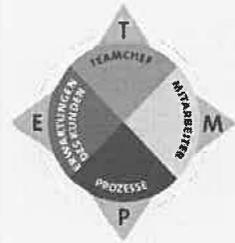
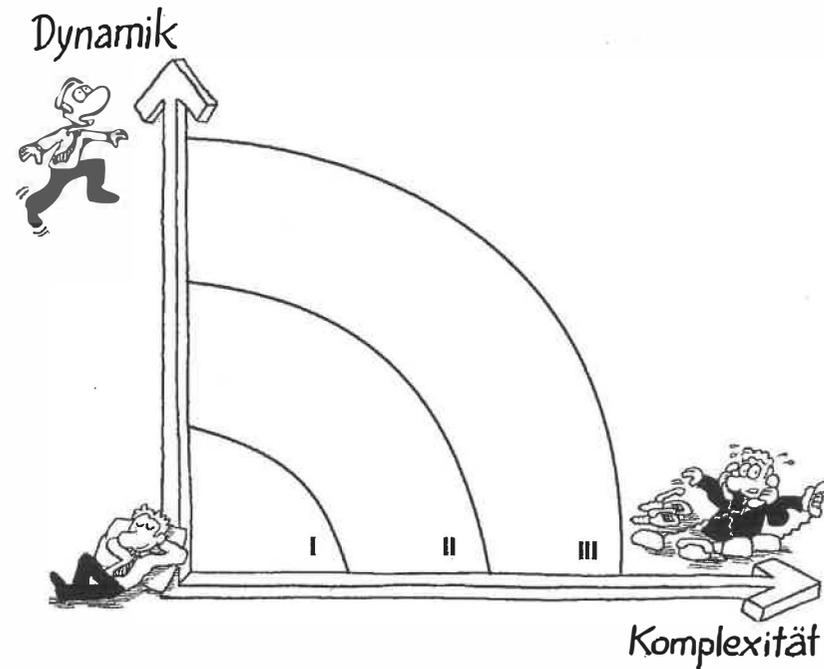
Die Fitnessfaktoren

Keine Frage: Unternehmen sind unterschiedlich fit. Fitness wird vor allem dadurch bestimmt, wie man mit Geschwindigkeit und Komplexität umgeht.

In den 60er Jahren hieß es: »Groß frisst klein«. Heute gibt es nur noch einen Trend: »Schnell gegen langsam«.

Der amerikanische Brillenhersteller Lenscraft hat den Anspruch, jedes Brillenglas in jeder Stärke in nur 1,5 Stunden zu liefern. In der Praxis sieht das dann so aus: Der Kunde kommt, macht einen Augentest, isst anschließend gegenüber eine Pizza und holt gleich danach seine fertiggestellte Brille ab.

Der Microsoft-Gründer Bill Gates bekennt in einem Fernsehinterview: »Das einzige, wovor ich mich fürchte, ist, ein halbes Jahr gepennt zu haben, und wir sind tot.« Solche Beispiele, die zeigen, dass Geschwindigkeit alles ist, kann man beliebig oft finden.



Die Fitnesszonen

Welche Paradigmen gibt es im Unternehmensalltag?

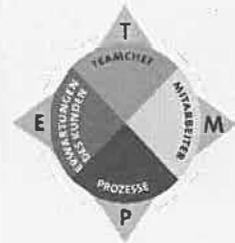
Sie befinden sich in Zone I, wenn folgende Beschreibung in etwa auf Sie zutrifft: Sie konzentrieren sich auf das Produkt. Hier ist der Fachmann wichtig, der weiß, was er tut. Das Ganze funktioniert mit einer »Komm«-Struktur: »Lieber Kunde, wann immer ich für dich Zeit habe, bin ich gerne für dich da.« Während das Produkt also gut oder sogar hervorragend ist, kann die Kunden- und Mitarbeiterorientierung nur als mangelhaft bezeichnet werden.

Das Problem dabei: Mit diesem Denken kann man heute nicht mehr – oder nur sehr mühsam – überleben.

Unternehmen in der Fitnesszone II dagegen haben den Kunden entdeckt. Hier lautet die oberste Regel, sich am Kunden und seinen Bedürfnissen bedingungslos auszurichten. Aus der »Komm«- wird eine »Geh«-Struktur. Der Kunde steht mit seinen Bedürfnissen im Mittelpunkt. Damit sind Sie schon gut, aber Sie könnten besser sein!

Unternehmen der Fitnesszone III haben neben dem Produkt und dem Kunden außerdem auch den Mitarbeiter im Blick. Nur der Mitarbeiter, der seinen Stärken gemäß eingesetzt wird, kann sich entfalten und seine Stärken weiter ausbauen. Sie haben erkannt: Nur begeisterte Mitarbeiter sind in der Lage, auch ihre Kunden zu begeistern.

Zone I	Zone II	Zone III
Kunde als »lästiges Übel« z.B. - Handwerker - Kirche - Kommunen	Kunde ist »zufrieden« z.B. »Mittelstand«	Kunde ist »Fan« z.B. - Hewlett Packard - Mettler Toledo - Porsche
»Ich komme am Mittwoch!« (Man sagt Ihnen nur nicht, an welchem.) »Kunde droht mit Auftrag«	Tägliche Frage: »Was ist das brennendste Problem meiner Zielgruppe?«	»In den Gehirnwindungen des Kunden spazieren gehen« »Volle Leistung +1«
Komm-Struktur	Geh-Struktur	Beim Kunden sein (Hase und Igel)



Die vier Erfolgsfaktoren der TEMP-Methode®

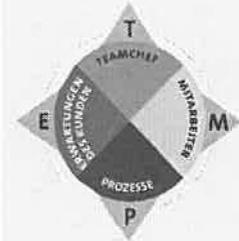
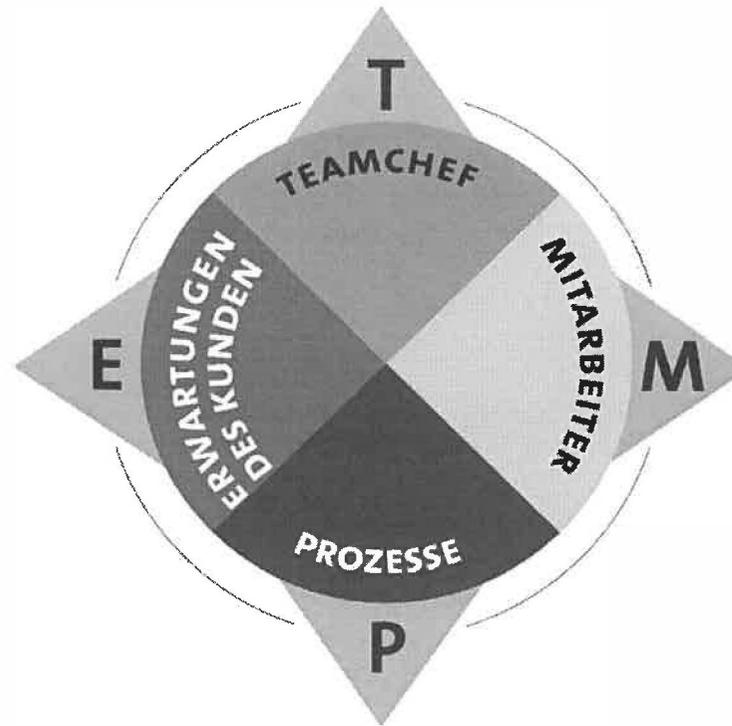
Die TEMP-Methode® arbeitet mit den vier Erfolgsfaktoren, die für eine ganzheitliche Unternehmensentwicklung entscheidend sind:

- »Teamchef«,
- »Erwartungen des Kunden«,
- »Mitarbeiter« und
- »Prozesse«.

Die vier Erfolgsfaktoren umfassen alle wichtigen Punkte, die den Erfolg eines Unternehmens bestimmen.

Die TEMP-Methode® leistet dabei zweierlei:

1. Sie dient als grundlegendes Analyseinstrument und zeigt die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens auf.
2. Sie zeigt, wie Sie die Schwächen überwinden können.



Die vier Erfolgsfaktoren der TEMP-Methode®

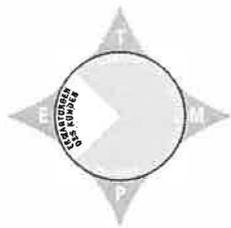


Erfolgsfaktor I: Teamchef

Kleinen und mittelständischen Unternehmen stehen zumeist eine oder mehrere Unternehmerpersönlichkeiten vor, die das Unternehmen gegründet oder aber entscheidend geprägt haben. Wie im Sport leitet der Unternehmer als »Chef« ein »Team«, das er personell zusammenstellen und

führen muss. Gemeinsam mit diesem Team richtet er das Unternehmen auf langfristige Ziele aus.

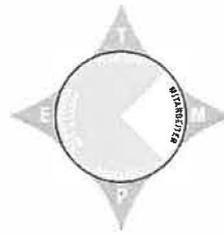
Wie Sie die entscheidenden Aspekte des Führens optimieren, erklärt Ihnen die TEMP-Methode®.



Erfolgsfaktor II: Erwartungen des Kunden

Die Ausrichtung des Unternehmens auf den Kunden ist der zweite Erfolgsfaktor. Der Kunde – und nur der Kunde – bestimmt, ob das Unternehmen langfristig am Markt eine Daseinsberechtigung hat oder nicht. Deshalb muss alles getan werden, um den Kunden zufrieden zu stellen, oder noch besser, um ihn zu einem »Fan« des Unternehmens zu machen.

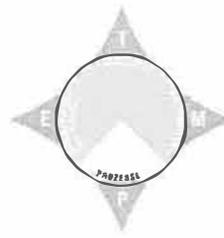
Die TEMP-Methode® wird Ihnen helfen, den Kunden immer aufs Neue zu verblüffen und auf diese Weise langfristig an Sie zu binden.



Erfolgsfaktor III: Mitarbeiter

Um die ständig wachsenden Wünsche der Kunden befriedigen zu können, brauchen Sie engagierte Mitarbeiter, die hochqualifiziert und flexibel auf diese Wünsche eingehen können. Neben den (externen) Kunden sind die Mitarbeiter Ihre internen Kunden, die eigene Bedürfnisse haben.

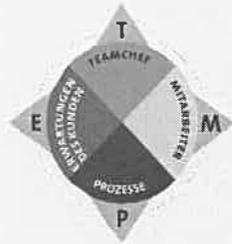
Wenn Sie die TEMP-Methode® konsequent anwenden, werden Sie bald hochmotivierte Mitarbeiter haben, die selbstständig zum Erfolg des Unternehmens beitragen.



Erfolgsfaktor IV: Prozesse

Bis an den Kunden geliefert werden kann, durchläuft jedes Produkt und jede Dienstleistung bestimmte Herstellungsprozesse. Diese Prozesse müssen möglichst fehlerfrei, kostengünstig und ohne Verzögerungen ablaufen. Ob Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden oder nicht, ist entscheidend von der Qualität der Prozesse abhängig.

Sie können die Prozesse verbessern, dadurch Kosten senken und die Produktivität Ihres Unternehmens erhöhen – wenn Sie die TEMP-Methode® einsetzen.



Die Handlungsfelder der TEMP-Methode®

Die Handlungsfelder der TEMP-Methode®

Jeder der vier Bausteine stellt einen der zentralen Erfolgsfaktoren eines kleinen und mittelständischen Unternehmens dar. Um Hinweise auf konkretes Handeln zu bekommen, wurden die einzelnen Erfolgsfaktoren weiter in jeweils sieben Handlungsfelder untergliedert (siehe Abbildung).

Erfolgsfaktor I	Teamchef
Handlungsfeld 1	Unternehmerpersönlichkeit entwickeln
Handlungsfeld 2	Unternehmensleitbild festlegen
Handlungsfeld 3	Strategisch planen
Handlungsfeld 4	Mitarbeiter auswählen
Handlungsfeld 5	Erfolg vereinbaren
Handlungsfeld 6	Profitabel wirtschaften
Handlungsfeld 7	Außendarstellung gestalten

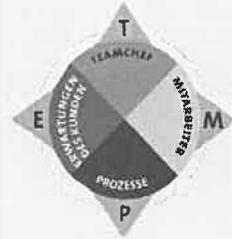
Erfolgsfaktor II	Erwartungen des Kunden
Handlungsfeld 1	Kernkompetenzen entwickeln
Handlungsfeld 2	Zielgruppe fokussieren
Handlungsfeld 3	Servicequalität steigern
Handlungsfeld 4	Innovationsfähigkeit ausbauen
Handlungsfeld 5	Verkauf stärken
Handlungsfeld 6	Kundenzufriedenheit messen
Handlungsfeld 7	Kundenbeziehungen pflegen

Diese Handlungsfelder stellen konkrete Aktionsbereiche dar, in denen Sie Ihr Unternehmen Schritt für Schritt entwickeln müssen.

Die Handlungsfelder helfen Ihnen zu entscheiden, auf welche Aspekte – beispielsweise in der Kundenorientierung – Sie sich konzentrieren müssen. Dies führt zu konzeptioneller Klarheit im Unternehmensalltag und verringert die Gefahr, wertvolle Kraft auf »Nebenschauplätzen« zu verlieren.

Erfolgsfaktor III	Mitarbeiter
Handlungsfeld 1	Offen kommunizieren
Handlungsfeld 2	Mitdenker gewinnen
Handlungsfeld 3	Weiterbildung fördern
Handlungsfeld 4	Verantwortung übertragen
Handlungsfeld 5	Vertretungsfähigkeit garantieren
Handlungsfeld 6	Mitgenießen und Mitbesitzen
Handlungsfeld 7	Mitarbeiter wertschätzen

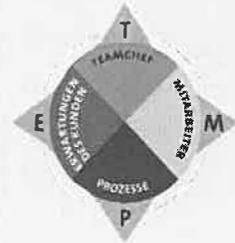
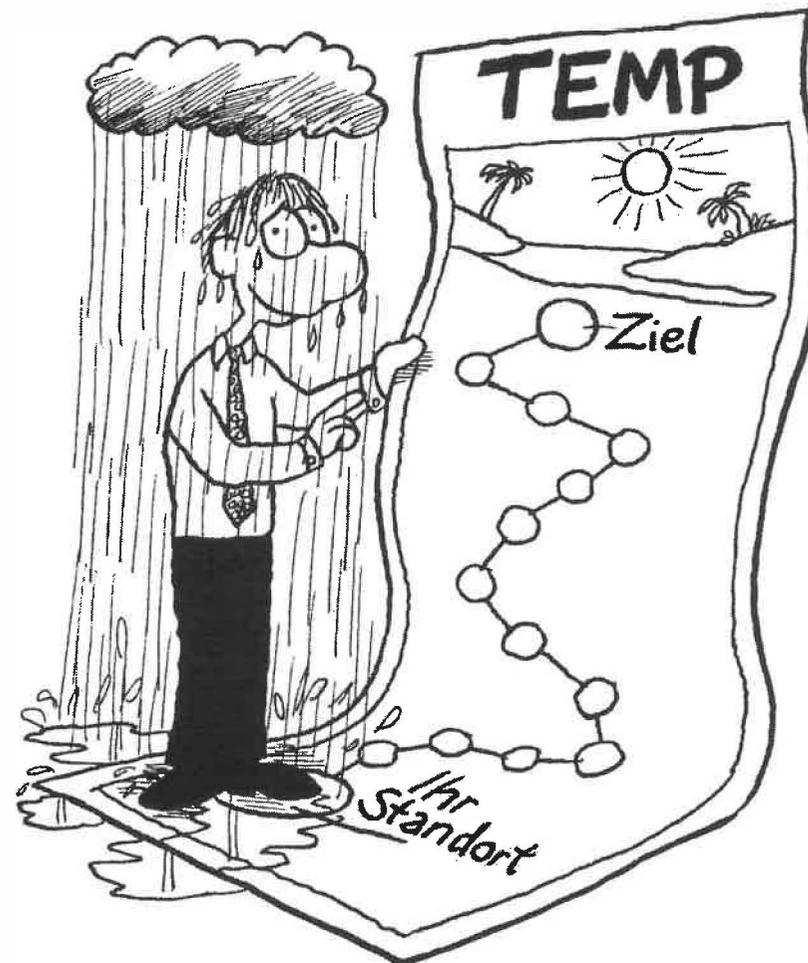
Erfolgsfaktor IV	Prozesse
Handlungsfeld 1	Ordnung halten
Handlungsfeld 2	Qualität verbessern
Handlungsfeld 3	Termintreue steigern
Handlungsfeld 4	Abläufe optimieren
Handlungsfeld 5	Bestände reduzieren
Handlungsfeld 6	Arbeitseffizienz messen
Handlungsfeld 7	Netzwerkbeziehungen entwickeln



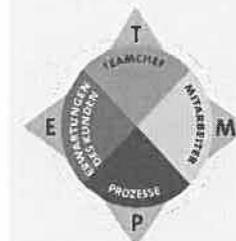
Die TEMP-Methode® in ihrer Funktion als Landkarte

Der Unternehmenstest erfüllt darüber hinaus die Forderung nach der übersichtlichen »Landkarte« für unternehmerisches Handeln.

Mit der TEMP-Methode® sind Sie nun in der Lage, Ihr Unternehmen selbst zu bewerten und darauf aufbauend Maßnahmen zur Weiterentwicklung zu bestimmen.



Erfolgstaktik 1 Teamchef	Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
<p>Geben Sie sich für jedes Handlungsfeld eine Note. Kreuzen Sie dazu in jeder Zeile ein Kästchen an, das Ihre Situation am besten beschreibt.</p>	Handlungsfeld 1 Unternehmerpersönlichkeit entwickeln	Gefühl der persönlichen Überforderung. Die Zuneigung von Ehepartner und Kindern ist verloren gegangen. <input type="checkbox"/>	Vieles gelingt, und trotzdem bleibt vieles unerledigt nach dem Motto »keine Zeit«. <input type="checkbox"/>	Die Rolle im Unternehmen und Privatleben ist geklärt. Sie können Fragen beantworten wie: »Wer bin ich heute?«, »Was kann ich?«, »Wohin will ich?«. <input type="checkbox"/>	Die meisten Lebensbereiche sind in guter Balance. Zur Berufung als Führungskraft haben Sie ein klares Ja. <input type="checkbox"/>	Ihre persönlichen Lebensziele und das Lebensmotto sind geklärt und existieren schriftlich. <input type="checkbox"/>	Für jeden Lebensbereich existieren Planungen, die aktiv umgesetzt werden. <input type="checkbox"/>
	Handlungsfeld 2 Unternehmensleitbild festlegen	Über Aspekte wie Zielfoto, Mission/Vision und Unternehmensleitbild wurde nie nachgedacht. Das operative Geschäft dominiert. <input type="checkbox"/>	Wichtige zukünftige Entwicklungen werden ungefiltert ins Tagesgeschäft einbezogen. <input type="checkbox"/>	Es existiert ein vages Bild von der Zukunft des Unternehmens. Themen wie Werteorientierung und Verhaltensspielregeln werden diskutiert. <input type="checkbox"/>	Eine schriftliche Fixierung des Unternehmensleitbildes liegt vor. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmensleitbild wird in der Praxis durchgehend gelebt. <input type="checkbox"/>	Eine dynamische, wertorientierte Organisation entsteht. <input type="checkbox"/>
	Handlungsfeld 3 Strategisch planen	Das Tagesgeschäft dominiert. Es gibt keine Zeit, um am System zu arbeiten, sondern nur im System. <input type="checkbox"/>	Kurzfristiges Handeln überdeckt langfristige Ansätze. Dringendes dominiert Wichtiges. Statt konkreter Ziele gibt es nur gut gemeinte Absichten. <input type="checkbox"/>	Zielauswahl führt zu Prioritäten und damit zu strategischem Denken. <input type="checkbox"/>	Eine mittelfristige Unternehmensplanung (zwei bis drei Jahre) existiert. <input type="checkbox"/>	Eine langfristige Unternehmensplanung (über fünf Jahre hinaus) existiert. <input type="checkbox"/>	Die Unternehmensstrategie wird den laufenden Änderungen angepasst. Repositionierung des Unternehmens. <input type="checkbox"/>
	Handlungsfeld 4 Mitarbeiter auswählen	Es wird genommen, was zur Verfügung steht. Wer zuerst kommt, wird eingestellt. <input type="checkbox"/>	Die Bewerberauswahl erfolgt nach ungeeigneten Kriterien (z. B. Gehalt). Das Anforderungsprofil ist ungeklärt. <input type="checkbox"/>	Die Bewerberauswahl erfolgt nach Aufgabenbeschreibung und Anforderungsprofil. <input type="checkbox"/>	Sowohl Bewerberauswahl als auch der Einsatz von Instrumenten (wie Assessmentcenter) und Beratern erfolgen sorgfältig. <input type="checkbox"/>	Nicht die besten Bewerber werden genommen, sondern die Besten der Branche aktiv gesucht. <input type="checkbox"/>	Nicht der Beste, sondern der Richtige wird eingestellt. Person und Aufgabe werden sorgfältig zusammengefügt. <input type="checkbox"/>
	Handlungsfeld 5 Erfolg vereinbaren	Das Unternehmen funktioniert nach Befehl und Gehorsam. <input type="checkbox"/>	Es gibt sporadische Treffen im Führungskreis. <input type="checkbox"/>	Strategietage mit den Führungskräften finden regelmäßig statt. Die Kräfte werden zum Beispiel durch ein Jahresmotto gebündelt. <input type="checkbox"/>	Es gibt individuelle Zielvereinbarungen mit den Führungskräften durch Quartalsgespräche. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter sind in den Prozess der Zielfindung und -realisierung eingebunden. <input type="checkbox"/>	Das Gehalt ist an das Erreichen der Ziele gekoppelt. Die Mitarbeiter tragen auf diese Weise das Unternehmensrisiko mit. <input type="checkbox"/>
	Handlungsfeld 6 Profitabel wirtschaften	Kontostände und jährliche Bilanzen stellen die Grundlage für anstehende Entscheidungen dar. <input type="checkbox"/>	Es wird erkannt, dass außer dem Umsatz noch andere wichtige Kenngrößen existieren. Monats- und Quartalsbilanzen werden erstellt. <input type="checkbox"/>	Es gibt regelmäßige Plan-Ist-Vergleiche (monatlich oder quartalsweise). Die vom Controlling gelieferten Zahlen werden aber nur vereinzelt genutzt. <input type="checkbox"/>	Maßnahmen aus dem Plan-Ist-Vergleich werden umgesetzt. Die Wirksamkeit der Maßnahmen liegt bei 75 Prozent. <input type="checkbox"/>	Der Plan-Ist-Vergleich ergibt eine Übereinstimmung von mehr als 95 Prozent. <input type="checkbox"/>	Die entscheidenden Kennzahlen liegen im Branchenvergleich unter den top zehn Prozent. <input type="checkbox"/>
	Handlungsfeld 7 Außendarstellung gestalten	Weder Öffentlichkeitsarbeit noch ein einheitliches Erscheinungsbild nach außen sind vorhanden. <input type="checkbox"/>	Zu besonderen Anlässen wird versucht, die Öffentlichkeit zu informieren. Ein Firmenlogo existiert, wird aber immer wieder verändert. <input type="checkbox"/>	Zur sporadischen Öffentlichkeitsarbeit werden externe Profis hinzugezogen. Die Notwendigkeit eines Corporate Design ist klar geworden. <input type="checkbox"/>	Ein Jahresthemenplan für die Öffentlichkeitsarbeit liegt vor. Ein Corporate Design existiert. <input type="checkbox"/>	Es werden gezielt Anlässe geschaffen, über die die Medien berichten. Das Corporate Design ist ausdifferenziert bis hin zu Feinheiten wie Corporate Wording. <input type="checkbox"/>	Die Medienkontakte sind so entwickelt, dass die Presse auch von sich aus berichtet. Das Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit ist durchweg positiv. <input type="checkbox"/>

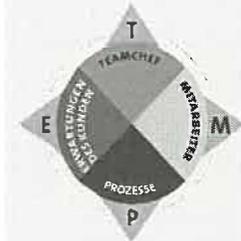
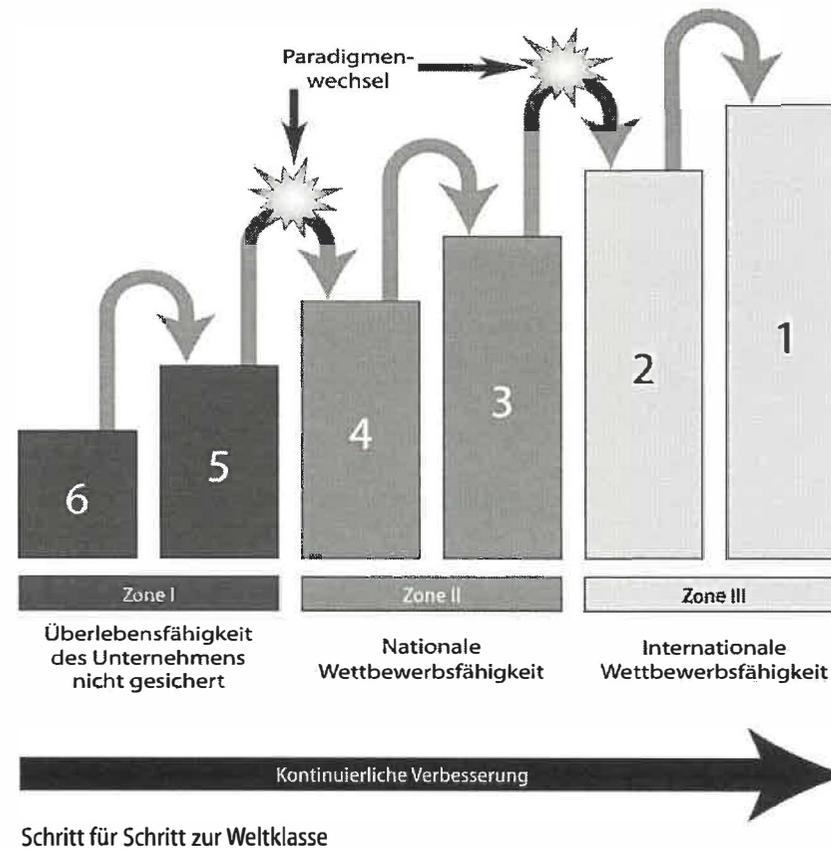


Verbesserungen brauchen viel Zeit

Wie in der Schule können Sie Noten von 1 bis 6 für die Fitness Ihres Unternehmens vergeben. Gehen Sie davon aus, dass Sie in einem Jahr um etwa eine halbe Note besser werden können. Wenn Sie sich also beispielsweise von der Note 5 auf die Note 3 verbessern wollen, brauchen Sie dafür vier Jahre. Und wer sich von der Note 5 auf die Note 1 verbessern möchte, muss mit acht Jahren rechnen.

Dazu reicht es aber nicht aus, dass Sie als Chef beschließen, diesen Weg zu gehen. Nein, es geht nur, wenn Sie alle Mitarbeiter gewinnen. Die vielen Projekte müssen von unterschiedlichen Mitarbeitern gemeinsam angegangen werden, sonst dauert dieser Prozess noch länger. Denken Sie daran: Die nötigen Veränderungen sind nicht allein mit einem Berater zu lösen, der mit einem Crash-Programm ins Haus kommt.

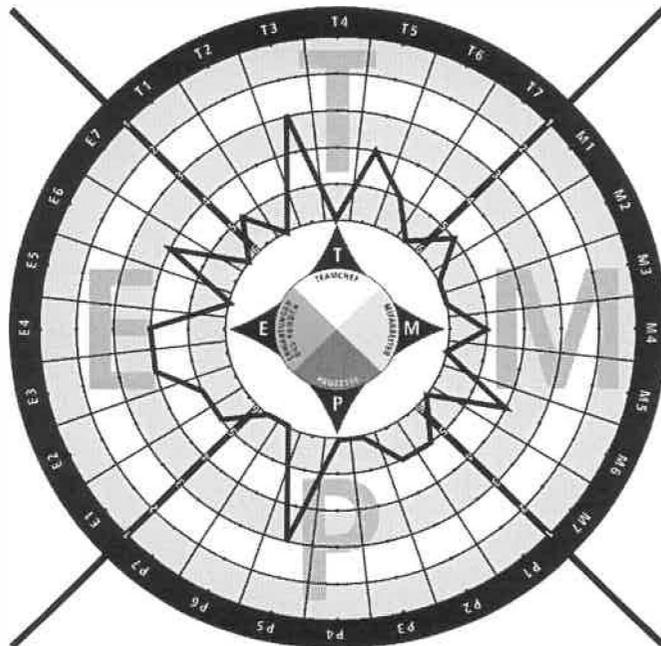
Es geht um die Veränderung von Menschen und deren Gewohnheiten. Dafür sind lange Zeiträume notwendig.



Die erfolgreiche Umsetzung

Wenn Sie alle Handlungsfelder durchgearbeitet haben, stellt sich die Frage, wie es weiter geht. Einzelne Aktionen führen nicht zum Erfolg. Um mit einem ganzheitlichen Konzept die neue Fitness zu entwickeln, benötigen Sie einen Überblick über alle 28 Handlungsfelder.

Das Radarchart gibt Ihnen den Überblick. Tragen Sie alle Noten aus den Handlungsfeldern ein. Jetzt sehen Sie sofort, wo Sie Handlungsbedarf haben.



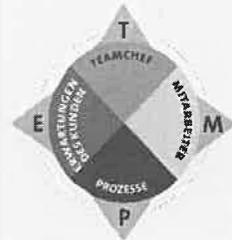
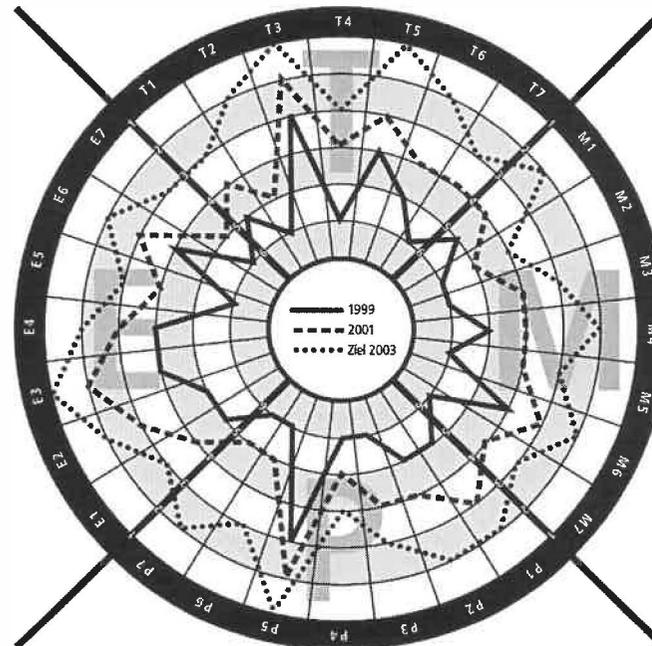
Wenn Sie das Radarchart jährlich neu ausfüllen, dokumentieren Sie damit gleichzeitig Ihren Fortschritt.

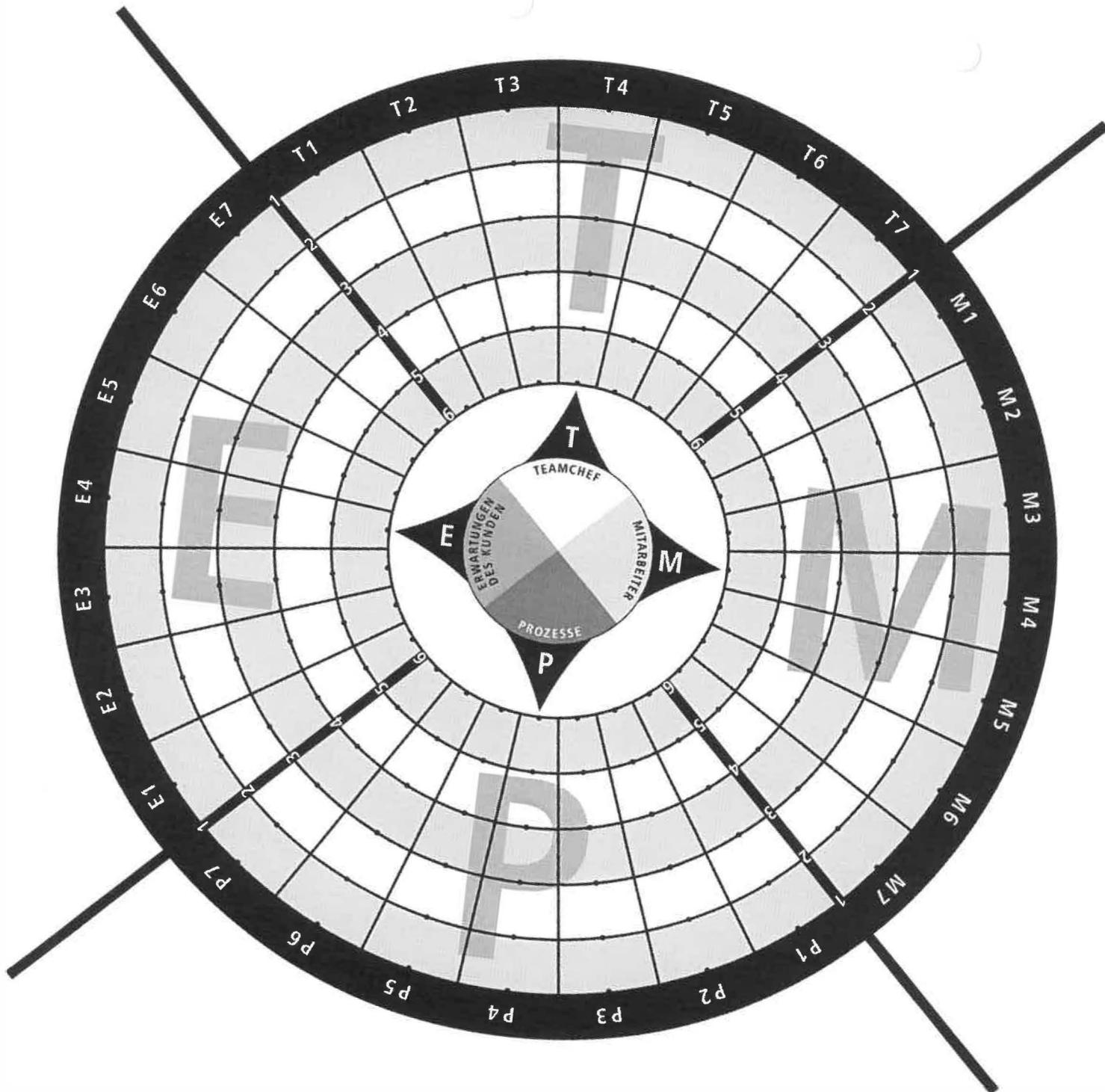
Auch Ihre Ziele können Sie in das Radarchart eintragen:

———— 2009

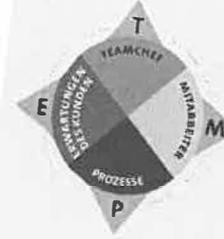
----- 2011

..... Ziele 2013





Einführung



Die erfolgreiche Umsetzung

Arbeiten Sie mit Aktionsplänen

Nachdem Sie anhand des Radarcharts gesehen haben, wo Ihre Schwachstellen sind, gilt es nun gezielt an Ihren Problembereichen zu arbeiten. Damit Sie dabei besser vorankommen, sollten Sie konkrete Aktionspläne ausarbeiten. Benutzen Sie dazu die Kopiervorlage (siehe rechts und nächste Seite).

Hilfreich ist es, für jedes einzelne »To do«, also für jeden einzelnen Vorsatz bzw. jede einzelne Aktion, ein separates Blatt auszufüllen. Sie können für ein Problem auch mehrere Blätter ausfüllen. Wenn beispielsweise die Qualität Ihres Personals unbefriedigend ist, könnten etwa folgende Aktionen entstehen:

- Mitarbeiter A in eine neue Position bringen, die besser seinem Stärkenprofil entspricht,
- Mitarbeiter B durch Jobrotation an neue Aufgaben heranführen,
- Neuen Mitarbeiter suchen, der eine bestimmte Aufgabe wahrnimmt.

Wenn Sie alleine mit der TEMP-Methode® arbeiten, sind **fünf bis sechs ausgefüllte Aktionsblätter zunächst ausreichend**. Ist es Ihr Ziel, innerhalb eines Jahres um eine halbe Note besser zu werden, müssen Sie so viele Mitarbeiter wie möglich einbinden. Wenn Sie die TEMP-Methode® gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern einsetzen, sollten Sie auch deutlich mehr Blätter ausfüllen.

Vergessen Sie auch nicht Ihre Stärken zu stärken. Während Sie die 28 Handlungsfelder aufmerksam analysieren, werden Sie erkennen, wo Sie in Ihrer speziellen Situation (Engpass) ansetzen müssen, um voranzukommen.

Aktionsplan

Erfolgsfaktor: _____

Handlungsfeld: _____

<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 10%; border: none;">Note</th> <th style="border: none;">Ist-Zustand</th> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 10%;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> </table>	Note	Ist-Zustand			→	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 10%; border: none;">Note</th> <th style="border: none;">Soll-Zustand</th> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 10%;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> </table>	Note	Soll-Zustand		
Note	Ist-Zustand									
Note	Soll-Zustand									

Priorität

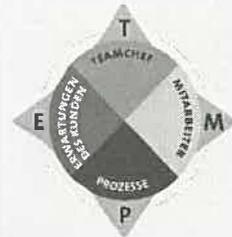
A B C

Wer?

Macht was?

Bis wann?

tempus



Aktionsplan

Erfolgsfaktor: _____

Handlungsfeld: _____

Note	Ist-Zustand



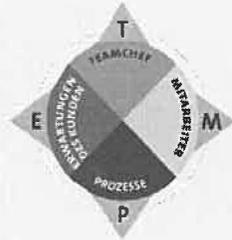
Note	Soll-Zustand

Priorität		
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>

Wer?

Macht was?

Bis wann?



Die erfolgreiche Umsetzung

Veränderung braucht Zeit

Denken Sie daran: Veränderungsprozesse brauchen Zeit. Viel Zeit. Vor allem für ein eigentümergeführtes Unternehmen, bei dem schnelle Erfolge in der Umsetzung üblich sind. Warum sollte es Jahre dauern, bis sich eine Firma von schlecht zu mittelmäßig bzw. von mittelmäßig zu gut entwickelt? Über die Jahre hatten wir die Gelegenheit, viele solcher Prozesse zu betreuen, daher wissen wir:

Gesagt ist noch nicht gehört.
Gehört ist noch nicht verstanden.
Verstanden ist noch nicht einverstanden.
Einverstanden ist noch nicht getan.
Einmal getan ist noch nicht mehrfach getan.

Und bis zur Veränderung von Persönlichkeiten, Charakter oder einer Wertestruktur im Unternehmen ist es einfach ein langer, langer Weg.

In der Regel hat dieser Prozess auch damit zu tun, sich von lieb gewordenen Gewohnheiten und hin und wieder auch von Mitarbeitern zu trennen. Ihr zukünftiger Top-Mitarbeiter steht jedoch nicht arbeitslos auf der Straße, sondern ist in einem anderen Unternehmen engagiert, wo er Bestleistungen vollbringt. Einen solchen Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten, ist wiederum ein langer Weg.

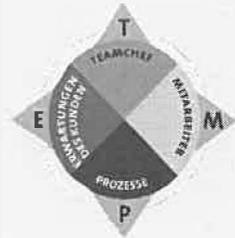
Klare Ziele – klare Aktionen

Tatsache ist: Nur wenn Sie mit einem klaren Aktionsplan an die Sache herangehen, der alle Ihre wichtigen Mitarbeiter involviert, haben Sie die Chance, eine halbe Note pro Jahr besser zu werden. Wenn Sie sich nur selbst diesem Thema widmen, die Mitarbeiter außen vor lassen, geht es entsprechend langsamer. Wenn also Ihr Ziel ist, zur Spitze aufzurücken, sollten Sie sich in aller Regel auf sechs bis zehn Jahre einstellen.

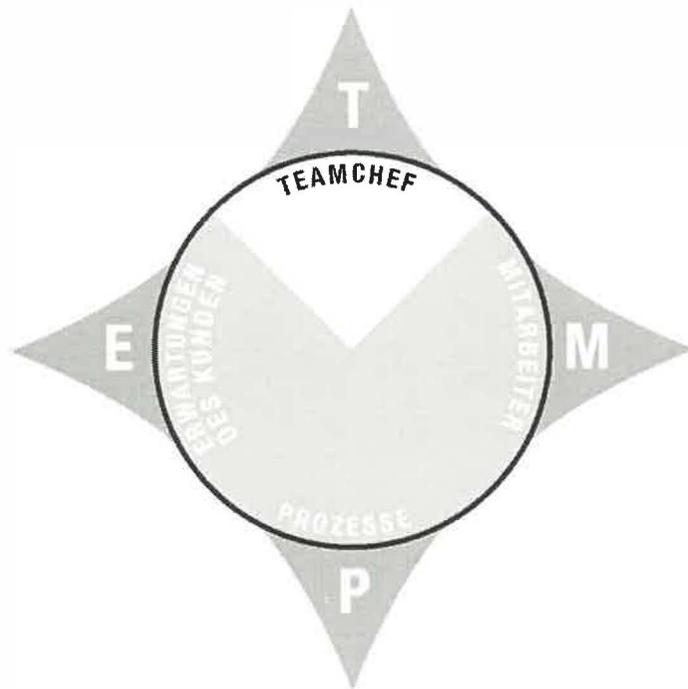
Wir empfehlen, die Benotung einmal im Jahr zu wiederholen. Dies ist schon deshalb wichtig, weil Sie für sich und Ihre Mitarbeiter immer wieder neue Ziele ableiten müssen. Mitarbeiter brauchen sinnvolle Zielvorgaben. Gute Mitarbeiter lieben Ziele geradezu.

Die TEMP-Methode® hilft Ihnen, Zielvorgaben zu finden. Sie liefert eine Vielzahl von Ansatzpunkten, an denen Sie beispielsweise Jahresziele für sich und für Ihre Mitarbeiter festmachen können.

Der Weg zur Weltspitze ist mit einem Marathon durchaus vergleichbar. Mit einem klaren Konzept im Kopf rücken Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern zur Spitze auf.



Erfolgsfaktor I: Teamchef



Dass das TEMP-Modell mit dem Buchstaben »T« (Teamchef) beginnt, ist nicht zufällig. Der Unternehmer ist die prägende Persönlichkeit. Im Unternehmen ist seine Handschrift deutlich erkennbar. Was ihm wichtig ist, passiert. Beinahe könnte man sagen: Der genetische Code des Unternehmers überträgt sich auf das Unternehmen.

Führen ist mehr als Managen

Die meisten Unternehmer kennen sich gut aus mit allen Fragen, die das *Management* betreffen. Was in der *Führungslehre* eine wichtige Rolle spielt, ist vielen Unternehmenslenkern dagegen kaum bekannt. *Management* darf nicht verwechselt werden mit *Führung*.

Es gibt einen gravierenden Unterschied:

Managen heißt:

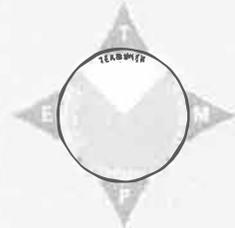
- Das Geschäft am Laufen halten;
- sich um Probleme kümmern;
- Kunden begeistern usw.

Beim *Managen* geht es um alle Entscheidungen, die dazu beitragen, das Tagesgeschäft erfolgreich zu bewältigen.

Führen dagegen heißt:

- Überlegen, wie Sie in einigen Jahren Ihr Geld verdienen;
- Mitarbeitern Zukunftsperspektiven aufzeigen;
- Spielregeln für eine erfolgreiche Zukunft gestalten.

Die wichtigste Aufgabe von *Führung* ist die Vorbereitung auf die Zukunft.



Erfolgsfaktor I: Teamchef

Vom Zugpferd zum Motivator

In den Bewertungen auf den Folgeseiten werden Sie erkennen, dass die Note 6 (= Fitnesszone I) sehr viel mit dem Unternehmer als Zugpferd und Kontrolleur zu tun hat. Firmen mit hierarchischen Strukturen erhalten heutzutage schlechte Noten. Hierarchie bedeutet: Der Chef steht an der Spitze. Er »schießt die Tore«, er trifft die Entscheidungen, alle Mitarbeiter arbeiten ihm zu.

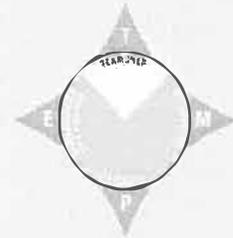
Wer in die Fitnesszone III vorstoßen möchte, muss die eigene Rolle als Chef neu bestimmen. Der Chef, der unter den gegenwärtigen Bedingungen Erfolg haben will, darf sich selbst nicht mehr als Mittelpunkt begreifen. Zu seinen Aufgaben gehört es nun vielmehr, den Mitarbeitern dabei zu helfen, eine optimale Arbeit zu machen. Deshalb ist auch ein regelrechter Kampf auf dem Arbeitsmarkt nach den besten Mitarbeitern entbrannt. Eine Hauptaufgabe der neuen Chefrolle ist es, diese Mitarbeiter zu finden und für sie ein attraktives Umfeld zu schaffen, um sie zu halten.

Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer

Ziel ist es, die Mitarbeiter zu befähigen, selbst »Tore zu schießen«. Anstelle von konkurrierenden »Einzelkämpfern« arbeiten die Mitarbeiter nun in selbstständigen Teams zusammen. Kein Wunder, dass Top-Mitarbeiter lieber in Unternehmen der Fitnesszone III arbeiten – schließlich spielen sie hier eine neue, verantwortungsvolle Rolle. In Fitnesszone I sind sie nur Befehlsempfänger, in Fitnesszone III werden aus Mitarbeitern Mit-Unternehmer.

Der Unternehmer muss bereit sein, Verantwortung abzugeben und seine Mitarbeiter mit allen wichtigen Informationen zu versorgen. Die alte »Boss-Mentalität« kriegt das nicht hin.

Die abgebildete Treppe zeigt die Zusammenhänge im Bereich Teamchef. Zunächst muss der Unternehmer das innere Ja zum Unternehmersein haben (Unternehmerpersönlichkeit entwickeln). Dann muss er entscheiden, wo er mit seinem Unternehmen hin möchte und wie die Zusammenarbeit aussehen soll (Unternehmensleitbild festlegen). Als dritter Schritt muss er den Weg zum Ziel planen (Strategisch planen). Die nächste Aufgabe besteht darin, die richtigen Mitarbeiter auszuwählen und mit diesen dann Etappenziele zu vereinbaren (Erfolg vereinbaren). Dieser Weg muss laufend begleitet und gemessen werden (Profitabel wirtschaften). Als überbetriebliche Aufgabe hat der Unternehmer dann noch die Aufgabe, die Außendarstellung zu gestalten.



Erfolgsfaktor I Teamchef

Geben Sie sich für jedes Handlungsfeld eine Note. Kreuzen Sie dazu in jeder Zeile ein Kästchen an, das Ihre Situation am besten beschreibt.

Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 1 Unternehmer- persönlichkeit entwickeln	Gefühl der persönlichen Überforderung. Die Zuneigung von Ehepartner und Kindern ist verloren gegangen. <input type="checkbox"/>	Vieles gelingt, und trotzdem bleibt vieles unerledigt nach dem Motto »keine Zeit«. <input type="checkbox"/>	Die Rolle im Unternehmen und Privatleben ist geklärt. Sie können Fragen beantworten wie: »Wer bin ich heute?«, »Was kann ich?«, »Wohin will ich?«. <input type="checkbox"/>	Die meisten Lebensbereiche sind in guter Balance. Zur Berufung als Führungskraft haben Sie ein klares Ja. <input type="checkbox"/>	Ihre persönlichen Lebensziele und das Lebensmotto sind geklärt und existieren schriftlich. <input type="checkbox"/>	Für jeden Lebensbereich existieren Planungen, die aktiv umgesetzt werden. <input type="checkbox"/>
Handlungsfeld 2 Unternehmens- leitbild festlegen	Über Aspekte wie Zielfoto, Mission/Vision und Unternehmensleitbild wurde nie nachgedacht. Das operative Geschäft dominiert. <input type="checkbox"/>	Wichtige zukünftige Entwicklungen werden ungefiltert ins Tagesgeschäft einbezogen. <input type="checkbox"/>	Es existiert ein vages Bild von der Zukunft des Unternehmens. Themen wie Werteorientierung und Verhaltensspielregeln werden diskutiert. <input type="checkbox"/>	Eine schriftliche Fixierung des Unternehmensleitbildes liegt vor. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmensleitbild wird in der Praxis durchgehend gelebt. <input type="checkbox"/>	Eine dynamische, wertorientierte Organisation entsteht. <input type="checkbox"/>
Handlungsfeld 3 Strategisch planen	Das Tagesgeschäft dominiert. Es gibt keine Zeit, um am System zu arbeiten, sondern nur im System. <input type="checkbox"/>	Kurzfristiges Handeln überdeckt langfristige Ansätze. Dringendes dominiert Wichtiges. Statt konkreter Ziele gibt es nur gut gemeinte Absichten. <input type="checkbox"/>	Zielauswahl führt zu Prioritäten und damit zu strategischem Denken. <input type="checkbox"/>	Eine mittelfristige Unternehmensplanung (zwei bis drei Jahre) existiert. <input type="checkbox"/>	Eine langfristige Unternehmensplanung (über fünf Jahre hinaus) existiert. <input type="checkbox"/>	Die Unternehmensstrategie wird den laufenden Änderungen angepasst: Repositionierung des Unternehmens. <input type="checkbox"/>
Handlungsfeld 4 Mitarbeiter auswählen	Es wird genommen, was zur Verfügung steht. Wer zuerst kommt, wird eingestellt. <input type="checkbox"/>	Die Bewerberauswahl erfolgt nach ungeeigneten Kriterien (z. B. Gehalt). Das Anforderungsprofil ist ungeklärt. <input type="checkbox"/>	Die Bewerberauswahl erfolgt nach Aufgabenbeschreibung und Anforderungsprofil. <input type="checkbox"/>	Sowohl Bewerberauswahl als auch der Einsatz von Instrumenten (wie Assessmentcenter) und Beratern erfolgen sorgfältig. <input type="checkbox"/>	Nicht die besten Bewerber werden genommen, sondern die Besten der Branche aktiv gesucht. <input type="checkbox"/>	Nicht der Beste, sondern der Richtige wird eingestellt. Person und Aufgabe werden sorgfältig zusammengefügt. <input type="checkbox"/>
Handlungsfeld 5 Erfolg vereinbaren	Das Unternehmen funktioniert nach Befehl und Gehorsam. <input type="checkbox"/>	Es gibt sporadisch Treffen im Führungskreis. <input type="checkbox"/>	Strategietage mit den Führungskräften finden regelmäßig statt. Die Kräfte werden zum Beispiel durch ein Jahresmotto gebündelt. <input type="checkbox"/>	Es gibt individuelle Zielvereinbarungen mit den Führungskräften durch Quartalsgespräche. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter sind in den Prozess der Zielfindung und -realisierung eingebunden. <input type="checkbox"/>	Das Gehalt ist an das Erreichen der Ziele gekoppelt. Die Mitarbeiter tragen auf diese Weise das Unternehmensrisiko mit. <input type="checkbox"/>
Handlungsfeld 6 Profitabel wirtschaften	Kontostände und jährliche Bilanzen stellen die Grundlage für anstehende Entscheidungen dar. <input type="checkbox"/>	Es wird erkannt, dass außer dem Umsatz noch andere wichtige Kenngrößen existieren. Monats- und Quartalsbilanzen werden erstellt. <input type="checkbox"/>	Es gibt regelmäßige Plan-Ist-Vergleiche (monatlich oder quartalsweise). Die vom Controlling gelieferten Zahlen werden aber nur vereinzelt genutzt. <input type="checkbox"/>	Maßnahmen aus dem Plan-Ist-Vergleich werden umgesetzt. Die Wirksamkeit der Maßnahmen liegt bei 75 Prozent. <input type="checkbox"/>	Der Plan-Ist-Vergleich ergibt eine Übereinstimmung von mehr als 95 Prozent. <input type="checkbox"/>	Die entscheidenden Kennzahlen liegen im Branchenvergleich unter den top zehn Prozent. <input type="checkbox"/>
Handlungsfeld 7 Außendarstellung gestalten	Weder Öffentlichkeitsarbeit noch ein einheitliches Erscheinungsbild nach außen sind vorhanden. <input type="checkbox"/>	Zu besonderen Anlässen wird versucht, die Öffentlichkeit zu informieren. Ein Firmenlogo existiert, wird aber immer wieder verändert. <input type="checkbox"/>	Zur sporadischen Öffentlichkeitsarbeit werden externe Profis hinzugezogen. Die Notwendigkeit eines Corporate Design ist klar geworden. <input type="checkbox"/>	Ein Jahresthemenplan für die Öffentlichkeitsarbeit liegt vor. Ein Corporate Design existiert. <input type="checkbox"/>	Es werden gezielt Anlässe geschaffen, über die die Medien berichten. Das Corporate Design ist ausdifferenziert bis hin zu Feinheiten wie Corporate Wordling. <input type="checkbox"/>	Die Medienkontakte sind so entwickelt, dass die Presse auch von sich aus berichtet. Das Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit ist durchweg positiv. <input type="checkbox"/>

Handlungsfeld T

TEST: TEAMCHEF



Tipps zum Weiterlesen

Kenneth Blanchard, Patricia Zigarmi und Drea Zigarmi:
Der Minuten-Manager: Führungsstile. Hamburg 2002.

Kenneth Blanchard: *Erfolg und Erfüllung – Ermutigung zu einer geistlichen Reise*. Asslar 2002.

Jim Collins: *Der Weg zu den Besten*. München 2003.

Johannes Czwalina: *Karriere ohne Sinn? Der Manager zwischen Beruf, Macht und Familie*. Gräfelfing 1998.

tempus: *Jahresziele*. (Enthält die Jahresziele jedes Mitarbeiters der tempus GmbH. Zu bestellen direkt bei Dr. Jörg Knoblauch, tempus, PF 14 20, 89529 Giengen)

Jörg Knoblauch, Johannes Hüger, Marcus Mockler: *Dem Leben Richtung geben. In drei Schritten zu einer selbstbestimmten Zukunft*. Frankfurt/New York 2003.

Jörg Knoblauch, Johannes Hüger, Marcus Mockler: *Ein Meer an Zeit. Die neue Dimension des Zeitmanagements*. Frankfurt/New York 2005.

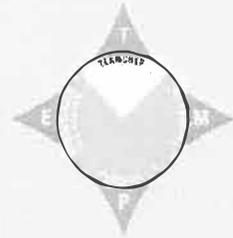
Jörg Knoblauch: *www.ziele.de. Wie Sie Schritt für Schritt Ihre Ziele erreichen*. Offenbach 2005.

Jörg Knoblauch und Holger Wöltje: *Zeitmanagement*. Planegg/München 2007.

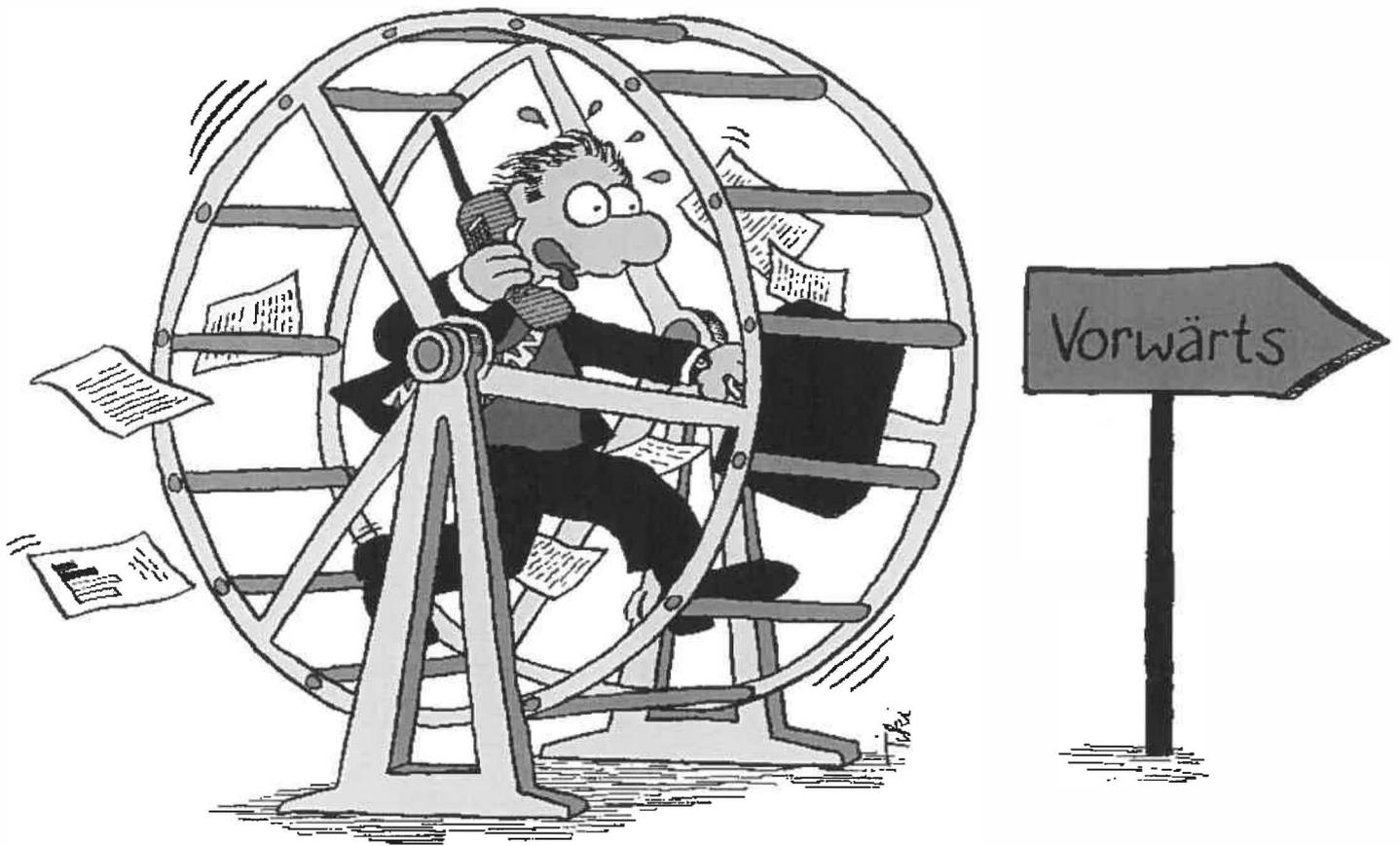
Gordon McDonald: *Ordne Dein Leben. Perspektiven für den Umgang mit dem Leben und der Zeit*. Asslar 2007.

Tom Peters und Robert Waterman: *Auf der Suche nach Spitzenleistungen*. Heidelberg 2006.

Lothar J. Seiwert: *Wenn Du es eilig hast, gehe langsam. Mehr Zeit in einer beschleunigten Welt*. Frankfurt/New York 2008.

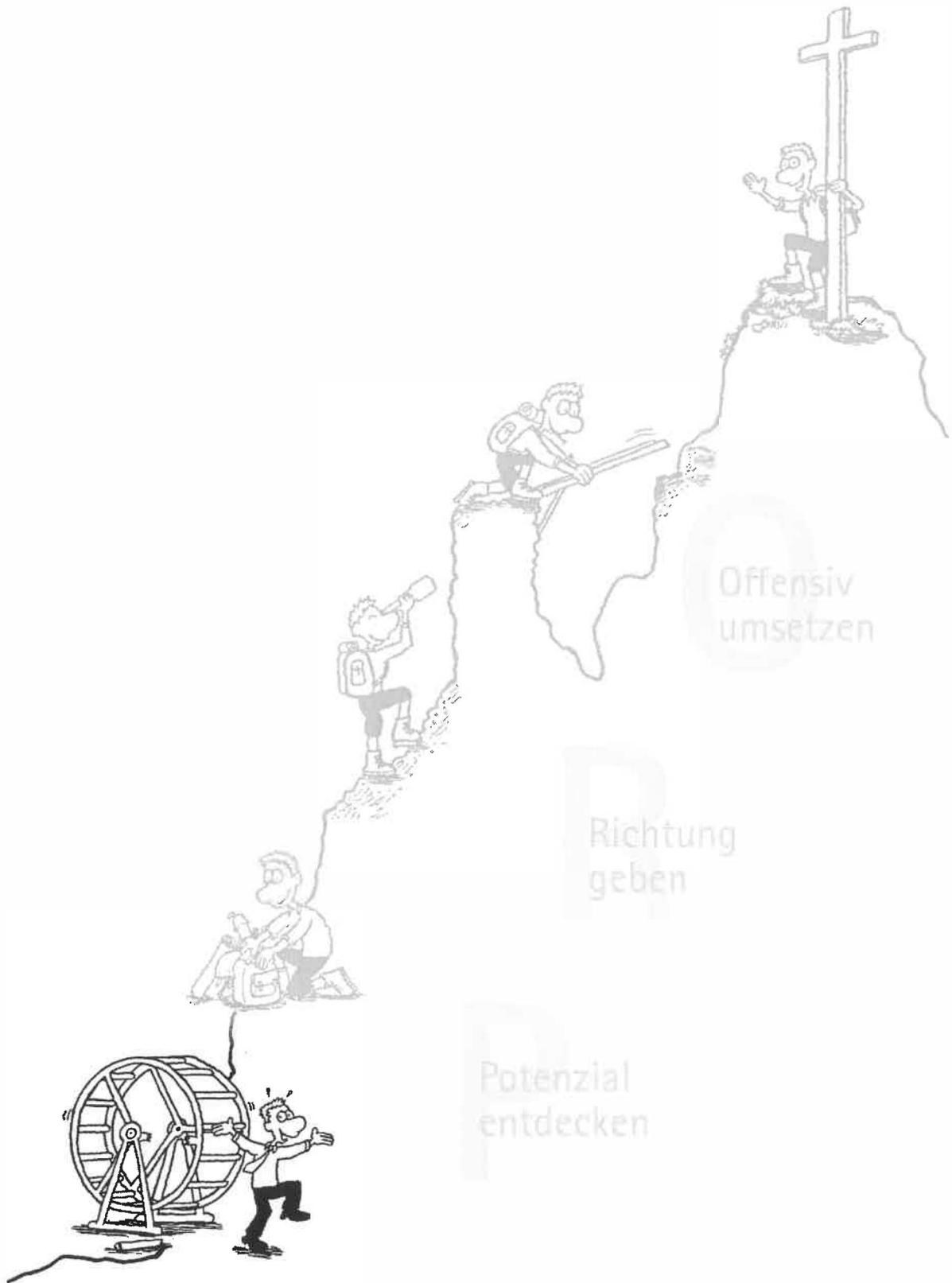


"Lebensbuch"



- Stärken entdecken und fördern
- Lebensrollen identifizieren
- Das Leben vom Ende her denken
- Wie aus Wünschen Ziele werden
- Karriere im Einklang mit Werten und Zielen

Das Leben im Hamsterrad



Sieben Fragen zur Ihrer Selbsteinschätzung

Zuerst laden wir Sie ein zu einem kleinen Test zum Thema Lebensplanung. Sie finden im Folgenden einige Aussagen. Bitte kreuzen Sie an, ob Sie diese Aussagen für richtig oder für falsch halten.

Test: Sieben Aussagen – was stimmt?

1. "Das Leben ist nicht planbar – es kommt sowieso alles anders, als man denkt."
 richtig falsch

2. "Meine aktuellen Projekte sind zu wichtig, um mich mit Lebensplanung beschäftigen zu können."
 richtig falsch

3. "Ich habe einen detaillierten Tagesplan, der mir hilft, mein Leben zu strukturieren."
 richtig falsch

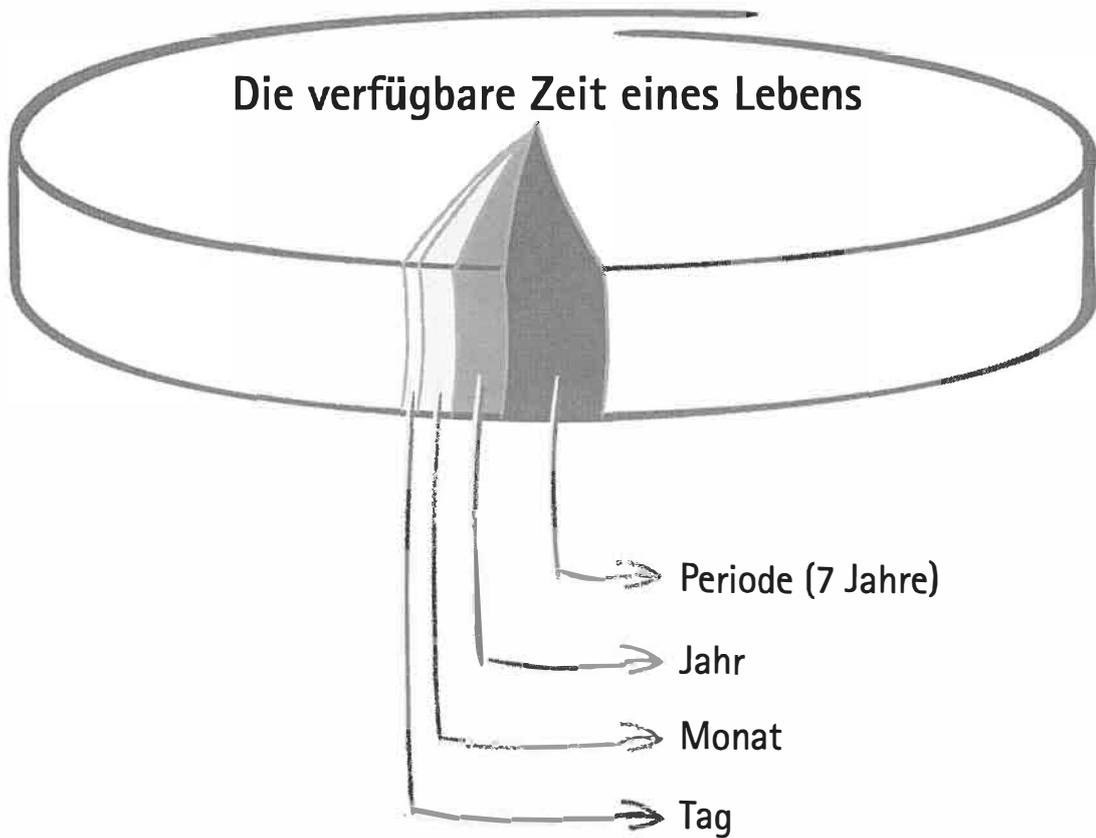
4. "Regelmäßig Urlaub zu machen reicht mir, um meine Batterien wieder aufzuladen und das Leben zu meistern."
 richtig falsch

5. "Eine gute Ausbildung garantiert mein Vorankommen."
 richtig falsch

6. "Ich weiß viel über Zeit- und Lebensplanung und habe mein Leben im Griff."
 richtig falsch

7. "Ich beherrsche eine Menge Arbeitstechniken. So bekomme ich mein Leben organisiert."
 richtig falsch

Das Leben im Überblick



Hier ist beispielhaft die verfügbare Zeit eines Lebens wiedergegeben.

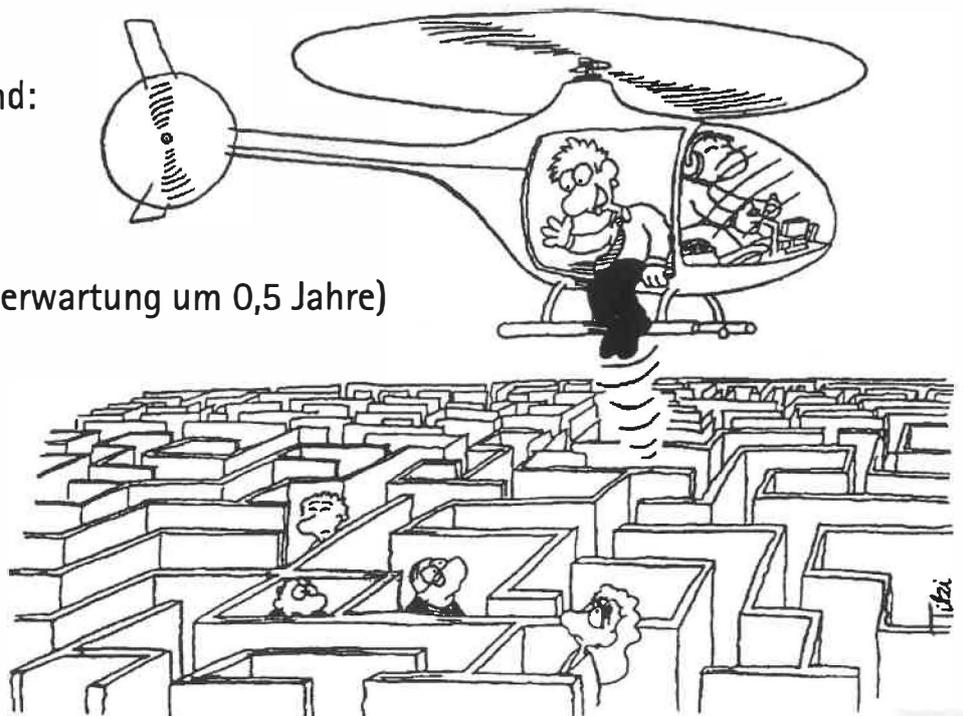
11 Perioden à 7 Jahre = 77 Jahre = 924 Monate = 28644 Tage

Von der Perspektive zur Perspektive

Lebenserwartung in Deutschland:

Männer 75 Jahre
Frauen 80 Jahre

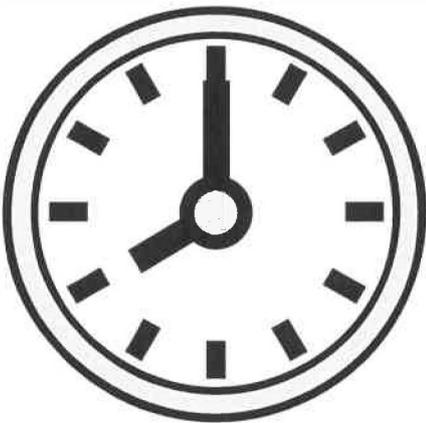
(Alle 10 Jahre steigt die Lebenserwartung um 0,5 Jahre)



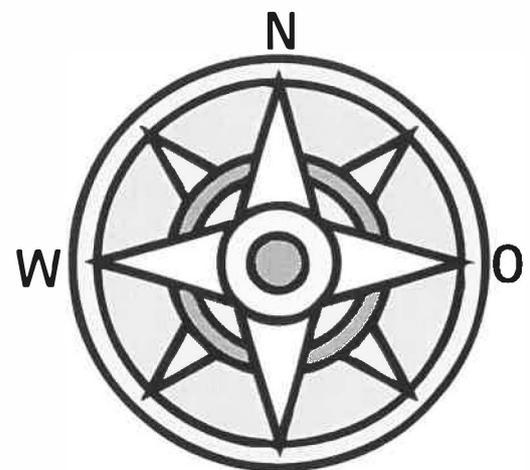
Es kommt nicht darauf an,
alles

zu tun (Effizienz),
sondern das

zu tun (Effektivität).



Chronos/Uhr
Effizienz

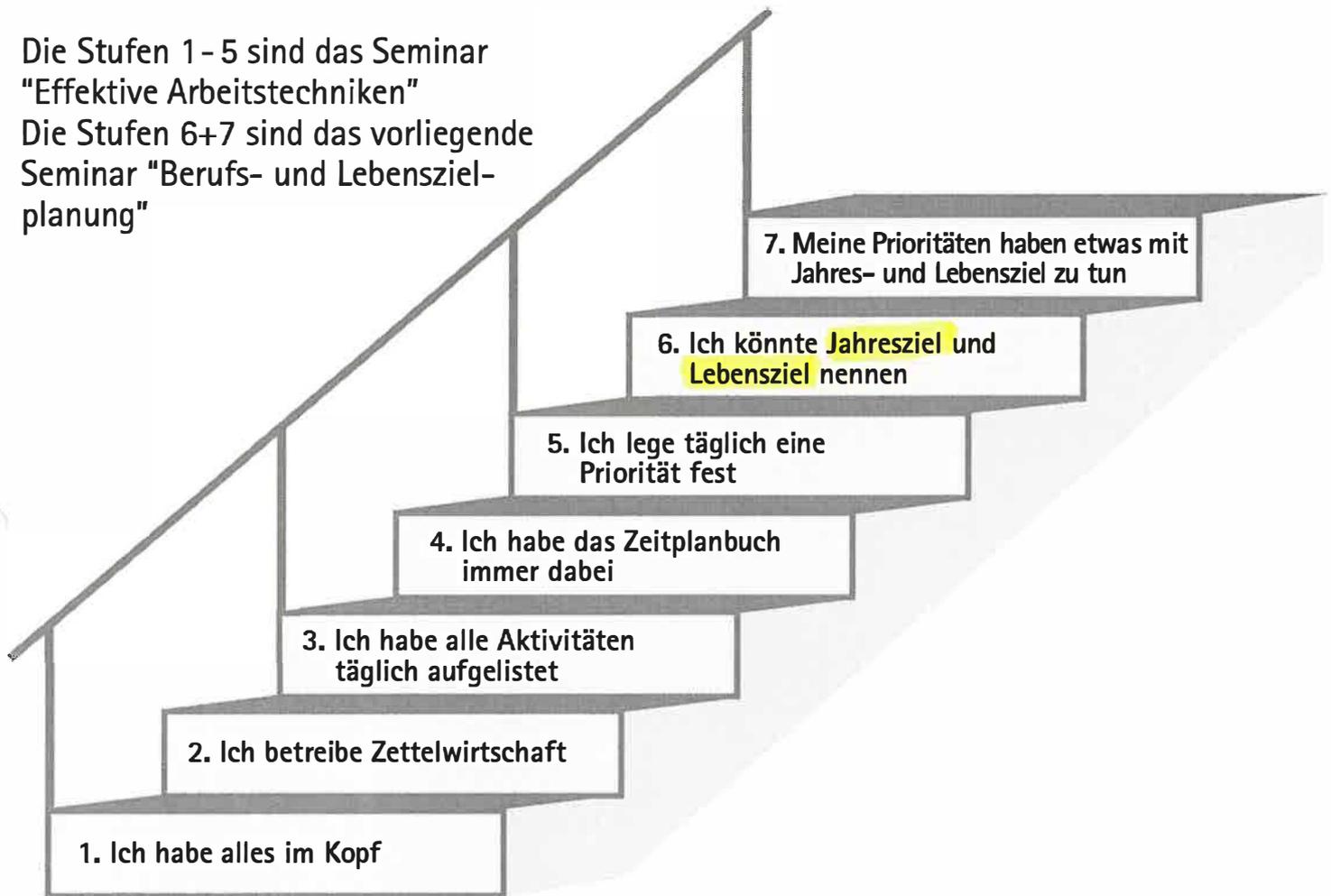


S
Kompass
Effektivität

Entwicklungsstufen: Zeit- und Lebensmanagement

Die Stufen 1 - 5 sind das Seminar
"Effektive Arbeitstechniken"

Die Stufen 6+7 sind das vorliegende
Seminar "Berufs- und Lebensziel-
planung"



Krise – Problem – Chance

The image shows the Chinese characters for 'Krisis' (危機) written in a bold, expressive cursive style. The character '危' (danger) is on the left and '機' (opportunity) is on the right.

Das chinesische Zeichen für Krise

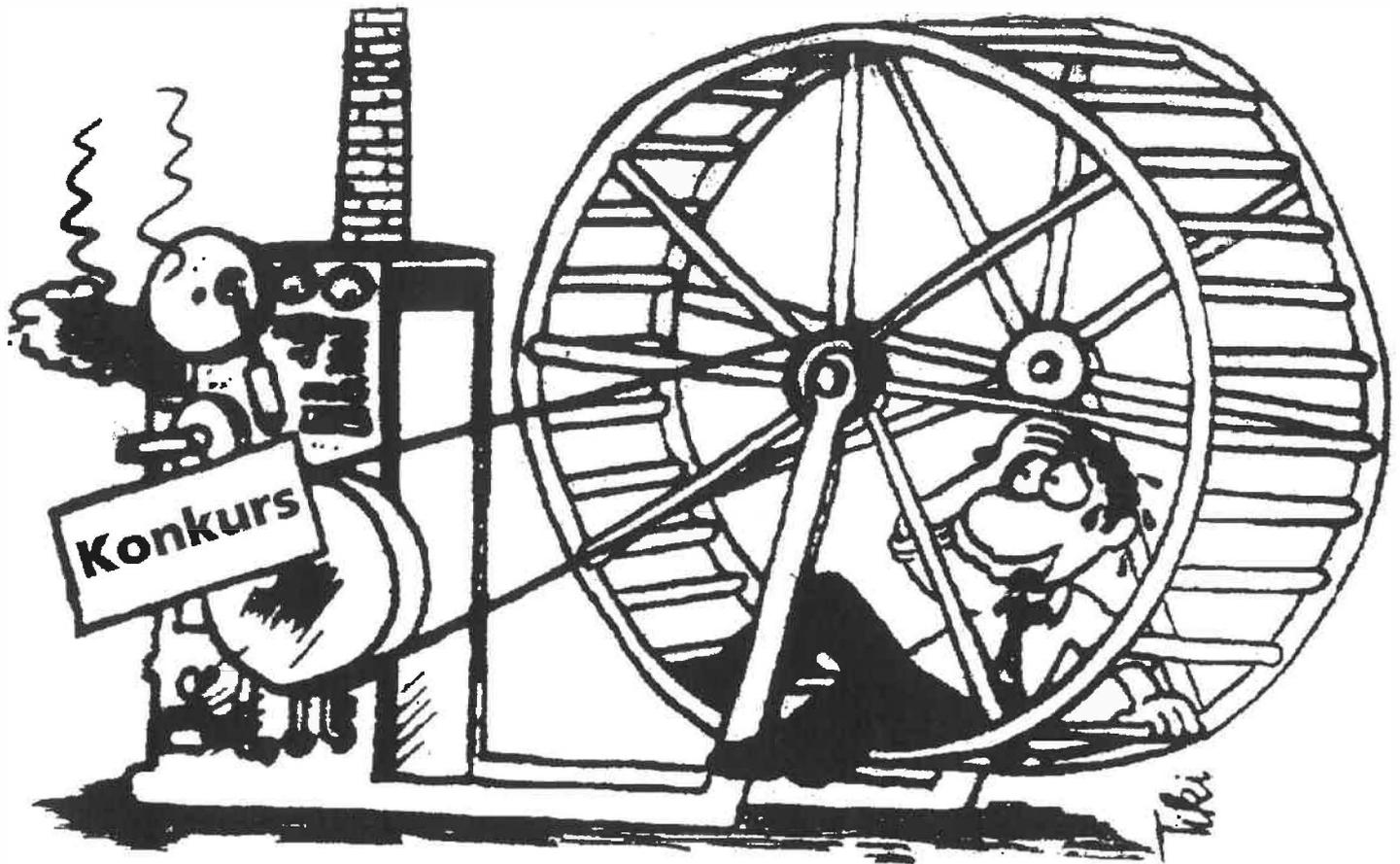
The image shows the Chinese character for 'Problem' (危) written in a bold, expressive cursive style.

Das chinesische Zeichen für Problem

The image shows the Chinese character for 'Chance' (機) written in a bold, expressive cursive style.

Das chinesische Zeichen für **Chance**

Von der Notwendigkeit der Krise



»Hallelujah!«

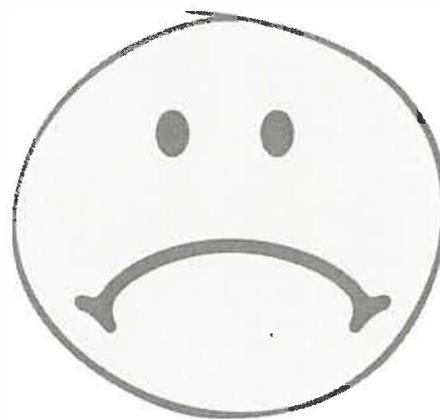
Wenn Gott dir ein machen will,
verpackt er es meist in ein .

Krisen lehren nicht nur beten,
Krisen schaffen auch .

Persönliche Ziele und Motivation

Meine persönliche Einstellung

Persönlicher Merksatz:
Ich bestimme meine Einstellung!



Alles liegt in dir

Wenn du denkst, dass du geschlagen bist, dann bist du geschlagen.

Wenn du denkst, dass du's nicht wagst, wirst du es nicht wagen.

Wenn du gewinnen möchtest aber denkst, dass du's nicht kannst, ist es fast unmöglich, dass du es schaffen wirst.

Wenn du denkst, dass du verlieren wirst, hast du verloren.

Denn in der Welt draußen wirst du sehen, dass der Erfolg mit dem Willen eines Menschen beginnt.

Alles liegt in dir.

Persönliche Einstellung von Charles Swindoll

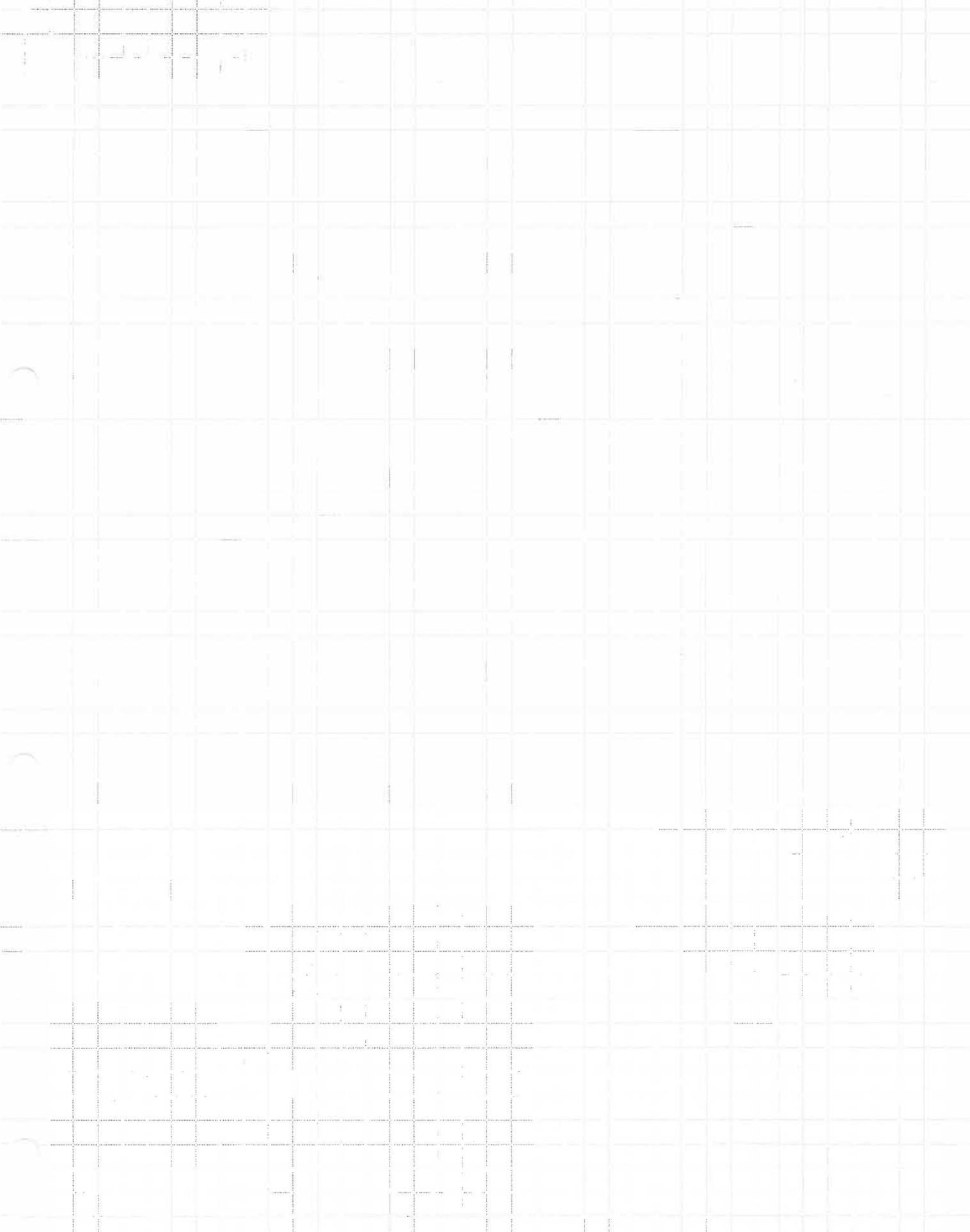
"Je länger ich lebe, desto mehr begreife ich die Wirkung, die unsere persönliche Einstellung auf das Leben hat. Persönliche Einstellung ist für mich wichtiger als Tatsachen. Sie ist wichtiger als die Vergangenheit, als Erziehung, als Umstände, als Geld, als Erfolge, als das, was andere Menschen sagen oder tun. Sie ist wichtiger als Aussehen, Begabung oder Können.

Persönliche Einstellung ist das A und O für eine Firma ... eine Gemeinde ... eine Familie. Bemerkenswert daran ist, dass wir jeden Tag neu entscheiden können, in welcher Einstellung wir dem Tag begegnen wollen.

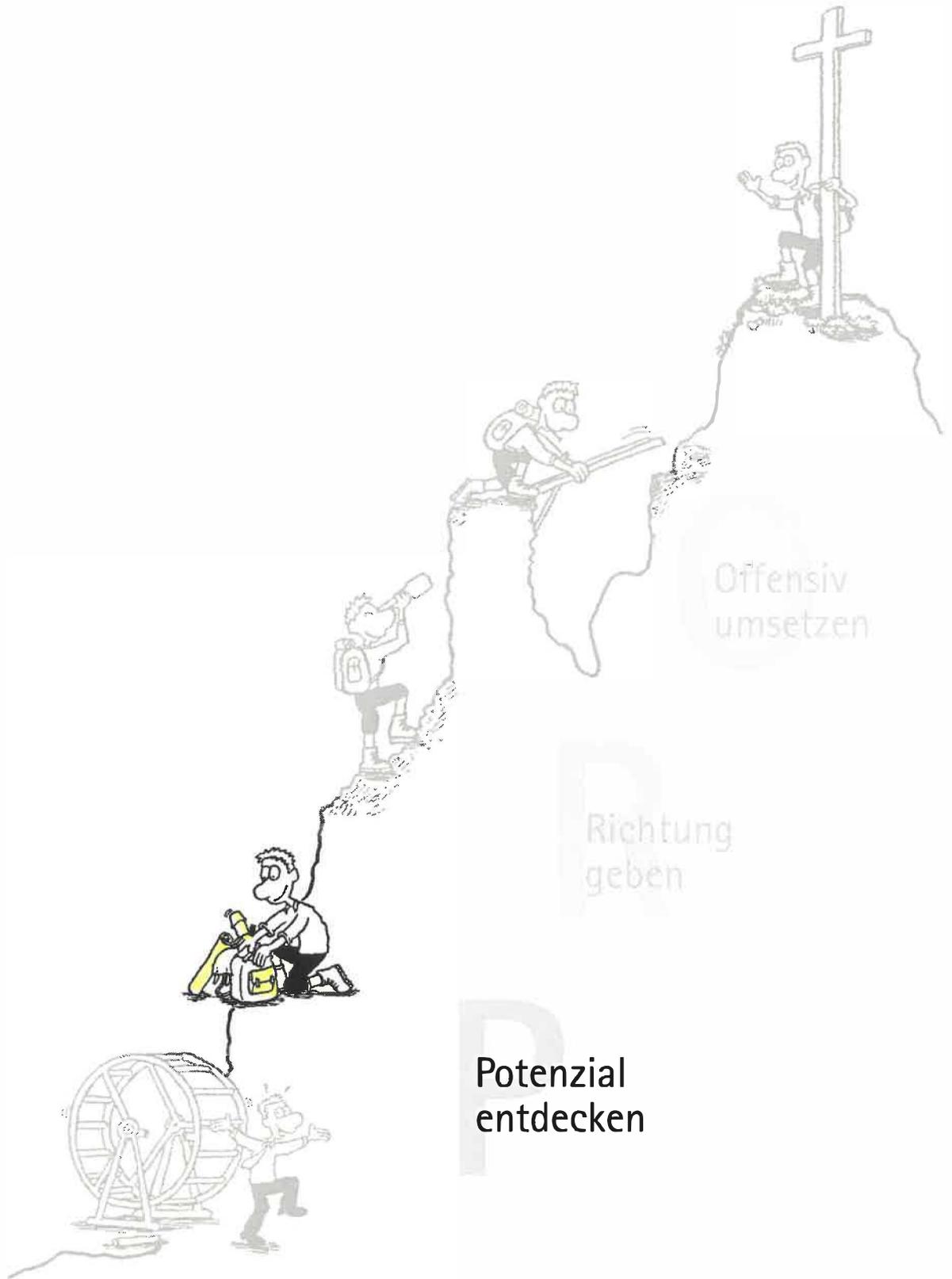
Wir können unsere Vergangenheit nicht verändern ... Wir können auch die Tatsache nicht ändern, dass Menschen in einer bestimmten Weise handeln werden. Wir können nur eins tun, auf der einzigen Saite zu spielen, die wir haben, und das ist unsere persönliche Einstellung ...

Ich bin davon überzeugt, dass mein Leben zu 10% aus dem besteht, was mit mir geschieht und zu 90% aus dem, wie ich darauf reagiere. Das gilt auch für dich ... wir können unsere persönliche Einstellung kontrollieren."





Erster Schritt: Potenzial entdecken



Familiäres Erbe

Der Volkmund sagt: "Der Apfel fällt nicht weit vom Stamm." Bestimmte Fähigkeiten und Begabungen werden über Generationen vererbt. Deshalb lohnt es sich zurück zu blicken und Eltern und Großeltern auf ihre Persönlichkeitsmerkmale zu befragen.

	Bestimmte Fähigkeiten, Begabungen, Persönlichkeitsmerkmale usw.
Großvater väterlicherseits	
Großmutter väterlicherseits	
Großvater mütterlicherseits	
Großmutter mütterlicherseits	
Vater	
Mutter	
Onkel	
Tante	
Geschwister	

Was davon erkenne ich bei mir selbst wieder?

Beispiele:

Fähigkeiten und Begabungen

- musikalisch
- sportlich
- mathematisch
- sprachlich
- usw.

Persönlichkeitsmerkmale

- humorvoll
- extrovertiert
- intuitiv
- liebevoll

- wissbegierig
- leicht reizbar
- usw.

Körperbau

- groß, schlank
- Augenfarbe
- usw.

Bedürfnisse

- Schlaf
- Vorlieben

(z. B. Essen, Farben, Kleidung)

- usw.

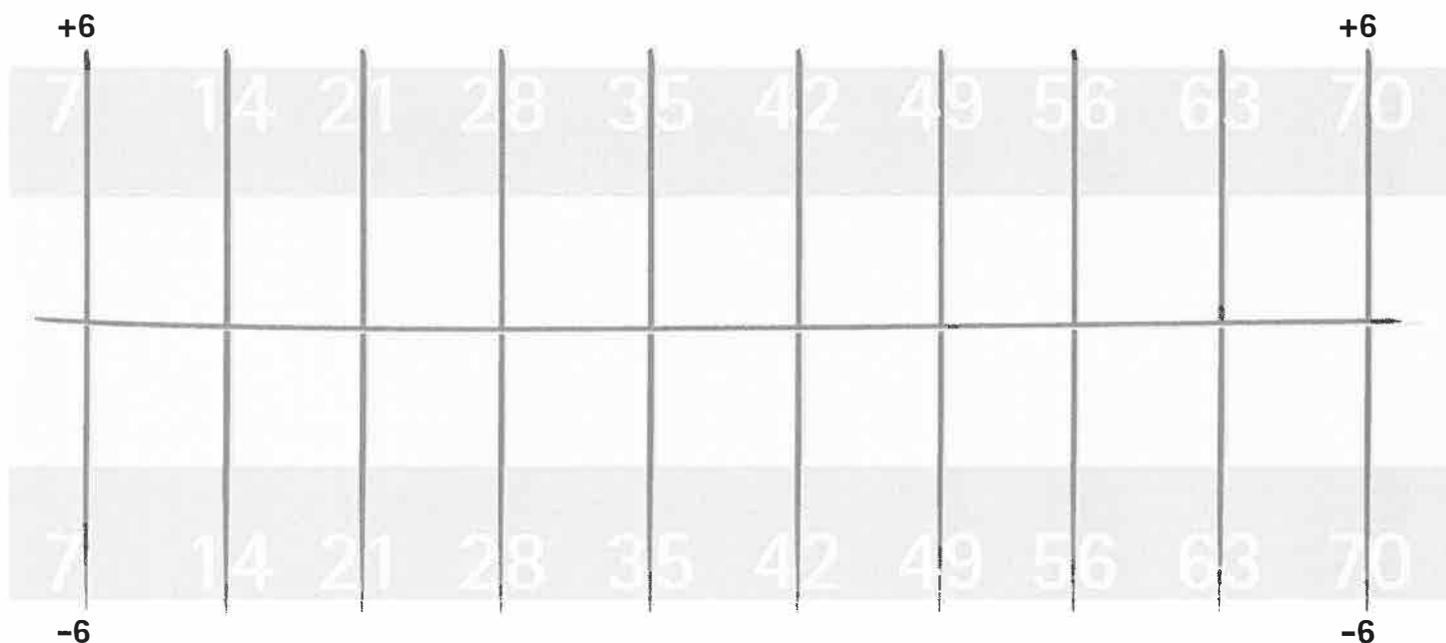
Interessen, Hobbies

- Lesen
- Tiere/Natur
- Reisen
- Ausgehen
- Garten
- Tanzen
- usw.

Meine Lebenskurve

Welche Erfahrungen habe ich mit mir selbst gemacht?

1. Wie ist mein Leben bisher verlaufen?
2. Wo gab es Wendepunkte in meinem Leben?
3. In welche Richtung bewege ich mich zur Zeit?



Workshop: Was motiviert mich?

Was sind nun Ihre Motivationsfaktoren? Wie können Sie diese herausfinden? Setzen Sie sich doch einmal in Ruhe hin und überlegen Sie, welche Tätigkeiten Sie immer wieder leidenschaftlich gerne ausüben. Erzählen Sie Ihrem Partner oder einem Freund drei bis fünf Geschichten über Dinge, die Sie mit großer Begeisterung gemacht haben. Bitten Sie Ihren Gesprächspartner, nur die Verben aufzuschreiben, die Sie verwenden. Wählen Sie aus der unten stehenden, unvollständigen Liste diejenigen Motivationsfaktoren aus, die Ihre sein könnten. Ergänzen Sie die Liste um Fähigkeiten, die Ihnen in den Sinn kommen.

Menschen

1. Anweisungen folgen
2. Dienen
3. Mitfühlen, mitleiden
4. Kommunizieren
5. Überzeugen
6. Verhandeln, entscheiden
7. Gründen, aufbauen
8. Behandeln
9. Beraten
10. Lehren, unterrichten
11. Leiten
12. _____

Informationen

1. Verwalten
2. Rechnen, kalkulieren
3. Zu Potte bringen
4. Untersuchen, forschen
5. Beurteilen, bewerten
6. Organisieren
7. Verbessern, anpassen
8. Logisch denken
9. Planen, entwickeln
10. Strukturieren, ordnen
11. Konzepte entwickeln
12. _____

Materialien

1. Bearbeiten
2. Mit Erde u. Natur arbeiten
3. Maschinen und Geräte gebrauchen
4. Umgang mit Computer
5. Präzisionsarbeit
6. Bauen
7. Malen, anstreichen
8. Reparieren
9. Dekorieren
10. Umgang mit Elektronik
11. Kochen, backen
12. _____

Kreativität

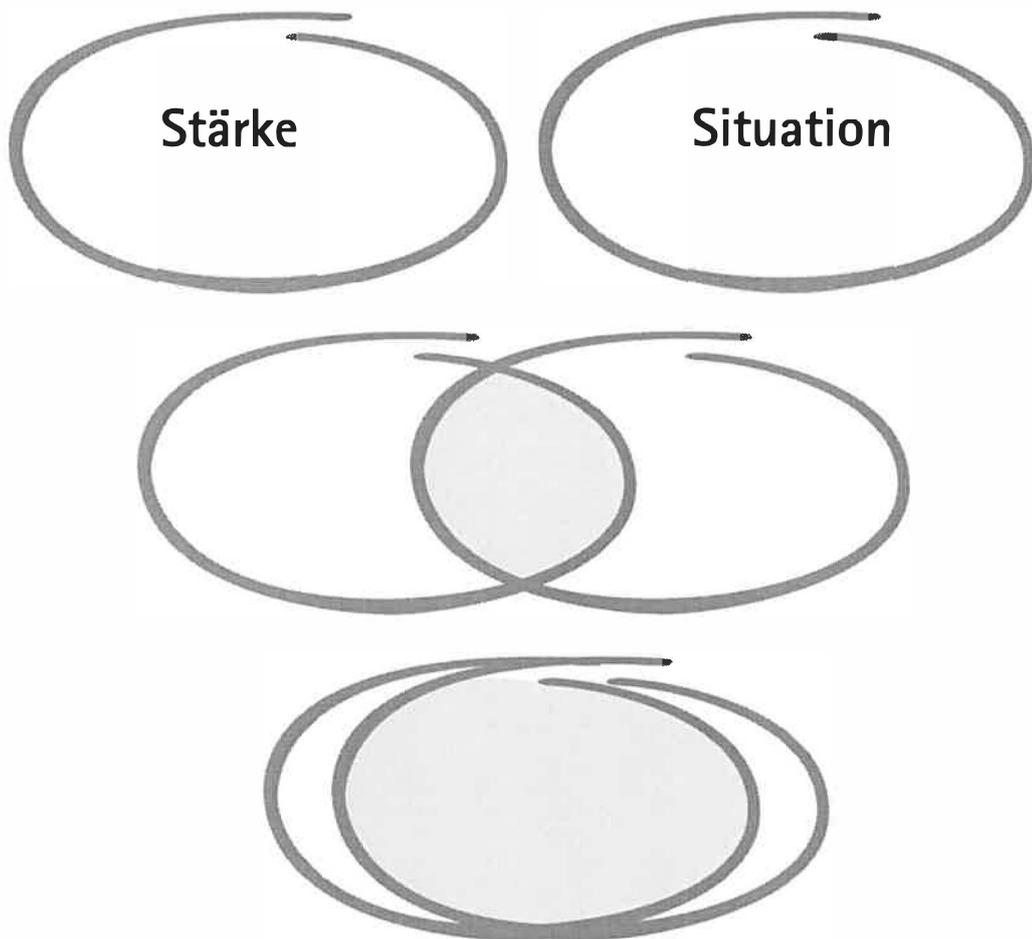
1. Vorführen, amüsieren
2. Musizieren
3. Bildhauen
4. Tanzen
5. Pantomime
6. Schauspielen
7. Zeichnen
8. Entwerfen (Design)
9. Schreiben
10. Kreativ denken
11. Fotografieren
12. _____

Was tun Sie gerne? Was erfüllt Sie?

Motivationsfaktoren	Umfeld	Warum?	Wie kann ich das öfter haben?
Dekorieren	Zuhause	Besseres Lebensgefühl	Ich entwerfe eine "Dekoration des Monats"

Meine Persönlichkeitsstruktur

Stärke und Situation müssen zusammenpassen



A large gray rectangular area with horizontal white lines, intended for writing notes or reflections.

Meine Persönlichkeitsstruktur

Dominant

- Stärken
 - ergebnisorientiert
 - entscheidungsfreudig
 - liebt Herausforderungen
 - unabhängig
 - bringt Dinge ins Rollen
 - im Team: richtungsweisender Motor
 - in Führungsrolle: bringt Dinge ins Rollen, managt Probleme und Unruhen
- Schwächen
 - ungeduldig
 - kontaktarm
 - schlechter Zuhörer
 - Entscheidungen evtl. vorschnell
 - schwieriger Teammitarbeiter
 - stellt zu hohe Anforderungen an andere
 - übersieht Risiken
- Ideales Umfeld
 - Entscheidungsfreiheit
 - Herausforderungen
 - große Projekte
 - selbstständiges Arbeiten
 - möglichst wenig Kontrolle
 - möglichst wenig Detailarbeit
 - klare Ziele

Initiativ

- Stärken
 - knüpft Kontakt
 - verbreitet Optimismus und Begeisterung
 - kann das Leben genießen
 - kommuniziert gut und gerne
 - schafft eine motivierende Atmosphäre
 - im Team: stellt Kontakte her
 - in Führungsrolle: ermöglicht offene Kommunikation, sucht nach Übereinstimmung bei endgültigen Entscheidungen
- Schwächen
 - abhängig von Anerkennung
 - unorganisiert
 - scheut Konfrontation
 - führt Angefangenes nicht zu Ende
 - redet zu viel
 - kann schlecht allein sein
 - achtet nicht auf Genauigkeit
- Ideales Umfeld
 - Abwechslung
 - Menschen
 - Zeit zum Leben-Genießen
 - möglichst wenig Detailarbeit
 - flexible Bedingungen
 - Gelegenheit zum Kommunizieren
 - öffentliche Anerkennung

Meine Persönlichkeitsstruktur

- | | |
|--------------|--|
| Stetig | <ul style="list-style-type: none"> • Stärken <ul style="list-style-type: none"> • schafft Harmonie • guter Teamarbeiter • hört gut zu • loyal • schafft stabiles Umfeld • im Team: harmonisiert, führt spezialisierte Arbeiten aus • in Führungsrolle: unterstützt andere, ihre Arbeit zu tun • Schwächen <ul style="list-style-type: none"> • unentschlossen • kann nicht "Nein" sagen • zu defensiv • scheut Auseinandersetzung • zu kompromissbereit • stellt eigene Wünsche zu schnell zurück • kommt schwer mit Veränderungen zurecht • Ideales Umfeld <ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit, Stabilität • Zeit, sich auf Veränderungen einzustellen • Arbeit im Team • Anerkennung für die eigene Person • geklärte Erwartungen • harmonisches Umfeld • klare, gute Beziehungen |
| Gewissenhaft | <ul style="list-style-type: none"> • Stärken <ul style="list-style-type: none"> • Detailfreude • Qualitätsbewusstsein • denkt kritisch, hinterfragt • ausdauernd • beachtet Regeln und Normen • im Team: konzentriert auf wichtige Details • in Führungsrolle: legt Wert auf Vollendung von Aufgaben, will, dass Prozeduren befolgt werden • Schwächen <ul style="list-style-type: none"> • verliert sich im Detail • Hang zum Perfektionismus • Gefahr, sich auf Beobachterposten zurückzuziehen • "es richtig zu machen" hat zu viel Bedeutung • wenig Flexibilität • trifft Entscheidungen zu langsam • pessimistisch • Ideales Umfeld <ul style="list-style-type: none"> • geklärte Erwartungen • Regeln, Normen • Begründung für Veränderungen • Anerkennung für geleistete Arbeit • klare Aufgabenbeschreibung • Gelegenheit zum Nachfragen • Aufgaben, die Genauigkeit benötigen |

Klärung der persönlichen Werte

Wie wichtig ist mir ...	Geben Sie je eine Note von 1 - 6 (1 = sehr wichtig 6 = unwichtig)	Wie ist die Realität von 1 - 6 (1 = sehr wichtig 6 = unwichtig)	Abweichung	Was werde ich tun?
1. ... ein gutes Verhältnis zu Kollegen und Familie?	1	2	1	
Beispiel	4	2	2	<ul style="list-style-type: none"> • Kollegen zu Kaffee und Kuchen einladen • Kleinere Feste und Erfolge feiern, nette Memos verschicken • Jeden Tag einen Kollegen loben
2. ... ein hohes berufliches Ansehen?	6	5	1	
3. ... das Erreichen von persönlichen Zielen?	1	4	3	
4. ... Teamfähigkeit und Zusammenarbeit mit anderen?	2	3	1	
5. ... Freizeit und Vergnügen?	5	5	0	
6. ... Wohlstand und Reichtum?	6	5	1	
7. ... Gesundheit und Fitness?	3	5	2	
8. ... ein wichtiger Beitrag für die Gesellschaft?	3	3	0	
9. ... das Respektieren von Erfolgen anderer?	2	4	2	
10. ... Unabhängigkeit, Ungebundenheit und Entfaltungsfreiheit?	3	3	0	
11. ... persönliches und geistiges Wachstum? (Weiterbildung etc.)?	2	4	2	
12. ... Zeit mit meiner Familie und engen Freunden?	1	3	2	
13. ... die Karriere und die berufliche Herausforderung?	3	2	1	
14. ... verantwortungsbewusstes Verhalten?	2	2	0	
15. ... Zeit für Gott und Fragen nach dem Sinn?	1	3	2	

Was sind nun Ihre ganz persönlichen Werte?

Sie haben in der soeben durchgeführten Übung 15 Werte benotet. Schauen Sie sich einfach einmal die wichtigsten Werte genauer an. Sind dies die Werte, die Ihr eigenes Wertesystem reflektieren, oder gibt es bei Ihnen möglicherweise noch ganz andere Werte, die für Sie eine Rolle spielen?

Meine Werte:	Wie möchte ich diese Werte leben?
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
Beispiel: 9. Das Respektieren der Erfolge anderer	<ul style="list-style-type: none">• Genauer hinhören, wenn andere von Erfolgen berichten.• Nette und anerkennende Memos vorbereiten.

Mein Glaube

Was glaube ich? Welche Rolle spielt Glaube in meinem Leben?

A large rectangular area with horizontal lines, intended for writing a response to the question above. The lines are evenly spaced and cover the entire width of the page.

Aus welchen Quellen entstand dieser Glaube?
Aus welchen Quellen speist er sich?

A large rectangular area with horizontal lines, intended for writing a response to the question above. The lines are evenly spaced and cover the entire width of the page.

Auf der Suche nach dem Sinn

Meine Meinung:



Das Leben ist sinnlos



Der Sinn ist vorgegeben



Der Sinn muss von mir selbst definiert werden

Meine Gedanken:

- Wie wurde die Welt erschaffen?
- Liegt hinter dem, was geschieht, ein Wille oder ein Sinn?
- Gibt es ein Leben nach dem Tod?
- Wie sollten wir leben?

Jostein Gaarder, Sofies Welt

Übung: Persönlicher Wunschzettel

a

Machen Sie eine Liste all der Dinge, die Sie gerne haben möchten und bei denen Sie das Gefühl haben, dass sie für Sie auch wichtig sind.

Dies können materielle Dinge (Haus, Ferrari, ...) ebenso sein wie immaterielle Dinge, z. B. Harmonie in der Beziehung:

b

Markieren Sie Ihre 5 wichtigsten Wünsche:

A large rectangular area with horizontal lines for writing, intended for listing wishes.

Meine Wünsche

Beispiel

Selbsteinschätzung		Wunschliste	Selbsteinschätzung		Wunschliste
	5	3 liebe, gesunde Kinder Eine/n wunderbare/n Ehefrau/Ehemann			
familiär			familiär		
	4	Mit 40 finanziell unabhängig sein Am Lebensende Multimillionär sein			
finanziell			finanziell		
	5	Alle Bücher von Goethe gelesen haben Alle großen Dichter und Denker kennen			
geistig			geistig		
	6	Einen Marathon mitgelaufen sein Mit 60 noch fitter sein als heute			
sportlich			sportlich		
	3	Hohes gesellschaftliches Ansehen Viele Freunde			
gesellschaftlich			gesellschaftlich		
	4	Fester Glaube an Gott Direkte Beziehung zu Jesus Christus			
geistlich			geistlich		
	2	Eine steile und stetige Karriere Spaß an der Arbeit haben			
beruflich			beruflich		
	3	Eine Angelhütte an einem See in Norwegen Ein Wohnmobil für Touren durch Europa			
Freizeit			Freizeit		
	4	Einen Hund als Haustier Eine große Villa			
Sonstiges			Sonstiges		
	3	Einen Mercedes (S-Klasse) Gute Gesundheit			
Sonstiges			Sonstiges		
Summe	39	Eine Weltreise	Summe		

Meine wichtigsten Träume und Wünsche im Wettstreit

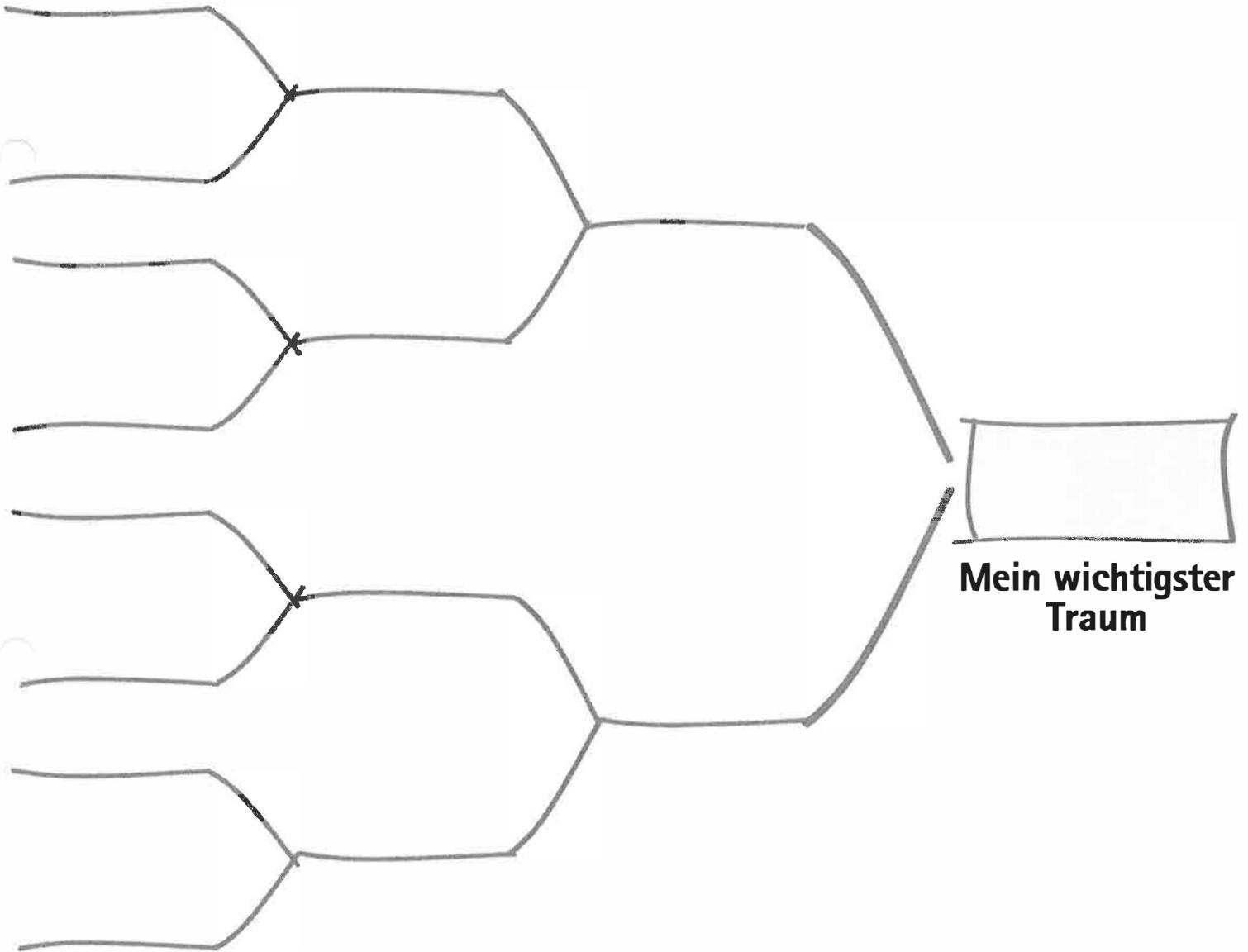
Viertelfinale

Setzen Sie hier die
stärksten Wünsche
von Seite 25 ein

Halbfinale

Finale

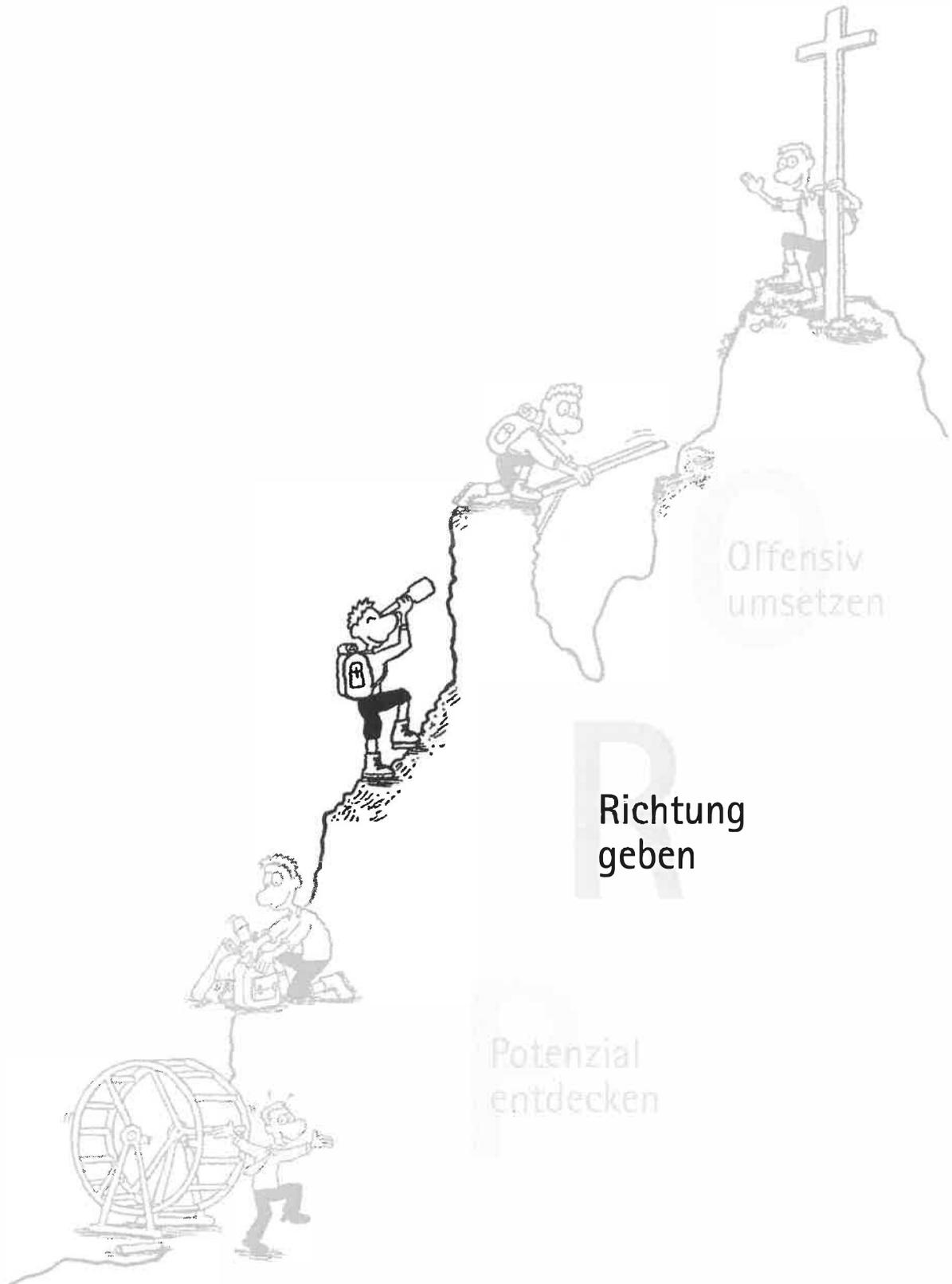
Sieger



**"You need a dream
you are willing to die for"**

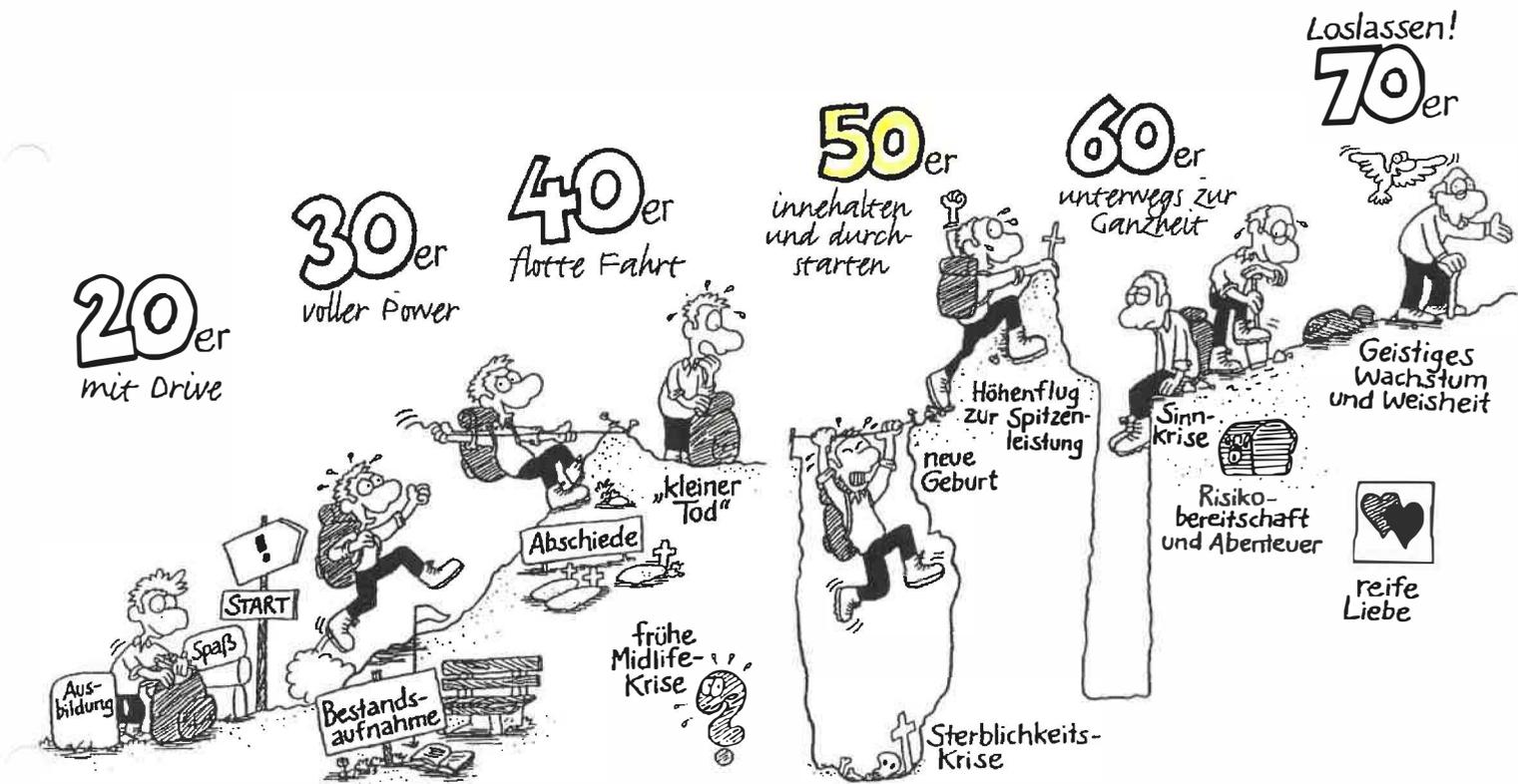
Martin Luther King

Zweiter Schritt: Richtung geben



Lebensetappen

"Dieser Tag ist der erste Tag vom Rest deines Lebens"

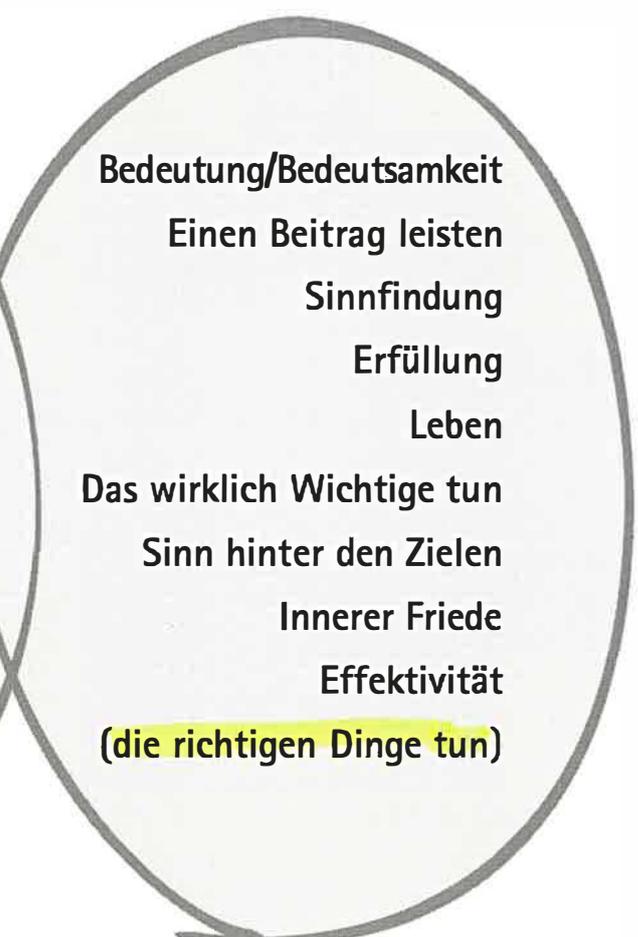


Lebensetappen

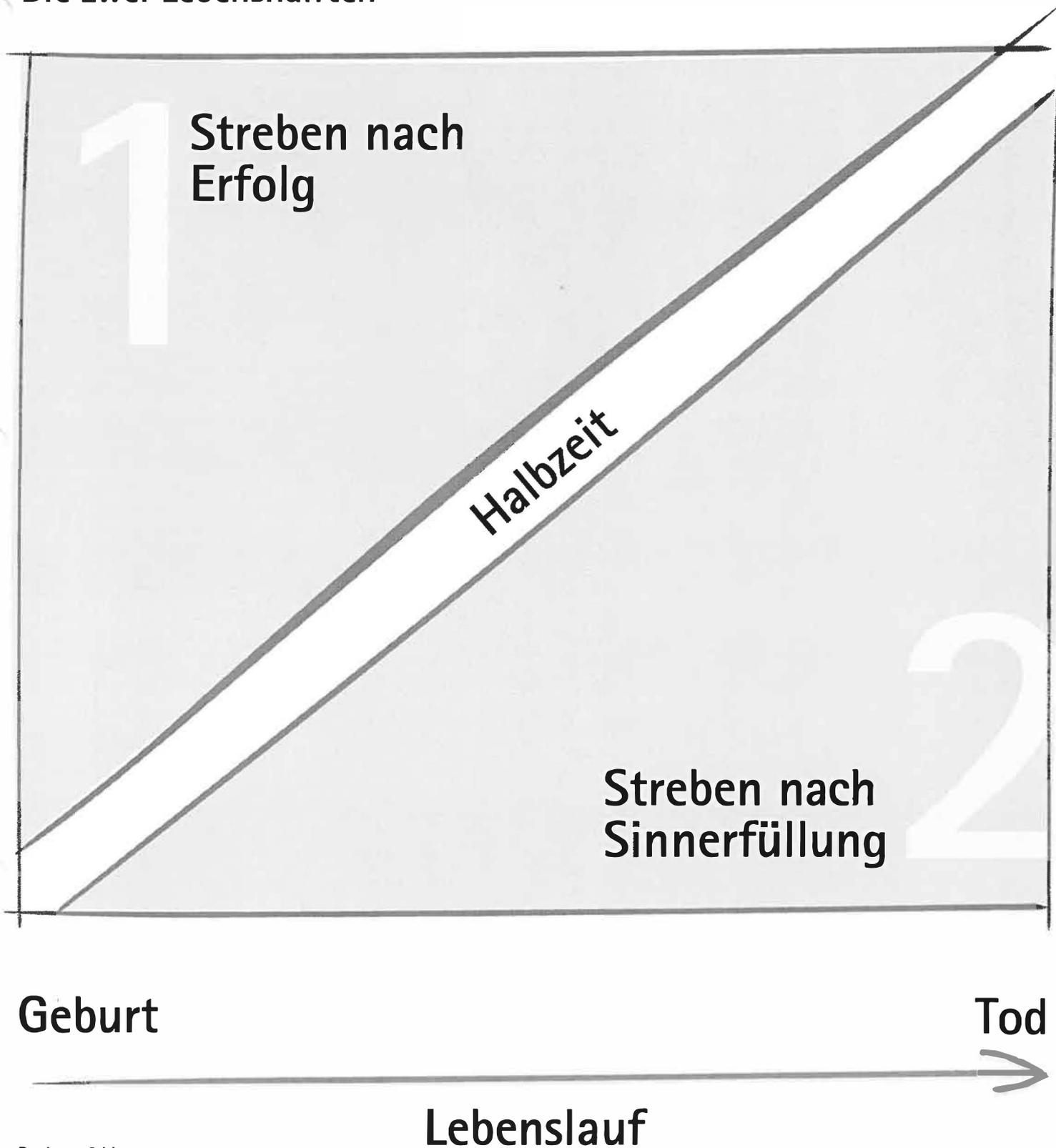
Attribute der 1. Lebenshälfte



Attribute der 2. Lebenshälfte



Die zwei Lebenshälften



Buchempfehlung:
Bob Buford, "Halbzeit"

Die "Halbzeit" – das Leben noch einmal neu erfinden



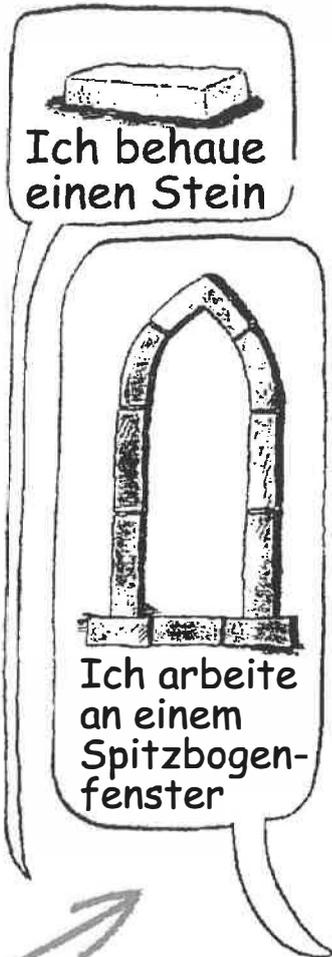
Ich stelle mir Fragen wie diese:

- Höre ich auf das leise Flüstern in meinem Inneren?
- Steht meine Arbeit noch immer im Mittelpunkt meines Lebens und meiner Identität?
- Was ist mein Ziel? Mein Lebenswerk? Mein Schicksal?
- Betrachte ich mein Leben auch in entscheidendem Maß unter dem Aspekt, eine Ewigkeit mit Gott zu verbringen?
- Was bedeutet es, "alles zu haben"?
- Durch was möchte ich anderen in Erinnerung bleiben?
- Wie würde mein Leben aussehen, wenn es wirklich gut wäre?

Auf die Vision kommt es an

Tätigkeit

Traum



Ich behaue
einen Stein

Ich arbeite
an einem
Spitzbogen-
fenster



Ich baue
eine
Kathedrale!

Ziel



Ideen zur Visionsfindung

1. Das Fotoalbum Ihres Lebens

Wenn Sie viele gute einzelne Wünsche und Träume haben, die sich aber noch nicht so ohne weiteres zu einem großen Ganzen zusammenfügen lassen, dann probieren Sie doch einmal folgende Methode aus:

- Kaufen Sie sich ein ganz einfaches Fotoalbum (Ist in jedem Fotoladen oder Kaufhaus preiswert zu haben)
- Sammeln Sie alte Zeitschriften, Illustrierte und Kataloge.
- Holen Sie sich im Reisebüro Prospekte aller Länder, für die Sie sich interessieren.
- Wann immer Sie nun Zeit haben (Abends, in der Pause oder auch bei einem Dreamday) gehen Sie diese Unterlagen durch, und reißen alles heraus, was Sie spontan anspricht.
- Kleben Sie dann die Bilder und Schnipsel nach Themen sortiert in Ihr Fotoalbum ein.
- Beginnen Sie zum Beispiel mit dem Thema Haus/Wohnung, dann vielleicht mit Urlaub/Reisen, dann mit Hobbys, Haustieren oder Freunden usw.
- Überarbeiten Sie dieses Fotoalbum regelmäßig. Immer wenn Ihnen ein Bild in die Hände fällt, das ein Detail Ihres Traumes besser darstellt, als das vorhandene, so ersetzen Sie das alte einfach.
- So gewinnen nach und nach alle Bereiche Ihrer Vision an Farbe und Klarheit. Und irgendwann schlagen Sie das Album einmal auf und denken sich: "Jawohl! So soll mein Leben einmal aussehen!"

2. Die Landkarte Ihres Lebens

Für viele rechtshirrig angelegte Menschen ist es möglicherweise leichter, ihr Zielfoto anhand einer Zeichnung zu entwickeln. Eine solche Landkarte des eigenen Lebens darf ruhig etwas einfacher ausfallen. Sie muss bei weitem kein Kunstwerk sein oder originalgetreue Größenverhältnisse wiedergeben. Es geht vielmehr darum, den Verlauf des eigenen Lebens spielerisch zu skizzieren.

Hier ein Beispiel:

Am liebsten in den Bergen

Er träumt davon, einmal einen Hof mit Kühen zu besitzen

Klaus baute sein Eigenheim

Gemeinsam ging's in den Urlaub

Schon kurz darauf traf Nachwuchs ein

Klaus heiratete mit 28

Nach nur 5 Jahren hatte Klaus seinen Meisterbrief in Händen

Nach der Schule machte er eine Ausbildung als Schreiner

Für Klaus war seine Schulzeit sehr wichtig



Übung: Persönliche Grabrede

Stellen Sie sich vor, Sie sind auf Ihrer eigenen (!) Beerdigung. Der Sarg fährt in die Grube ein, und es soll vor der versammelten Schar der Trauergäste eine Rückschau auf Ihr berufliches und privates Leben gehalten werden. Sie können das Rad der Zeit zwar nicht mehr zurückdrehen, sind jedoch der Verfasser Ihrer eigenen Grabrede:

Wie soll das Manuskript im Einzelnen aussehen?

Was sollte an Positivem hervorgehoben werden?

Welche Verdienste, Erfolge und Lebensstationen sollen gewürdigt werden?

Was sollte tunlichst vermieden werden? Worauf soll nicht zurückgeblickt werden?

Und was wäre sonst noch zu sagen?

Schreiben Sie einmal den genauen Wortlaut auf und überlegen Sie auch, wen Sie sich als Redner wünschen.

Das Leben vom Ende her denken

Normale Denkweise

1. Was tue ich heute?
2. Was könnte ich morgen tun?
3. Nächste Woche könnte ich vielleicht ...
4. Nächstes Jahr? So weit denke ich nicht voraus.
5. Was am Ende herauskommen soll? Das wird sich zeigen. Darauf habe ich sowieso keinen Einfluss.

Neue Denkweise

1. Wie soll mein Leben am Ende einmal aussehen? Was möchte ich dann machen, besitzen usw. ?
2. Wenn ich letztlich dahin kommen möchte - was muss ich dann in den Perioden davor tun?
3. Was muss ich dann in der vor mir liegenden Periode erreichen?
4. Wie soll dann das kommende Jahr aussehen?
5. Was muss ich in den kommenden Wochen und Monaten tun, um mein Jahresziel zu erreichen und damit meinem Endziel näher zu kommen?
6. Wie kann ich dies in den kommenden Tagen in meinem Alltag umsetzen?

Formulieren Sie Ihre Lebensvision

Schlüsselemente einer guten, anziehenden und energiespendenden Lebensvision:

- Sie ist **schriftlich** verfasst.
- Sie ist in der **Gegenwartsform** geschrieben, als ob sie bereits erreicht wäre.
- Sie **deckt alle Bereiche** wie Beruf, Familie, Freizeit usw. **ab.**
- Sie ist **gefüllt mit beschreibenden Details.**

Meine Lebensvision:



Meine Mission – Wozu bin ich hier?

Schreiben Sie auf, was Sie in Ihrem Leben bewirken oder erreichen, welchen Nutzen Sie stiften möchten. Möchten Sie durch Ihr Tun die Welt etwas "besser" oder "wertvoller" wieder verlassen, als Sie sie betreten haben? Möchten Sie hierzu eher einen kleinen oder einen großen Beitrag leisten: für sich, für andere, für die Gesellschaft oder Menschheit? Wozu bin ich hier? Denken Sie einmal darüber nach und beantworten Sie die nachfolgenden Fragen:

1. Wenn ich manchmal so vor mich hinträume, was sehe ich mich da am liebsten tun?

2. Angenommen, ich hätte mit dem, was ich tue, auf jeden Fall Erfolg, was wäre das?

3. Wenn Zeit und Geld keine Rolle spielten, was würde ich dann am liebsten tun?

4. Welche Tätigkeiten in meinem Berufsleben haben für andere den größten Nutzen?

5. Welche Tätigkeiten in meinem Privatleben haben für andere den größten Nutzen?

Das persönliche Mission Statement: Was in Ihrem Leben wirklich zählt

Ich könnte Sie nun einfach bitten, schreiben Sie doch Ihr "Lebensmotto" nieder. Das allerdings wird so nicht gelingen. Ein Lebensmotto zu erarbeiten ist normal sehr, sehr harte Arbeit. Ich habe einige Jahre gebraucht, um mein Lebensmotto zu entwickeln. Es heißt "Work hard, pray hard, give people a vision". Ja, ich bin bereit, morgens früh aufzustehen und den Tag zu nutzen.

"Pray hard" soll heißen, ich weiß auch, dass alles letztlich von der Güte Gottes abhängig

ist. Deshalb nehme ich mir auch Zeit für Gebet und Bibel. Menschen eine Vision zu geben heißt für mich zum Beispiel Bücher zu schreiben, Seminare durchzuführen, aber auch für Einzelne da zu sein, wo immer ein ermutigendes Wort hilfreich ist.

Ich möchte Ihnen hier eine kleine Methode vorstellen, die Ihnen hilft, Ihr eigenes Lebensmotto zu entwickeln. Gehen Sie einfach nach dieser Anleitung vor.

1. Welches ist Ihr persönlich "wichtigster Traum"?

(Sie haben dies auf der vorhergehenden Seite bereits ermittelt)

Schreiben Sie dies nun in nebenstehendes Feld:

(Dieser Wert stellt das Puzzlestück Nummer 1 dar)

2. Hier ist eine Liste von Verben:

annehmen
bestätigen
geben
inspirieren
erreichen

beitragen
führen
verblüffen
folgen
lieben

arbeiten
applaudieren
lernen
ermuntern
helfen

hinterlassen
hinterfragen
erzielen
wertschätzen
unterstützen

leisten
vollbringen
entwickeln
bewegen
fortführen

◀ Hier können Sie selbst Verben eintragen

Meine drei kraftvollsten, bedeutungsvollsten und ansprechendsten Verben:

(Diese Verben stellen das Puzzlestück Nummer 2 dar. Bitte hier eintragen)

Das persönliche Mission Statement: Was in Ihrem Leben wirklich zählt

3. Welche Gruppe, Gemeinschaft, Person oder welcher Zweck ist es, für die/den Sie leben?
Hier wieder eine kleine Liste als Anregung:

Leben
Einstellung
Gerechtigkeit
Inspiration
Beitrag

Treue
Möglichkeit
Wohlstand
Entwicklung
Menschlichkeit

Freiheit
Hinterlassen- schaft
Mut
Ehrgeiz
Werte

Träume
Hoffnung
Menschheit
Freundeskreis
Liebe

Partner
Sportverein
Kinder
Kirche
Haustier

◀ Hier können Sie selbst
Begriffe eintragen

Suchen Sie wieder eine Gruppe, Person oder den einen Zweck heraus, die/der Ihnen am
meisten bedeutet:

(Dies wird nun zu Puzzlestück Nummer 3)



Puzzle-Stück 1 + Puzzle-Stück 2 "um/für/mit ..." Puzzle-Stück 3

Das sieht dann so aus:

"Meine Mission ist es, (Ihr "wichtigster Traum")
zu, , zu
und zu (Ihre drei Verben)
um/für oder mit (Gruppe, Person usw.)"

Hier einige Beispiele:

- "Meine Mission ist es, eine Umgebung des Wachstums und der Herausforderung zu schaffen, zu pflegen und zu unterhalten für alle Menschen um mich herum."
- "Meine Mission ist es, Innovation zu erreichen, Kooperation zu unterstützen und Vertrauen zu gewinnen für alle, denen ich diene."
- "Meine Mission ist es, den Sonnenaufgang einzusatmen, unter jeden Stein zu schauen nach dem Glück, das das Leben zu bieten hat."
- "Meine Mission ist es, Liebe, Vertrauen und Ehrlichkeit aufrecht zu erhalten, zu entdecken und zu unterstützen in all meinen Beziehungen."

Mein Lebensmotto:

Work hard, pray hard, give people vision!

Prof. Dr. Jörg W. Knoblauch

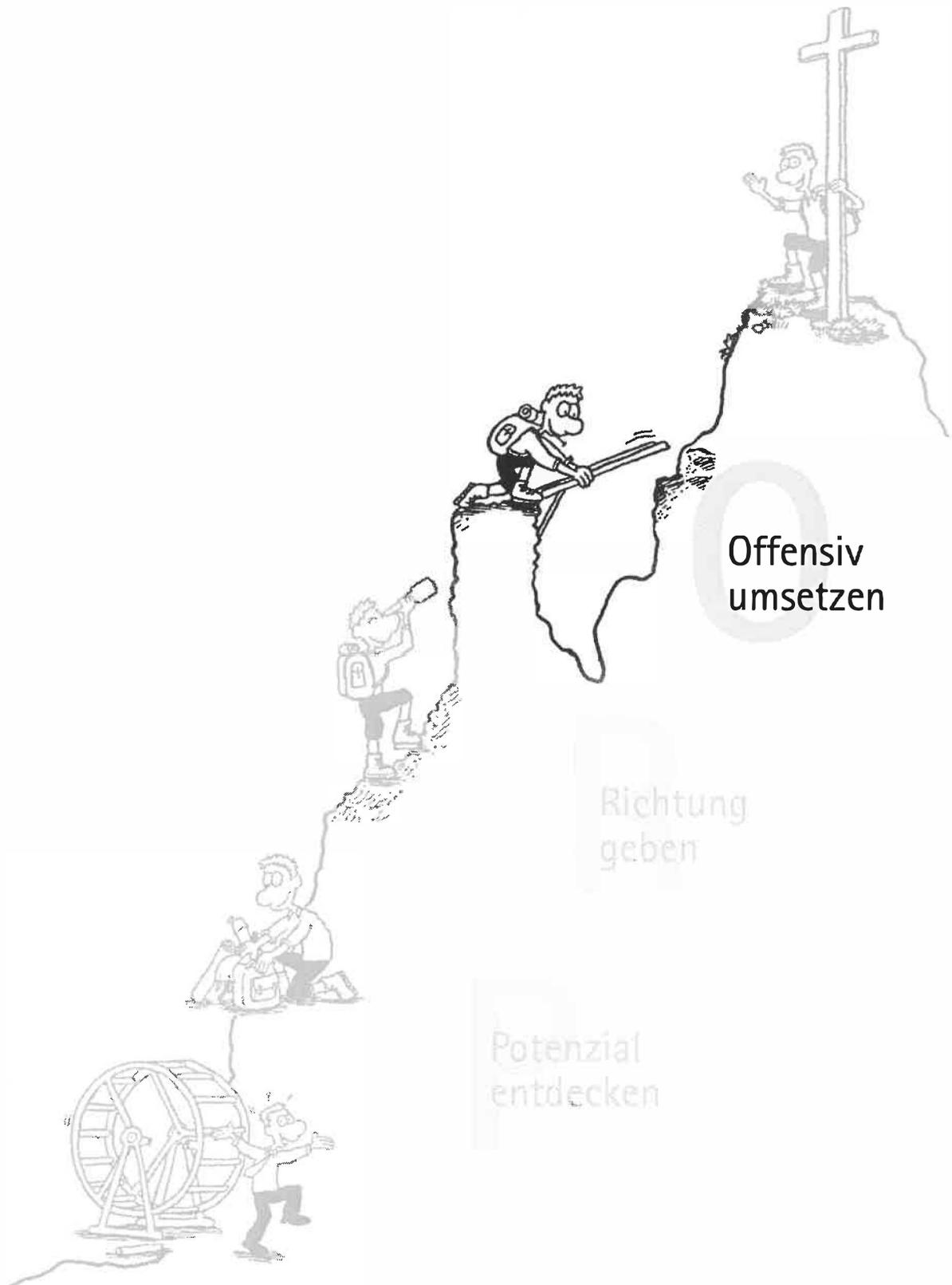
Live – love – learn – leave a legacy

Prof. Dr. Lothar J. Seiwert

Wenn Sie Ihr Mission Statement auf wenige Worte reduzieren, erhalten Sie ein Lebensmotto. Dies sollte einprägsam und kommunizierbar sein.



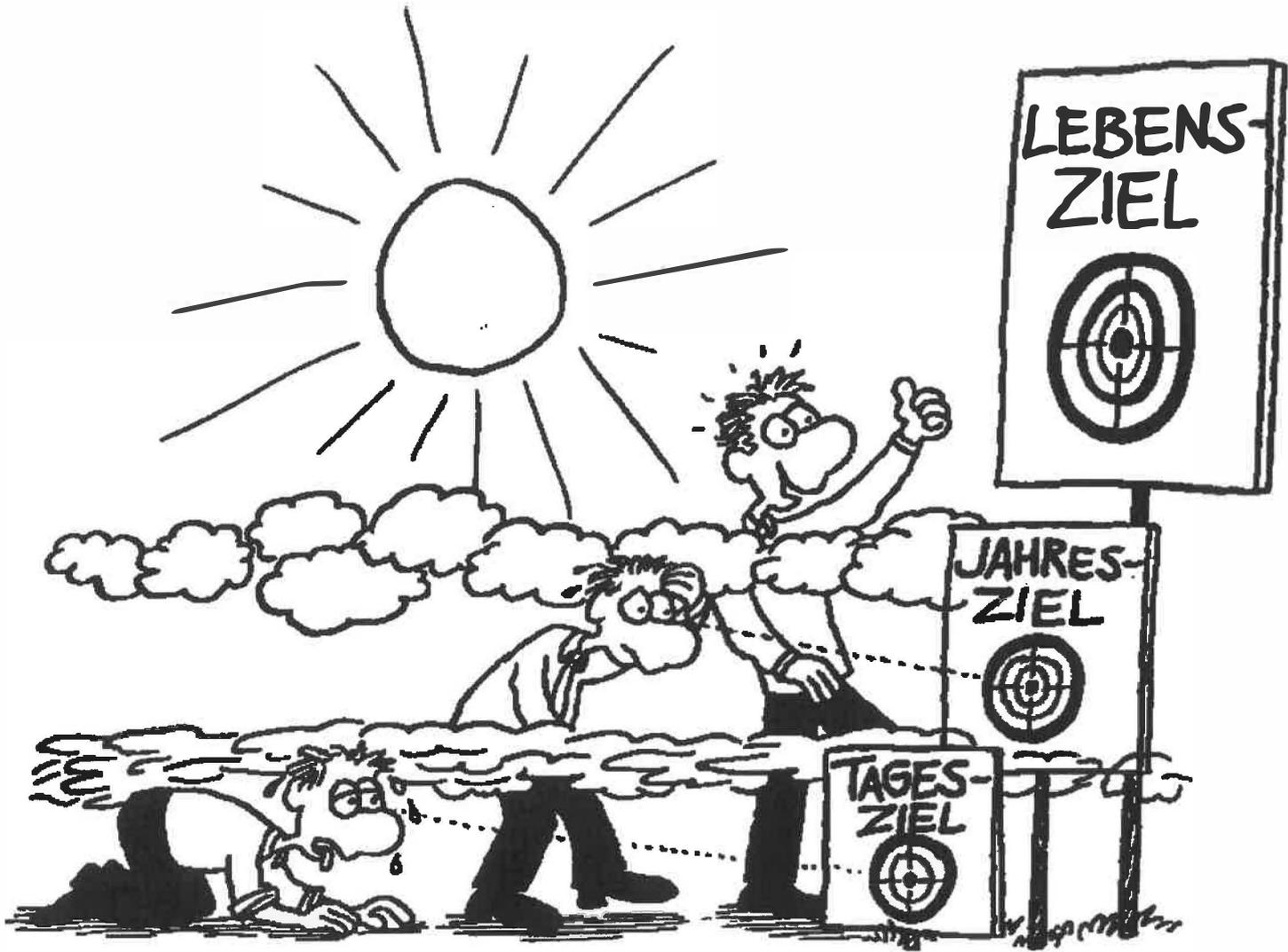
Dritter Schritt: Offensiv umsetzen



Offensiv
umsetzen

Richtung
geben

Potenzial
entdecken



Der Langsamste, der sein Ziel
nicht aus den Augen verliert,
geht immer noch geschwinder als der,
der ohne Ziel herumirrt.

Gotthold Ephraim Lessing

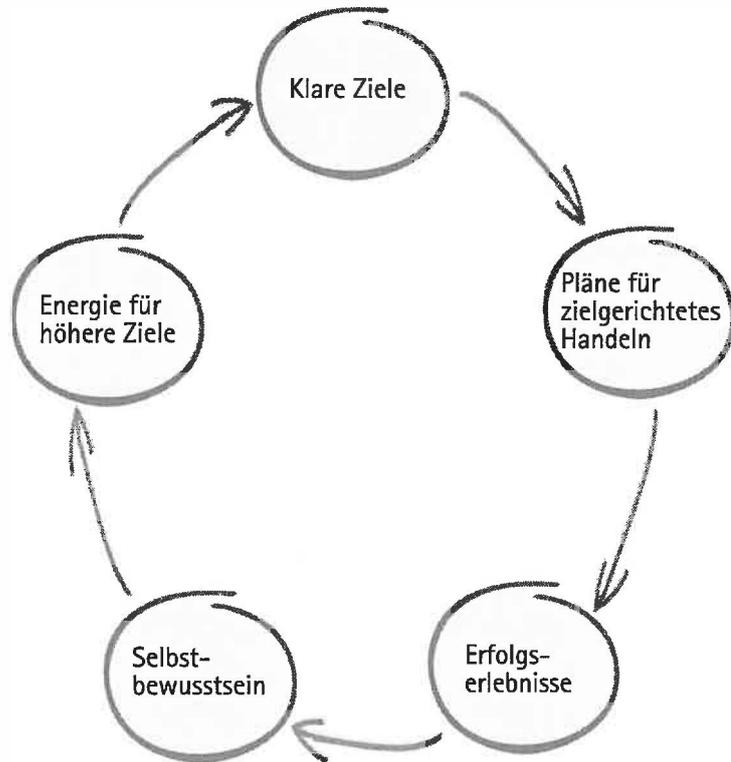
Nachdem wir das Ziel endgültig
aus den Augen verloren hatten,
verdoppelten wir unsere Anstrengungen.

Mark Twain

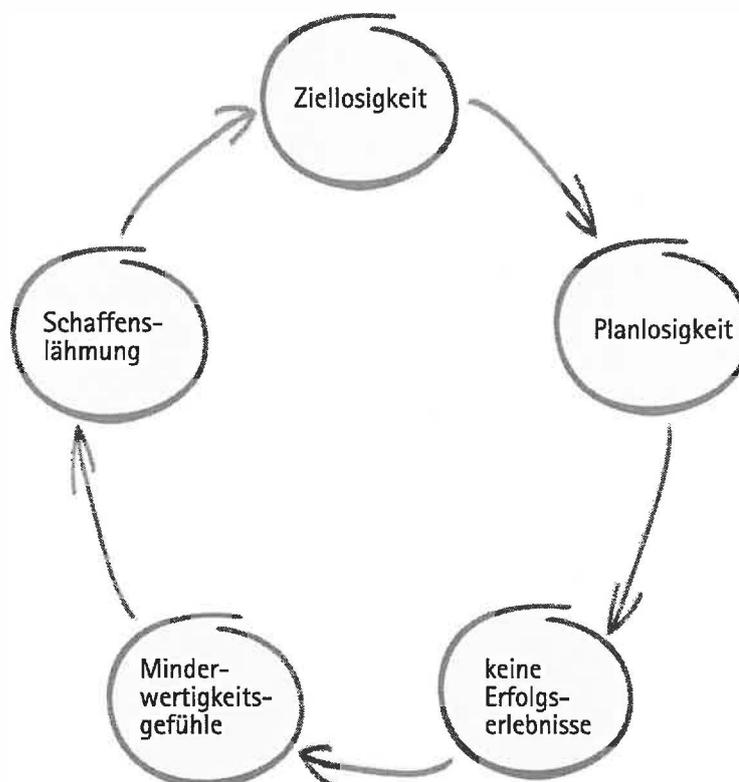
Wer vom Ziel nicht weiß,
kann den Weg nicht haben.
Wird im Kreise dann
all sein Leben traben.

Christian Morgenstern

Beachtung der menschlichen Grundstruktur



Missachtung der menschlichen Grundstruktur



Ziele motivieren

Die kalifornische Küste lag nebelverhangen da an jenem Morgen des 4. Juli 1952. 34 Kilometer westlich davon, auf der Insel Catalina, watete eine 34-jährige Frau ins Wasser und schickte sich an, in Richtung Kalifornien zu schwimmen, entschlossen, diese Strecke als erste Frau zu bewältigen. Sie war bereits die erste Frau gewesen, die den Ärmelkanal in beiden Richtungen durchschwommen hatte.

Das Wasser war so eiskalt, und der Nebel war so dicht, dass sie kaum die Beiboote ausmachen konnte.

Millionen schauten über die nationalen Fernsehsender zu. Mehrmals mussten Haie mit Gewehren vertrieben werden, um die einsame Gestalt zu schützen. Die Müdigkeit war nie ihr großes Problem bei diesen Schwimmleistungen gewesen - es war die eisige Kälte, die ihr zu schaffen machte.

Über 15 Stunden später bat sie, steif vor Kälte, aus dem Wasser geholt zu werden. Sie konnte nicht mehr. Ihre Mutter und ihr Trainer, die im Boot neben ihr herfuhren, sagten ihr, dass die Küste schon ganz nahe sei. Sie drängten sie, nicht aufzugeben, aber als sie zur kalifornischen Küste hinüber schaute, sah sie nichts als den dichten Nebel und bat darum herausgeholt zu werden.

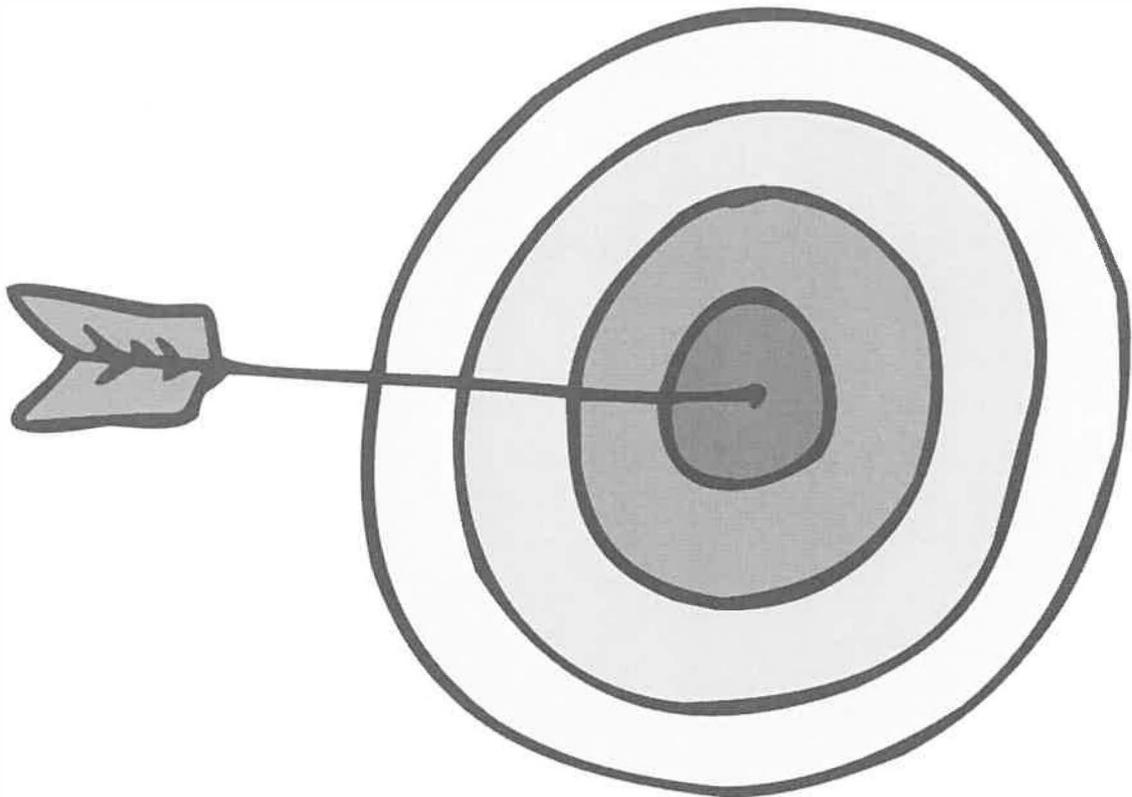
Stunden später, als ihr Körper sich erwärmt hatte, kam der Schock über ihren Misserfolg. Nur eine halbe Meile vor der kalifornischen Küste war sie aus dem Wasser gezogen worden! Ein Reporter fragte sie: "Miss Chadwick, was hat Sie davon abgehalten, diese letzte halbe Meile zu schwimmen?" "Es war der Nebel", antwortete sie. "Wenn ich das Land hätte sehen können, hätte ich es geschafft. Wenn man da draußen am Schwimmen ist und sein Ziel nicht sehen kann ... "

Was sind Ziele?

Ziele haben immer zwei Kriterien:

1. Sie sind

2. Sie sind



Harvard-Studie

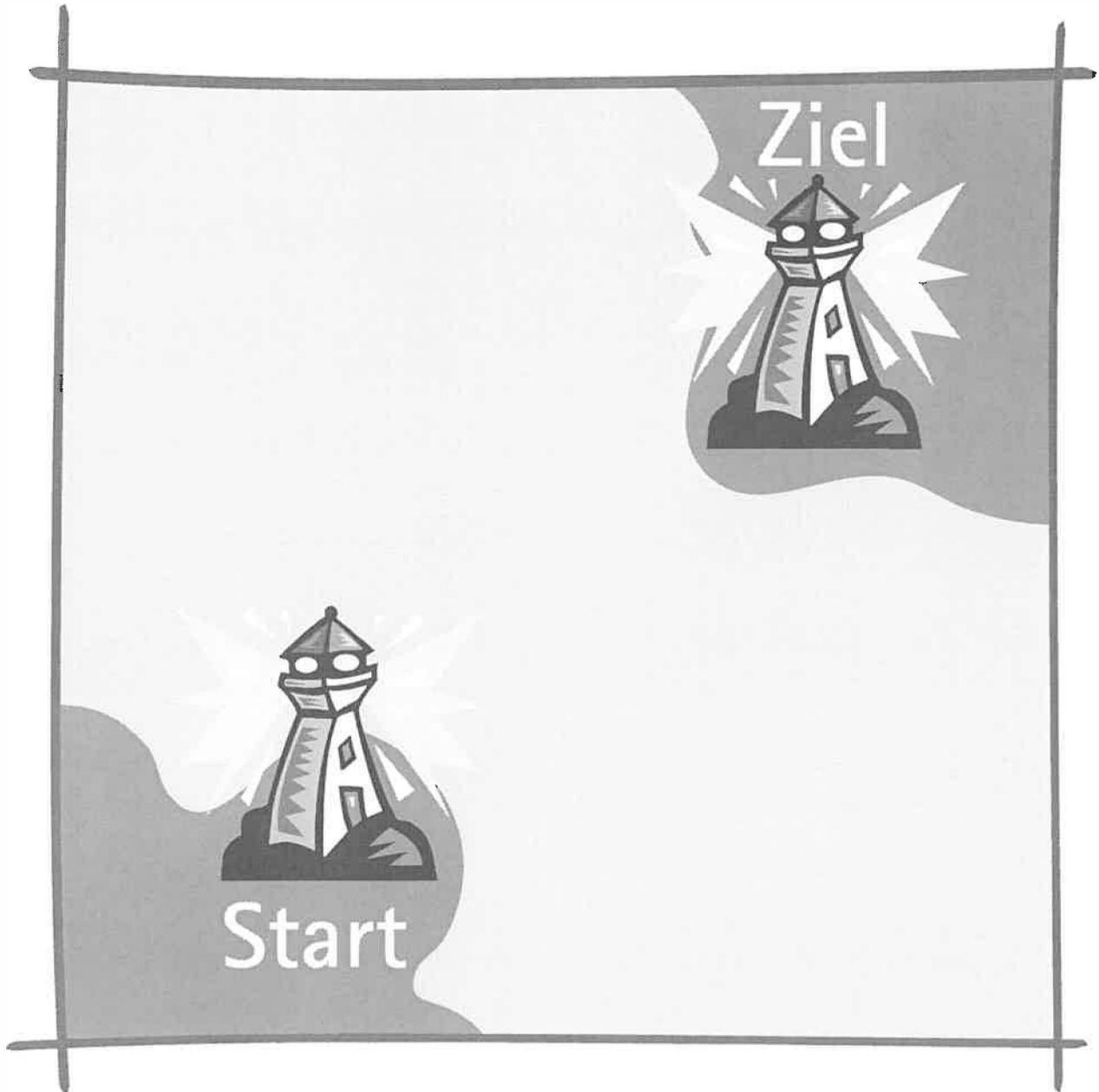
Eine Harvard-University-Studie über den Werdegang von Studienabgängern über einen Zeitraum von 10 Jahren zeigt folgende Resultate:

83% hatten keine Zielsetzung für Ihre Karriere - verdienten im Schnitt einen bestimmten Dollarbetrag

14% hatten klare Zielsetzungen für ihre Karriere, aber nicht schriftlich festgelegt - verdienten im Schnitt 3 x diesen Betrag

3% hatten klare Zielsetzungen für ihre Karriere, und hatten diese schriftlich festgelegt - verdienten im Schnitt 10 x diesen Betrag

“Erstens kommt es anders und zweitens als man denkt ...”



Ziele erreichen heißt:

Das

von

Ausdauer

“Nichts in der Welt kann Ausdauer ersetzen. Talent kann es nicht – nichts ist häufiger, als erfolglose Männer mit Talent. Genialität kann es nicht – unbeholfene Genies sind beinahe sprichwörtlich. Ausbildung kann es nicht – die Welt ist voll von gebildeten Wracks. Ausdauer und Entschlossenheit allein sind mächtig.”

Aus Wünschen Ziele formulieren

Nun sind Sie an der Reihe. Ihre Wünsche kennen Sie von den Seiten 25/26 – formulieren Sie nun messbare, machbare und motivierende Ziele daraus. Diese "Kunst" werden Sie für eine gelingende Lebens- und Berufsplanung immer wieder brauchen. An Ihrem Dreamday wird es eine Ihrer Hauptaufgaben sein, einen Traum auf erreichbare Ziele herunterzuberechnen.

1

1. Wunsch:

Ziel: _____

Ziel: _____

Ziel: _____

2

2. Wunsch:

Ziel: _____

Ziel: _____

Ziel: _____

3

3. Wunsch:

Ziel: _____

Ziel: _____

Ziel: _____

Workshop: Gewohnheitsziele

Finden Sie Ihre Gewohnheiten und entdecken Sie die genialen Auswirkungen von mit Bedacht gesetzten Gewohnheitszielen.

1. Welcher Lebensbereich kommt bei Ihnen zu kurz?

2. Wo produzieren Sie regelmäßig das meiste Chaos/den größten Schaden?

3. Was könnten Sie regelmäßig tun, um dieses Verhalten durch etwas Positives zu ersetzen?

4. Sammeln Sie doch einfach einmal Ideen: Was können Sie tun, um mehr Lebens-, Arbeits- und Beziehungsqualität zu erreichen? (Lösungsideen bitte als Ziele formulieren)

Überprüfen Sie kritisch: Sind die oben dargestellten Ziele wirklich Ziele oder eher Wünsche, Absichtserklärungen? Wie könnten sie als Ziele formuliert lauten?

Workshop: Mein Trainingsplan für neue gute Gewohnheiten

Legen Sie – möglichst sofort – fest, welche neuen guten Gewohnheiten Sie in Ihrem Leben verankern wollen. Wählen Sie die Bereichsüberschriften nach einem Gliederungsraster, das für Sie aussagekräftig ist. Im Interesse Ihrer ganzheitlichen Gesundheit sollten Sie darauf achten, dass die Bereiche Selbst, Beruf, Sinn, Kontakte jeweils in mindestens einer Form erscheinen. Es geht nicht darum, das Blatt vollständig auszufüllen, sondern vielmehr darum, einige Schlüsselgewohnheiten zu erkennen und zu integrieren.

Lebensbereich	Gewohnheit	Rhythmus
z. B. Beruf	Schreibtisch aufräumen	täglich 15 Min. vor Verlassen des Büros

Jeder, der irgend etwas unternimmt,
hat immer drei Gruppen von Menschen gegen sich:
diejenigen, die dagegen sind;
diejenigen, die überhaupt nichts tun wollen;
und diejenigen, die das gleiche selber machen wollten.

Aushang am Café des Platanes, Ile Rousse, Korsika

Vorteile einer schriftlichen Planung

- Entlastet das Gedächtnis, der Kopf bleibt frei für andere Dinge.
- Ein schriftlich fixierter Plan hat den psychologischen Effekt der Selbstmotivation.
- Leitet zur Disziplin und Konzentration an, weniger Ablenkung.
- Regelmäßige, schnelle Kontrolle; langfristige Erfolgskontrolle.
- Planung, Vorhaben und Unerledigtes gehen nicht verloren (Übertragung auf anderen Tag).
- Dokumentation (Nachweis und Protokoll Ihrer Aktivitäten).
- Zwingt zur genauen Formulierung (Konkretisierung!).
- Gibt Überblick.

Schriftliche Planung erhöht die Erfolgchancen!

Mein Masterplan

Nehmen Sie Ihren Masterplan zur Hand und falten Sie ihn auseinander. Wie gehen Sie nun beim Erstellen Ihres Masterplans vor?

- Die leichteste Aufgabe zuerst: Tragen Sie die Jahreszahl gleich oben links ein **1**. Wenn Sie sich bereits im letzten Quartal eines Jahres befinden, dann tragen Sie gleich die Jahresziele des kommenden Jahres ein.
- Unser zweiter Schritt auf der Reise zu einer selbstbestimmten Zukunft war es, das eigene Potenzial zu entdecken. Sie haben sich auf die Suche nach Ihren Kompetenzen, Ihren Motivationsfaktoren, Ihren Persönlichkeitsstärken, Ihren Werten und Ihren Wünschen gemacht. Lassen Sie den 1. Kasten "Erworbene Kompetenzen" unausgefüllt. Dieses Arbeitsblatt findet sich nur im Buch (Seite 83). Auf Seite 18–20 finden Sie Ihr Ergebnis für Persönlichkeitsstärken, Ihre Motivationsfaktoren können Sie von Seite 16/17 übertragen, Ihre Werte finden Sie auf Seite 21/22, Ihre Wünsche auf Seite 25–27. Scheuen Sie nicht den Aufwand, Ihre Ergebnisse jetzt vom Buch auf Ihren Masterplan zu übertragen: Sie haben dann alles gut im Überblick **2**.
- Was sind Stichpunkte aus Ihrer Lebensvision? Was wollen Sie aus heutiger Sicht am Ende Ihres Lebens erreicht haben? Tragen Sie nun unter **3** das erarbeitete Lebensmotto ein.

Mein Masterplan für das Jahr _____

1



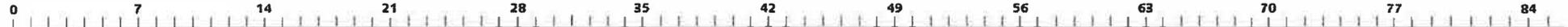
3 Mein Lebensmotto: _____
 Mein Zielfoto: _____

4 Erkenntnisse aus den anderen Workshops: a _____ b _____ c _____

5 Meine Lebenslinie (7-Jahres-Perioden): Was will ich in den einzelnen Perioden erreichen?

2

Erworbene Kompetenzen Seite 83 f.	Motivationsfaktoren Seite 101 f.	Persönlichkeitsstärken aus DISG-Profil Seite 108-110	Werte Seite 115-117	Wünsche Auswahl von Seite 131-135



Die persönlichen Lebenshute (Hauptaufgaben / Lebensbereiche) 6

1. Lebenshut: _____

2. Lebenshut: _____

3. Lebenshut: _____

4. Lebenshut: _____

5. Lebenshut: _____

6. Lebenshut: _____

7. Lebenshut: _____

Was will ich am Ende meines Lebens erreicht haben? (Zielfoto) 7

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

Was will ich am Ende dieser Periode erreicht haben? Periode von _____ bis _____ 8

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

Dieses Jahr 9
 Jahr: _____
 Alter: _____ Jahre

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

Nächstes Jahr 10
 Jahr: _____
 Alter: _____ Jahre

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

Die Quartale in diesem Jahr 11

	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				

Mein Masterplan

Das Lebensmotto von Jörg W. Knoblauch zum Beispiel ist: "Work hard, pray hard, give people vision". Was könnte Ihr (zumindest vorläufiges) Lebensmotto sein?

- Als Nächstes haben wir Ihnen Platz gelassen für Erkenntnisse aus den anderen Workshops **4**. Vielleicht wollen Sie hier ja etwas aus dem Bereich "Familiäres Erbe" (Seite 14) aufschreiben oder neue Gewohnheiten, die Sie sich dieses Jahr erarbeiten wollen (Seite 54) oder Dinge, mit denen Sie sich dieses Jahr selbst belohnen wollen (Seite 73).
- Übertragen Sie nun die Lebensperioden in den Masterplan **5**. Sie erinnern sich: Sie haben in Sieben-Jahres-Rhythmen unterteilt und Namen für jeweils einen Sieben-Jahres-Schritt vergeben.
- Welches sind Ihre persönlichen Lebenshüte? Was sind Ihre Hauptaufgaben, was Ihre zentralen Lebensbereiche?

Was können solche persönlichen Lebenshüte denn nun sein? Sie sind verheiratet? Dann haben Sie einen Lebenshut als Ehemann oder Ehefrau. Sie haben Kinder? Dann haben Sie einen Lebenshut als Vater oder Mutter. Sie haben einen Arbeitsplatz? Dann ist auch dies ein Lebenshut. Sie haben Hobbys? Jedes Hobby, das Sie aktiv ausüben, ist ein Lebenshut. Vielleicht haben Sie einen großen Obstgarten hinter dem Haus, der Sie auf Trab hält? Vielleicht haben Sie pflegebedürftige Eltern? Vielleicht machen Ihnen die Finanzen große Sorgen, weil Sie mit erbrechtlichen Fragen zu tun haben? Vielleicht wohnen Sie in einem baufälligen Haus, wodurch Sie jedes Wochenende gefordert sind? All dies sind Lebenshüte. Legen Sie nun Ihre Hauptaufgaben für Ihre zentralen Lebensrollen fest und übertragen Sie sie unter **6** in Ihren Masterplan. Ein Beispiel zeigt, wie das aussehen kann.

Das persönliche Mission Statement: Was in Ihrem Leben wirklich zählt

Die persönlichen Lebenshüte (Hauptaufgaben/ Lebensbereiche)	Was will ich am Ende meines Lebens erreicht haben? (Zielfoto)	Was will ich am Ende dieser Periode erreicht haben?
1. Lebenshut: Ehemann	Meine Frau ist mein bester Freund.	Karin bei der Wiederaufnahme einer beruflichen Tätigkeit unterstützen
2. Lebenshut: Vater	Firma an Benno übergeben haben.	Benno eine optimale Ausbildung ermöglichen
3. Lebenshut: Geschäftsführer	Firma mit ihrer Philosophie zur Branchen-Nummer Eins auf dem deutschen Markt gemacht haben.	<ul style="list-style-type: none"> - Produktionskosten um 10 Prozent reduzieren - schlanke Organisationsstrukturen einführen
4. Lebenshut: Mitglied im Gemeinderat	Lösung der wichtigsten Probleme zwischen Jung und Alt in der Gemeinde.	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitskreis bilden - Zugang zu den drei Jugendgruppen aufbauen
5. Lebenshut: Mitarbeiter in der Kirchengemeinde	Mitgeholfen, eine attraktive Gemeinde geschaffen zu haben, zu der die Menschen von weit her kommen.	Kernthema der Gemeinde trägt eine gemeinsame Vision
6. Lebenshut: Hobbykoch	Ein erfolgreiches Kochbuch mit Rezepten aus allen Erdteilen zusammengestellt und veröffentlicht haben.	Französische Küche vor Ort erfahren und erlernen.
7. Lebenshut: Gesundheit/ Fitness	Sagen können: „Ich habe stets das Beste für meine Gesundheit getan.“	30 Minuten laufen, ohne die Puste zu verlieren.

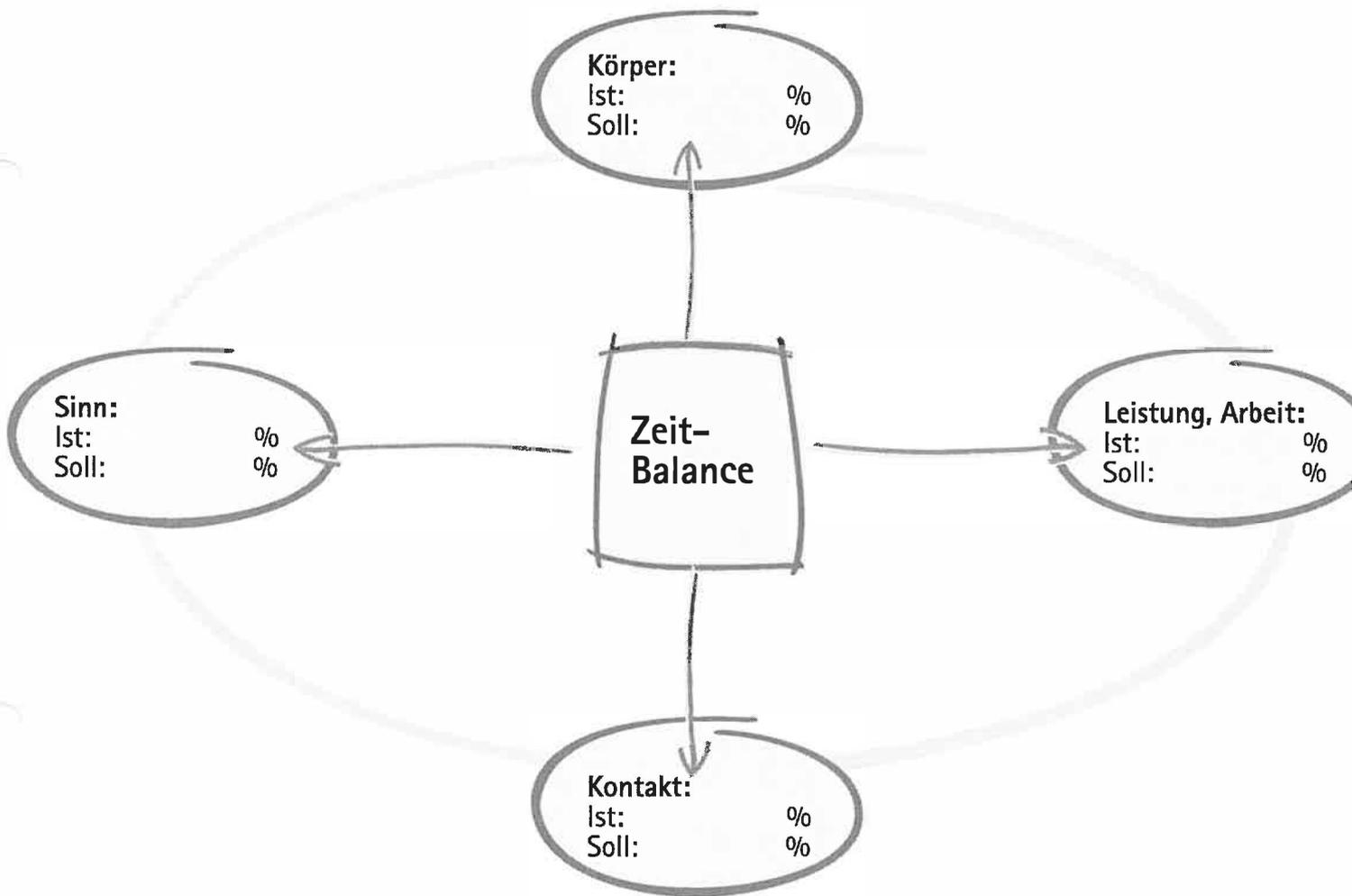
- Als Nächstes die wichtige Frage: Was wollen Sie in diesen zentralen Bereichen am Ende Ihres Lebens erreicht haben? **7**
- Denken Sie an die nächste Lebensperiode, zum Beispiel den Zeitraum zwischen 42 und 49 Jahren. Was wollen Sie am Ende der Periode, in der Sie gerade stehen, erreicht haben? Welchen Namen haben Sie dieser Periode gegeben? **8**
- Nun zum laufenden oder unmittelbar vor Ihnen liegenden Jahr: Was muss in diesem Jahr realisiert werden, damit Sie auf dem Weg zu dem sind, was Sie in diesem Bereich als das beste Ziel für die nächsten Jahre erkennen? **9**
- Was ist der notwendige Schritt, den Sie nächstes Jahr gehen müssen? Wenn Sie nächstes Jahr bauen wollen, ist es beispielsweise mit Sicherheit notwendig, schon jetzt Ihre Finanzen darauf auszurichten. **10**
- Abschließend brechen Sie Ihre Planung in konkrete Quartalschritte herunter **11**. Was müssen Sie im ersten Quartal sparen, um den neuen Wintergarten zu finanzieren, wie viel im zweiten?

Lebensbereiche, Zielfoto, Periodenplanung

Lebensrollen:	Was will ich am Ende meines Lebens erreicht haben? (Zielfoto)	Was will ich am Ende dieser Periode erreicht haben? Periode von bis
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.
6.	6.	6.
7.	7.	7.

Persönliche Lebens-Balance

Nehmen wir einmal an, die Summe aller vier Lebensbereiche betrage 100 Prozent. Versetzen Sie sich jetzt gedanklich in Ihre **derzeitige** Lebenssituation, d.h. betrachten Sie nicht die Wunsch-, sondern die tatsächliche Situation:



Prioritäten

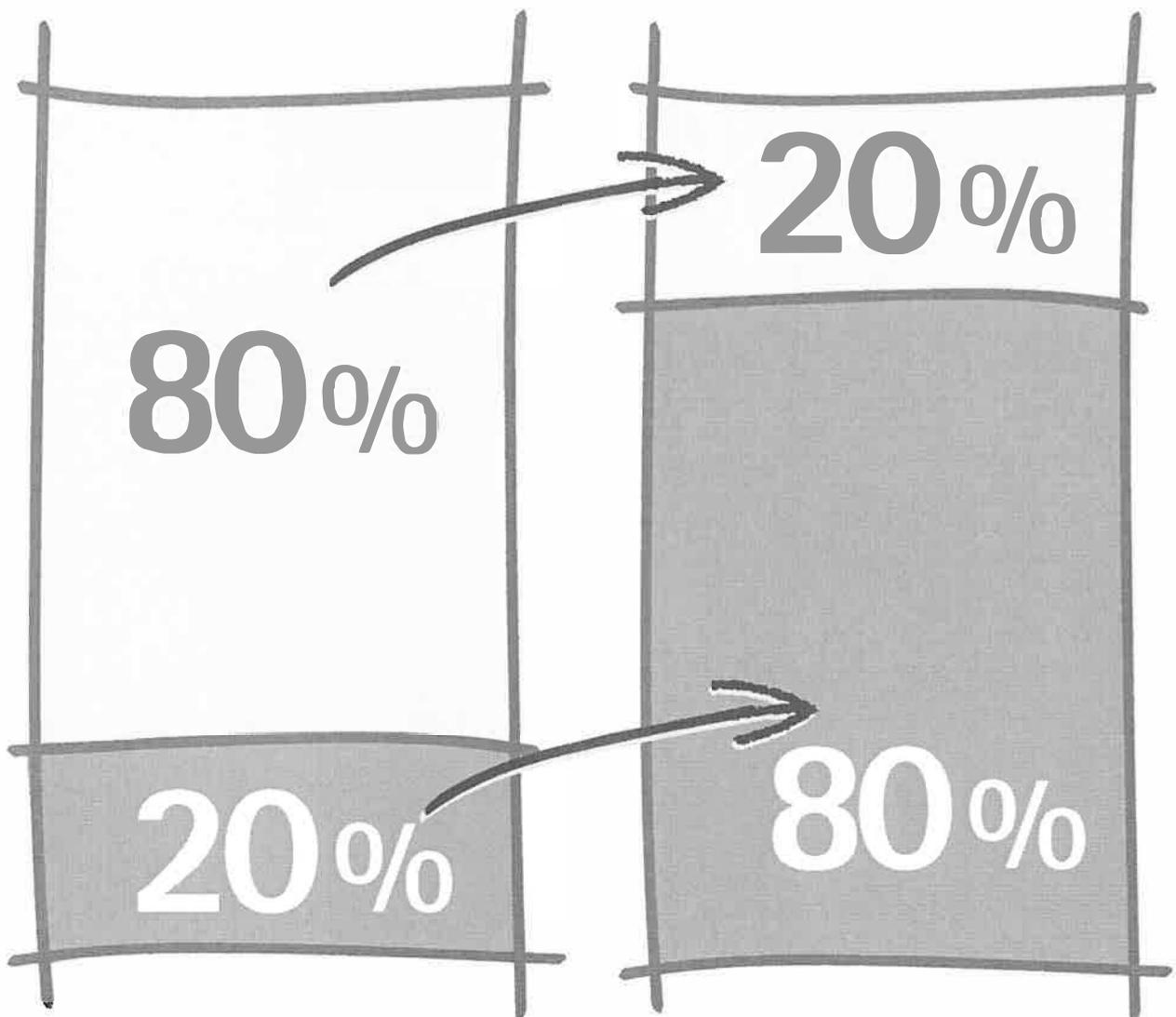
Pareto-Zeitprinzip - 80:20-Regel

Was ist wichtig? Was ist unwichtig?

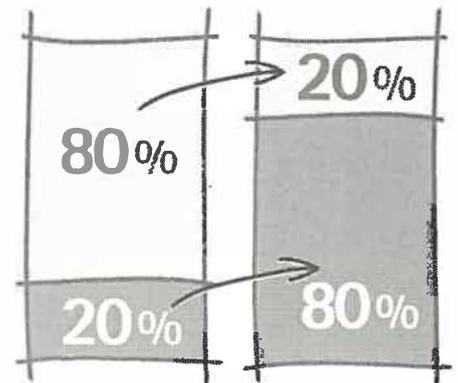


Aufgewandte
Zeit

Ergebnisse

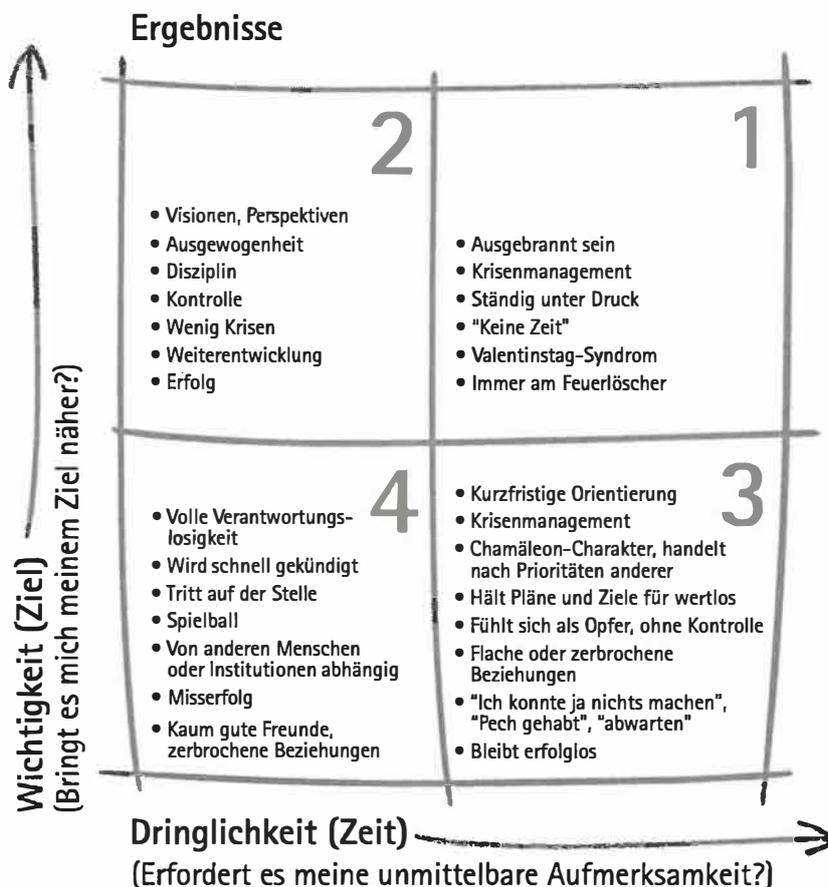
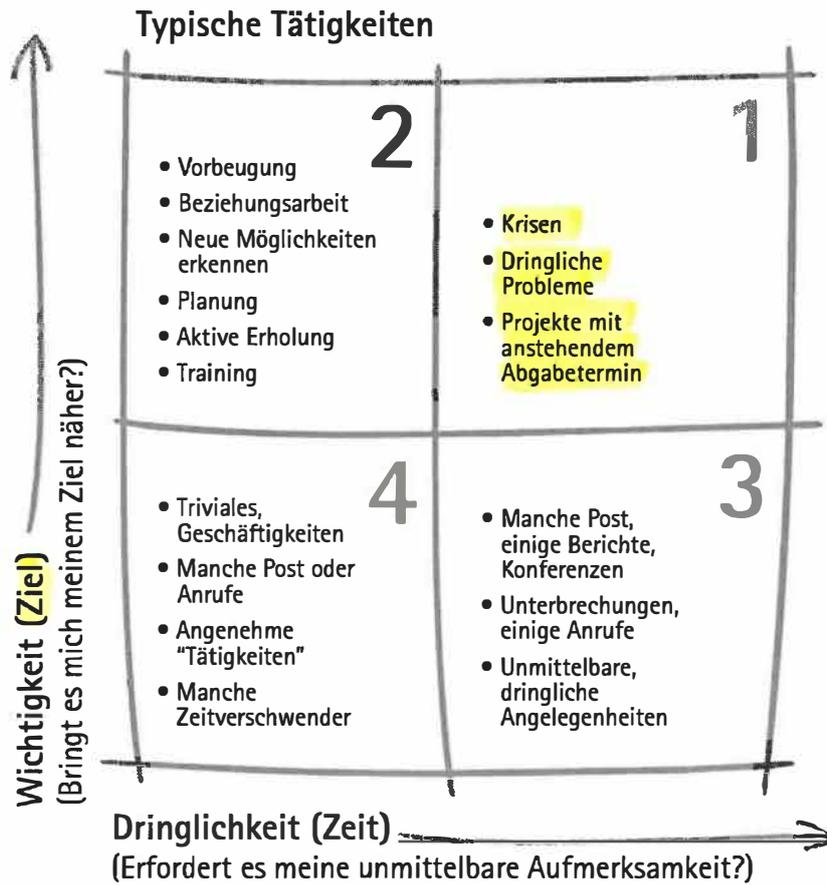


Grundlagen der Prioritätensetzung



- 1. Konzentration der Kräfte auf Ziele und Erfolge (Pareto-Prinzip)**
Haupterfolgskriterien identifizieren (die wichtigsten 20%).
- 2. Aufgaben in Prioritätenklassen A, B, C einteilen.**
Die Spreu vom Weizen trennen. Delegieren, wenn möglich.
Mut zur "Ablage P".
Z. B. Zeitung lesen (C), Sport treiben (B), ...
- 3. Wichtigkeit und Dringlichkeit sind grundverschieden.**
Wichtigkeit bedeutet Ziel und Erfolg; Dringlichkeit Zeit und Termin.
Das Dringende ist selten wichtig und das Wichtige selten dringend.
- 4. Vorfahrtsregel: Wichtigkeit geht vor Dringlichkeit**
Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche;
delegieren Sie und lassen Sie manche Sachen ganz sein.
Nicht alles ist dringlich.
- 5. Jeden Tag an einer langfristigen A-Aufgabe arbeiten.**
Planen Sie neben Ihrem Tagesgeschäft langfristige, strategisch wichtige A-Aufgaben ein. Nur so legen Sie bereits heute den Grundstein für Ihren Erfolg von morgen.

Selbstmanagement-Matrix nach dem Eisenhower-Prinzip



Wochen-Kompass

Datum/KW:



Balance der Lebensbereiche

Körper: **Probetraining im
Fitness-Center**

Leistung: **täglich: CNN-Talk-
show und -Nachrichten**

Kontakt: **Mittagessen mit Golf-
lehrer im Clubhaus**

Sinn: **Meditationsbuch:
jeden Tag 10 Seiten!**



Lebenshut: **drilbox-GF**

Aktivitäten: **Einführung des
Kaizen-Teams**



Lebenshut: **tempus-GF**

Aktivitäten: **Präsentation für
Händlerbeirat**



Lebenshut: **AGP-Vorsitzender**

Aktivitäten: **Werbeprospekt und
Mailing für Interessenten**



Lebenshut: **Ehemann**

Aktivitäten: **gemeinsamer Kochkurs
Guildo Horn-Konzert**



Lebenshut: **Vater**

Aktivitäten: **Telefonkonferenz mit
John wegen Praktikum**



Lebenshut: **Hobbykoch**

Aktivitäten: **asiatischer**

Spezialitäten-Laden



Lebenshut: **OASE-Gemeinde**

Aktivitäten: **Einladung für
Info-Veranstaltung**

Wochen-Kompass

Datum/KW:



Balance der Lebensbereiche

Körper:

Leistung:

Kontakt:

Sinn:



Lebenshut:

Aktivitäten:



Lebenshut:

Aktivitäten:



Lebenshut:

Aktivitäten:



Lebenshut:

Aktivitäten:



Lebenshut:

Aktivitäten:



Lebenshut:

Aktivitäten:



Lebenshut:

Aktivitäten:

Effiziente Tagesplanung

Je besser wir unseren Tag einteilen und planen, desto besser können wir ihn für unsere eigenen Zielvorstellungen nutzen.

Die sieben Grundregeln zur Tagesplanung lauten:

- 1. Oberstes Planungsprinzip ist die Schriftlichkeit.**
Alle Aktivitäten, Aufgaben und Termine sofort im Zeitplanbuch notieren.
Nur so behalten Sie bei jeder Gelegenheit den Überblick und können sich auf das Wesentliche konzentrieren.
- 2. Planen Sie am Vorabend den neuen Arbeitstag.**
Lassen Sie Ihr Unterbewusstsein für sich arbeiten und seine schöpferischen Kräfte über Nacht wirken.
- 3. Zeitbedarf schätzen und Zeitlimits setzen.**
Auch jedes Geldbudget muss irgendwie kalkuliert sein. Bedenken Sie: **Zeit ist noch wertvoller als Geld!**
Eine ungenaue Schätzung ist besser als gar keine Schätzung. Darum:
- 4. Nicht den ganzen Tag verplanen (50:50-Regel).**
Ein realistischer Tagesplan sollte grundsätzlich nur das enthalten, was Sie an diesem Tag erledigen wollen - und auch können. Weniger ist mehr! Lassen Sie noch eine Pufferzeit von etwa 40 bis 50% übrig.
Die Erfahrung wird Ihnen zeigen, was in Ihrem Arbeitsalltag machbar und planbar ist - und was nicht.
- 5. Fassen Sie gleichartige Aktivitäten zu Arbeits- und Zeitblöcken zusammen und geben Sie Ihrem Tag eine grobe Struktur - bleiben Sie aber flexibel!**
08.30-10.00 Uhr: Arbeit an einer A-Aufgabe (konzentriertes Arbeiten ohne Unterbrechungen und Anrufe)
10.00-11.00 Uhr: Kommunikationspause (Rücksprache mit Mitarbeitern, telefonische An- und Rückrufe)
11.00-12.00 Uhr: Arbeit an einer A-Aufgabe oder Besprechung/Meeting (nie länger als 1 Stunde)
12.00-13.00 Uhr: Mittagspause
13.00-14.00 Uhr: soziale Kommunikation, Post durcharbeiten, Fachzeitschriften lesen, C-Aufgaben
14.00-15.00 Uhr: Arbeit an einer B-Aufgabe (konzentriertes Arbeiten ohne Unterbrechungen und Anrufe)
15.00-16.00 Uhr: Kommunikationspause (Rücksprache mit Mitarbeitern, telefonische An- und Rückrufe)
16.00-17.00 Uhr: B-Aufgabe oder Besprechung/Meeting (nie länger als 1 Stunde)
17.00-17.30 Uhr: Tageskontrolle und Tagesplan mit Vorbereitung für den nächsten Tag,
Feierabend
- 6. Fokussieren Sie sich konsequent auf Ihre Prioritäten.**
Fragen Sie immer wieder: **Was ist wirklich wesentlich? Was bringt mich meinen Zielen näher?**
Was würde passieren, wenn ich loslassen und dieses To-do nicht tun würde?
- 7. Beginnen, bewältigen und beenden Sie den Tag positiv.**
Ihre innere Einstellung bestimmt Ihr Verhalten und das Ihrer Umwelt. **Denken, handeln und leben Sie positiv.**
Haben Sie Spaß an Ihrem Erfolg.

Dezember 1999

50. W. / 348. T. SA 8:15 MO 12:23
ST 7:14 MI 12:40

Dienstag 14

Priorität:

Selbst erledigen:

Vorbereitung: Präsentation
für Händlerbeirat

Einführung Kaizen-Team
AGP-Mailing/-Prospekt

Veranlassen:

Flug Wien buchen
Werbeentwürfe schicken



Fr. Gray 07232-36980
Hr. Rulleder



Fr. Wallitzer *
Tiki-Gratulation



8:30



9



10



11



12



13

14



15



16

Meeting:
Marketingplan



17



18⁰⁰

Fitnefs-Studio



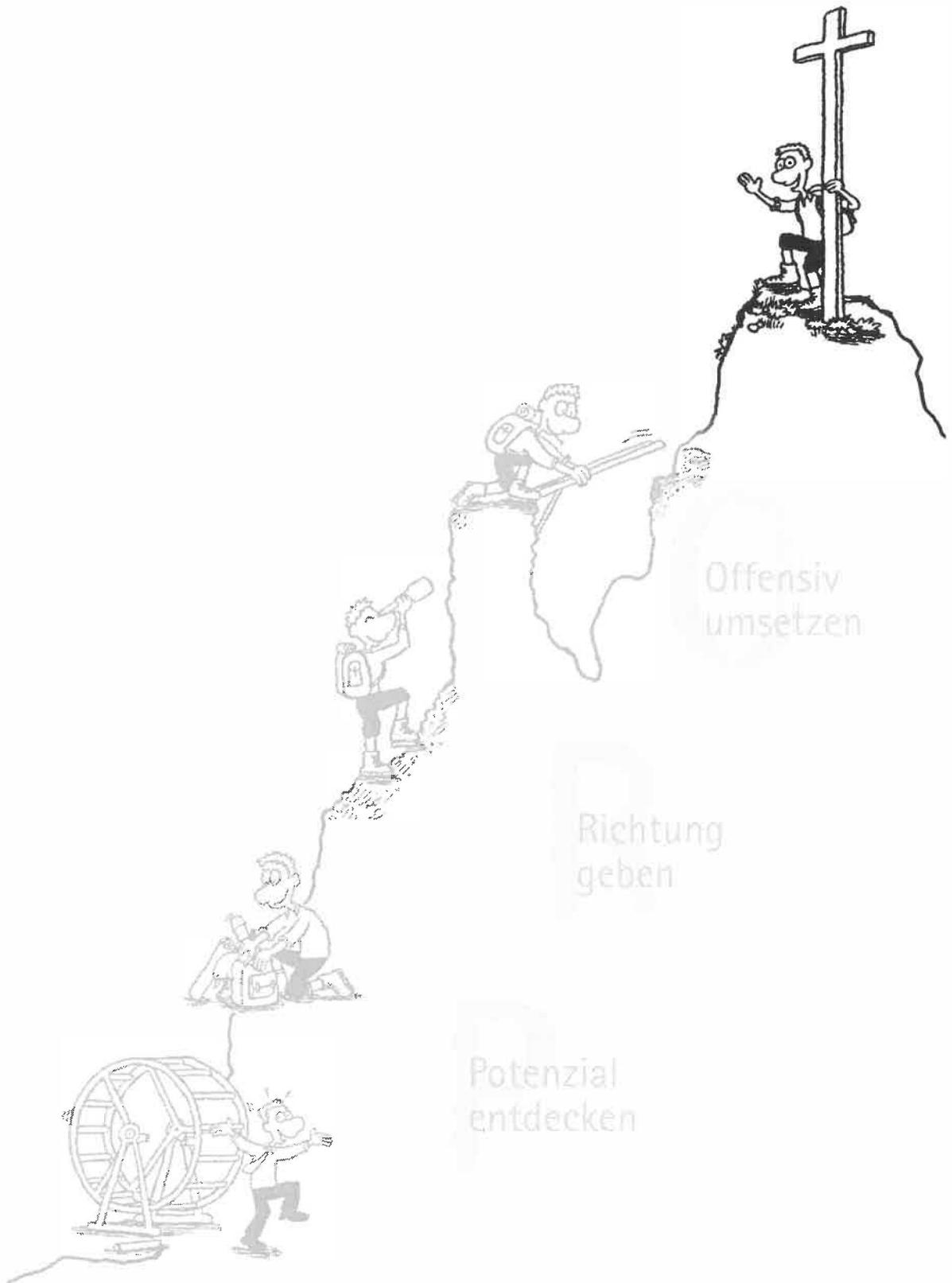
19



20⁰⁰

VHS-Kurs

Die Gelassenheit genießen



Erfolg ist, beständig zu arbeiten,
so zu werden, wie Gott mich geplant hat
und die Ziele zu verwirklichen,
die mit Gottes Hilfe gesteckt wurden.

Bruce Cook

Erfolg ist das positive Ergebnis einer
Bemühung, das Eintreten einer erstrebten
Wirkung.

Brockhaus Enzyklopädie

Erfolg ist, was folgt,
wenn wir uns selbst folgen.

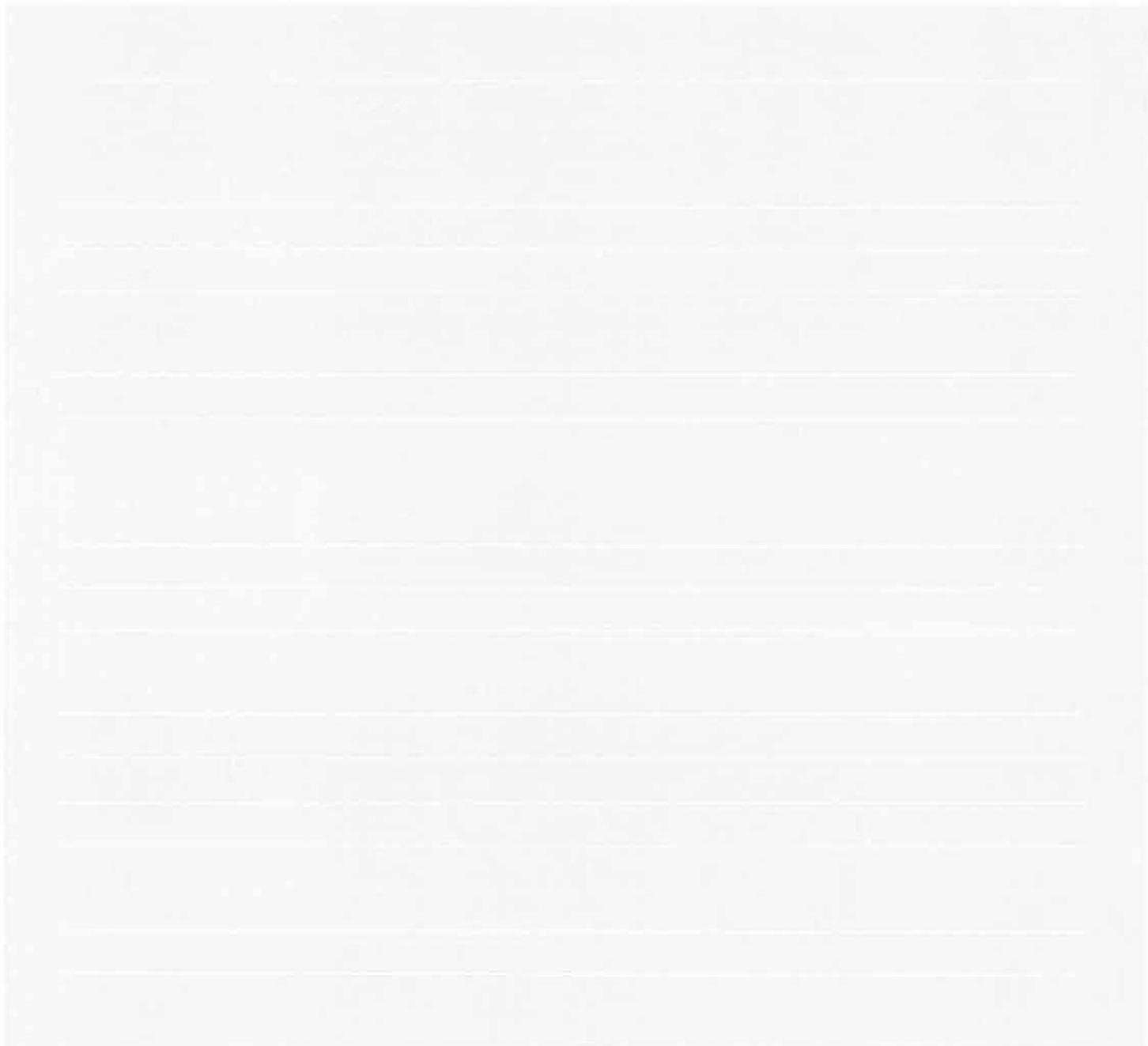
Wenn sich jemand zuversichtlich in
Richtung seiner Träume bewegt und sich
bemüht, das Leben zu leben, das er sich
vorstellt, wird er einen Erfolg antreffen,
mit dem er nicht gerechnet hat.

Henry David Thoreau

Meine Definition

Selbst-Belohnungsliste

Sammeln Sie: Was können Sie sich monatlich Gutes tun
(z. B. Saunabesuch, Essen gehen)?

A large rectangular area with horizontal lines for writing, intended for the user to list monthly rewards. The lines are evenly spaced and cover most of the page's width and height.

Erfolg ist eine Reise – Tipps auf den Weg

Mein nächster "Dreamday":

Mein Freundeskreis:

-
-
-
-
-
-

Wer unterstützt mich dabei?
Wer könnte mein Mentor sein?

-
-
-
-
-

Welche Gewohnheiten möchte ich verändern?
Was möchte ich noch lernen?

-
-
-
-
-

Wen möchte ich unterstützen?

-
-
-
-
-

Nimm Dir Zeit, den Duft der Rosen zu genießen

Nimm Dir Zeit zum Denken, es ist die Quelle der Kraft!

Nimm Dir Zeit für die Arbeit, denn dies ist der Preis des Erfolges!

Nimm Dir Zeit zum Spielen, dies ist das Geheimnis der Jugend!

Nimm Dir Zeit zum Lesen, dies ist die Grundlage des Wissens!

Nimm Dir Zeit für die Andacht, das wäscht den irdischen Staub von

Deinen Augen!

Nimm Dir Zeit zum Träumen, dies ist der Weg zu den Sternen!

Nimm Dir Zeit zum Lachen, dies hilft die Bürden des Lebens zu tragen!

Nimm Dir Zeit für die Liebe, sie ist der wahre Reichtum des Lebens!

Nimm Dir Zeit, dich umzuschauen, der Tag ist zu kurz, um selbstsüchtig zu sein!

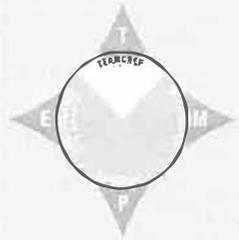
Nimm Dir Zeit, um mit Freunden zusammen zu sein und ihnen zu helfen, dies ist die Quelle des Glücks!

Zeit ist das begrenztteste Mittel, das du zur Verfügung hast!

Deshalb nimm dir Zeit, den Duft der Rose zu genießen!

(Irländische Quelle)

Für Ihre Notizen



Unternehmensleitbild festlegen



Wenn von der Wichtigkeit eines Unternehmensleitbildes gesprochen wird, nicken alle beifällig. Im Stillen jedoch stellt sich so mancher Unternehmer die Fragen »Was ist das eigentlich?« und »Warum das alles überhaupt?«.

Ein Unternehmensleitbild ist eine klare Vorstellung davon, warum es Ihr Unternehmen gibt, wohin Sie mit Ihrem Unternehmen langfristig wollen und auf welche Art und Weise Sie dieses Ziel erreichen möchten.

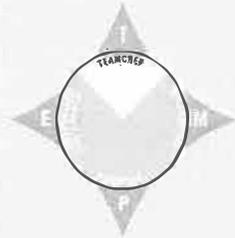
80 Prozent aller Motivation entspringt aus dem »Warum«, dem Unternehmensleitbild, das Sinn und Zweck der Firma klärt. Nur 20 Prozent der Motivation kommt aus dem »Was« (Produkt) und »Wie« (Verkaufsstrategie). Studien sagen außerdem glasklar: Die meisten Unternehmen, die nur Gewinnmaximierung anstreben, sterben durchschnittlich innerhalb von 15 bis 18 Jahren aus.

Weiterführende Informationen:
Methodenhandbuch,
 Methoden Nr. 1, 2, 3, 4, 8

Note 6

Über Aspekte wie Zielfoto, Mission/Vision und Unternehmensleitbild wurde nie nachgedacht. Das operative Geschäft dominiert.

Das Tagesgeschäft nimmt Sie so gefangen, dass Sie bisher überhaupt keine Zeit hatten, um über ein Zielfoto nachzudenken. Sie gehen davon aus, dass es am Markt keine Veränderungen geben wird. Daher besteht (anscheinend) kein Bedarf, über die Zukunft nachzudenken.



	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 2 Unternehmensleitbild festlegen	Über Aspekte wie Zielfoto, Mission/Vision und Unternehmensleitbild wurde nie nachgedacht. Das operative Geschäft dominiert.	Wichtige zukünftige Entwicklungen werden ungefiltert ins Tagesgeschäft einbezogen.	Es existiert ein vages Bild von der Zukunft des Unternehmens. Themen wie Werteorientierung und Verhaltensspielregeln werden diskutiert.	Eine schriftliche Fixierung des Unternehmensleitbildes liegt vor.	Das Unternehmensleitbild wird in der Praxis durchgehend gelebt.	Eine dynamische, werteorientierte Organisation entsteht.
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Note 5

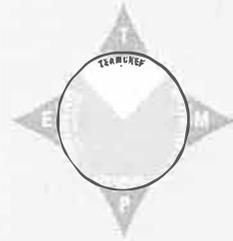
Wichtige zukünftige Entwicklungen werden ungefiltert ins Tagesgeschäft einbezogen.

Informationen über die aktuellen Trends (zum Beispiel E-Commerce) werden häufig unkritisch übernommen, ohne in ausreichendem Maß der Firmensituation angepasst zu werden. Dies führt zu einer unruhigen »Stop and Go«-Politik: Es gibt viel Bewegung ohne klares Ziel.

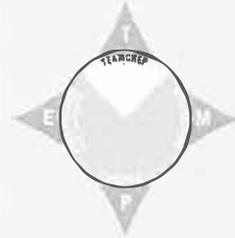
To do:

1. Wichtige zukünftige Entwicklungen erkennen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 2 Unternehmensleitbild festlegen	Über Aspekte wie Zielfoto, Mission/Vision und Unternehmensleitbild wurde nachgedacht. Das operative Geschäft dominiert. <input type="checkbox"/>	Wichtige zukünftige Entwicklungen werden ungefiltert ins Tagesgeschäft einbezogen. <input checked="" type="checkbox"/>	Es existiert ein vages Bild von der Zukunft des Unternehmens. Themen wie Werteorientierung und Verhaltensspielregeln werden diskutiert. <input type="checkbox"/>	Eine schriftliche Fixierung des Unternehmensleitbildes liegt vor. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmensleitbild wird in der Praxis durchgehend gelebt. <input type="checkbox"/>	Eine dynamische, werteorientierte Organisation entsteht. <input type="checkbox"/>



1. Wichtige zukünftige Entwicklungen erkennen



Zapfen Sie Informationsquellen innerhalb und außerhalb der Firma an. Lernen Sie, die Informationsflut für sich zu nutzen.

Fragen Sie sich:

- Auf welche Veränderungen der Zielgruppenbedürfnisse müssen wir in den nächsten Jahren reagieren?
- Mit welchen technologischen Änderungen müssen wir rechnen?
- Wie wird die Branche allgemein in X Jahren aussehen?
- Wie wird sich das gesellschaftliche Umfeld verändern?
- Was müssen wir verändern, damit unser Unternehmen »zukunfts-fähig« wird?

Schreiben Sie die Antworten klar strukturiert auf:

Bereich: Mit welchen Veränderungen der Zielgruppenbedürfnisse müssen wir zukünftig rechnen?

Verändert sich meine Zielgruppe?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Neue technologische Entwicklungen – Muss sich meine Kernkompetenz verändern?

.....

.....

.....

Stellen **mich** meine Wettbewerber vor neue Herausforderungen?

.....

.....

.....

Wirtschaft/Gesellschaft: Was bedeutet dies für unsere Zukunft?

.....

.....

.....

.....

.....



Note 4

Es existiert ein vages Bild von der Zukunft des Unternehmens. Themen wie Werteorientierung und Verhaltensspielregeln werden diskutiert.

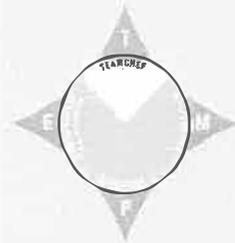
Im Kopf des Unternehmers existiert eine ungefähre Vorstellung davon, wohin er mit dem Unternehmen will. Dieses Bild

- wird nicht kommuniziert,
- liegt nicht schriftlich vor,
- spielt bei alltäglichen Entscheidungen kaum eine Rolle.

To do:

1. Träumen und proaktiv werden
2. Denken Sie über Werte und Spielregeln nach, die den Umgang untereinander regeln.

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 2 Unternehmensleitbild festlegen	Über Aspekte wie Zielfoto, Mission/Vision und Unternehmensleitbild wurde nie nachgedacht. Das operative Geschäft dominiert. <input type="checkbox"/>	Wichtige zukünftige Entwicklungen werden ungefiltert ins Tagesgeschäft einbezogen. <input type="checkbox"/>	Es existiert ein vages Bild von der Zukunft des Unternehmens. Themen wie Werteorientierung und Verhaltensspielregeln werden diskutiert. <input checked="" type="checkbox"/>	Eine schriftliche Fixierung des Unternehmensleitbildes liegt vor. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmensleitbild wird in der Praxis durchgehend gelebt. <input type="checkbox"/>	Eine dynamische, werteorientierte Organisation entsteht. <input type="checkbox"/>



1. Träumen und proaktiv werden



Jede zielbewusste Tat geht auch von der Phantasie aus. Große Dinge werden durch Träume geboren. Wagen Sie es zu träumen!



Ihre Träume für Ihr Unternehmen:

Schreiben Sie auf, was Sie mit / durch Ihr Unternehmen gerne einmal tun, besitzen, entwickeln möchten.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



»Glücklich sind die, die träumen und bereit sind, den Preis zu bezahlen, um ihre Träume zu verwirklichen.« (L.J. Kardinal Suenens)



Note 3

Eine schriftliche Fixierung des Unternehmensleitbilds liegt vor.

Es besteht Klarheit,

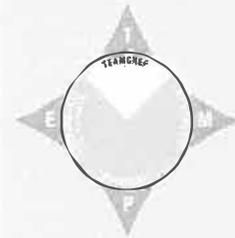
- wozu das Unternehmen da ist,
- wo es in ferner Zukunft stehen will und
- auf welche Art und Weise es dorthin kommen möchte.

Häufig ist dieses Leitbild von einer PR-Agentur gestaltet und wird zwar nach außen auf Imagebroschüren kommuniziert, aber noch nicht im Alltag gelebt.

To do:

1. Werte im Unternehmen klären, ein Unternehmensleitbild erstellen
2. Ein begeisterndes Zielfoto (Motto/Slogen) formulieren
3. Ein klares Mission Statement entwickeln

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 2 Unternehmensleitbild festlegen	Über Aspekte wie Zielfoto, Mission/Vision und Unternehmensleitbild wurde nie nachgedacht. Das operative Geschäft dominiert. <input type="checkbox"/>	Wichtige zukünftige Entwicklungen werden ungefiltert ins Tagesgeschäft einbezogen. <input type="checkbox"/>	Es existiert ein vages Bild von der Zukunft des Unternehmens. Themen wie Werteorientierung und Verhaltensspielregeln werden diskutiert. <input type="checkbox"/>	Eine schriftliche Fixierung des Unternehmensleitbildes liegt vor. <input checked="" type="checkbox"/>	Das Unternehmensleitbild wird in der Praxis durchgehend gelebt. <input type="checkbox"/>	Eine dynamische, werteorientierte Organisation entsteht. <input type="checkbox"/>



1. Konzept des Unternehmensleitbildes verstehen



Unternehmensleitbild – was ist das überhaupt?

Als Unternehmensleitbild bezeichnet man die Niederschrift der Grundsätze eines Unternehmens, die begeistern wollen. Das Unternehmensleitbild besteht aus folgenden drei Teilen:

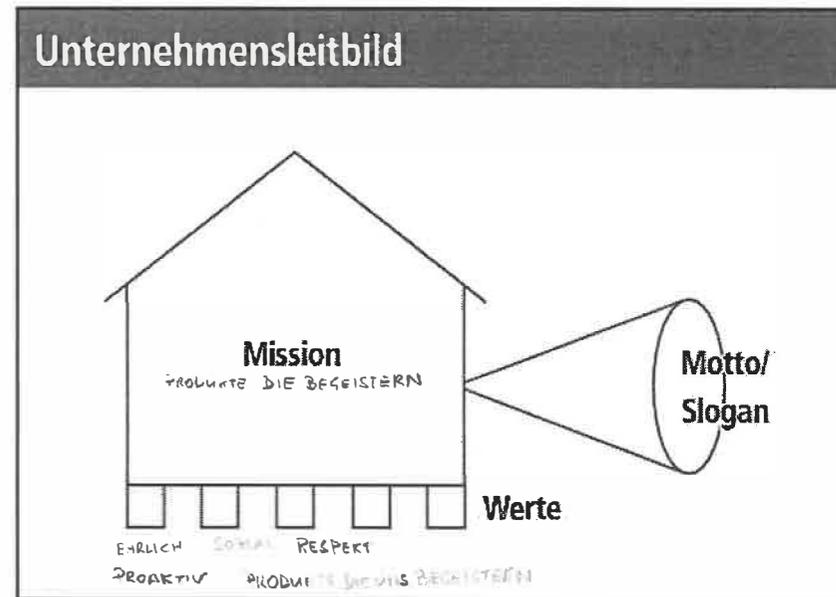
- **Motto/Slogan:** Eine Aussage, die Ihre Leistung dem Kunden gegenüber verdeutlicht.
- **Mission:** Hier formulieren Sie an die Mitarbeiter gerichtet, für was Ihr Unternehmen steht. Was ist Ihre Daseinsberechtigung?
- **Werte:** Bei den Businesswerten handelt es sich um eine Art Grundgesetz – Ihre Spielregeln. Was sind Ihre Werte, die Sie leben? Was ist das Fundament, auf dem Sie die Firma aufgebaut haben?

Diese drei Teile bilden Ihr Unternehmensleitbild.

Stärken eines Unternehmensleitbildes

Die Vorteile liegen vor allem darin, dass

- Mitarbeiter, Kunden und Partner **schnell und eindeutig begreifen** können, **worum es dem Unternehmen geht.**
- **jeder im Unternehmen eine einprägsame Hilfe** für Führungs- und Entscheidungssituationen präsent hat.
- es eine für alle **verbindliche Norm gibt**, aus der sich Richtlinien für alle Bereiche des Unternehmens ableiten lassen.



2. Motto formulieren (Slogan)



Wie könnte Ihr Motto/Slogan lauten?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Beispiele für Unternehmens-Mottos, die funktionieren:

- Nokia: »Connecting people«
- Audi: »Vorsprung durch Technik«
- Toyota: »Nichts ist unmöglich«
- Kärcher: »Für eine saubere Welt«

Manche Mottos sind prägnant, andere weniger:

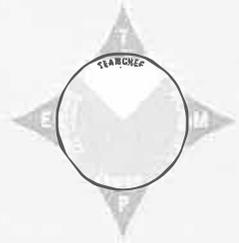
- WIG: »Hält Unternehmen fit«

Hätten Sie gedacht, dass es sich hier um Abfallentsorgung handelt?

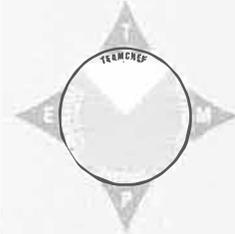
Ihr Motto sollte eng gefasst sein.

Beispiel: der Slogan von Menzel, ein HiFi-Anbieter:

»Da staunt das Ohr«



3. Ein klares Mission Statement entwickeln



Entwickeln Sie Ihr Mission Statement:

Wozu wurde Ihr Unternehmen gegründet?
Welcher Nutzen stand damals im Mittelpunkt?

BEREITUNG TABELLE

Wozu ist Ihr Unternehmen heute da?

WIRTSCHAFTSRECHNUNG

Würde die Welt ärmer, wenn es Ihr Unternehmen nicht gäbe?

.....

Beschreiben Sie die Einmaligkeit Ihres Produktes/Ihrer Dienstleistung.
Was ist Ihr USP (unique selling point)?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Formulieren Sie Ihr Mission Statement in einem Satz – kurz und prägnant. Es sollte so einfach sein, dass es ein 8-jähriger versteht.

.....

.....

.....

.....

.....



3. Ein klares Mission Statement entwickeln

Wozu braucht ein Unternehmen ein Mission Statement?

Ein Mensch kommt erst innerlich zur Ruhe, wenn er einen Sinn in seinen Handlungen sieht. Auch eine Firma muss diese Sinnfrage beantworten:

- Wozu gibt es Ihr Unternehmen?
- Was würde fehlen, wenn es Ihr Unternehmen nicht mehr gäbe?

Wichtig ist dabei, dass der sogenannte USP (unique selling point), das was Ihr Unternehmen einzigartig macht, deutlich herauskommt.

Durch ein gutes Mission Statement können Sie Ihre Mitarbeiter enorm motivieren.

Tipp Idealerweise besteht Ihr Mission Statement aus einem leicht verständlichen Satz.

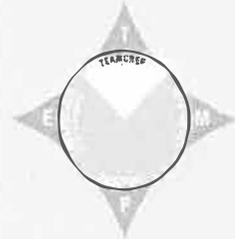
Formulieren Sie die Mission schriftlich. Die Niederschrift zwingt zu gedanklicher Klarheit.

Beispiele für Unternehmens-Missionen:

- Toshiba: »To supply customers worldwide with a variety of high quality products and services that meet and exceed their requirements«
- Dell: »To be the most successful computer company in the world«
- tempus: »Menschen helfen, mit ihrer Zeit umzugehen«



Note 2



Das Unternehmensleitbild wird in der Praxis durchgehend gelebt.

Entscheidungen werden nach dem Kriterium getroffen »Was bringt uns unserem Leitbild näher?«. Die Werte der Mitarbeiter und die Unternehmenswerte stimmen überein. Das Unternehmen hat eine hohe öffentliche Attraktivität.

To do:

1. Werteprozess einleiten (z.B. Shared Values - Teil 1)

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 2 Unternehmensleitbild festlegen	Über Aspekte wie Zielfoto, Mission/Vision und Unternehmensleitbild wurde nie nachgedacht. Das operative Geschäft dominiert. <input type="checkbox"/>	Wichtige zukünftige Entwicklungen werden ungefiltert ins Tagesgeschäft einbezogen. <input type="checkbox"/>	Es existiert ein vages Bild von der Zukunft des Unternehmens. Themen wie Werteorientierung und Verhaltensspielregeln werden diskutiert. <input type="checkbox"/>	Eine schriftliche Fixierung des Unternehmensleitbildes liegt vor. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmensleitbild wird in der Praxis durchgehend gelebt. <input checked="" type="checkbox"/>	Eine dynamische, wertorientierte Organisation entsteht. <input type="checkbox"/>

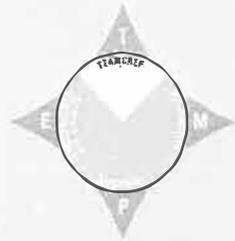
1. Werteprozess einleiten (z.B. Shared Values - Teil 1)

Warum Werte wertvoll sind:

- Werte verbinden,
- Werte haben eine prägende (normative) Kraft,
- Ohne erkennbare und klare Werte fehlt ein übergeordnetes und lenkendes Element,
- Umsatz und Gewinn steigen, die Produktivität nimmt zu,
- Kostenreduzierung wird erreicht,
- Prozesse werden bis zu 30 Prozent schneller,
- Werte geben Kontinuität, gerade dann, wenn Prioritäten und Anforderungen sich rasant verändern,
- Werte helfen, in harten Zeiten ein positives Verhalten aufrecht zu erhalten.

Businesswerte der Jetter AG

- Ehrlicher, vertrauensvoller und partnerschaftlicher Umgang.
- Wir lehnen Geschäfte auf Basis von Bestechung usw. ab.
- Alle Vorgänge müssen dem Licht der Öffentlichkeit standhalten können.
- Wir werden keine direkten Geschäfte mit Wehrtechnik tätigen.
- Das Unternehmen legt Wert darauf, mit den Ressourcen der Umwelt verantwortlich umzugehen.
- Gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, nach innen und außen.
- Bei Problemen suchen wir die Lösungen, nicht die Schuldigen.
- Die Bereitschaft zur Veränderung ist wesentlicher Bestandteil unseres Erfolges.



1. Werteprozess einleiten (z.B. Shared Values - Teil 1)

Erarbeiten Sie gemeinsam mit allen Mitarbeitern die Wertekonzeption des Unternehmens.

1. Persönliche Werte

legen den Umgang der Mitarbeiter im Geschäftsalltag untereinander fest.

2. Businesswerte

– An was arbeiten Sie?
– Was ist Ihnen wichtig?
Sozusagen der »Fixstern« der Orientierung, für alle Mitarbeiter im Unternehmensalltag.

Persönliche Werte

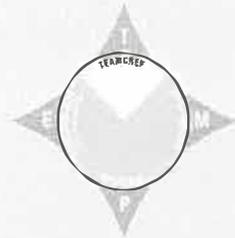
- Seien Sie zu anderen **ehrlich - ohne Kompromisse!**
- **Vertrauen** Sie Ihren Kollegen/Partnern
- Seien Sie ein **uneigennütziger Mentor**
- Seien Sie **offen für neue Ideen**, ohne Vorurteile
- **Vertreten** Sie unpopuläre Entscheidungen, wenn es der Organisation hilft
- Geben Sie **angemessene und echte Anerkennung**
- Lassen Sie die Hände von **schmutzigem Geld**
- Stellen Sie die Interessen anderer über Ihre eigenen

Business Werte

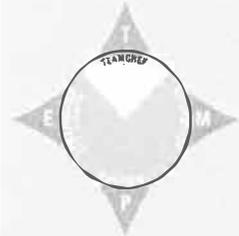
- Wir leben "Aufbruch zur Gelassenheit"
- Wir entfalten unsere Stärken durch Offenheit und gegenseitigen Respekt
- Wir sind **proaktiv und übernehmen jeden Tag begeistert Verantwortung**
- **Gemeinsam** sind wir für den Kunden da "total"
- Wir liefern Produkte, die uns überzeugen

tempus.[®]

☎ 07322 950-200



1. Werteprozess einleiten (z.B. Shared Values - Teil 1)



Gerne erarbeiten wir mit Ihnen und Ihren Führungskräften Ihr individuelles Unternehmensleitbild.

Nähere Informationen erhalten Sie bei tempus-Consulting, Tel. (07322) 950-180. info@tempus-consulting.de

Unternehmensleitbild tempus

Motto/Slogan: Aufbruch zur Gelassenheit

Mission Statement:
Menschen helfen, mit ihrer Zeit verantwortlich umzugehen

Businesswerte:

Wir leben »Aufbruch zur Gelassenheit«.

Wir entfalten unsere Stärken durch Offenheit und gegenseitigen Respekt.

Wir sind proaktiv und übernehmen jeden Tag begeistert Verantwortung.

Gemeinsam sind wir für den Kunden da »total«.

Wir liefern Produkte, die uns überzeugen.



Unternehmensleitbild Jetter AG

Motto/Slogan: Automation. Made easy

Mission Statement: Innovative Lösungen, die dem Automatisierer das Leben erleichtern

Businesswerte:

1. Ehrlicher, vertrauensvoller und partnerschaftlicher Umgang.
2. Wir lehnen Geschäfte auf Basis von Bestechung usw. ab.
3. Alle Vorgänge müssen dem Licht der Öffentlichkeit standhalten können.
4. Wir werden keine direkten Geschäfte mit Wehrtechnik tätigen.
5. Das Unternehmen legt Wert darauf, mit den Ressourcen der Umwelt verantwortlich umzugehen.
6. Gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, nach innen und außen.
7. Bei Problemen suchen wir die Lösungen, nicht die Schuldigen.
8. Die Bereitschaft zur Veränderung ist wesentlicher Bestandteil unseres Erfolges.

Note 1

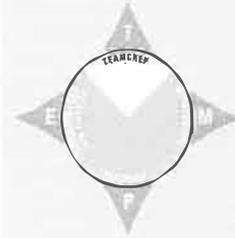
Eine dynamische, wertorientierte Organisation entsteht.

Es macht einfach Spaß, solchen Unternehmen bei der Arbeit zuzusehen. Hier pulsiert das Leben. Jeder Mitarbeiter in der Firma liefert Leistungen, die bei allen positiv in Erinnerung bleiben. Solche Leistungen sind nur möglich, wenn eine Antwort gefunden wurde auf Neid und Missgunst. Begeisterte Mitarbeiter, die einander vertrauen, arbeiten an begeisternden Projekten und haben begeisterte Kunden.

To do:

1. Organisationsentwicklung (z.B. Shared Values - Teil 2)

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 2 Unternehmensleitbild festlegen	Über Aspekte wie Zielfoto, Mission/Vision und Unternehmensleitbild wurde nicht nachgedacht. Das operative Geschäft dominiert. <input type="checkbox"/>	Wichtige zukünftige Entwicklungen werden ungefiltert ins Tagesgeschäft einbezogen. <input type="checkbox"/>	Es existiert ein vages Bild von der Zukunft des Unternehmens. Themen wie Werteorientierung und Verhaltensspielregeln werden diskutiert. <input type="checkbox"/>	Eine schriftliche Fixierung des Unternehmensleitbildes liegt vor. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmensleitbild wird in der Praxis durchgehend gelebt. <input type="checkbox"/>	Eine dynamische, wertorientierte Organisation entsteht. <input type="checkbox"/>



1. Shared-Values-Prozess leben

Werte und Ziele müssen im gesamten Unternehmen gelebt werden.

Mythos:

Ein Unternehmen wird durch »visionäre Aussagen« visionär.

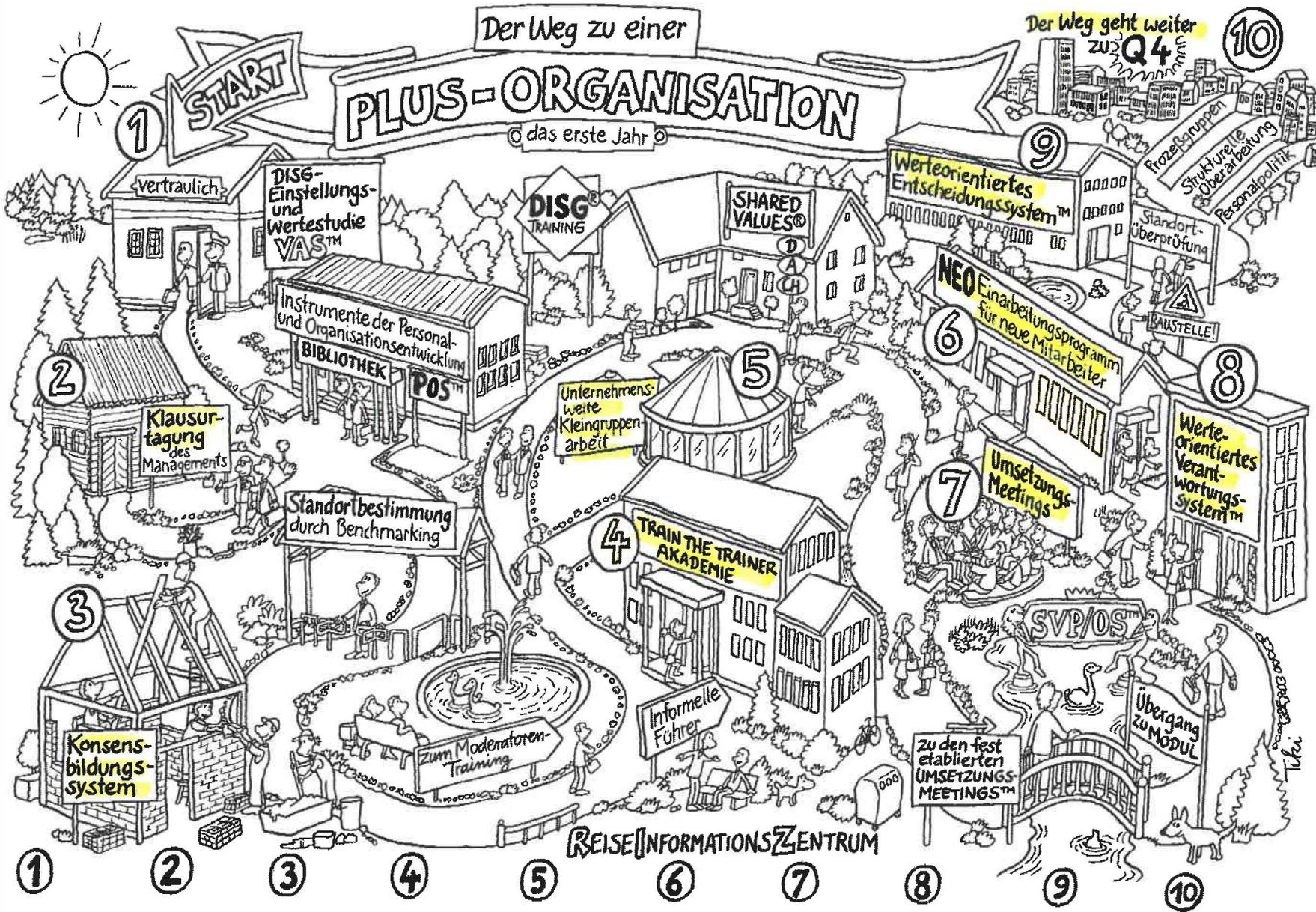
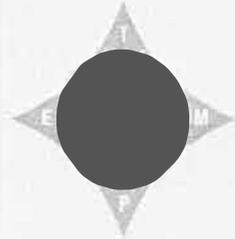
Realität:

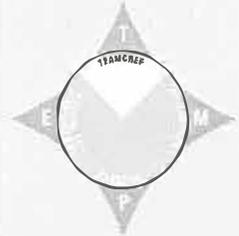
Visionäre Unternehmen haben ihr Format, weil ihre grundlegenden Werte und Ziele das gesamte Unternehmen durchdringen. Sie sind nicht aufgrund der bloßen Ankündigungen visionär.

Der Weg zu einer wertorientierten Unternehmenskultur ist langfristig angelegt. Dabei geht es nicht um eine kurzfristig änderbare Arbeitsmethode, sondern um Änderungen im Einstellungs- und Verhaltensbereich. Die persolog® GmbH begleitet Sie in diesem Prozeß.

persolog GmbH
Königsbacher Straße 21
75189 Remchingen
Tel. (07232) 3699-0
www.persolog.com







Strategisch planen



Ziele sind nur durch sorgfältige Planung erreichbar. Grundsätzlich gilt der Satz: »Planungszeit verlängern heißt Ausführungszeit verkürzen«.

Wenn im Unternehmen von Planung die Rede ist, dann geht es in der Regel um Investitionen, Marketingaktionen oder Ähnliches. Wenn wir jedoch von »strategisch planen« reden, meinen wir konkrete Ziele, die mittelfristig und langfristig erreicht werden sollen. Die Marketingaktion und die Investitionsentscheidungen werden diesen Planungen strikt unterworfen: Sie werden nur dann durchgeführt, wenn sie dazu dienen, dem Ziel näher zu kommen.

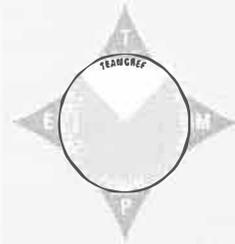
Strategische Planungen werden Ihnen helfen, Entscheidungen leichter zu treffen und eine klare Linie in die Entscheidungen zu bringen. In turbulenten Zeiten wie diesen müssen Unternehmen strategisch vorgehen, um in Zukunft weiter bestehen zu können.

Weiterführende Informationen:
Methodenhandbuch,
 Methoden Nr. 3, 4, 5, 8, 11

Note 6

Das Tagesgeschäft dominiert. Es gibt keine Zeit, um am System zu arbeiten, sondern nur im System.

In diesen Firmen diktiert eher das System die Geschehnisse, als dass der Unternehmensleiter das System gestaltet. Traditionelle Abläufe werden beibehalten. Chaos regiert.



	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 3 Strategisch planen	Das Tagesgeschäft dominiert. Es gibt keine Zeit, um am System zu arbeiten, sondern nur im System.	Kurzfristiges Handeln überdeckt langfristige Ansätze. Dringendes dominiert Wichtiges. Statt konkreter Ziele gibt es nur gut gemeinte Absichten. <input type="checkbox"/>	Zielauswahl führt zu Prioritäten und damit zu strategischem Denken. <input type="checkbox"/>	Eine mittelfristige Unternehmensplanung (zwei bis drei Jahre); existiert. <input type="checkbox"/>	Eine langfristige Unternehmensplanung (über fünf Jahre hinaus) existiert. <input type="checkbox"/>	Die Unternehmensstrategie wird den laufenden Änderungen angepasst: Repositionierung des Unternehmens. <input type="checkbox"/>



Note 5

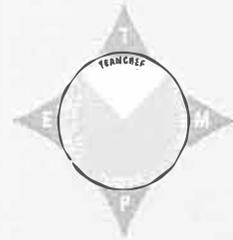
Kurzfristiges Handeln überdeckt langfristige Ansätze. Dringendes dominiert Wichtiges. Statt konkreter Ziele gibt es nur gut gemeinte Absichten.

Morgens nimmt der Unternehmer sich zum Beispiel fest vor, mit seinem Meister über Prozessverbesserungen zu reden. Aber dann überrollt ihn die Lawine des Tagesgeschäfts mit Telefonaten usw. Abends fragt er sich, wo der Tag eigentlich geblieben ist. Denn nichts von dem, was er sich vorgenommen hatte, konnte er umsetzen.

To do:

1. Ordnung ins Chaos bringen
2. Projektliste erstellen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 3 Strategisch planen	Das Tagesgeschäft dominiert. Es gibt keine Zeit, um am System zu arbeiten, sondern nur im System. <input type="checkbox"/>	Kurzfristiges Handeln überdeckt langfristige Ansätze. Dringendes dominiert Wichtiges. Statt konkreter Ziele gibt es nur gut gemeinte Absichten. <input checked="" type="checkbox"/>	Zielauswahl führt zu Prioritäten und damit zu strategischem Denken. <input type="checkbox"/>	Eine mittelfristige Unternehmensplanung (zwei bis drei Jahre) existiert. <input type="checkbox"/>	Eine langfristige Unternehmensplanung (über fünf Jahre hinaus) existiert. <input type="checkbox"/>	Die Unternehmensstrategie wird den laufenden Änderungen angepasst: Repositionierung des Unternehmens. <input type="checkbox"/>



1. Ordnung ins Chaos bringen

Nehmen Sie sich zwei bis vier Stunden Zeit und sortieren Sie alles, was sich auf dem Schreibtisch befindet, auf vier Stapel nach dem rechts vorgegebenen Muster.

Tipps Jörg Knoblauch:
Tipps für tempus-VIPs
(erhältlich bei tempus)

Jörg Knoblauch:
22 Zeitspartips, Haan
R. Brockhaus 1998

a) *Papierkorb*

Handeln Sie nach dem Prinzip: Kleiner Schreibtisch – großer Papierkorb. Haben Sie Mut, Überflüssiges wegzwerfen nach dem Motto: »Fasse Du, lieber Papierkorb, was ich nicht fassen kann.«

b) *Ablage*

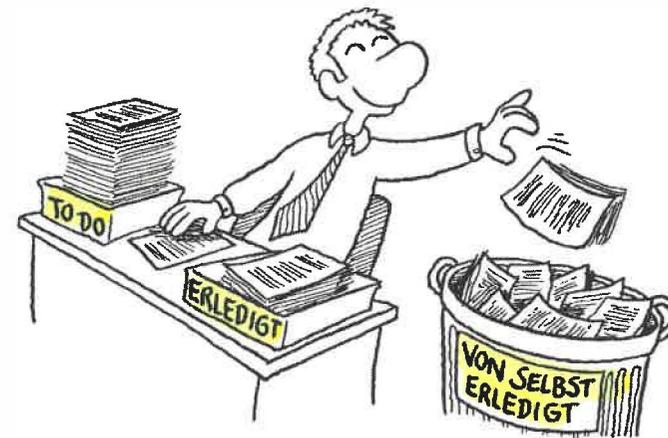
Organisieren Sie Ihr Ablagesystem so, dass Sie und Ihre Mitarbeiter alle benötigten Informationen in kürzester Zeit finden. Verschenden Sie kostbare Arbeitszeit nicht durch Suchen von Informationen (vgl. Handlungsfeld P1 »Ordnung halten«).

c) *Delegieren lernen*

Geben Sie den Mitarbeitern Freiräume zur Entwicklung eigener kreativer Problemlösungen. Für erfolgreiche Delegation muss der Mitarbeiter verstanden haben, was konkret zu tun ist (was Sie nicht kommunizieren, kann auch nicht erledigt werden).

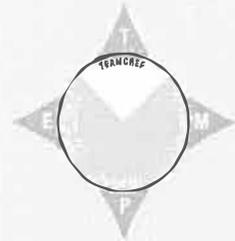
d) *Prioritäten setzen*

Prioritätensetzung heißt, sich täglich neu für das zu entscheiden, was vor allem anderen getan werden muss.



Lernen Sie Ihren persönlichen Delegationsstil kennen. Ihr persönlicher TEMP-Coach hilft Ihnen dabei. Nähere Informationen bei tempus-Consulting, Telefon (07322) 950-180, info@tempus-consulting.de

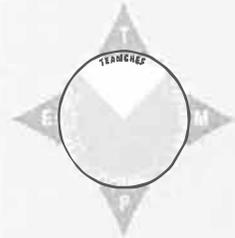
Verbessern Sie Ihre Arbeitsmethodik grundlegend durch das tempus-Seminar »Effektive Arbeitstechniken«, Informationen unter www.tempus.de



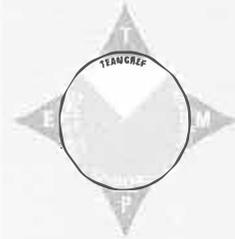
2. Projektliste erstellen

Eine Liste mit allen aktuellen Projekten hilft Ihnen, den Überblick zu bewahren und Prioritäten täglich neu zu setzen.

Projektliste	
	Termin
Mailings und Akquise	
1. Neuer Prospekt für viertägiges TEMP-Seminar	31.10.06
2. Zusammenarbeit mit Pressebüro Lorenz	KW 36
3. Mailing-Planung	28.09.06
Seminare	
4. Konzeption eintägiges Seminar	KW 37
5. Weitere Seminare - Herbst 2006	KW 38
6. TEMP-Seminar bei der Firma Incorporated	14.09.06
TEMP-Produkte	
7. Hörbuch Rusch-Verlag	03.09.06
8. Seminarunterlagen Neues Layout	21.09.06
Kooperationspartner	
9. Verkaufsberatung Ralf Feuerle	Okt.06
10. Telefontraining Harald Joos	-
11. Mailingkonzepte Heinz Wasniewski	-
12. Inline AG	15.10.06
13. VNR-Verlag	-
14. Plansecur	16.10.06
Projekte	
15. Text für Katalog TOP-Programm 1/2007	Sept.06
16. Anmietung neuer Räume Firma Schweitzer	KW 37
17. Special Trainer Deal Persolog und Unterlagen	KW 35
18. Trainer Treffen 26.09.06	29.08.06
Ziele/Quartalsgespräche	
19. Quartalsgespräche Lars Stängle	-
20. Erfolg vereinbaren/Ziele/Quartalsgespräche mit Mitarbeitern	KW 39
21. TEMP-Bewertung tempus, 2. Halbjahr 2006	KW 35
22. Sieben-Jahresplan für TEMP-Seminare/Drehbuch	-



Note 4



Zielauswahl führt zu Prioritäten und damit zu strategischem Denken.

Die unternehmerischen Hauptaufgaben sind geklärt. Durch Zielsetzung findet eine Konzentration auf strategisch wichtige Aktionen statt. Es wird bewusst unterschieden zwischen dringenden und wichtigen Tätigkeiten.

To do:

1. Effizienz und Effektivität unterscheiden; den Unterschied zwischen »dringend« und »wichtig« erkennen
2. Hilfsmittel zur Planung einsetzen
3. Ziele setzen
4. Aufgaben notieren
5. Engpass-Konzentrierte-Strategie (EKS) anwenden

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 3 Strategisch planen	Das Tagesgeschäft dominiert. Es gibt keine Zeit, um am System zu arbeiten, sondern nur im System. <input type="checkbox"/>	Kurzfristiges Handeln überdeckt langfristige Ansätze. Dringendes dominiert Wichtiges. Statt konkreter Ziele gibt es nur gut gemeinte Absichten. <input type="checkbox"/>	Zielauswahl führt zu Prioritäten und damit zu strategischem Denken. <input checked="" type="checkbox"/>	Eine mittelfristige Unternehmensplanung (zwei bis drei Jahre) existiert. <input type="checkbox"/>	Eine langfristige Unternehmensplanung (über fünf Jahre hinaus) existiert. <input type="checkbox"/>	Die Unternehmensstrategie wird den laufenden Änderungen angepasst: Repositionierung des Unternehmens. <input type="checkbox"/>

1. Effizienz und Effektivität unterscheiden

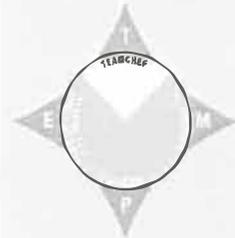
Dringendes hat mit Effizienz zu tun (Dinge richtig tun). Wichtiges hat mit Effektivität zu tun (die richtigen Dinge tun).

Erkennen Sie den Unterschied zwischen Effizienz und Effektivität.

Effizienz: Die Dinge **richtig** tun!
Frage: *Wie komme ich am schnellsten die Leiter hinauf?*

Effektivität: Die **richtigen** Dinge tun!
Frage: *Steht die Leiter an der richtigen Hauswand?
Gibt es weitere Leitern?
Gibt es einen Aufzug?*

Selten ist Dringendes wichtig und Wichtiges dringend.



2. Hilfsmittel zur Planung einsetzen

Setzen Sie Hilfsmittel zur Planung konsequent ein.

Rechts sehen Sie drei mögliche Hilfsmittel, die Ihnen das Planen erleichtern.

»tempus-Plus-Paket«:

Schlüsselaufgaben erkennen und umsetzen (vgl. Handlungsfeld T1 »Unternehmerpersönlichkeit entwickeln«).

tempus Best.Nr. WT-Format Z183, A5-Format Z185

»Mind Map Plus-Paket«:

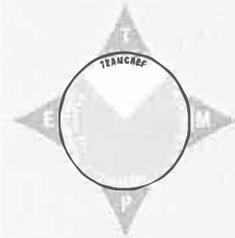
Entwickeln Sie Visionen, Wünsche und Ideen mit Hilfe von Kreativformularen, die Ihr bildhaftes Denken stimulieren.

tempus Best.Nr. WT-Format AF52, A5-Format BF52

Metaplan-Methode zum Setzen von Prioritäten:

Auf Metaplankärtchen (Format ca. DIN A6) halten Sie und Ihre Mitarbeiter Ideen fest (zwei bis fünf Wörter pro Karte maximal). Pinnen Sie die Kärtchen anschließend an eine Pinnwand.

Dort sortieren und gruppieren Sie diese entsprechend ihrer Priorität.



3. Ziele setzen

Was ist ein Ziel?

Ziele müssen von guten Absichten unterschieden werden. Der Slogan »wir wollen eine bessere Kundenorientierung« ist nur eine gute Absicht. Er erfüllt nicht die beiden grundlegenden Kriterien für Ziele.

Ein Ziel hat zwei Kriterien:

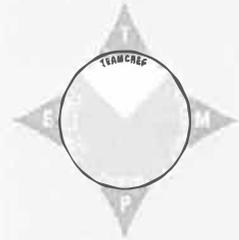
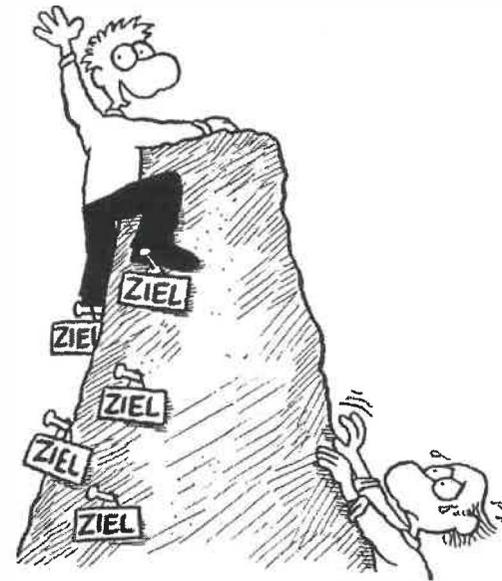
1. *Machbar*

Das Ziel muss realistisch/erreichbar sein. Hundert Meter in zehn Sekunden zu laufen ist z. B. für die meisten Menschen nicht erreichbar.

2. *Messbar*

Ein Ziel muss überprüfbar sein. Beantworten Sie die W-Fragen (Was? Wer? Wie viel? Wann? etc.)

»Unser Verkäufer besucht innerhalb des nächsten Quartals unsere zehn wichtigsten Kunden« – ist schon von ganz anderer Qualität, da es beide Kriterien erfüllt!



4. Aufgaben notieren



Notieren Sie die vier wichtigsten Aufgaben, auf die Sie sich in der nächsten Zeit konzentrieren müssen. Formulieren Sie anschließend Teilschritte, mit denen Sie die Aufgaben erreichen.

Wenn Sie über die nächsten Schritte nachdenken, machen Sie sich bewusst, was Ihre unternehmerischen Hauptaufgaben sind:

- Unternehmensziel festlegen
- Mitarbeiter auswählen und führen
- Liquidität des Unternehmens sicherstellen
- Muntermacher der Firma sein

1. Aufgabe:

.....

.....

.....

.....

.....

2. Aufgabe:

.....

.....

.....

.....

.....

3. Aufgabe:

.....

.....

.....

.....

.....

4. Aufgabe:

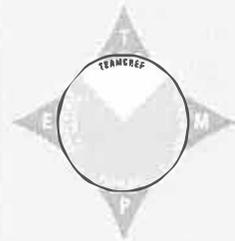
.....

.....

.....

.....

.....



5. Engpass-Konzentrierte-Strategie (EKS) anwenden

Gerne führen wir gemeinsam mit Ihnen eine Engpassanalyse für Ihr Unternehmen durch. Nähere Informationen erhalten Sie unter tempus-Consulting, Tel. (07322) 950-180 info@tempus-consulting.de

Tipp Buchtipp:
Kerstin Friedrich und Lothar J. Seiwert:
Das neue 1 x 1 der Erfolgsstrategie,
Gabal 2001

Das Grundprinzip der EKS-Strategie:

Der Naturwissenschaftler Justus von Liebig stellte fest, dass eine Pflanze vier Elemente zum Wachstum braucht: Phosphorsäure, Kalk, Kali und Stickstoff. Wenn nur eines dieser Elemente fehlt, wächst sie nicht mehr weiter – selbst dann, wenn alle anderen Faktoren im Überfluss vorhanden sind. Das jeweils knappste Element, das den Wachstumsprozess behindert, bezeichnet Liebig als »Minimumfaktor«. Wird der Pflanze dieser Minimumfaktor zugeführt, entwickelt sie sich ganz von allein weiter, bis ein anderes Element zum Minimumfaktor wird.

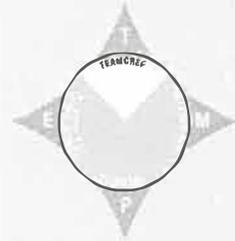


Das Minimumprinzip auf Ihr Unternehmen übertragen:

Wolfgang Mewes hat mit seiner Engpass-Konzentrierten-Strategie (EKS) herausgefunden, dass das Minimumprinzip von Liebig nicht nur für die Vegetation, sondern auch für Unternehmen gilt. Die Kunst des Managements besteht also darin, **den momentanen Engpass (Minimumfaktor) zu erkennen und zu beseitigen**. Fehlt der Minimumfaktor, stoppt die Entwicklung.

Überlegen Sie bitte, welcher dieser Faktoren die Entwicklung Ihres Unternehmens am Stärksten behindert, also den Engpass bildet. Wenn Sie alle Kräfte darauf konzentrieren, diesen Engpass zu beseitigen, kann sich ihr Unternehmen optimal entwickeln.

Es kommt nicht darauf an, möglichst viele Kräfte einzusetzen, sondern die vorhandenen Kräfte auf den jeweils wirkungsvollsten Punkt zu richten. David besiegte Goliath nicht deshalb, weil er über größere Kräfte verfügte, sondern weil er genau auf den wirkungsvollsten Punkt, nämlich die Stirn traf.



AN WENIG NEUE
MODELLE ZEIT

Note 3

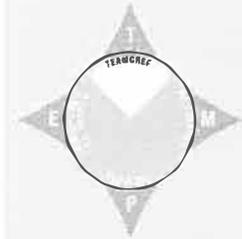
Eine mittelfristige Unternehmensplanung (zwei bis drei Jahre) existiert.

Zielgerichtete Planungen bestehen nicht nur kurzfristig (ein Jahr), sondern über mehrere Jahre hinweg. Es wird versucht, auf das Realisieren des Unternehmensleitbilds hinzuwirken, jedoch dominieren aktuelle Marktentwicklungen bei der »Wegauswahl«.

To do:

1. Zeitaufwand planen
2. Ansätze strategischer Planung berücksichtigen
3. SWOT-Diagramm erstellen
4. Planung visualisieren: Radarchart
5. Strategiepläne übersichtlich darstellen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 3 Strategisch planen	Das Tagesgeschäft dominiert. Es gibt keine Zeit, um am System zu arbeiten, sondern nur im System. <input type="checkbox"/>	Kurzfristiges Handeln überdeckt langfristige Ansätze. Dringendes dominiert Wichtiges. Statt konkreter Ziele gibt es nur gut gemeinte Absichten. <input type="checkbox"/>	Zielauswahl führt zu Prioritäten und damit zu strategischem Denken. <input type="checkbox"/>	Eine mittelfristige Unternehmensplanung (zwei bis drei Jahre) existiert. <input checked="" type="checkbox"/>	Eine langfristige Unternehmensplanung (über fünf Jahre hinaus) existiert. <input type="checkbox"/>	Die Unternehmensstrategie wird den laufenden Änderungen angepasst: Repositionierung des Unternehmens. <input type="checkbox"/>



1. Zeitaufwand planen



Wie groß ist der Anteil Ihrer Arbeitszeit, den Sie heute für die nachfolgenden unternehmerischen Hauptaufgaben aufwenden? Wie groß sollte er sein? Formulieren Sie jeweils zwei konkrete Ziele, um in den Hauptaufgaben voranzukommen.

Unternehmerische Hauptaufgaben

Hauptaufgabe 1: Unternehmensziel festlegen

Zeitaufwand: Ist: ____% Soll: ____%

Ziel 1:

.....
.....

Ziel 2:

.....
.....

Hauptaufgabe 2: Mitarbeiter auswählen und führen

Zeitaufwand: Ist: ____% Soll: ____%

Ziel 1:

.....
.....

Ziel 2:

.....
.....

Hauptaufgabe 3:

Liquidität des Unternehmens sicherstellen

Zeitaufwand: Ist: ____% Soll: ____%

Ziel 1:

.....
.....

Ziel 2:

.....
.....

Hauptaufgabe 4: Muntermacher der Firma sein

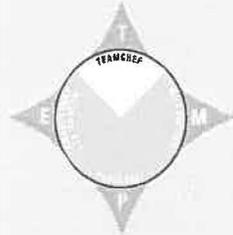
Zeitaufwand: Ist: ____% Soll: ____%

Ziel 1:

.....
.....

Ziel 2:

.....
.....

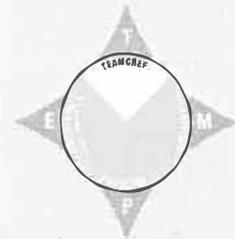


2. Ansätze strategischer Planung berücksichtigen

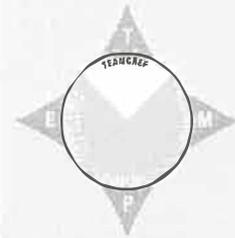
Wie gehen Sie bei der Strategieplanung vor?
Orientieren Sie sich an der Konkurrenz oder gehen Sie neue Wege?
Binden Sie auch bei der Planung Ihre Mitarbeiter genügend ein?

Rechts sehen Sie einige Unterschiede zwischen klassischer Planung und neuen Ansätzen.

Traditionelle Planung	Moderner Ansatz
Mit der Konkurrenz mithalten und nachziehen, wenn sie Kosten reduziert oder Qualität verbessert. Die Werbekosten steigen.	Ziel ist es, neue Wettbewerbsmöglichkeiten zu finden: neue Kooperationen, Produkte, Technologien.
Eine sorgfältige Planung bis ins letzte Detail ist wichtig. Es werden alle Eventualitäten bedacht.	Die Richtung ist klar, die Mitarbeiter ergänzen die Details.
Derzeitige Fähigkeiten des Unternehmens werden der strategischen Planung zu Grunde gelegt.	Der Ansatz setzt voraus, dass das Unternehmen lernen muss und sich verbessern kann.
Nur die Führungsspitze hat eine ganzheitliche Sicht der Geschäftstätigkeit. Nur sie ist somit allein qualifiziert, einen wertvollen Beitrag zu leisten.	Mitarbeiter, die »vor Ort« arbeiten (beim Kunden, in der Produktion), können wertvolle Beiträge zur strategischen Planung leisten.
Das Unternehmen wird als ein Nebeneinander von Geschäftsbereichen gesehen.	Das Unternehmen wird als eine Einheit verstanden, in der ein Bereich dem anderen helfen kann.



3. SWOT-Diagramm erstellen

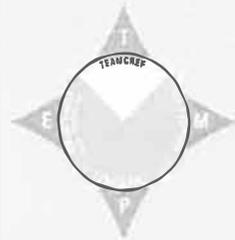


Schreiben Sie die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken Ihres Unternehmens auf. Die Fragen rechts sollen Ihnen dabei helfen.

Antworten Sie offen und ehrlich. Fragen Sie auch Mitarbeiter nach ihrer Meinung.

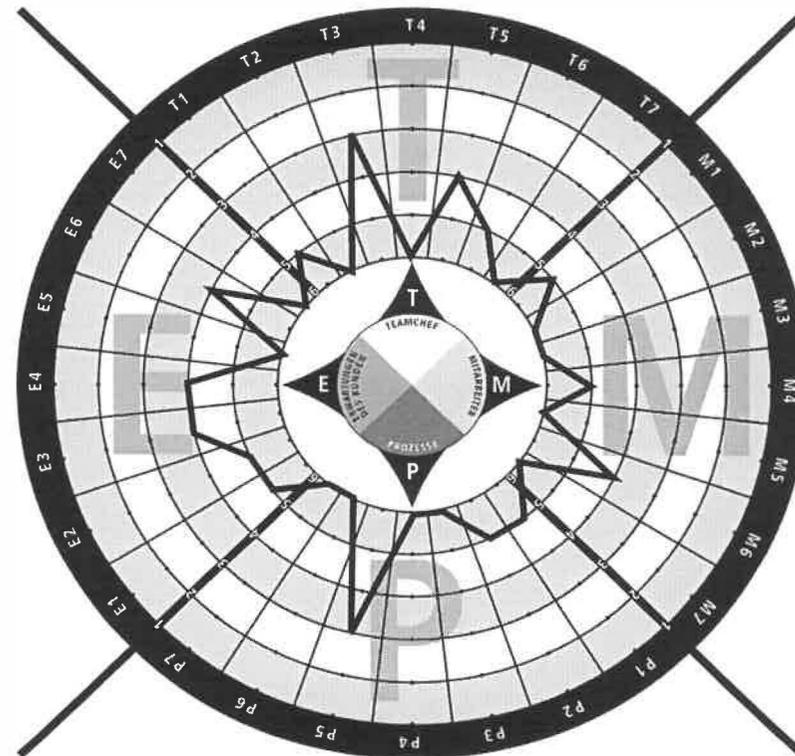
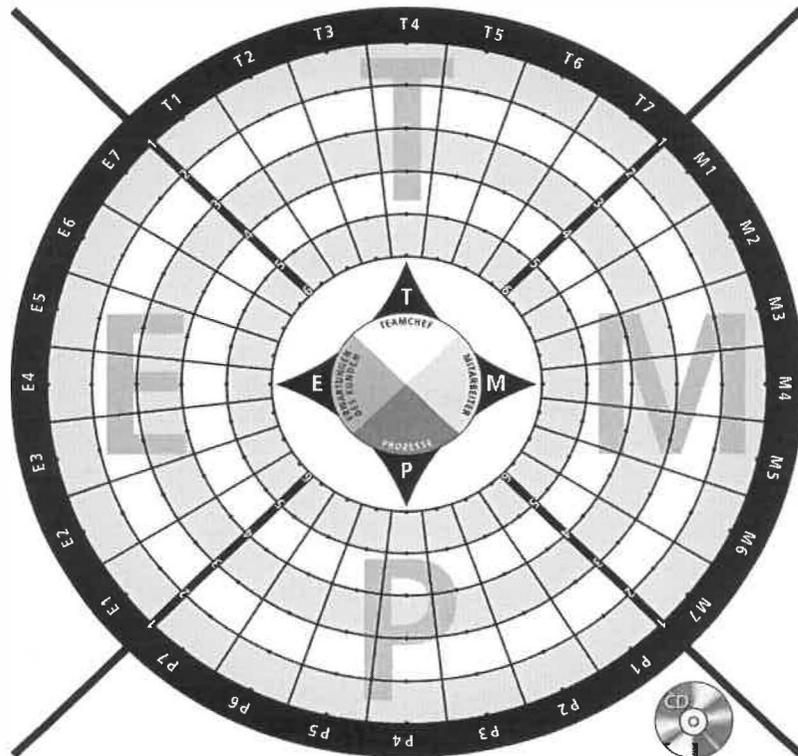
SWOT-Diagramm	
Stärken (strength)	Schwächen (weakness)
<ul style="list-style-type: none"> - Worin sind Sie gut? - Welche neuen Fähigkeiten haben Sie? - Was können Sie besser als andere? - Wie können Sie einen kürzlich erzielten Erfolg wiederholen? - Was macht Sie einzigartig? - Warum kommen die Kunden zu Ihnen? 	<ul style="list-style-type: none"> - Worin sind Sie nicht gut? - Welche Fähigkeiten fehlen Ihnen? - Was können andere besser als Sie? - Was ist in letzter Zeit misslungen und warum? - Welche Kundengruppen können Sie nicht voll zufriedenstellen? - Welche Kunden haben Sie in letzter Zeit verloren und warum?
Chancen (opportunity)	Risiken (threat)
<ul style="list-style-type: none"> - Gab es in Ihrem Markt für Sie günstige Veränderungen? - Welche Fähigkeiten könnten Sie erwerben? - Welche neuen Produkte/Dienstleistungen könnten Sie anbieten? - Welche neuen Kundengruppen könnten Sie erreichen? <small>ENDKUNDEN</small> - Wie könnte Ihr Unternehmen in 5 bis 10 Jahren aussehen? <small>3.2.5</small> 	<ul style="list-style-type: none"> - Gab es in Ihrem Markt für Sie nachteilige Veränderungen? - Was haben Ihre Konkurrenten vor? - Verändern sich Kundenbedürfnisse entgegen Ihren Interessen? - Gibt es wirtschaftliche oder politische Veränderungen, die Ihnen schaden können? - Was könnte die Existenz Ihres Unternehmens bedrohen?

4. Planung visualisieren: Radarchart

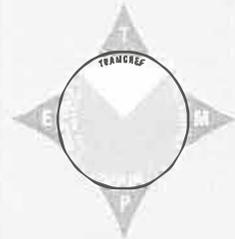


Die Darstellungsweise des Radarcharts ermöglicht Ihnen eine Gesamtübersicht über den Prozess mit der TEMP-Methode®. Tragen Sie Ihre aktuelle Bewertung ein (Noten) und legen Sie für die nächsten zwei bis drei Jahre fest, in welchen Handlungsfeldern Sie sich wie verändern wollen.

Benennen Sie Handlungsfeldverantwortliche: Verteilen Sie die Verantwortung für das Vorankommen in den einzelnen Handlungsfeldern auf verschiedene Mitarbeiter.

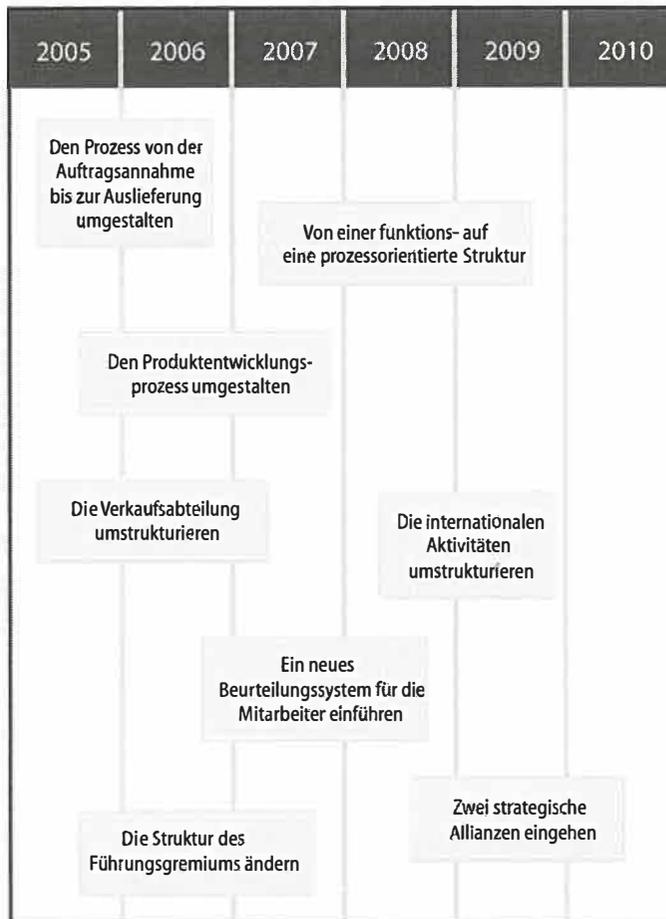


5. Strategiepläne übersichtlich darstellen



Visualisieren Sie Ihre Strategieplanung sinnvoll und übersichtlich. Stellen Sie Ihre Maßnahmen – im zeitlichen Überblick – und nach Abteilungen geordnet dar.

Rechts sehen Sie zwei Strategiepläne.



Zeitliche Darstellung

Bereich	Nach 2 Jahren	Nach 2-4 Jahren	Nach 4-6 Jahren
Kundendienst	Neue Kundendienstabteilung in Betrieb	Kundenbeschwerden auf 0,005 % der Lieferungen reduzieren	Mitarbeiter vom Kundendienst arbeiten bei den fünf größten Kunden
Technologie	30 % der Wertschöpfung durch elektronische Komponenten	Allianz mit einem Microchiphersteller	Produktentwicklungszeit auf 18 Monate reduziert
Personal	Projektmanagement-schulung für mindestens 30 % des Personals	Bonuszahlung an Projekt- und Funktionsarbeit zu je 50 % ausgerichtet	Umstrukturierung nach Kundensegmenten
Vertrieb/Marketing	Großkunden-Management eingeführt	50 % des Budgets für direkte Verkaufstätigkeit	Vertrieb und Marketing als eine einzige Funktion
Produktion	Bereinigung auf 7 Standorte	Bereinigung auf 5 Standorte	Bereinigung auf 3 Standorte

Darstellung nach Abteilungen und Zeiträumen

Note 2

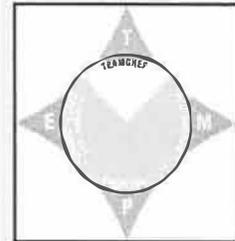
Eine langfristige Unternehmensplanung (über fünf Jahre hinaus) existiert.

Es bestehen Strategien, die konkrete Meilensteine auf dem Weg zur Realisierung des Unternehmensleitbildes darstellen. Worst- und Best-Case-Szenarien wurden durchdacht. Der Kunde und seine Wünsche stehen im Mittelpunkt.

To do:

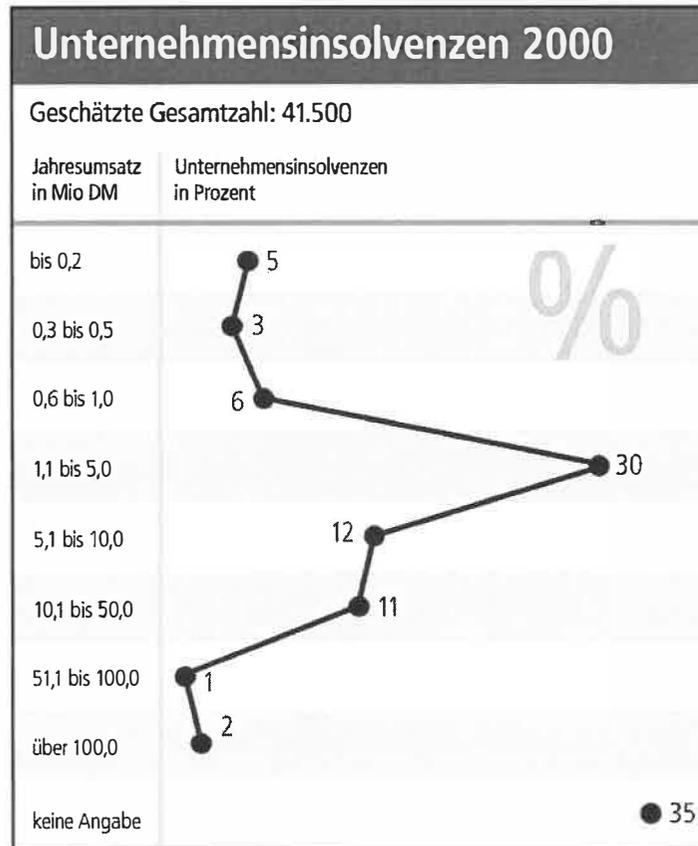
1. Entwicklung der Firmengröße durchdenken
2. Verschiedene Entwicklungen durchspielen
3. Strategietage der Geschäftsleitung durchführen (vgl. T5, Note 4)
4. Eine klare Vision definieren

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 3 Strategisch planen	Das Tagesgeschäft dominiert. Es gibt keine Zeit, um am System zu arbeiten, sondern nur im System. <input type="checkbox"/>	Kurzfristiges Handeln überdeckt langfristige Ansätze. Dringendes dominiert Wichtiges. Statt konkreter Ziele gibt es nur gut gemeinte Absichten. <input type="checkbox"/>	Zielauswahl führt zu Prioritäten und damit zu strategischem Denken. <input type="checkbox"/>	Eine mittelfristige Unternehmensplanung (zwei bis drei Jahre) existiert. <input type="checkbox"/>	Eine langfristige Unternehmensplanung (über fünf Jahre hinaus) existiert. <input checked="" type="checkbox"/>	Die Unternehmensstrategie wird den laufenden Änderungen angepasst: Repositionierung des Unternehmens. <input type="checkbox"/>

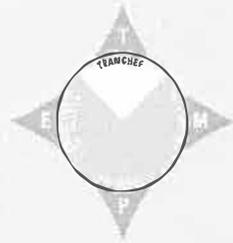


1. Entwicklung der Firmengröße durchdenken

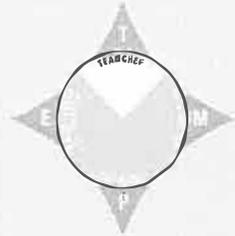
Welche Unternehmensgröße streben Sie an? Was sind die Konsequenzen? Bedenken Sie die Stolpergefahr an Umsatzschwellen.



Kritische Umsatzgrößen. Quelle: Creditreform



2. Verschiedene Entwicklungen durchspielen



Spielen Sie verschiedene künftige Entwicklungen gedanklich durch, um den Bezug zum Unternehmensleitbild zu stärken.

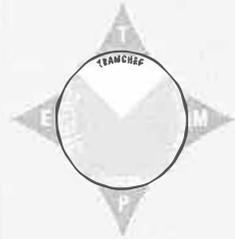
Das Unternehmensleitbild dient als »Zielfoto«. Überlegen Sie:
Was sind die nächsten Meilensteine, um dem Unternehmensleitbild näher zu kommen?

Welche Hindernisse treten auf und sind in Ihrem Einflussbereich?

Welche Ressourcen sind nötig?

Wovon müssen Sie sich verabschieden?

3. Strategietage der Geschäftsleitung durchführen



Organisieren Sie Strategietage mit dem Führungskreis. Denken Sie gemeinsam über das weitere Vorgehen nach und lernen Sie voneinander (z. B. durch einen Überblick über aktuelle Projekte). Treffen Sie sich am besten außerhalb des Firmengebäudes, um in Ruhe zu arbeiten.

Rechts sehen Sie eine Einladung und das Programm für Strategietage bei drillbox.

Strategietage mit dem Führungskreis

Liebe Kollegen, wie bereits besprochen, finden am 21. und 22. Juni 2001 unsere Strategietage statt.

Arbeitszeiten:
 Donnerstag 21.06.01 14 Uhr bis ca. 21 Uhr
 Freitag 22.06.01 8 Uhr bis 18 Uhr

Ablauf:
 Wir werden den Strategie-Planungsprozess wieder konsequent entlang der TEMP-Methode vornehmen. Hierzu habe ich unsere sämtlichen Instrumente (Bewertung von unten, Portfolio, Mitarbeiterbewertung, Lieferantenbeurteilung...) den einzelnen Handlungsfeldern von TEMP zugeordnet. Wir werden wieder checklistenartig die einzelnen Dinge durchgehen. Die Firma drillbox soll immer wieder aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden. Es ist nicht das Ziel, viele To do's festzulegen. Ziel ist immer die Beantwortung der Frage: »Wo gibt es Ansatzpunkte, die unsere Strategie beeinflussen können und müssen?«

Tagesordnung GL-Strategietage		
Die Ergebnisse der im Vorfeld durchgeführten Selbstbewertung sind die Basis für die Diskussion der jeweiligen Handlungsfelder.		
Handlungsfeld 1: Unternehmerpersönlichkeit entwickeln Handlungsfeld ist für uns nicht relevant.		
Handlungsfeld 2: Unternehmensleitbild finden – Unterlage »Betriebliche Planung von der Vision zum Ziel« incl. Mission, Vision und SWOT-Analyse (Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats) – Überarbeitung Unternehmensgrundsätze	60 Min.	Herr Kurz
Handlungsfeld 3: Strategisch planen	5 Min.	Herr Kurz
Handlungsfeld 4: Mitarbeiter auswählen Auswahlverfahren für neue Mitarbeiter inklusive Azubis und Ferienarbeiter	10 Min.	Herr Knoblauch
Handlungsfeld 5: Mitarbeiter motivieren Bewertung von unten	5 Min.	Herr Frey
Handlungsfeld 6: Erfolg vereinbaren – Bewertung Schlüssel 2 »Zielvereinbarung« – Aktueller Stand der Jahresziele (Firmen- und Bereichsleiter) – Zielvereinbarungsprozess (Kopplung Gehalt an Erfolg)	5 Min. 15 Min. 5 Min.	Herr Kurz Hr. Blessing Herr Kurz
Handlungsfeld 7: Profitabel wirtschaften Aktuelle Erfolgsrechnung, einige statistische Informationen	5 Min.	Herr Kurz



4. Eine klare Vision definieren

Betrachten Sie Ihr Unternehmen vom Ende her und definieren Sie eine klare Vision.

Wie viele Jahre möchten Sie das Unternehmen noch führen? ²

Wie ist die Nachfolge geklärt? Wird das Unternehmen vererbt? Verkauft? Management-buy-out?

Können Sie beschreiben, wie das Unternehmen in 10 oder 20 Jahren aussehen wird (Vision)?

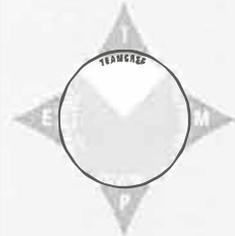
JÜRGEN

Wie soll das Unternehmen zu dem Zeitpunkt aussehen, wenn Sie es verlassen?

Beispiele von Vision Statements:

Volkswagen: Präsenz auf allen Märkten und in allen Klassen

Kärcher: Die Position als Marktführer für Hochdruckreiniger weltweit ausbauen und auch in den anderen Produktgruppen anstreben



Beantworten Sie die nebenstehenden Fragen.



Note 1

*Die Unternehmensstrategie wird den laufenden Änderungen angepasst:
Repositionierung des Unternehmens.*

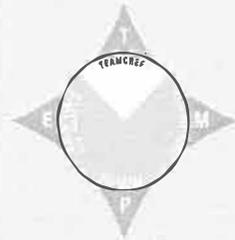
Eindeutig klar ist in diesem Unternehmen, wo es langfristig hin will (siehe auch Handlungsfeld T 2 »Unternehmensleitbild festlegen«) und wie die Meilensteine auf dem Weg dahin aussehen.

Der Schnelligkeit und Komplexität unserer Welt wird dadurch Rechnung getragen, dass auf Änderungen zügig reagiert wird, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren oder kontraproduktive Maßnahmen einzuleiten.

Diese Unternehmen haben es geschafft, die delikate Balance zwischen Bewahrung und Veränderung sowie zwischen Erstarrung und Überhitzung zu halten.

To do:

1. Zeit zum Planen nehmen
2. Umgestaltung des Unternehmens von »Materie« zu »Geist«



	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 3 Strategisch planen	Das Tagesgeschäft dominiert. Es gibt keine Zeit, um am System zu arbeiten, sondern nur im System. <input type="checkbox"/>	Kurzfristiges Handeln überdeckt langfristige Ansätze. Dringendes dominiert Wichtiges. Statt konkreter Ziele gibt es nur gut gemeinte Absichten. <input type="checkbox"/>	Zielauswahl führt zu Prioritäten und damit zu strategischem Denken. <input type="checkbox"/>	Eine mittelfristige Unternehmensplanung (zwei bis drei Jahre) existiert. <input type="checkbox"/>	Eine langfristige Unternehmensplanung (über fünf Jahre hinaus) existiert. <input type="checkbox"/>	Die Unternehmensstrategie wird den laufenden Änderungen angepasst: Repositionierung des Unternehmens. <input type="checkbox"/>



1. Zeit zum Planen nehmen

Nehmen Sie sich regelmäßig Zeit, um die Planung zu überarbeiten.



Ihre nächsten Planungstage:

1. Termin:

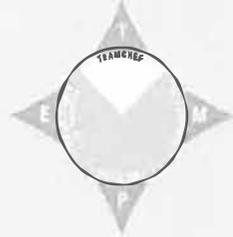
.....

2. Termin:

.....

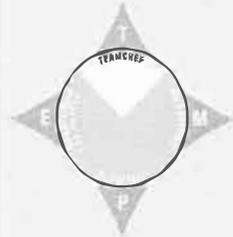
3. Termin:

.....



2. Umgestaltung des Unternehmens von »Materie« zu »Geist«

Bedenken Sie bei Ihrer langfristigen strategischen Planung, ob Sie Ihr Unternehmen von »Materie« zu »Geist« umgestalten können. Im Materie-Geschäft ist der Markt sehr eng. Bieten Sie jedoch neue Ideen (Geist) gibt es keine Beschränkungen (vgl. auch Handlungsfeld E4, Note 2).



Mitarbeiter auswählen



Deutsche Mittelständler klagen immer wieder, dass sie keine geeigneten Mitarbeiter finden für ihre Unternehmen. Es ist ein Kampf um die besten Kräfte entbrannt.

Dieser Abschnitt wird Ihnen Antworten liefern, wenn Sie wissen möchten:

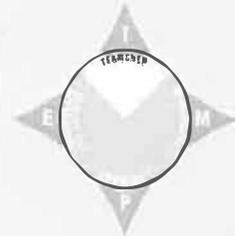
- Was ist eigentlich ein geeigneter Mitarbeiter?
- Wie kann ich gute von schlechten Mitarbeitern unterscheiden?
- Wie wähle ich aus Bewerbern den Richtigen aus?
- Wo finde ich die besten Leute?

Weiterführende Informationen:
Methodenhandbuch,
Methoden Nr. 9, 10, 11, 31, 40

Note 6

Es wird genommen, was zur Verfügung steht. Wer zuerst kommt, wird eingestellt.

Erschreckend, aber wahr: Derjenige, der den Kopf zuerst durch die Tür des Unternehmens steckt, wird eingestellt. Eine Auswahl findet zumeist nicht statt. Außerdem gilt Personal lediglich als Kostenfaktor, der möglichst günstig beschafft wird.



	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 4 Mitarbeiter auswählen	Es wird genommen, was zur Verfügung steht. Wer zuerst kommt, wird eingestellt.	Die Bewerberauswahl erfolgt nach ungeeigneten Kriterien (z. B. Gehalt). Das Anforderungsprofil ist ungeklärt.	Die Bewerberauswahl erfolgt nach Aufgabenbeschreibung und Anforderungsprofil.	Sowohl Bewerberauswahl als auch der Einsatz von Instrumenten (wie Assessmentcenter) und Beratern erfolgen sorgfältig.	Nicht die besten Bewerber werden genommen, sondern die Besten der Branche aktiv gesucht.	Nicht der Beste, sondern der Richtige wird eingestellt. Person und Aufgabe werden sorgfältig zusammengefügt.
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Note 5

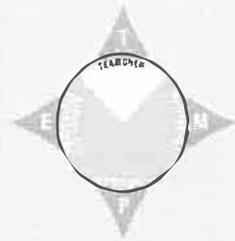
*Die Bewerberauswahl erfolgt nach ungeeigneten Kriterien (z. B. Gehalt).
Das Anforderungsprofil ist ungeklärt.*

Ein Anforderungsprofil ist nicht vorhanden und die Interviewtechniken sind unprofessionell.

To do:

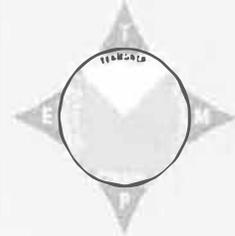
1. Einstellungskriterien entwickeln; Erkenntnis, dass Einstellungskriterien vorhanden sein sollten

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 4 Mitarbeiter auswählen	Es wird genommen, was zur Verfügung steht. Wer zuerst kommt, wird eingestellt. <input type="checkbox"/>	Die Bewerberauswahl erfolgt nach ungeeigneten Kriterien (z.B. Gehalt). Das Anforderungsprofil ist ungeklärt. <input checked="" type="checkbox"/>	Die Bewerberauswahl erfolgt nach Aufgabenbeschreibung und Anforderungsprofil. <input type="checkbox"/>	Sowohl Bewerberauswahl als auch der Einsatz von Instrumenten (wie Assessmentcenter) und Beratern erfolgen sorgfältig. <input type="checkbox"/>	Nicht die besten Bewerber werden genommen, sondern die Besten der Branche aktiv gesucht. <input type="checkbox"/>	Nicht der Beste, sondern der Richtige wird eingestellt. Person und Aufgabe werden sorgfältig zusammengefügt. <input type="checkbox"/>



1. Einstellungskriterien entwickeln

Es wird nicht mehr wahllos jeder eingestellt. Im Bewerbungsgespräch wird nicht mehr nur davon gesprochen, was für Aufgaben auf den Bewerber warten. Kriterien, die für eine Einstellung nötig sind, werden gezielt abgefragt (Einstellungstermin, Gehalt, Weiterbildungsbedarf usw.).



Note 4

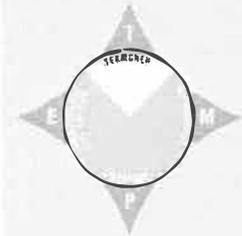
Die Bewerberauswahl erfolgt nach Aufgabenbeschreibung und Anforderungsprofil.

Aus der Aufgabenbeschreibung resultiert das Anforderungsprofil, das mit den Qualifikationen der Bewerber verglichen wird.

To do:

1. Aufgabenbeschreibung erstellen
2. Fähigkeitsprofil erstellen
3. Anforderungsprofil verfassen

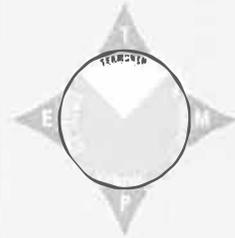
	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 4 Mitarbeiter auswählen	Es wird genommen, was zur Verfügung steht. Wer zuerst kommt, wird eingestellt. <input type="checkbox"/>	Die Bewerberauswahl erfolgt nach ungeeigneten Kriterien (z. B. Gehalt). Das Anforderungsprofil ist ungeklärt. <input type="checkbox"/>	Die Bewerberauswahl erfolgt nach Aufgabenbeschreibung und Anforderungsprofil. <input checked="" type="checkbox"/>	Sowohl Bewerberauswahl als auch der Einsatz von Instrumenten (wie Assessmentcenter) und Beratern erfolgen sorgfältig. <input type="checkbox"/>	Nicht die besten Bewerber werden genommen, sondern die Besten der Branche aktiv gesucht. <input type="checkbox"/>	Nicht der Beste, sondern der Richtige wird eingestellt. Person und Aufgabe werden sorgfältig zusammengefügt. <input type="checkbox"/>



1. Aufgabenbeschreibung erstellen

Stellen Sie zunächst fest, für welche Aufgaben der neue Mitarbeiter geeignet sein sollte. Eine schriftliche Aufgabenbeschreibung sollte neben der formellen Stellenbezeichnung folgende Angaben enthalten:

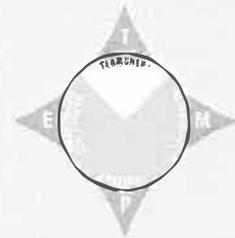
- Art der Aufgabe,
- eine allgemeine Zielsetzung,
- Hauptfunktionen mit ihrem ungefähren prozentualen Anteil an der Gesamtarbeitszeit.



2. Fähigkeitsprofil erstellen

Erstellen Sie ebenso ein Fähigkeitsprofil. Halten Sie hier Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten des Bewerbers fest. Vergleichen Sie die Bewerber mit Hilfe der Profile.

Fähigkeitsprofil			
Anforderungen	Fähigkeiten des Bewerbers		
	Gering	Mittel	Hoch
Fachliche Fähigkeiten - -			
Persönliches Arbeitsverhalten - Kreativität - Flexibilität - Belastbarkeit - -			
Fähigkeiten im Umgang mit Mitarbeitern und Kunden - Teamfähigkeit - Kommunikationsfähigkeit - Motivationsfähigkeit - -			
Persönliche Werte - Offenheit - Ehrlichkeit - Verantwortungsbewusstsein - -			



3. Anforderungsprofil verfassen



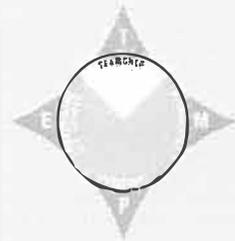
Verschiedene Aufgaben erfordern Menschen mit unterschiedlichen Qualifikationen. Erstellen Sie ein Profil, das die konkreten Anforderungen der Stelle an den Mitarbeiter beschreibt. Dies ist eine zentrale Voraussetzung für eine fundierte Auswahl.

- Rechts sehen Sie, welche Informationen ein Anforderungsprofil enthalten sollte. »Anforderungen an den Mitarbeiter« sind u. a.:
- Fachliche Anforderung
 - Persönliches Arbeitsverhalten
 - Fähigkeiten im Umgang mit Kunden und Mitarbeitern
 - Persönliche Werte

Anforderungsprofil	
Stellenbezeichnung:
Aufgabenbeschreibung:	Prozentanteil:
.....
.....
.....
.....
.....
Anforderungen an den Mitarbeiter:	
.....
.....
.....



Note 3



Sowohl Bewerberauswahl als auch der Einsatz von Instrumenten (wie Assessmentcenter) und Beratern erfolgen sorgfältig.

Es stellt sich die Erkenntnis ein, dass der Erfolg des Unternehmens ausschließlich von Menschen gemacht wird. Es wird viel Zeit und Mühe investiert, um A-Mitarbeiter zu identifizieren.

To do:

1. Auswahlinstrumente einsetzen
2. A-B-C-Analyse durchführen
3. Assessmentcenter aufbauen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 4 Mitarbeiter auswählen	Es wird genommen, was zur Verfügung steht. Wer zuerst kommt, wird eingestellt. <input type="checkbox"/>	Die Bewerberauswahl erfolgt nach ungeeigneten Kriterien (z. B. Gehalt). Das Anforderungsprofil ist ungeklärt. <input type="checkbox"/>	Die Bewerberauswahl erfolgt nach Aufgabenbeschreibung und Anforderungsprofil. <input type="checkbox"/>	Sowohl Bewerberauswahl als auch der Einsatz von Instrumenten (wie Assessmentcenter) und Beratern erfolgen sorgfältig. <input checked="" type="checkbox"/>	Nicht die besten Bewerber werden genommen, sondern die Besten der Branche aktiv gesucht. <input type="checkbox"/>	Nicht der Beste, sondern der Richtige wird eingestellt. Person und Aufgabe werden sorgfältig zusammengefügt. <input type="checkbox"/>

1. Auswahlinstrumente einsetzen

Nutzen Sie verschiedene Auswahlinstrumente zur Unterstützung Ihrer Bewerberauswahl. Rechts sind drei Instrumente kurz dargestellt.

Sie können die Instrumente erwerben bei der persolog GmbH
Königsbacher Str. 21
75196 Remchingen
(07232) 3699-0
www.persolog.com

persolog Persönlichkeits-Profil (D-I-S-G)

Der Schlüssel zum Erfolg jedes Mitarbeiters liegt im optimalen Entfalten seiner Persönlichkeitsstruktur.

Das persolog Persönlichkeits-Profil (D-I-S-G) zeigt Ihnen, in welchem Umfeld der Mitarbeiter gemäß seiner Stärken am besten eingesetzt werden kann. Eine fundierte Grundlage, die Sie bei der Stellenbesetzung unterstützt.

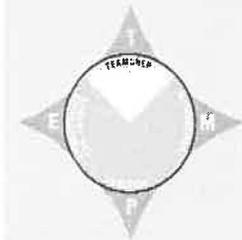
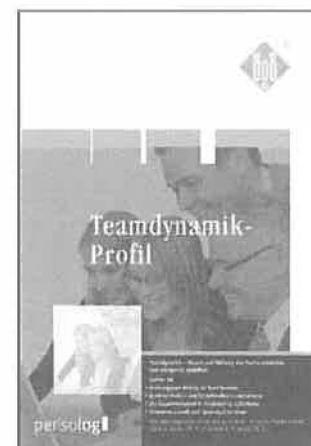
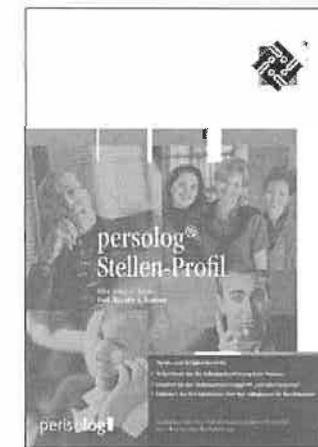
Es besteht die Möglichkeit, persolog Profile (D-I-S-G) computerunterstützt auswerten zu lassen. Sie erhalten dann ein detailliertes Profil über den Bewerber mit konkreter Stärken- und Schwächenanalyse sowie Einsatzempfehlungen.

persolog Stellen-Profil (D-I-S-G)

Welches Persönlichkeits-Profil (D-I-S-G) erfordert die zu besetzende Stelle? Durch das persolog Stellen-Profil können Sie dies schnell ermitteln und anschließend mit dem persolog Persönlichkeits-Profil (D-I-S-G) der Bewerber abgleichen.

persolog Teamdynamik-Profil (D-I-S-G)

Entdecken Sie das Geheimnis, das sich hinter »Dreamteams« verbirgt. Mit Hilfe dieses Profils können Sie exakt herausfinden, wer innerhalb eines Teams für welche Aufgabe am besten geeignet ist.



2. A-B-C-Analyse durchführen

Wenn Sie nur Bewerber einstellen, die kleiner sind als Sie selbst, haben Sie bald eine Organisation von Zwergen.

Was ist ein A-, B- oder C-Mitarbeiter?

A-Mitarbeiter

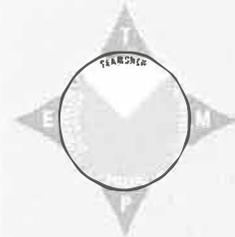
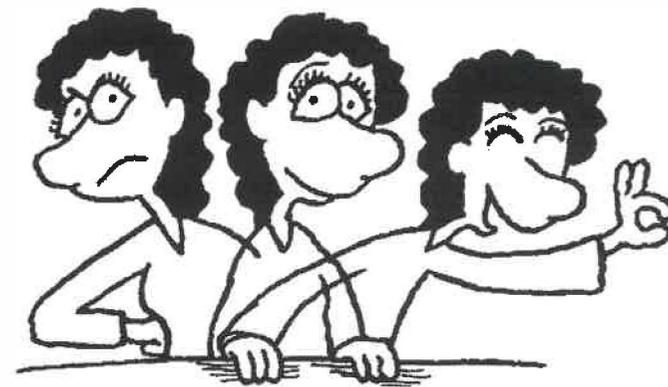
- Übertrifft gesetzte Ziele und Aufgaben immer, hat ein ungewöhnliches Maß an Engagement und Erfolg
- Proaktiv, flexibel in Bezug auf Arbeitsplatz und -zeit
- Teamfähig, weiterbildungsbereit, zuverlässig

B-Mitarbeiter

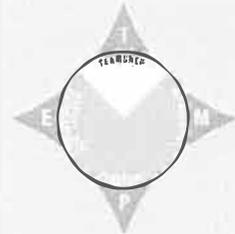
- Erreicht die vorgegebenen Ziele und erfüllt die dazugehörigen Aufgaben in allen Bereichen
- Bei manchen Aufgabenstellungen erreicht der B-Mitarbeiter durchaus Ergebnisse einer A-Kraft
- Macht seine Arbeit, fällt nicht auf, ist willig und durchaus proaktiv

C-Mitarbeiter

- Die Qualität seiner Arbeit ist nicht zufriedenstellend. Vieles wird ordentlich erledigt, aber es gibt mindestens ein Gebiet, in dem die Qualität seiner Arbeit mangelhaft ist
- Bringt keine 100-Prozent-Leistung
- Hat wenig oder geringe Kundenorientierung
- Geringe oder keine Weiterbildungsbereitschaft
- Ist gegen jeden Wandel, destruktiv, trägt die Firmenphilosophie nicht mit



2. A-B-C-Analyse durchführen



Fähigkeitsprofil			
Begabung	A-Kraft Top 10 %	B-Kraft die nächsten 25 %	C-Kraft unter 65 %
Vision	Arbeitet ständig an einer Vision, die nicht nur gut, sondern auch umsetzbar ist.	Die Vision ist nicht sehr durchdacht und auch wenig realistisch.	Ist eher rückwärts gerichtet statt vorwärts denkend.
Führung	Liebt den Wandel und ist in der Lage, diesen zu initiieren und zu kommunizieren.	Wandel ist angesagt, aber nur vorsichtig und in kleinen Schritten. Mitarbeiter folgen willig, jedoch nicht begeistert.	C-Kraft will alles beim Alten belassen, hat wenig Vertrauen unter den Mitarbeitern. Mitarbeiter folgen nur zögernd.
Einsatz	Bringt einen leidenschaftlichen Einsatz. Dinge werden zügig entschieden. 55 und mehr Wochenstunden sind normal.	Manchmal hoch motiviert, manchmal aber auch nur durchschnittlich engagiert. 50-54 Wochenstunden sind normal.	Engagierte Führungskraft, jedoch mit sehr unterschiedlichem Tempo. Arbeitet 40-49 Stunden in der Woche.
Selbstständigkeit	Überwindet Hindernisse, egal wo und wie. Lässt sich durch nichts zurückhalten. Setzt nicht nur neue Maßstäbe, sondern führt ein neues Weltbild ein.	Hell wach. Findet immer wieder neue Lösungen.	Benötigt genaue Anweisungen.
Kundenbezug	Hochsensibel, wenn es um Kundenbedürfnisse geht.	Bewusstsein "Kunde ist König". Die Umsetzung ist nicht so konsequent wie bei A.	Zu sehr auf sich bezogen. Schätzt die Bedürfnisse und Ansprüche des Kunden oft falsch ein.
Mitarbeiter bewerten und auswählen	Stellt nur A-Mitarbeiter ein bzw. Personen mit A-Potenzial. Hat keine Angst vor Ungeliebtem und Konfrontationen und ist bereit sich von C-Kräften zu trennen.	Stellt hauptsächlich B-Mitarbeiter ein, hin und wieder auch teure C-Kräfte. Kann mit Zweitklassigkeit leben.	Stellt hauptsächlich C-Kräfte ein. Dringendes erschlägt Wichtiges. Der Mitarbeiter ist also nicht in der Lage, zielorientiert zu denken und zu handeln. Mittelmäßigkeit wird akzeptiert.
Teamarbeit	Baut zielgerichtet und ergebnisorientiert handelnde Teams. Er ist der Muntermacher der Firma.	Will zwar Teamarbeit, tut aber wenig dafür.	Nimmt anderen die Motivation. Unkontrollierte Einzelaktionen lassen keine Synergieeffekte zustande kommen.
Zielerreichung	Übertrifft alle Erwartungen, sowohl der Mitarbeiter als auch der Kunden und der Inhaber.	Erreicht schriftlich festgelegte Zielsetzungen.	Ziele werden hin und wieder erreicht.
Integrität	Absolut transparent	Meistens ehrlich	Biegt sich die Dinge hin, wie er sie braucht.
Kommunikation	Erstklassige mündliche und schriftliche Fähigkeiten	Durchschnittliche Fähigkeiten	Mittelmäßige Fähigkeiten



2. A-B-C-Analyse durchführen

Hilfe bei der Umsetzung der A-, B- und C-Analyse

1. Auch C-Kräfte brauchen eine faire Chance.

- Geben Sie Hilfestellung, damit Ihre Mitarbeiter die eigenen Stärken erkennen (Beurteilungskompetenz stärken).
- Ermöglichen Sie Positionswechsel.
- Bieten Sie intensiv Training und Anleitung an. Allerdings wiegt ein Gramm Einstellung mehr als ein Kilo Fortbildung.

2. C-Kräfte entlassen ist manchmal unumgänglich.

- Treffen Sie die Unterscheidung zwischen »nicht wollen« und »nicht können«.
- Möglicherweise wird der Mitarbeiter in seiner Entfaltung behindert (»nicht dürfen«).
- Wenn Sie Jobrotation anbieten, um andere Arbeitsplätze kennenzulernen, der Mitarbeiter dies aber ablehnt, ist eine Trennung nicht zu verhindern.
- Oft wird nach dem Grundsatz gehandelt: »too quick to hire, too slow to fire« – handeln Sie genau umgekehrt: »be slow to hire and quick to fire«.

3. Sowohl A- wie auch C-Kräfte gibt es in allen Gehaltsklassen.

Nur durch bessere Bezahlung bekommen Sie nicht automatisch A-Kräfte.

4. Auch A-Kräfte brauchen Zeit zur Entwicklung.

Daumenregel: Eine B- oder C-Kraft, die sich innerhalb von 18 Monaten in eine A-Kraft gewandelt hat, war eigentlich schon immer A-Kraft.

5. B-Kräfte erkennen

Wenn eine Person mehr als 18 Monate an einem bestimmten Arbeitsplatz ist und Sie nach dieser Zeit nicht die Gewissheit haben, dass es eine A-Kraft ist, dann ist es eine B-Kraft – auch wenn hin und wieder A-Leistungen erbracht werden.

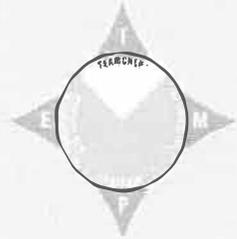
6. Wer Personalentscheidungen treffen sollte

C-Kräfte stellen keine A-Kräfte ein. C-Kräfte sollten keine Personalentscheidungen treffen. Diese müssen sorgfältig kontrolliert werden.

7. Ständiges Bewerten oder Hilfe von außen

Organisationen, die ihre Mitarbeiter bewerten und damit ihren Mitarbeiterstamm ständig optimieren, sparen Geld.

Eine Organisation, die sich ständig weiterentwickelt, wird immer mehr auf Menschen und immer weniger auf Strategien setzen.



3. Assessmentcenter aufbauen

Tipps für Ihr Assessmentcenter:

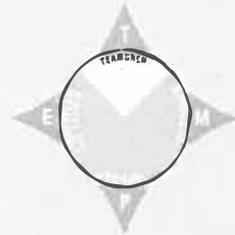
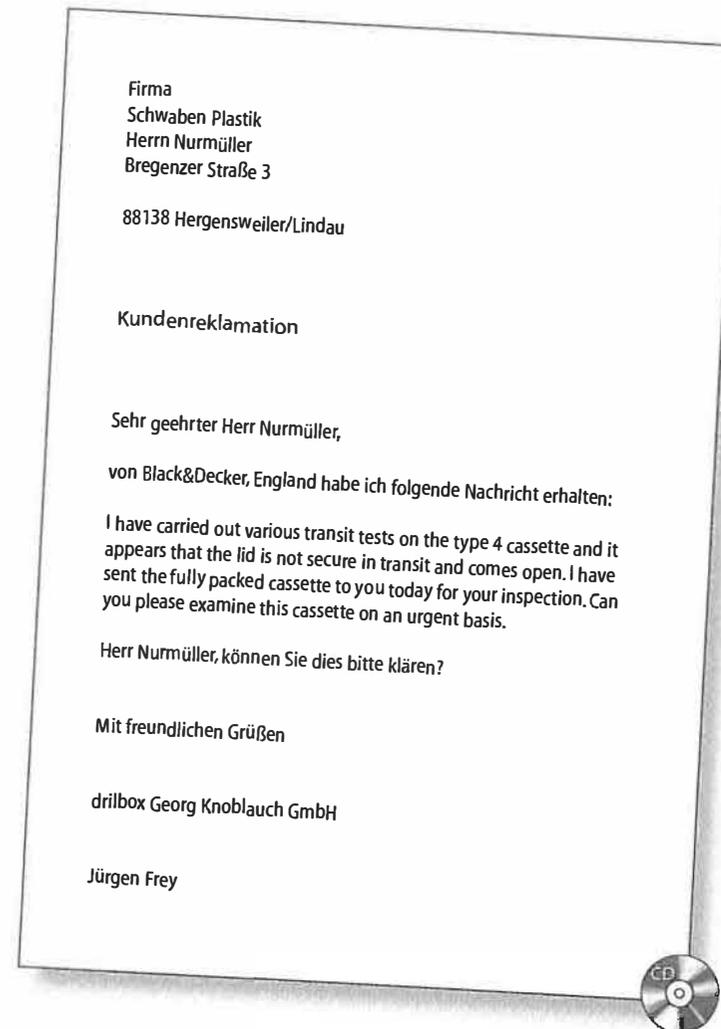
- Führen Sie mehrere Tests durch, geleitet von verschiedenen Personen.
- Lassen Sie den Bewerber beispielhaft in einer vorgegebenen Situation arbeiten (Postkorb sortieren, Referate halten über ein Thema mit kurzer Vorbereitungszeit, Gruppendiskussion, schriftliche Einzelübung usw.).
- Erfahrene und geschulte Führungskräfte beurteilen die Ergebnisse.

Wenn Sie ein Assessmentcenter nicht durch die eigene Personalabteilung oder ein Personalberatungsunternehmen durchführen lassen wollen, haben Sie weitere Möglichkeiten:

Lassen Sie den Bewerber in seinem zukünftigen Arbeitsumfeld (oder einem vergleichbaren) mitarbeiten. Geben Sie ihm verschiedene Arbeitssituationen vor, in denen er von unterschiedlichen Mitarbeitern Ihres Hauses betreut wird. Anschließend liegen Ihnen mehrere Bewertungen vor, was die Wahrscheinlichkeit einer Fehlentscheidung verringert.

Beispiel:

Mit folgendem Brief müssen sich Bewerber auf eine Sekretärinnenstelle bei drillbox qualifizieren. Überprüft werden Schreibfehler, benötigte Zeit, Briefgestaltung, Umgang mit PC und Diktiergerät sowie Fremdsprachenkenntnisse. Zur Verfügung gestellt werden ein Diktiergerät sowie ein PC.



Note 2

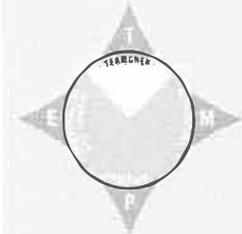
Nicht die besten Bewerber werden genommen, sondern die Besten der Branche aktiv gesucht.

Sie suchen aktiv High Potentials. Dieser Kampf um die Besten wird mit großem Aufwand betrieben.

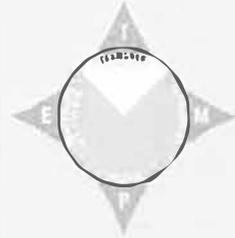
To do:

1. Geeignete Instrumente einsetzen, um A-Kräfte zu finden
2. Kreative Stellenanzeigen gestalten
3. Praktische Tipps für die Personalauswahl

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 4 Mitarbeiter auswählen	Es wird genommen, was zur Verfügung steht. Wer zuerst kommt, wird eingestellt. <input type="checkbox"/>	Die Bewerberauswahl erfolgt nach ungeeigneten Kriterien (z. B. Gehalt). Das Anforderungsprofil ist ungeklärt. <input type="checkbox"/>	Die Bewerberauswahl erfolgt nach Aufgabenbeschreibung und Anforderungsprofil. <input type="checkbox"/>	Sowohl Bewerberauswahl als auch der Einsatz von Instrumenten (wie Assessmentcenter) und Beratern erfolgen sorgfältig. <input type="checkbox"/>	Nicht die besten Bewerber werden genommen, sondern die Besten der Branche aktiv gesucht. <input checked="" type="checkbox"/>	Nicht der Beste, sondern der Richtige wird eingestellt. Person und Aufgabe werden sorgfältig zusammengefügt. <input type="checkbox"/>



1. Geeignete Instrumente einsetzen, um A-Kräfte zu finden

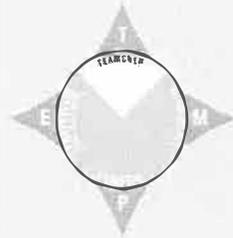


Wo und wie Sie A-Mitarbeiter finden:

- Freundeskreis der A-Leute nutzen (gute Leute kennen gute Leute)
- Eigene Ausbildung, Auszubildende sorgfältig bewerten
- Positive Darstellung des Unternehmens in der Presse, in Imagebroschüren und auf der Internetseite, um A-Kräfte auf sich aufmerksam zu machen
- Direktsuche (Headhunting)
- Frustrierte A-Mitarbeiter anderer Unternehmen identifizieren und gewinnen
- Zeitarbeitsfirmen
- Online-Jobbörsen
- Anzeigen sorgfältig formulieren: Nur jede sechste Personalanzeige bringt die gewünschten Bewerber. Das ergaben Untersuchungen in den zur Zeit gefragten Branchen.
Auf der folgenden Seite sehen Sie zwei pfiffige Anzeigen von drilbox. Sie brachten doppelt so viel Response wie eine traditionelle Anzeige.



2. Kreative Stellenanzeigen schalten



Sie suchen ehrliche Anerkennung für geleistete Arbeit?
 Ja Nein

Sie wollen offen über alles informiert werden?
 Ja Nein

Sie schätzen einen sicheren Arbeitsplatz?
 Ja Nein

Wenn Sie diese Fragen mit Ja beantworten, dann sollten wir uns kennen lernen.
Zur Verstärkung unseres Teams suchen wir:

- ➔ **Konstrukteure**
- ➔ **Meister für die Produktion**
- ➔ **Sekretärin / Assistentin der Geschäftsleitung**

drilbox

Senden Sie Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen mit Angabe Ihres frühestmöglichen Eintrittstermins an:
drilbox
Werkzeug-Kassetten
zu Hdl. Dr. Jörg Knoblauch
Postfach 1309
D-89528 Giengen
Telefon 0 73 22 / 9 50-0
Telefax 0 73 22 / 9 50 1 15
eMail jobs@drilbox.de
www.drilbox.de

Ideal für kaufmännische Berufe

Sie wollen Ihr Gehalt selbst festlegen?
 Ja Nein

Sie wollen ständig Neues dazulernen?
 Ja Nein

Sie lieben es, ein Fitnesscenter auf Firmenkosten zu besuchen?
 Ja Nein

Wenn Sie diese Fragen mit Ja beantworten, dann sollten wir uns kennen lernen.
Zur Verstärkung unseres Teams suchen wir:

- ➔ **Konstrukteure**
- ➔ **Meister für die Produktion**
- ➔ **Sekretärin / Assistentin der Geschäftsleitung**

drilbox

Senden Sie Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen mit Angabe Ihres frühestmöglichen Eintrittstermins an:
drilbox
Werkzeug-Kassetten
zu Hdl. Dr. Jörg Knoblauch
Postfach 1309
D-89528 Giengen
Telefon 0 73 22 / 9 50-0
Telefax 0 73 22 / 9 50 1 15
eMail jobs@drilbox.de
www.drilbox.de

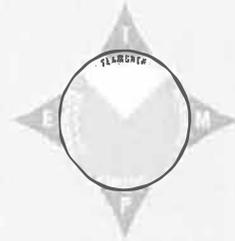
Ideal für gewerbliche Berufe



3. Praktische Tipps für die Personalauswahl

Die richtigen Fragen im Bewerbungsgespräch:

- Wurden Sie in Ihrem letzten Job kritisiert und wenn ja, wofür?
- Sind Sie der Meinung, diese Kritik war angebracht?
- Was wollen Sie in den nächsten Jahren erreichen?
- Wie wollen Sie diese Ziele, die Sie eben genannt haben, verwirklichen?
- Wie würden Sie einen idealen bzw. schlechten Chef beschreiben?
- Welche Aspekte Ihrer Arbeit erledigen Sie besonders gerne?
- Nennen Sie drei Ihrer Eigenschaften, die Sie gut beschreiben.
- Ein Kollege lässt Büromaterial mitgehen – melden Sie dies Ihrem Vorgesetzten?
- Planen Sie lieber selbst oder setzen Sie Pläne lieber um?
- Erzählen Sie von drei Situationen, in denen Sie gescheitert sind.
- Was für Vorteile haben Sie, wenn Sie diesen Job annehmen?
- Jeder ist manchmal unaufrichtig. Können Sie drei Situationen nennen, in denen Sie gelogen haben?
- In welchem Bereich Ihres Aufgabengebietes rechnen Sie am meisten damit, auf ernste Schwierigkeiten zu stoßen?
- In welchen drei Bereichen würden Sie sich gerne verbessern?
- Welche Bedeutung hat in Ihrem Leben der Beruf?



3. Praktische Tipps für die Personalauswahl

Beachten Sie bei der Einstellung:

1. Interviews von mehreren Leuten durchführen lassen
2. Bewerber mehrmals interviewen – Sie werden jedes Mal neue Erkenntnisse gewinnen
3. Referenzen bei vorherigem Arbeitgeber einholen, sofern Einverständniserklärung des Bewerbers vorliegt
4. persolog® Persönlichkeits-Profil (D-I-S-G) des Bewerbers erstellen.
Der Bewerber füllt hierzu einen Fragebogen aus, der anschließend ausgewertet wird. Sie gewinnen Aufschluss darüber, wie die vier Grundverhaltensweisen »Dominant«, »Initiativ«, »Stetig« und »Gewissenhaft« bei den jeweiligen Bewerbern verteilt sind.
5. Personalauswahl mit Hilfe eines externen Personalberaters (für kleine Unternehmen ohne eigene Personalabteilung) vornehmen
6. Einen Bewerber nur dann einstellen, wenn er wirklich absolut topp ist. Geben Sie sich nicht mit dem Einäugigen unter den Blinden zufrieden.

Nach der Probezeit: Sind die fünf »Ja« vorhanden?

Fordern Sie innerhalb der Probezeit fünf »Ja« von Ihrem Mitarbeiter ein.

1. Das »Ja« des Vorgesetzten
2. Das »Ja« der Kollegen
3. Das »Ja« des (Ehe-)Partners
4. Das »Ja« der Kunden
5. Das »Ja« von sich selbst



Note 1

Nicht der Beste, sondern der Richtige wird eingestellt. Person und Aufgabe werden sorgfältig zusammengefügt.

Der optimale Einsatz von Menschen ist nicht bloß ein Faktor des Unternehmenserfolgs unter vielen Faktoren. Er ist der Faktor des Unternehmenserfolgs schlechthin. Daraus ergibt sich die Konsequenz, dass die stetige Betreuung der Mitarbeiter zur obersten Führungsaufgabe wird.

To do:

1. Mitarbeiter optimal einsetzen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 4 Mitarbeiter auswählen	Es wird genommen, was zur Verfügung steht. Wer zuerst kommt, wird eingestellt. <input type="checkbox"/>	Die Bewerberauswahl erfolgt nach ungeeigneten Kriterien (z. B. Gehalt). Das Anforderungsprofil ist ungeklärt. <input type="checkbox"/>	Die Bewerberauswahl erfolgt nach Aufgabenbeschreibung und Anforderungsprofil. <input type="checkbox"/>	Sowohl Bewerberauswahl als auch der Einsatz von Instrumenten (wie Assessmentcenter) und Beratern erfolgen sorgfältig. <input type="checkbox"/>	Nicht die besten Bewerber werden genommen, sondern die Besten der Branche aktiv gesucht. <input type="checkbox"/>	Nicht der Beste, sondern der Richtige wird eingestellt. Person und Aufgabe werden sorgfältig zusammengefügt. <input checked="" type="checkbox"/>

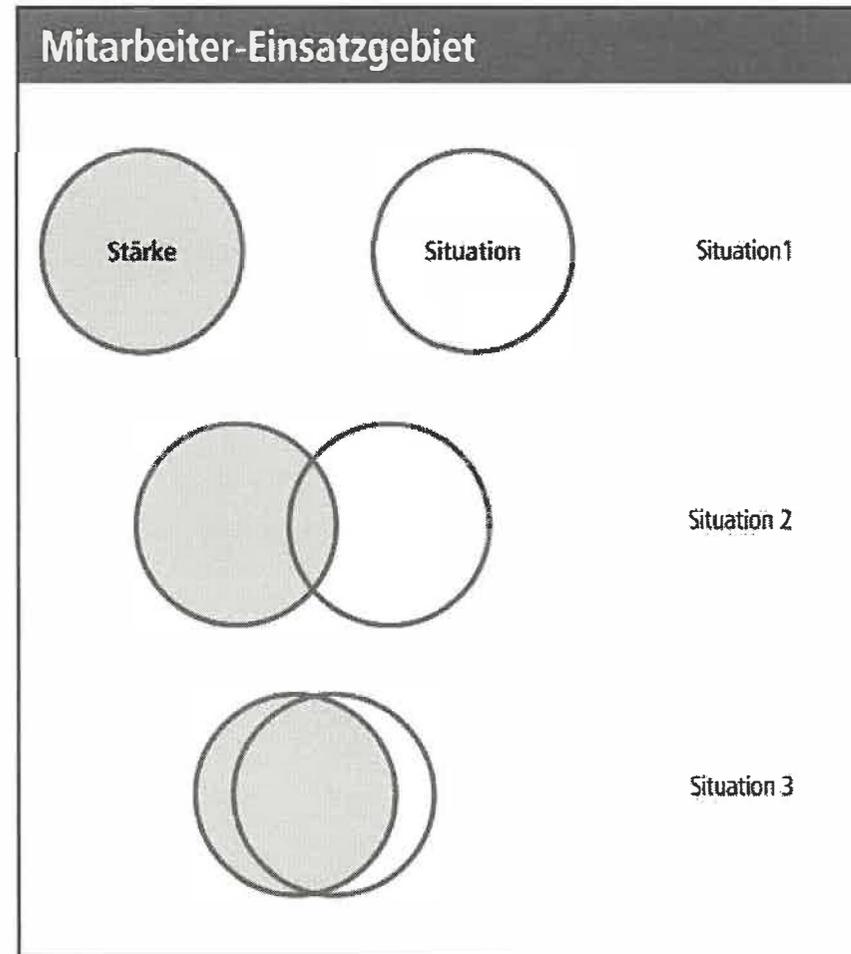


1. Mitarbeiter optimal einsetzen

Vergessen Sie nicht: Die Zuordnung nach A-, B- oder C-Kraft bezieht sich immer auf einen bestimmten Arbeitsplatz bzw. eine bestimmte Aufgabenstellung (jede Stärke passt eben zu einer ganz bestimmten Situation). Wenn Mitarbeiter unpassend geführt bzw. an einem für sie ungeeigneten Platz beschäftigt werden, können sie schnell zu C-Kräften werden.

*»Nur eines beglückt zu jeder Frist: Schaffen, wofür man geschaffen ist.«
Paul Heyse, Lyriker, Nobelpreisträger*

Setzen Sie Ihre Mitarbeiter so ein, dass ihr Talent leuchtet wie die Sonne. Helfen Sie jedem Mitarbeiter, die für ihn passende Aufgabe zu finden. Das ist gelebter Respekt vor der Individualität des Einzelnen.





Erfolg vereinbaren



Erfolg im Unternehmen ist nur denkbar, wenn alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen. Damit der Mitarbeiter weiß, was exakt von ihm erwartet wird, braucht er **individuelle Zielvereinbarungen**. Solche »Ein-Mann-Unternehmer« verleihen dem Unternehmen Flügel.

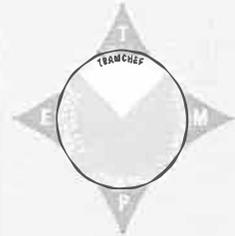
Erfolg wird in solchen Unternehmen nicht von oben beschlossen, sondern mit den Mitarbeitern vereinbart. So entsteht ein Netzwerk von Unternehmern, das alle Ebenen überspannt und im Alltag gelebt wird.

Weiterführende Informationen:
Methodenhandbuch,
Methoden Nr. 5, 6, 7, 8

Note 6

Das Unternehmen funktioniert mit Befehl und Gehorsam.

Der Unternehmer gibt genaue Arbeitsanweisungen vor, die dann von den Mitarbeitern exakt befolgt werden müssen.



Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 5 Erfolg vereinbaren	Das Unternehmen funktioniert nach Befehl und Gehorsam.	Es gibt sporadische Treffen im Führungskreis.	Strategietage mit den Führungskräften finden regelmäßig statt. Die Kräfte werden zum Beispiel durch ein Jahresmotto gebündelt.	Es gibt individuelle Zielvereinbarungen mit den Führungskräften durch Quartalsgespräche.	Alle Mitarbeiter sind in den Prozess der Zielfindung und -realisierung eingebunden.	Das Gehalt ist an das Erreichen der Ziele gekoppelt. Die Mitarbeiter tragen auf diese Weise das Unternehmensrisiko mit.
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Note 5

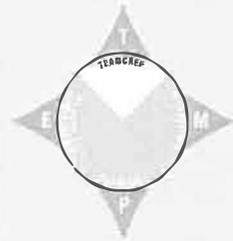
Es gibt sporadische Treffen im Führungskreis.

Durch verschiedene Aktionen, wie z. B. das Formulieren eines Jahresmottos, werden die Mitarbeiter ansatzweise integriert und die Kräfte in Richtung des Unternehmenszieles gebündelt.

To do:

1. Treffen im Führungskreis

Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 5 Erfolg vereinbaren	Das Unternehmen funktioniert nach Befehl und Gehorsam. <input type="checkbox"/>	Es gibt sporadische Treffen im Führungskreis. <input checked="" type="checkbox"/>	Strategietage mit den Führungskräften finden regelmäßig statt. Die Kräfte werden zum Beispiel durch ein Jahresmotto gebündelt. <input type="checkbox"/>	Es gibt individuelle Zielvereinbarungen mit den Führungskräften durch Quartalsgespräche. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter sind in den Prozess der Zielfindung und -realisierung eingebunden. <input type="checkbox"/>	Das Gehalt ist an das Erreichen der Ziele gekoppelt. Die Mitarbeiter tragen auf diese Weise das Unternehmensrisiko mit. <input type="checkbox"/>



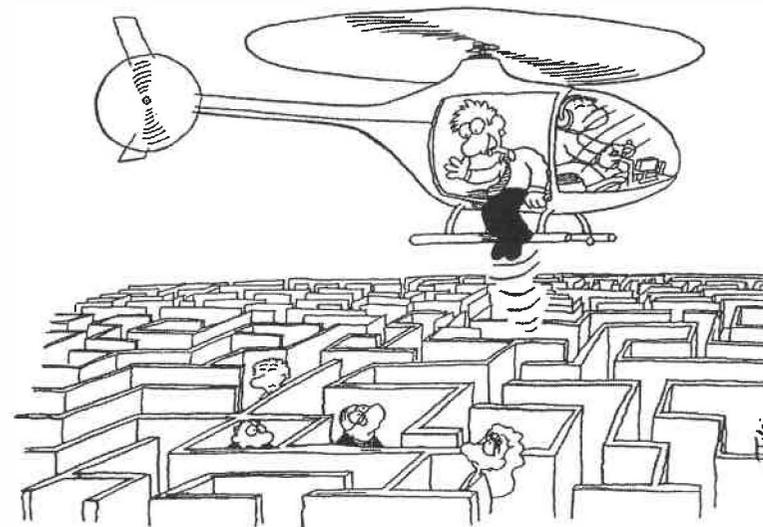
Note 4

Strategietage mit den Führungskräften finden regelmäßig statt. Die Kräfte werden zum Beispiel durch ein Jahresmotto gebündelt.

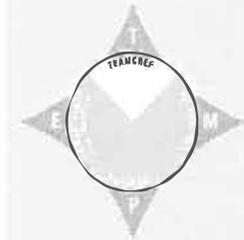
Regelmäßige Treffen der Geschäftsleitung mit den Führungskräften verbessern die Kommunikation und die Zusammenarbeit untereinander. Abteilungsdenken wird verdrängt von einer stärker ganzheitlichen Sicht für die Anliegen des gesamten Unternehmens. In kurzer Zeit fließen Informationen sehr gebündelt, und Entscheidungen können gemeinsam getroffen werden.

To do:

1. Strategietage mit den Führungskräften durchführen (vgl. auch T3, Note 2)
2. Jahresmotto erstellen



Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 5 Erfolg vereinbaren	Das Unternehmen funktioniert nach Befehl und Gehorsam.	Es gibt sporadische Treffen im Führungskreis.	Strategietage mit den Führungskräften finden regelmäßig statt. Die Kräfte werden zum Beispiel durch ein Jahresmotto gebündelt.	Es gibt individuelle Zielvereinbarungen mit den Führungskräften durch Quartalsgespräche.	Alle Mitarbeiter sind in den Prozess der Zielfindung und -realisierung eingebunden.	Das Gehalt ist an das Erreichen der Ziele gekoppelt. Die Mitarbeiter tragen auf diese Weise das Unternehmensrisiko mit.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



1. Strategietage mit den Führungskräften durchführen

Ein- bis zweimal pro Jahr trifft sich die Geschäftsleitung mit allen führenden Mitarbeitern und dem Betriebsratsvorsitzenden. Denken Sie gemeinsam über das weitere Vorgehen nach und lernen Sie voneinander (Überblick über aktuelle Projekte).

Treffen Sie sich möglichst außerhalb des Firmengebäudes, um in Ruhe zu arbeiten.

Grundsätzliche Fragen bearbeiten

Die Inhalte solcher Strategietagungen können grundsätzliche Fragen sein, wie z. B.

- »Wo drückt der Schuh?«
- Wo wollen wir hin?
- Wo wollen wir investieren?
- Welche Ziele setzen wir uns?

Beispiele für die Themenliste der Strategietage

Allgemeines

- Tag der offenen Tür
- Pressearbeit
- Nächste Strategietage, Orte und Termine

Strategie / Ziele

- Zielvereinbarung mit allen Mitarbeitern
- Jahresmotto
- Zu untersuchende Bereiche des »Zukunft-Teams«
- Ergebnisentwicklung (Forecast)
- Hauptstoßrichtungen des Unternehmens

Kunden

- Neuer Katalog – Terminplan
- Kundenzufriedenheitsmessung – Ergebnisse
- Neue Produkte

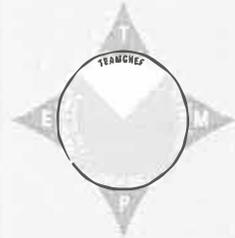
- Umsatzentwicklung
- Marktstärkung
- Liefertreue in den verschiedenen Produktgruppen

Mitarbeiter

- Ergebnisse der Mitarbeiterbewertung durch Vorgesetzte
- Mitarbeiter bewerten ihre Chefs – Auswertung
- Auswahlverfahren für Auszubildende
- Firmeneigene University
- Umfrage zu den »33 Rosen« – Konsequenzen

Prozesse

- Zertifizierungsprozess – nächste Schritte
- Kaizenprojekte – Rückblick und Terminplanung
- Standards für Ordnung und Sauberkeit



1. Strategietage mit den Führungskräften durchführen

Rechts sehen Sie zwei Beispielseiten eines insgesamt achtseitigen Programms der drillbox-Strategietage. Neben dem Unterpunkt Großprojekte wurden die Themen Verkauf, Wirtschaftlichkeit, Mitarbeiter, Strategie/Ziele und Allgemeines behandelt.

Programm Strategietage 5./6. Mai 2006 Gemeindezentrum Giengen



Freitag, 5. Mai 2006
07.30 – 11.00 Uhr

1. Ergebnisprotokoll der letzten Strategietage

09.15 – 09.30 Uhr Kaffeepause

11.00 – 11.30 Uhr (Herr Kurz)

2. Vorstellung der Jahresergebnisse 2005 und Planung 2006 für drillbox und tempus

- Wie sieht unsere Umsatzerwartung für drillbox aus?
- Präsentation der Bereichsergebnisse gemäß Berechnung unserer Wirtschaftsprüferin
- Wo stehen wir Ende März 2006?

Großprojekte

11.30 – 12.00 Uhr (Herr Frey/Herr Kurz)

3. Verkauf des Kunststoffbereichs – was heißt das für drillbox?

- Gründe für die Entscheidung
- Ablauf des Übergangs
- Auswirkung auf Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten

12.00 – 12.30 Uhr (Herr Frey)

4. Wie geht es mit dem Gehäusebusiness weiter?
- Erster Schritt: Strategie zum Thema »Computergeschäft«

-1-

- Zweiter Schritt: Brainstorming mit den Überschriften:
Welche Gefahren/Probleme kommen auf uns zu?
Welche Chancen sehen Sie?
Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden?
Was muss beachtet werden?
Ist das Thema Beirat interessant (vor dem Hintergrund Gehäuse-Business)?

12.30 – 14.00 Uhr Gemeinsames Mittagessen

14.00 – 14.30 Uhr (Herr Frey/Herr Blessing)

5. Überarbeitung der Industriekassette/Umgestaltung des Materialflusses

- Gibt es einen groben Zeitplan für die neue Industriekassette?
- Ist sichergestellt, dass diese Kassette mindestens zehn Prozent billiger ist?
- Wie sieht der grobe Zeitplan für die Investition in Neubau, neue Pulveranlage und Stanzautomaten aus?

14.30 – 15.00 Uhr (Herr Kurz)

6. Neues von American drillbox

- Was sind die nächsten Schritte?
Herr Blessing, Herr Manazza und Herr Kurz waren vom 30.04. bis 01.05. in den USA

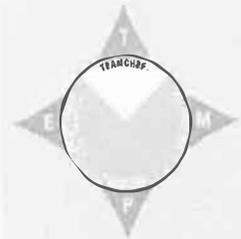
Verkauf

15.15 – 15.30 Uhr (Herr Frey)

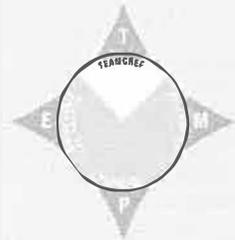
7. Neues vom Verkauf

- Wie sieht der Ausblick für 2006 aus? (Können wir den Umsatz auf dem 2005er Niveau halten?)

-2-



1. Strategietage mit den Führungskräften durchführen



Halten Sie in einem Ergebnisprotokoll der Strategietage fest, wer was bis wann macht. Rechts sehen Sie ein Beispiel.

Senden Sie das Protokoll mit einem Begleitschreiben an alle Teilnehmer. Neben einem Dank sollten Sie auch den Ablauf des Wochenendes erwähnen. Loben Sie z. B. die faire Diskussion oder die zahlreichen neuen Ideen. Motivieren Sie Ihre Führungskräfte weiterzudenken und die Maßnahmen umzusetzen.

Ergebnisprotokoll: Strategietage 5./6. Mai 2006							
Nr.	Projekt	Zuständig	erledigt bis	Nr.	Projekt	Zuständig	erledigt bis
1	Faltschachtel Wir haben uns im Oktober 2005 für die "Blaue Faltschachtel" entschieden. Jürgen Frey hat die besprochenen Änderungen durchgeführt (Glanzlichter weg, Kassette größer darstellen, etc.). Im neuen Katalog sollen die alte Faltschachtel (grau neutral) und die neue farbige Faltschachtel abgebildet werden. Außerdem soll das Thema Faltschachtel als Stichwort ins Inhaltsverzeichnis aufgenommen werden. Zusätzlich soll Herr Frey mit American drillbox klären, welchen Weg American drillbox in Richtung Faltschachtel geht.	Herr Frey	Nächste Strategietage	3	Neuer Katalog Wir haben zahlreiche Änderungen für den neuen drillbox-Katalog besprochen. Ziel ist, diesen neuen Katalog bis Ende November bei unseren Kunden zu haben, damit die Preiserhöhungen zukünftig ab 1. Januar eines neuen Jahres gelten können. Ab 1. Januar 2007 soll der Katalog auch komplett im Internet abgebildet sein.	Herr Frey	Zwischenbericht Nächste Strategietage
2	Systematische Konkurrenzbeobachtung Zu Zwecken der systematischen Konkurrenzbeobachtung sollen die unterschiedlichen Suchmaschinen im Internet verwendet werden. Zum Beispiel gibt es zur Firma XY zahlreiche Informationen. Herr Frey wird gebeten, bei den nächsten Strategietagen einen Vorschlag vorzulegen, wie eine solche systematische Konkurrenzbeobachtung bei drillbox laufen kann.	Herr Frey	Nächste Strategietage	4	Internet Auftritt drillbox Unser Internet-Auftritt soll überarbeitet werden. Herr Lindenmayer soll bei den nächsten Strategietagen einen Zeitplan/Kostenplan vorlegen.	Herr Lindenmayer	Nächste Strategietage
				5	Designpreise Es muss unser Ziel sein, für die Compact-Box oder ein Computer-Display einen Design-Preis zu erhalten. Design-Preise sind für die Pressearbeit von Bedeutung und signalisieren bei unseren Kunden immer "Innovationsführerschaft".	Herr Frey	Nächste Strategietage



2. Jahresmotto erstellen

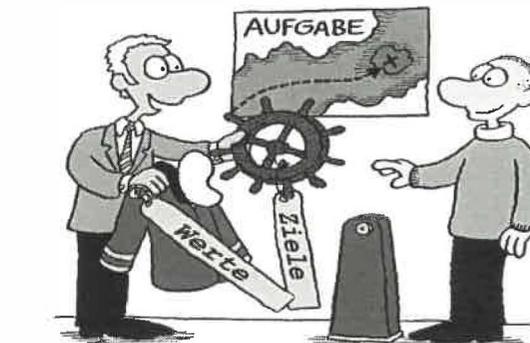
Finden Sie ein Motto, das die Herausforderungen des nächsten Jahres auf den Punkt bringt.

Visualisieren Sie das Motto und hängen Sie es an vielen zentralen Punkten im Unternehmen auf. So sind Ihre Mitarbeiter über die Absichten der Geschäftsleitung informiert.

Überbewerten Sie jedoch diese Maßnahme nicht: Sie ist nur ein erster Ansatz, die Kräfte in eine Richtung zu bündeln.

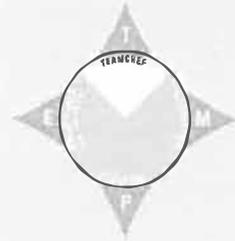
Checkliste: Wie Sie ein Jahresmotto ermitteln

1. Umfrage unter den Mitarbeitern durchführen
2. Brainstorming im Führungskreis (z. B. Herbst-Strategietage), Erarbeitung von vier bis fünf Vorschlägen
3. Den Mitarbeitern die verschiedenen Mottos erläutern (durch Mitarbeiterzeitschrift, schriftliche Information)
4. Abstimmung an der Weihnachtsfeier oder Betriebsversammlung durch Stimmzettel
5. Bekanntgabe des Ergebnisses noch während der Veranstaltung
6. Motto visualisieren, z. B. durch Grafiker oder Karikaturisten (das Motto sollte ansprechend dargestellt sein, emotionalisieren)
7. Nach vorliegender Visualisierung des Mottos:
 - Geben Sie durch Aushang im Unternehmen an zentralen Stellen Ihr Motto bekannt.
 - Speichern Sie Ihr Motto als Bilddatei, damit alle Mitarbeiter Zugriff darauf haben. Das Motto sollte möglichst auf vielen innerbetrieblichen Schriftstücken erscheinen.



Gemeinsam Spitzenleistungen erzielen,
mit gelebten Werten und klaren Zielen

tempus-Jahresmotto 2008



Note 3

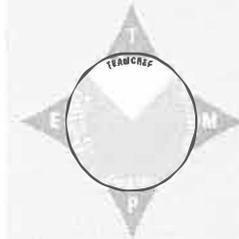
Es gibt individuelle Zielvereinbarungen mit den Führungskräften durch Quartalsgespräche.

Die vierteljährlichen Gespräche veranlassen die Führungskräfte, über ihr Tun Rechenschaft abzulegen, über Ziele nachzudenken und ihre Träume nicht aus dem Auge zu verlieren.

To do:

1. Quartalsgespräche mit den Führungskräften führen

Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 5 Erfolg vereinbaren	Das Unternehmen funktioniert nach Befehl und Gehorsam. <input type="checkbox"/>	Es gibt sporadische Treffen im Führungskreis. <input type="checkbox"/>	Strategietage mit den Führungskräften finden regelmäßig statt. Die Kräfte werden zum Beispiel durch ein Jahresmotto gebündelt. <input type="checkbox"/>	Es gibt individuelle Zielvereinbarungen mit den Führungskräften durch Quartalsgespräche. <input checked="" type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter sind in den Prozess der Zielfindung und -realisierung eingebunden. <input type="checkbox"/>	Das Gehalt ist an das Erreichen der Ziele gekoppelt. Die Mitarbeiter tragen auf diese Weise das Unternehmensrisiko mit. <input type="checkbox"/>



1. Quartalsgespräche mit den Führungskräften führen

Lee Iacocca – Ford Top Manager, dann Chrysler Sanierer – beschreibt diese Gespräche in seinem Weltbestseller »Eine amerikanische Karriere« so:

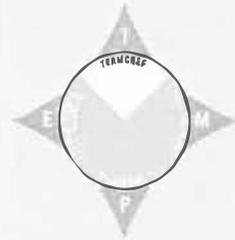
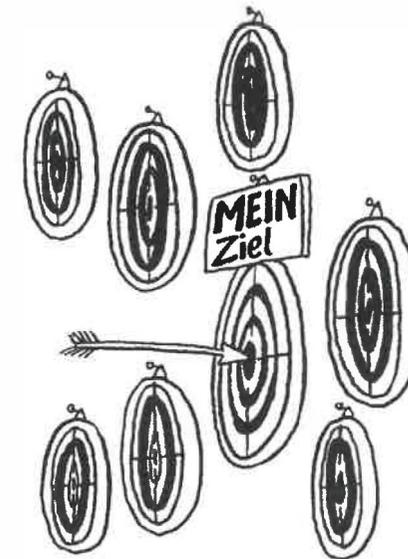
»... ich legte meinen leitenden Angestellten regelmäßig einige grundlegende Fragen vor:

- Welche Ziele haben Sie für die nächsten drei Monate?
- Welche Pläne, welche Prioritäten, welche Hoffnungen?
- Was gedenken Sie zu tun, um sie zu realisieren?

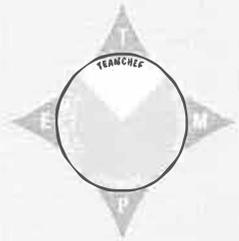
Wenn man seine Gedanken zu Papier bringt, dann ist man gezwungen, sich genau auszudrücken. Auf diese Weise ist es schwieriger, sich selbst – oder jemand anderem – etwas vorzumachen.

Diese vierteljährliche Leistungsbilanz veranlasst die Mitarbeiter, sich selbst über ihr Tun Rechenschaft zu geben, sie zwingt nicht nur jeden leitenden Angestellten sich über seine Ziele Gedanken zu machen, sondern ist auch ein wirksames Mittel, die Leute daran zu erinnern, ihre Träume nicht aus den Augen zu verlieren.«

(Iacocca 1995)



1. Quartalsgespräche mit den Führungskräften führen



Wie Sie Quartalsgespräche vorbereiten und durchführen:

1. Terminvereinbarung

- Erstellen Sie einen Terminplan.
- Klären Sie mit jedem Mitarbeiter, ob der Termin passend ist.

2. Gesprächsvorbereitung

- Ordnen Sie die gesammelten Notizen den jeweiligen Personen zu.
- Lesen Sie die Unterlagen des letzten Quartalsgespräches noch einmal durch. Überprüfen Sie, ob alle Verpflichtungen, die von Ihnen eingegangen wurden, erfüllt sind.
- Beschaffen Sie sich die Liste der Überstunden. Sprechen Sie diese im Verlauf des Gespräches an.

3. Gespräch

- Arbeiten Sie das Protokoll des letzten Gespräches gemeinsam durch. Wenn noch zu viele Punkte offen sind, klären Sie den Unterschied von Bring- und Holschuld.
- Arbeiten Sie die Zielvorschläge für das kommende Quartal, die der Mitarbeiter schriftlich mitgebracht hat, durch. Bei Schwierigkeiten kann das Gespräch abgebrochen und ein neuer Termin vereinbart werden. Solche Schwierigkeiten können sein:
 - Die vorgelegten Notizen sind handgeschrieben und kaum lesbar.
 - Die aufgelisteten Ziele sind keine Ziele im Sinne von »messbar« und »machbar«, sondern gut gemeinte Absichten.
 - Die neuen Zielvorschläge sind beinahe deckungsgleich mit den Projekten vom letzten Gespräch.

- Das vorgeschlagene Projekt ist erst in einigen Jahren realisierbar, nicht aber im nächsten Quartal.
- Weitere zu besprechende Punkte:
 - Gehaltssituation des Mitarbeiters
 - Weiterbildung
 - Ist die Unterstützung durch Vorgesetzten/Geschäftsleitung ausreichend?
 - Hat die Führungskraft genügend Personal oder kann Personal abgebaut werden?

4. Am Ende des Gespräches

- Konkreter Dank
- Termin für nächstes Quartalsgespräch

5. Abschluss

Das vom Mitarbeiter vorgelegte Blatt wird mit Besprochenem ergänzt und nochmals neu geschrieben. Im Anschluss unterschreiben beide die Vereinbarung für die nächsten drei Monate.

Note 2

Alle Mitarbeiter sind in den Prozess der Zielfindung und -realisierung eingebunden.

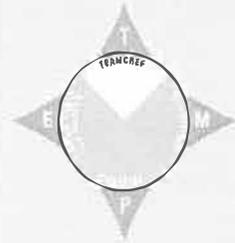
Dies hat etwas mit der Würde des Menschen zu tun. Unternehmen dieses Formats praktizieren völlig andere Formen der Mitarbeiterführung:

- Selbstbestimmung,
- sich entfalten können,
- über Ziele sprechen und nicht nur über Details.

To do:

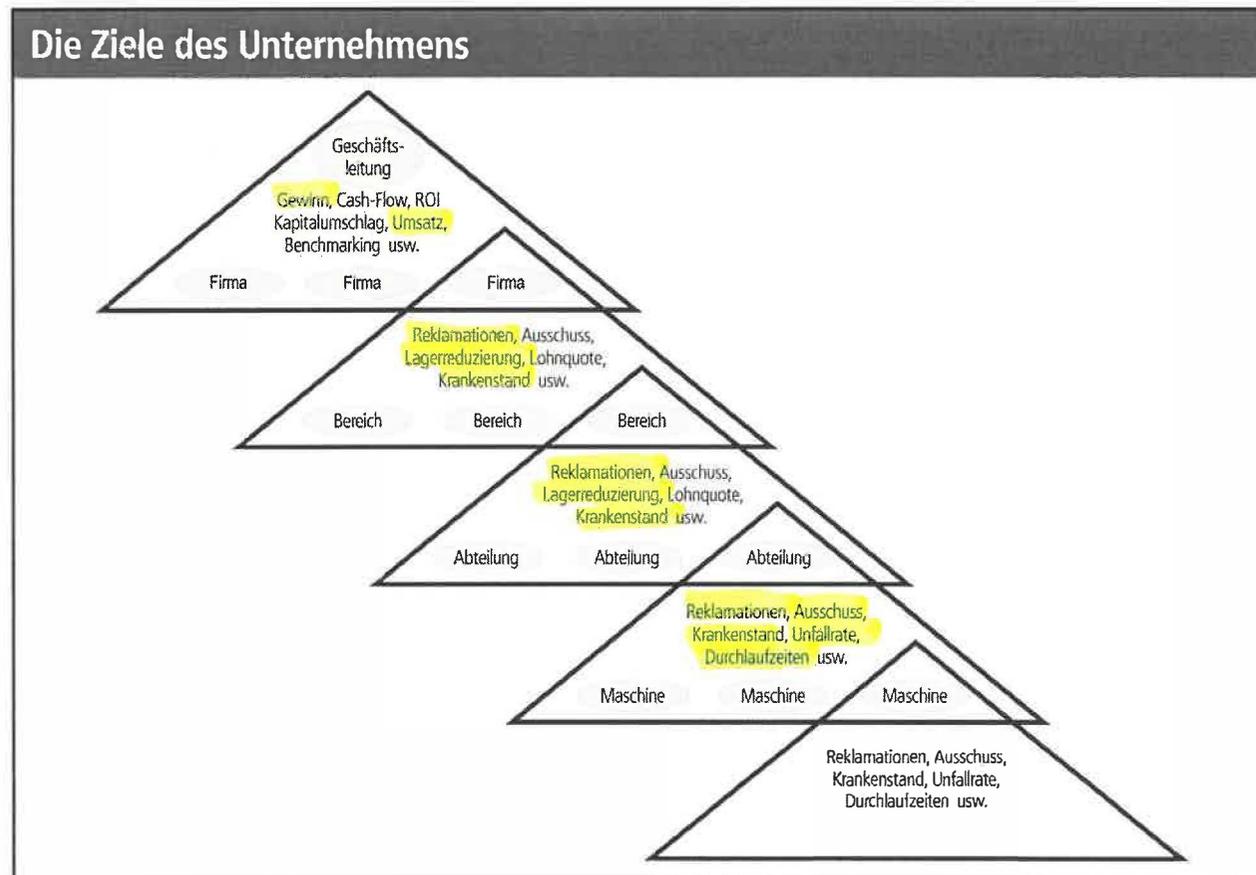
1. Das gesamte Unternehmen mit Zielen überziehen
2. Verantwortung übertragen

Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 5 Erfolg vereinbaren	Das Unternehmen funktioniert nach Befehl und Gehorsam. <input type="checkbox"/>	Es gibt sporadische Treffen im Führungskreis. <input type="checkbox"/>	Strategietage mit den Führungskräften finden regelmäßig statt. Die Kräfte werden zum Beispiel durch ein Jahresmotto gebündelt. <input type="checkbox"/>	Es gibt individuelle Zielvereinbarungen mit den Führungskräften durch Quartalsgespräche. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter sind in den Prozess der Zielfindung und -realisierung eingebunden. <input checked="" type="checkbox"/>	Das Gehalt ist an das Erreichen der Ziele gekoppelt. Die Mitarbeiter tragen auf diese Weise das Unternehmensrisiko mit. <input type="checkbox"/>



1. Das gesamte Unternehmen mit Zielen überziehen

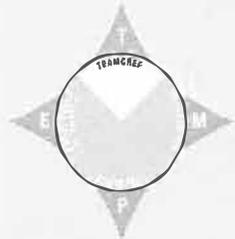
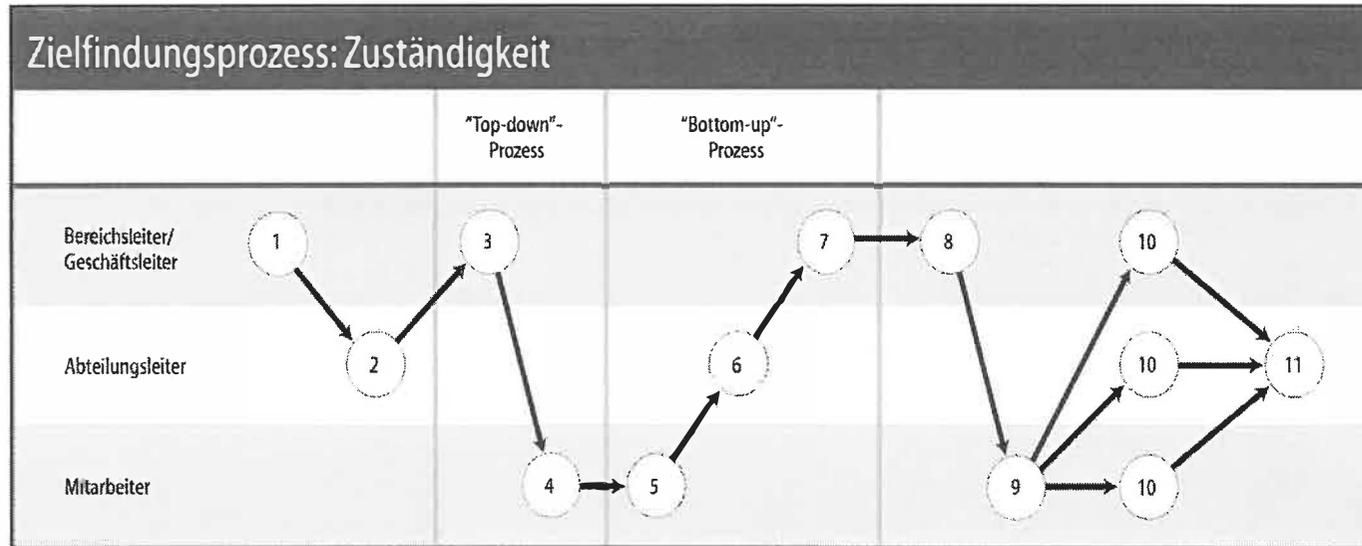
Brechen Sie die Ziele Ihres Unternehmens auf die verschiedenen Hierarchieebenen herunter bis zum einzelnen Mitarbeiter oder Team. So wird erreicht, dass jeder vom Abteilungsleiter bis zur Putzfrau im Hinblick auf das Gesamtziel weiß, dass sein Beitrag wichtig ist.



1. Das gesamte Unternehmen mit Zielen überziehen

Rechts sehen Sie, wer wann für die Zielfindung verantwortlich ist.

Die Beschreibung der einzelnen Schritte entnehmen Sie bitte der folgenden Seite.



1. Das gesamte Unternehmen mit Zielen überziehen



Rechts sehen Sie das Vorgehen in einem Unternehmen, um Ziele auf allen Ebenen zu finden.

Zielfindungsprozess: Ablauf					
Schritte	Beteiligte	Zeitpunkt	Schritte	Beteiligte	Zeitpunkt
1. Frühjahrs-Strategietage: Mögliche Jahresziele für das folgende Jahr werden in Form einer Kärtchenabfrage gesammelt.	Bereichsleiter/ Geschäftsleiter	Anfang Mai	6. Abteilungsleitertreffen zur Zielpräsentation: - Abteilungsleiter formulieren die Sammlung der Zielvorschläge der Mitarbeiter - Abteilungsleiter präsentieren ihre Ziele der Geschäftstg.	Abteilungsleiter	Mitte September
2. Entwurf abteilungsspezifischer Ziele: Abteilungsleiter erstellen eine Liste möglicher abteilungsspezifischer Jahresziele (3-5 Ziele) als zusätzlichen Input für die GL	Abteilungsleiter	Mitte Juni	7. Quartalsgespräche: - Bereichsleiter präsentieren ihre Ziele der Geschäftstg. - Endgültige Formulierung der Jahresziele Bereichsleiter - Vorgespräche mit den Abteilungsleitern	Bereichsleiter/ Geschäftsleiter	Ende September
3. GL-Strategietage: - Fünf Hauptziele der Firma werden benannt - Festlegen der Ziele in Minimal-, Plan- und Maximalwerten - Erstes Vorstellen dieser Ziele an der tempus-University von Herrn Kurz - Erstellen der Zielfindungsunterlagen (Ideen-Katalog)	Bereichsleiter/ Geschäftsleiter	Ende Juni	8. Herbst-Strategietage: - Abteilungsleiter haben ihre Ziele im Rohentwurf fertig - Präsentation an den Strategietagen, um den anderen einen Überblick zu geben	Bereichsleiter/ Geschäftsleiter	Mitte Oktober
4. Vorstellung der Firmenziele: - Erläuterung Zieleprozess allgemein und dessen Entwicklung - Detaillierte Vorstellung der Ziele - Durchsprache der Zielfindungsunterlagen	Mitarbeiter	Anfang September	9. Abteilungsversammlungen und Einzelgespräche: - Vorstellen der Abteilungsleiterziele - Endgültige Formulierung der Jahresziele der Mitarbeiter in Einzelgesprächen	Mitarbeiter	Oktober/ November
5. Abteilungsversammlung: - Ort: Gemeindezentrum - Durcharbeiten der Zielfindungsunterlagen und daraus abgeleitet Sammlung persönlicher Zielvorschläge der Mitarbeiter	Mitarbeiter	Anfang September	10. Abgabetermin der Formulare: Jahreszielübersicht und Maßnahmenblätter werden Abgegeben		31. Dezember
			11. Verteilen des Zielebuchs		25. Januar



1. Das gesamte Unternehmen mit Zielen überziehen



Zieleformular einführen

Jeder Mitarbeiter hat fünf Ziele:

- Vier quantitative (messbare) Ziele und
- ein qualitatives Ziel.

Mit den qualitativen Zielen sind Themen wie z. B. »Weiterbildungsbereitschaft erhöhen« gemeint. Sie sind nicht immer in Zahlen messbar.

Jahres-Zielsetzung									
Mitarbeiter/Ersteller: Jürgen Frey									
Aufgabenbereich: Verkaufsleiter									
Provisionsregelung:									
- Minimale Provision in Prozent oder €:									
- Planprovision in Prozent oder €:									
- Maximale Provision in Prozent oder €:									
 									
Nr.	Bezeichnung des Jahresziels	Max.-ziel	Plan-ziel	Min.-ziel	Beginn - Ende	Grafik Ja/Nein	Ersparnis/Effekt <small>bei mindestens zwei einen Betrag eintragen</small>	Tage	in Prozent
1	Bereich Kundenzufriedenheit des EFQM-Modells (6a und b) von 40 auf 60 Punkte erhöhen	80 Punkte	60 Punkte	40 Punkte	01.01. 31.12.	Ja	Mehr Kundenservice, Kundenbindung, reibungsloser Ablauf	10	20
2	Durchschnittliche Mitarbeiternote im Kundencenter von 2,1 auf 1,8 verbessern.	1,0	1,8	2,1	01.01. 31.12.	Ja	Weniger Fehler (10.000 €), mehr Kundenzufriedenheit	12	10
3	Umsatzsteigerung drillbox-Geschäft um 770.000 € gegenüber dem Vorjahr (gemeinsames Ziel mit Herrn Thierer)	1,0 Mio. €	0,77 Mio. €	0,5 Mio. €	01.01. 31.12.	Ja	Gewinnerhöhung (150.000 €)	35	30
4	Projekt: Display Umsatz von 330.000 € erzielen	450.000 €	330.000 €	90.000 €	01.01. 31.12.	Ja	Gewinnerhöhung (55.000 €), 2. Standbein	35	30
5	Lernende Organisation	8 Aktivit.	7 Aktivit.	5 Aktivit.	01.01. 31.12.	Ja	Weniger Fehler, reibungsloserer Ablauf, mehr Kundenzufriedenheit	10	10

Jahres-Zielsetzung

Mitarbeiter/Ersteller:

Aufgabenbereich:

Provisionsregelung:

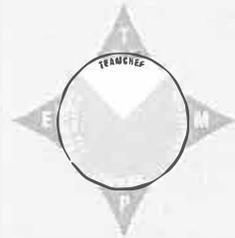
- Minimale Provision in Prozent oder Euro:
- Planprovision in Prozent oder Euro:
- Maximale Provision in Prozent oder Euro:



Nr.	Bezeichnung des Jahresziels	Max.- ziel	Plan- ziel	Min.- ziel	Beginn - Ende	Grafik Ja/Nein	Ersparnis/Effekt <small>bei mindestens zwei einen Betrag eintragen</small>	Tage	in Prozent
1									
2									
3									
4									
5									



1. Das gesamte Unternehmen mit Zielen überziehen

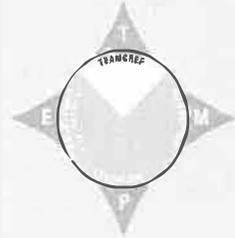


Maßnahmenformular einführen

Viele Vorschläge zu Zielen sind auf den ersten Blick sehr plausibel. Aber erst mit dem Festlegen von Maßnahmen wird die Machbarkeit geprüft.

Die Maßnahmen helfen bei der Umsetzung und geben die konkreten Schritte an. So sichern Sie die Realisierung.

Maßnahmen für ein quantitatives Jahresziel						
Mitarbeiter/Ersteller: Jürgen Frey			Aufgabenbereich: Verkaufsleiter			
Zielbezeichnung: <u>Bereich Kundenzufriedenheit des EFQM-Modells (6a und b)</u> von 40 auf 60 Punkte erhöhen			Arbeitstage für dieses Ziel: <u>10</u>			
			Effekt durch dieses Ziel: <u>Mehr Kundenservice, Kundenbindung, reibungsloser Ablauf</u>			
Maximalziel: <u>80 Punkte</u>			Gewichtung für dieses Ziel: <u>20 %</u>			
Planziel: <u>60 Punkte</u>						
Minimalziel: <u>40 Punkte</u>						
Nr.	Maßnahme	Verantwortlich	Beginn - Ende	Ersparnis in Euro/Effekt	Arbeitstage; Aufwand in Euro	
1	Systematisches Benchmarking im Vertriebsbereich	J. Frey	01.01. - 31.12.	Verbesserungspotenzial herausfinden, Motivation	4 2.000 Euro	
2	Festlegen von Service-Standards (z. B. Antwortzeiten), Umsetzung und Überprüfung	J. Frey	01.01. - 30.06.	Erhöhung und Einhaltung des Services	1 0 Euro	
3	Systematische Reduzierung der Antwortzeiten	J. Frey	01.01. - 31.12.	Kundenbindung	2 0 Euro	
4	Messwerte, die die Zufriedenheit der Kunden beschreiben, festlegen und einsetzen	J. Frey	01.01. - 31.12.	Orientierung: Wo stehen wir? Was muss verbessert werden? Welchen Erfolg haben unsere Aktivitäten?	2 0 Euro	
5	Planen-Prüfen-Ändern-Regelkreis einsetzen	J. Frey	01.01. - 30.06.	Optimieren der Aktivitäten	1 0 Euro	



Maßnahmen für ein quantitatives Jahresziel

Mitarbeiter/Ersteller:

Aufgabenbereich:

Zielbezeichnung:

Arbeitstage für dieses Ziel:

.....

Effekt durch dieses Ziel:

Maximalziel:

Gewichtung für dieses Ziel:

Planziel:

Minimalziel:

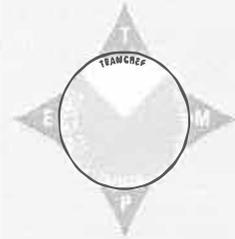
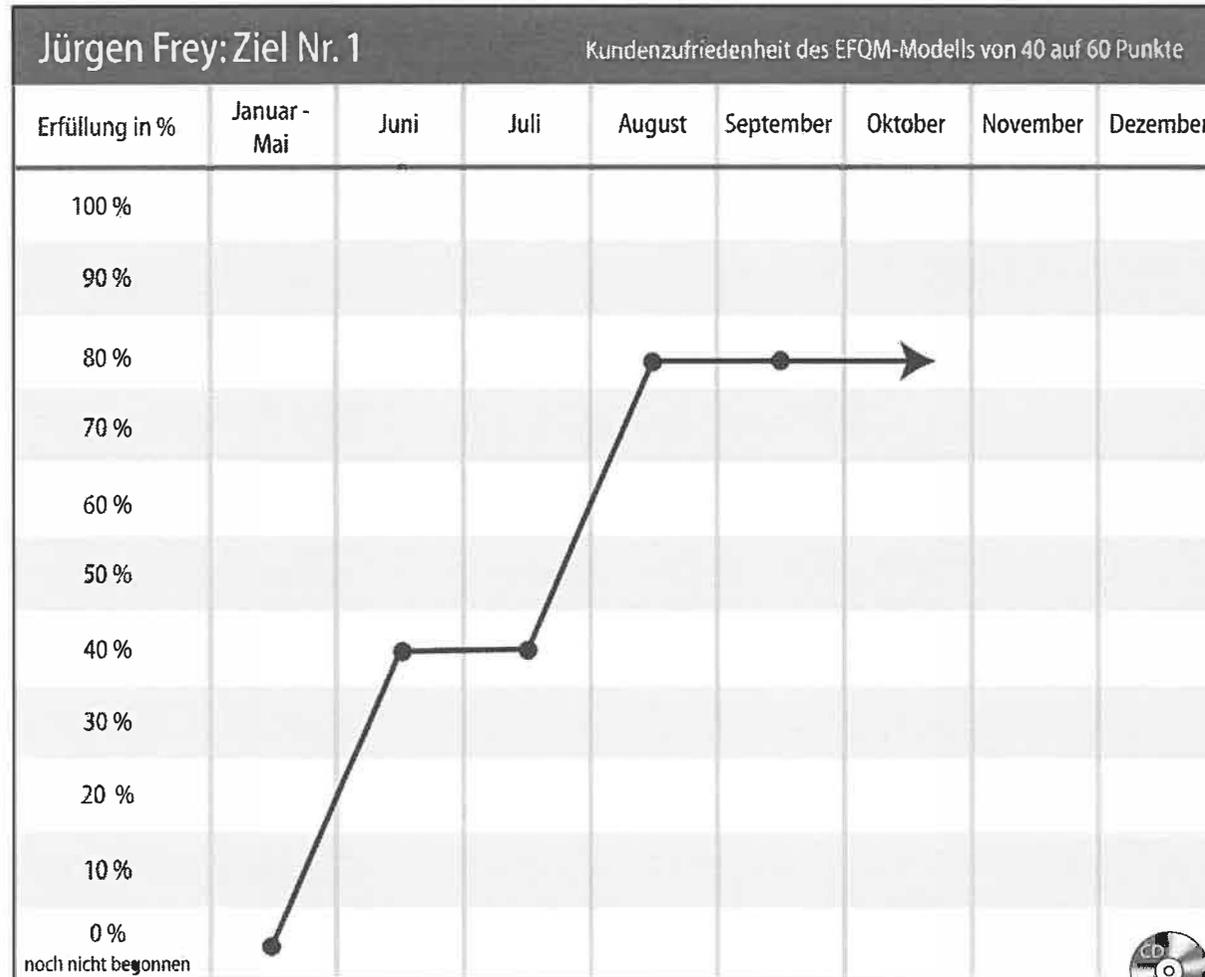
Nr.	Maßnahme	Verantwortlich	Beginn - Ende	Ersparnis in Euro/Effekt	Arbeitstage; Aufwand in Euro
1					
2					
3					
4					
5					



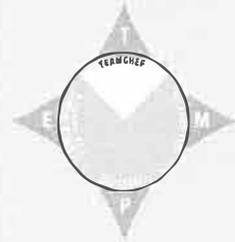
1. Das gesamte Unternehmen mit Zielen überziehen

Zielerreichung durch Visualisierung sichern

Stellen Sie sicher, dass jeder Mitarbeiter seine Ziele selbstständig umsetzt. Bitten Sie Ihre Mitarbeiter, die Zielerreichung zu visualisieren. Dies ist eine große Hilfe für den Mitarbeiter und seinen Vorgesetzten.



1. Das gesamte Unternehmen mit Zielen überziehen



Qualitative Ziele messen

Auch qualitative Ziele sind teilweise messbar. Rechts sehen Sie ein Beispiel.

Das Ziel »Wir werden eine lernende Organisation« kann z. B. nur schwer gemessen werden. Brechen Sie solche Ziele auf einzelne, messbare Maßnahmen herunter, wie die Teilnahme an der firmeninternen University oder die Anzahl der Verbesserungsvorschläge. Sie erreichen hierdurch eine Messbarkeit.

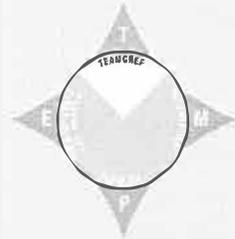
Maßnahmen für ein qualitatives Jahresziel							
Mitarbeiter/Ersteller: _____		Aufgabenbereich: _____					
Zielbezeichnung: _____							
Drei Verbesserungsvorschläge (Bitte VV-Nummer angeben)	-----	-----	-----				
Zwei umgesetzte Verbesserungsvorschläge (Bitte VV-Nummer angeben)	-----	-----					
Ein KVP-Thema vorschlagen (Bitte Bezeichnung angeben)	-----						
Zwei Teilnahmen an KVP-Sitzungen (Bitte Datum angeben)	-----	-----					
11 Teilnahmen an Universities (Bitte Datum einkreisen)	16.01.	30.01	13.02.	27.02	13.03.	27.03.	10.04.
	24.04.	08.05.	22.05.	05.06.	19.06	03.07.	17.07.
	21.08.	04.09.	18.09.	09.10.	23.10.	06.11.	20.11.
Eine weitere Weiterbildungsmaßnahme (Bitte angeben: Thema, Tag bzw. Zeitraum)	-----						
Sonstige Maßnahmen	-----						

Maßnahmen für ein qualitatives Jahresziel

Mitarbeiter/Ersteller: _____ Aufgabenbereich: _____

Zielbezeichnung: _____

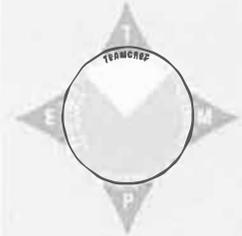
Drei Verbesserungsvorschläge (Bitte VV-Nummer angeben)	-----	-----	-----				
Zwei umgesetzte Verbesserungsvorschläge (Bitte VV-Nummer angeben)	-----	-----					
Ein KVP-Thema vorschlagen (Bitte Bezeichnung angeben)	-----						
Zwei Teilnahmen an KVP-Sitzungen (Bitte Datum angeben)	-----	-----					
11 Teilnahmen an Universities (Bitte Datum einkreisen)	16.01.	30.01	13.02.	27.02	13.03.	27.03.	10.04.
	24.04.	08.05.	22.05.	05.06.	19.06	03.07.	17.07.
	21.08.	04.09.	18.09.	09.10.	23.10.	06.11.	20.11.
Eine weitere Weiterbildungsmaßnahme (Bitte angeben: Thema, Tag bzw. Zeitraum)	-----						
Sonstige Maßnahmen	-----						



1. Das gesamte Unternehmen mit Zielen überziehen

Ziele des gesamten Unternehmens kommunizieren

Fassen Sie die Ziele und Maßnahmen der einzelnen Mitarbeiter anschaulich in einem Zielebuch zusammen.



2. Verantwortung übertragen

Geben Sie Ihren Mitarbeitern Verantwortung. Jeder soll sich als »Ein-Mann-Unternehmer« fühlen und entsprechend handeln.

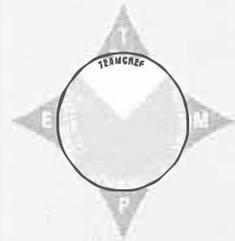
Das »Ein-Mann-Unternehmen«

Tom Peters beschreibt diesen Umgang mit Mitarbeitern sehr anschaulich:

»1994 mißachtete ich alle Regeln, die es für das Verfassen von Management-Fachbüchern gibt (...) und veröffentlichte ganzseitige Fotos meiner Superstars. Keiner von ihnen war CEO auf der Fortune 1000-Liste (...) und keiner war mir wichtiger als Virginia Azuela, Hausdame im Ritz-Carlton-Hotel in San Francisco. Frau Azuela (...) und der Page, der Ihnen das Gepäck trägt (...) und der Portier der Ihnen das Taxi ruft (...) sind befugt (...) ohne jede weitere Genehmigung oder Unterschrift von oben (...) auf eigene Verantwortung bis zu 2000 US-Dollar aufzuwenden, um eventuelle Probleme der Kunden zu lösen. Sie hören richtig (...) 2000 US-Dollar! Ich kenne viele Leute mit hochgestochenen Titeln (wie etwa Vice President), die mindestens sechs Unterschriften benötigen, bevor sie 2000 US-Dollar ausgeben dürfen!

Was ich damit sagen will: Mit dieser hochkarätigen Befugnis zum Geldausgeben ernannte das Ritz-Carlton Frau Azuela de facto zur Betriebsleiterin, zum COO (Chief Operating Officer) für ihre Hoteletage. Es ist

»ihre« Etage (Azuela & Co.) (...) eine 100-prozentige Tochtergesellschaft des Ritz in San Francisco. Sie ist keine H-a-u-s-d-a-m-e, sondern eine echte Unternehmerin, ein echter Eine-Frau-Betrieb!«
(Peters 2000)



Note 1

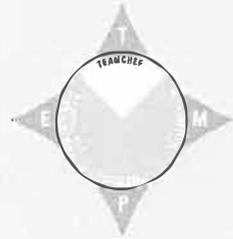
Das Gehalt ist an das Erreichen der Ziele gekoppelt. Die Mitarbeiter tragen auf diese Weise das Unternehmensrisiko mit.

Die Zielerreichungen werden an das Gehalt der Mitarbeiter angebunden. Der Mitarbeiter ist nun Mitunternehmer, er ist sein eigener Chef. Das Unternehmen ist nicht mehr hierarchisch strukturiert, sondern besteht aus einem Netzwerk von vielen Unternehmern.

To do:

1. Zielerreichung an Lohn und Gehalt anbinden

Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 5 Erfolg vereinbaren	Das Unternehmen funktioniert nach Befehl und Gehorsam. <input type="checkbox"/>	Es gibt sporadische Treffen im Führungskreis. <input type="checkbox"/>	Strategietage mit den Führungskräften finden regelmäßig statt. Die Kräfte werden zum Beispiel durch ein Jahresmotto gebündelt. <input type="checkbox"/>	Es gibt individuelle Zielvereinbarungen mit den Führungskräften durch Quartalsgespräche. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter sind in den Prozess der Zielfindung und -realisierung eingebunden. <input type="checkbox"/>	Das Gehalt ist an das Erreichen der Ziele gekoppelt. Die Mitarbeiter tragen auf diese Weise das Unternehmensrisiko mit. <input type="checkbox"/>



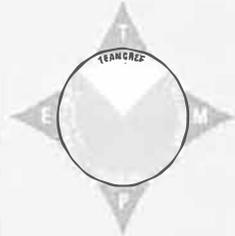
1. Zielerreichung an Lohn und Gehalt anbinden

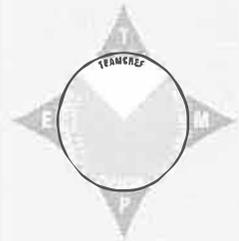
Erreicht ein Mitarbeiter seine Ziele, verdient er deutlich mehr. Der Lohn kann aber auch spürbar geringer ausfallen, wenn er das vereinbarte Ziel nicht erreicht.

Beachten Sie, dass die Schwankungen des Gehalts umso höher sind, je mehr Verantwortung ein Mitarbeiter hat. Beispielsweise können Bereichsleiter 30 Prozent mehr verdienen, wenn Ziele übertroffen werden, aber auch bis zu 30 Prozent weniger, wenn dies nicht der Fall ist. Das Gehalt für »normale« Mitarbeiter schwankt dagegen nur zwischen plus-minus zehn Prozent.

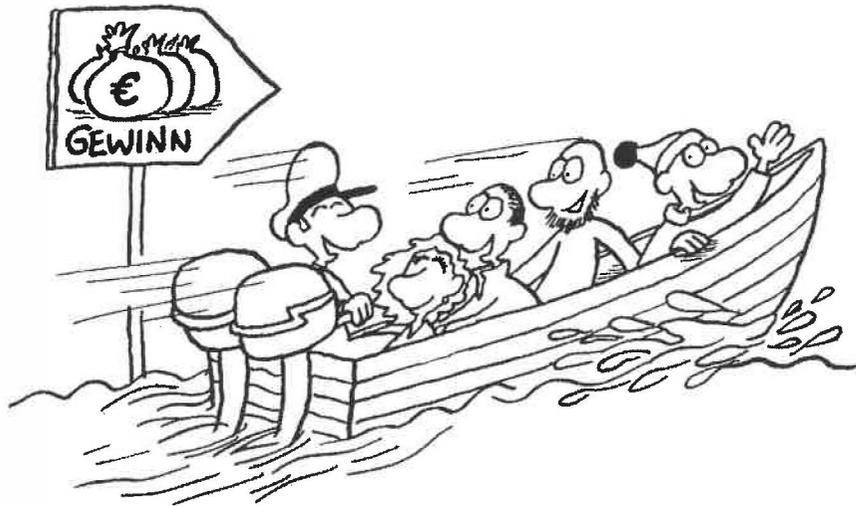
Auf diese Weise wandeln Sie fixe Lohnanteile schrittweise in variable Anteile um. Der Mitarbeiter trägt das Unternehmensrisiko mit.

Kopplung von Gehalt an Erfolg			
	Bereichsleiter	Abteilungsleiter	Mitarbeiter
1997	+/- 10%	0%	0%
1998	+/- 20%	+ 10%	0%
1999	+/- 20%	+/- 10%	0%
2000	+/- 30%	+/- 20%	+ 10%





Profitabel wirtschaften



Profitabel wirtschaften möchte wohl jeder Unternehmer. Zudem braucht ein Unternehmen mehr gute Jahre als schlechte Jahre. In einer Zeit des rasanten Wandels stellen viele fest, dass es nicht mehr ausreicht, einmal jährlich eine Bilanz zu erstellen, um den »Gesundheitszustand« des Unternehmens zu bestimmen. Dann kann es nämlich bereits zu spät sein, um rettende Maßnahmen einzuleiten.

Sicherlich werden Sie durch das Lesen der nächsten Seiten nicht über Nacht zum Controllingexperten. Aber Sie werden einige praktikable Ansatzpunkte aufgezeigt bekommen, die Sie sofort nutzen können. Verlassen Sie sich nicht mehr monatelang auf ein unruhiges Gefühl in Ihrer Magengegend beim Nachdenken darüber, wie gut oder schlecht Ihr Unternehmen dasteht. Starten Sie einen Prozess, der Ihnen täglich Fakten und Warnsignale liefert.

Weiterführende Informationen:
Methodenhandbuch,
 Methoden Nr. 12, 13, 14, 15, 28

Note 6

Kontostände und jährliche Bilanzen stellen die Grundlage für anstehende Entscheidungen dar.

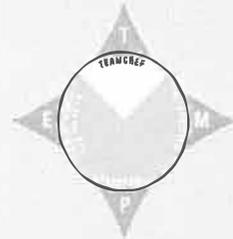
Mitte des Jahres erfährt der Unternehmer, ob er im vergangenen Jahr Gewinn oder Verlust gemacht hat. Das Jahresergebnis entscheidet, ob Preise erhöht oder Investitionen getätigt werden oder nicht.

Ein weiteres Charakteristikum dieser Stufe ist die Methode der »Preisfindung«. Hier orientiert man sich zumeist an der Konkurrenz (O-Ton: »Wir sind immer billiger als die anderen«). Man hofft, dass die Konkurrenz ihre Preise gut überlegt hat und man sich daher darauf verlassen kann. Die Liquidität wird anhand der aktuellen Kontostände überwacht, man fragt sich: Geht's noch oder geht's nicht mehr?

Der Geschäftserfolg steht in der Bilanz – und die erscheint drei bis sechs Monate nach dem eigentlichen Jahresabschluss.

Diese Vorgehensweise funktioniert bestenfalls bei wachsenden Anbietermärkten mit hoher Nachfrage oder bei Monopolstellungen. Bereits bei Nachfragestagnation oder vermehrter Konkurrenz (rein quantitativ) ist dieses Verhalten vergleichbar mit einer Fahrt in den Tunnel – ohne zu sehen, ob es einen Tunnelausgang gibt.

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 6 Profitabel wirtschaften	Kontostände und jährliche Bilanzen stellen die Grundlage für anstehende Entscheidungen dar.	Es wird erkannt, dass außer dem Umsatz noch andere wichtige Kenngrößen existieren. Monats- und Quartalsbilanzen werden erstellt.	Es gibt regelmäßige Plan-Ist-Vergleiche (monatlich oder quartalsweise). Die vom Controlling gelieferten Zahlen werden aber nur vereinzelt genutzt.	Maßnahmen aus dem Plan-Ist-Vergleich werden umgesetzt. Die Wirksamkeit der Maßnahmen liegt bei 75 Prozent.	Der Plan-Ist-Vergleich ergibt eine Übereinstimmung von mehr als 95 Prozent.	Die entscheidenden Kennzahlen liegen im Branchenvergleich unter den top zehn Prozent.
		X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Note 5

Es wird erkannt, dass außer dem Umsatz noch andere wichtige Kenngrößen existieren. Monats- und Quartalsbilanzen werden erstellt.

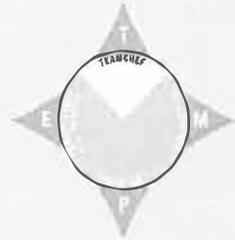
Die Kennzahlen sind häufig die gleichen wie unter Note 6, nur in Quartals-/Monatsaktualität.

Das Denken ist dennoch rein quantitativ, und es wird nur grob aufgeschlüsselt, wie sich der Umsatz zusammensetzt.

To do:

1. Bilanzanalyse nach Kostenarten
2. Die wichtigsten Produkte nachkalkulieren
3. Wichtigste Kennzahlen der Branche ermitteln

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 6 Profitabel wirtschaften	Kontostände und jährliche Bilanzen stellen die Grundlage für anstehende Entscheidungen dar. <input type="checkbox"/>	Es wird erkannt, dass außer dem Umsatz noch andere wichtige Kenngrößen existieren. Monats- und Quartalsbilanzen werden erstellt. <input checked="" type="checkbox"/>	Es gibt regelmäßige Plan-Ist-Vergleiche (monatlich oder quartalsweise). Die vom Controlling gelieferten Zahlen werden aber nur vereinzelt genutzt. <input type="checkbox"/>	Maßnahmen aus dem Plan-Ist-Vergleich werden umgesetzt. Die Wirksamkeit der Maßnahmen liegt bei 75 Prozent. <input type="checkbox"/>	Der Plan-Ist-Vergleich ergibt eine Übereinstimmung von mehr als 95 Prozent. <input type="checkbox"/>	Die entscheidenden Kennzahlen liegen im Branchenvergleich unter den top zehn Prozent. <input type="checkbox"/>



1. Bilanzanalyse nach Kostenarten

Wofür wird Geld ausgegeben? Betrachten Sie die größten Kostentreiber genauer (z. B. Lohn/ Gehalt, Energie, Reparaturen usw.).

Tipp Nutzen Sie die Standardauswertungen Ihres Steuerberaters (z. B. DATEV). Versuchen Sie, die Zahlen besser zu verstehen. Ihr Steuerberater kann Sie hierbei unterstützen.



2. Die wichtigsten Produkte nachkalkulieren

Ermitteln Sie so präzise wie möglich den Beitrag Ihrer meistverkauften Produkte/Leistungen zum Unternehmensergebnis. Ziehen Sie zur groben Nachkalkulation die zentralen Eckdaten zur Preisgestaltung heran, wie z. B. Kosten pro Arbeitsstunde, Materialkosten, Fremdleistungen etc. Konzentrieren Sie sich nicht zu sehr auf die Verwaltungs- und Vertriebskosten. Nutzen Sie auch hier die Bilanz, um die größten Kostenblöcke in der Kalkulation zu berücksichtigen. Fertigungsunterlagen der Produkte müssen vorhanden sein (Stücklisten, Fertigungsaufträge).

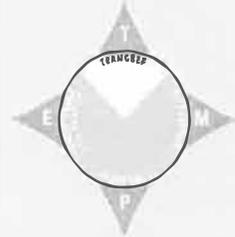
Auch hier gilt zumeist die 80/20-Regel. 20 Prozent der Produkte machen 80 Prozent des Umsatzes aus.

Ziel: Sie erkennen von jedem Top-Artikel

- Rohertrag und
- Deckungsbeitrag 1

Die tatsächlichen Beiträge der großen Umsatzträger zum Ergebnis werden deutlich:

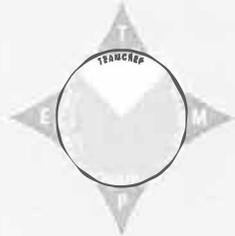
Tipp Nutzen Sie notfalls fachlich fundierte Schätzungen für die Stundensätze.



3. Wichtigste Kennzahlen der Branche ermitteln

Bringen Sie Kennzahlen, die für Ihre Branche entscheidend sind, über Fachliteratur oder durch Verbände (Arbeitgeberverband, AGP) in Erfahrung. Viele dieser Kennzahlen setzen Einnahmen und Ausgaben ins Verhältnis. Im Handel könnte dies z. B. der Umsatz pro Mitarbeiter sein.

Mögliche weitere Quellen für Kennzahlen sind die IHK, Handwerkskammern, RKW, Kontakte zu Mitbewerbern (soweit dies möglich ist), Verbände, statistisches Bundesamt usw.



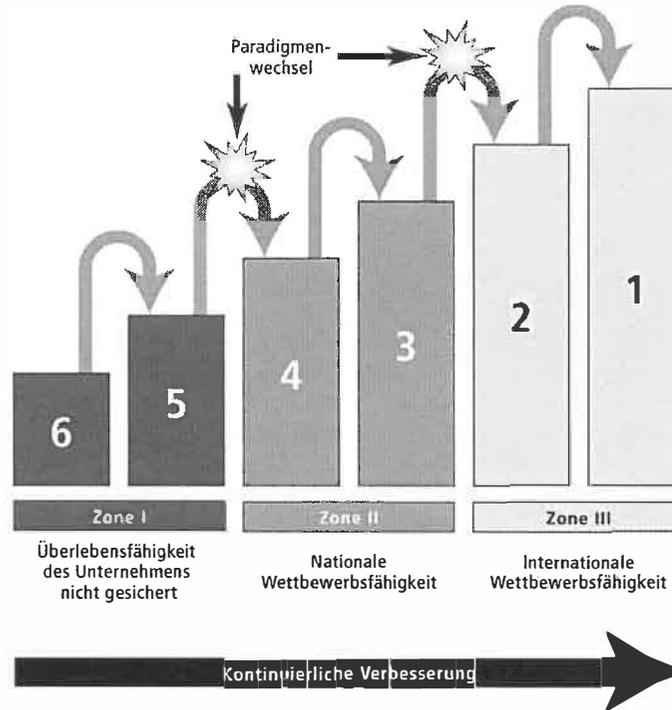
Note 4

Es gibt regelmäßige Plan-Ist-Vergleiche (monatlich oder quartalsweise). Die vom Controlling gelieferten Zahlen werden aber nur vereinzelt genutzt.

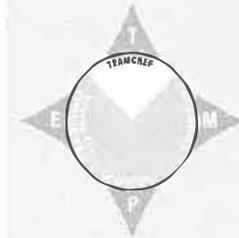
Hier hat ein Wechsel vom Jahreshorizont auf den Quartals-/Monats-horizont stattgefunden. Die Datenaktualität liegt hier zwischen einem und drei Monaten. Es ist ein erster Ansatz qualitativen Denkens zu erkennen. Ein schneller Zugriff auf die Daten ist nun möglich, allerdings ohne recht zu wissen, was damit anzufangen ist.

To do:

1. Controlling-Fachwissen selbst erwerben
2. Einzelkalkulationen für das gesamte Sortiment
3. EDV-Lösungen einsetzen
4. Kurzfristige Erfolgsrechnung erstellen
5. Erweiterung/Verfeinerung der Kennzahlen

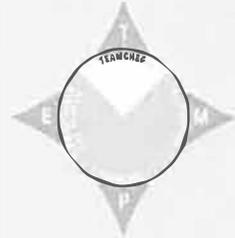


	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 6 Profitabel wirtschaften	Kontostände und jährliche Bilanzen stellen die Grundlage für anstehende Entscheidungen dar. <input type="checkbox"/>	Es wird erkannt, dass außer dem Umsatz noch andere wichtige Kenngrößen existieren. Monats- und Quartalsbilanzen werden erstellt. <input type="checkbox"/>	Es gibt regelmäßige Plan-Ist-Vergleiche (monatlich oder quartalsweise). Die vom Controlling gelieferten Zahlen werden aber nur vereinzelt genutzt. <input checked="" type="checkbox"/>	Maßnahmen aus dem Plan-Ist-Vergleich werden umgesetzt. Die Wirksamkeit der Maßnahmen liegt bei 75 Prozent. <input type="checkbox"/>	Der Plan-Ist-Vergleich ergibt eine Übereinstimmung von mehr als 95 Prozent. <input type="checkbox"/>	Die entscheidenden Kennzahlen liegen im Branchenvergleich unter den top zehn Prozent. <input type="checkbox"/>



1. Controlling-Fachwissen selbst erwerben

Eignen Sie sich Controlling-Wissen zumindest im Ansatz an. Nutzen Sie dazu eintägige Kurse, mehrwöchige Abendschulungen oder ein Externenstudium, das mehrere Monate dauert. Externe Studienanbieter sind beispielsweise die IHK, die Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie (VWA) usw.

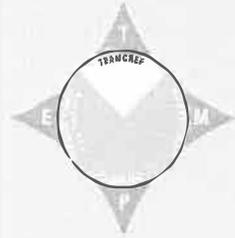


2. Einzelkalkulationen für das gesamte Sortiment

Alle Produkte werden kalkuliert, so dass erkennbar ist, welche Produkte »Winner« und welche »Loser« sind. Einzelkalkulationen sind nur mittels der Informationen eines vorhandenen Kostenstellensystems durchführbar.

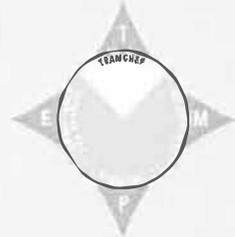
Je nach Branche ist die Einzelkalkulation für das gesamte Sortiment mehr oder weniger empfehlenswert bzw. sinnvoll, z. B.:

- Handel: relativ einfach durchzuführen; es sind keine Fertigungsunterlagen vorhanden, die Produkte können meist gleichartig behandelt werden.
- Serienfertiger: mit größerem Aufwand verbunden; es sind Fertigungsunterlagen vorhanden, die zur Kalkulation herangezogen werden. Die hinterlegten Daten müssen korrekt sein!
- Auftragshandwerker: In der Regel Vorkalkulation zur Angebotserstellung; seltener Nachkalkulationen. Die Vorkalkulation muss Zwischensummen aufzeigen (Rohertrag, Deckungsbeitrag 1 und 2), je nach Marktdruck.

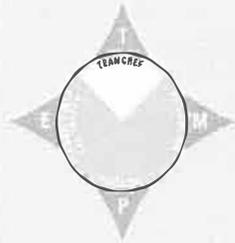


3. EDV-Lösungen einsetzen

Nutzen Sie die am Markt angebotene Standardsoftware zur Buchhaltung, um aktuelle Daten möglichst schnell generieren zu können. Die Buchhaltung muss auf dem Laufenden sein, keine »Hau-Ruck-Aktionen« drei Tage vor Monatsende.



4. Kurzfristige Erfolgsrechnung erstellen



Fassen Sie die Standardauswertungen Ihres Steuerberaters (DATEV) zu einer übersichtlichen kurzfristigen Erfolgsrechnung zusammen.

Dabei geht es um einen groben Überblick über die aktuelle finanzielle Situation Ihres Unternehmens. Die Übersichtlichkeit ist der große Gewinn hierbei. Die Zahlen sind zwar noch dieselben, aber die Darstellungsart erleichtert es Ihnen, Zusammenhänge zu erkennen und längere Zeiträume miteinander zu vergleichen.

Kurzfristige Erfolgsrechnung 2007									
	Januar	Februar	März	1. Quartal	April	Mai	Juni	2. Quartal	1. und 2. Quartal
Umsatz 1									
Umsatz 2									
Gesamtumsatz									
Wareneinsatz									
Rohgewinn									
Fertigungslöhne									
Ausgangsfracht									
Energie									
Variable Kosten									
Deckungsbeitrag I									
Personalkosten									
Zinsaufwand									
Miete/Afa/Pacht									
Direkte Fixkosten									
Deckungsbeitrag II									
Fixe Verkaufskosten									
Betriebskosten									
Verwaltungskosten									
Unternehmensfixkosten									
Betriebsergebnis									
Neutraler Aufwand									
Neutraler Ertrag									
Neutrales Ergebnis									
Unternehmensergebnis									

5. Erweiterung/Verfeinerung der Kennzahlen

Erstellen Sie Kennzahlen für einzelne Artikel- oder Kundengruppen. Beachten Sie dabei, dass auch hier das Prinzip gilt: »Weniger ist mehr.« Denken Sie daran, mindestens eine Kennzahl zur Liquidität zu haben. Hiermit überwachen Sie ständig, ob die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens gegeben ist.

Beispiel:

alt:

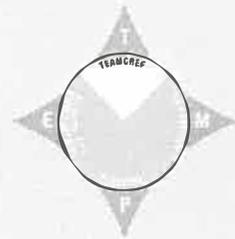
- Umsatz
- Kontostand

neu:

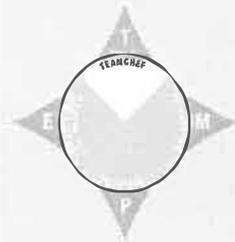
- Umsatz Inland
- Umsatz Ausland
- Umsatz PLZ-Gebiete
- Umsatz Produktgruppen
- Kontostand
- Verbindlichkeiten
- Forderungen

Weitere Beispiele für Kennzahlen:

- Umsatz/Arbeitsstunde
- Umsatz/Rechnung
- Umsatz/Kunde



Note 3



Maßnahmen aus dem Plan-Ist-Vergleich werden umgesetzt. Die Wirksamkeit der Maßnahmen liegt bei 75 Prozent.

Die Qualität der Daten ist merklich gestiegen, allerdings in ungefilterter Quantität. Grundsätzlich wird über »totes Datenmaterial« geredet, denn das Geld ist bereits ausgegeben, die Entscheidungen sind nicht mehr umkehrbar. Es kann aber für die Zukunft aus Fehlentscheidungen gelernt werden.

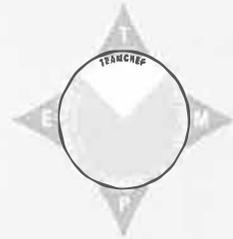
To do:

1. Planung erstellen
2. Kostenstellensystem aufbauen
3. Qualifizierung der Mitarbeiter

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 6 Profitabel wirtschaften	Kontostände und jährliche Bilanzen stellen die Grundlage für anstehende Entscheidungen dar. <input type="checkbox"/>	Es wird erkannt, dass außer dem Umsatz noch andere wichtige Kenngrößen existieren. Monats- und Quartalsbilanzen werden erstellt. <input type="checkbox"/>	Es gibt regelmäßige Plan-Ist-Vergleiche (monatlich oder quartalsweise). Die vom Controlling gelieferten Zahlen werden aber nur vereinzelt genutzt. <input type="checkbox"/>	Maßnahmen aus dem Plan-Ist-Vergleich werden umgesetzt. Die Wirksamkeit der Maßnahmen liegt bei 75 Prozent. <input checked="" type="checkbox"/>	Der Plan-Ist-Vergleich ergibt eine Übereinstimmung von mehr als 95 Prozent. <input type="checkbox"/>	Die entscheidenden Kennzahlen liegen im Branchenvergleich unter den top zehn Prozent. <input type="checkbox"/>

1. Planung erstellen

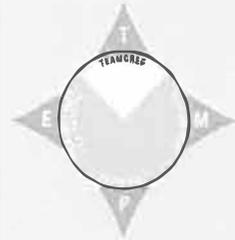
Eine Planung zu erstellen ist der erste proaktive Schritt. Anstatt zu reagieren, also die Vergangenheit zu bewältigen, agieren Sie. Sie nehmen die Zukunft vorweg (= Plan). Leiten Sie aus der Planung den Liquiditätsverlauf ab und schätzen Sie ihn vorausblickend ein.



2. Kostenstellensystem aufbauen

Hier setzt der Beginn der Kosten- und Leistungsrechnung ein, die ein Kostenstellensystem nach der Unternehmensgliederung aufbaut. Die Transparenz der Zahlen hilft Ihnen dabei, die Ursachen für Planabweichungen zu finden und entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

Nutzen Sie zum Aufbau des Kostenstellensystems neben der Unternehmensgliederung auch Ihre Fertigungsunterlagen (z. B. welche großen Maschinen sind vorhanden?). Um dies in Ihrem Unternehmen aufzubauen, bedarf es einer höheren, zumindest aber fundierten Qualifikation Ihrer dafür zuständigen Mitarbeiter.

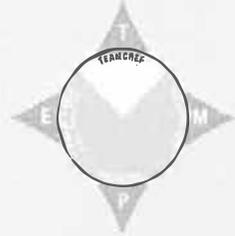


3. Qualifizierung der Mitarbeiter

Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern ein breites Basis-Know-how, das ihnen einen gezielten Umgang mit den Zahlen erlaubt.

Dabei sollten Sie nicht nur die Mitarbeiter im Bereich Buchhaltung/Controlling qualifizieren, sondern die Schulung auf alle Führungskräfte ausweiten, damit auch von dieser Seite ein Mitdenken in betriebswirtschaftlicher Hinsicht erfolgt. Ein Verständnis der Führungsebene für die Belange der anderen Bereiche ist nötig.

Hierbei geht es nicht darum, mit den anderen »zu jammern«, sondern die Erfahrungen des eigenen Bereichs für qualifizierte Vorschläge in anderen Bereichen zu nutzen.



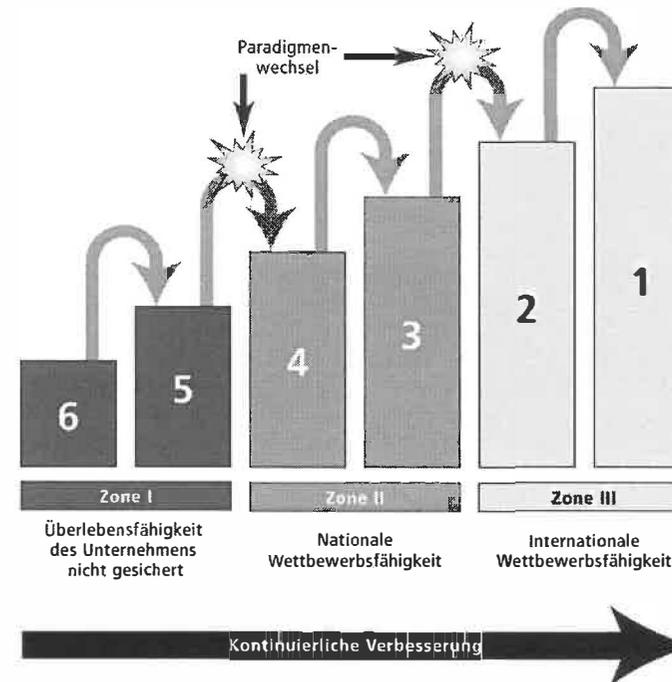
Note 2

Der Plan-Ist-Vergleich ergibt eine Übereinstimmung von mehr als 95 Prozent.

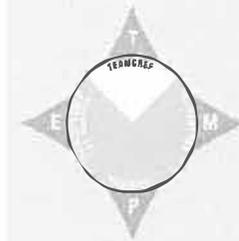
Es findet ein monatlicher Zielabgleich statt, der zu einer rollierenden Planung führt. Die rollierende Planung ist stets ausgerichtet auf langfristige Ziele.

To do:

1. Mitlaufender Katastrophenplan
2. Kennzahlen nach Qualität gliedern
3. Ziele für Kennzahlen setzen
4. Markt beobachten und Benchmarking betreiben
5. Hausbank regelmäßig informieren

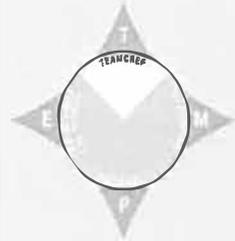


	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 6 Profitabel wirtschaften	Kontostände und jährliche Bilanzen stellen die Grundlage für anstehende Entscheidungen dar. <input type="checkbox"/>	Es wird erkannt, dass außer dem Umsatz noch andere wichtige Kenngrößen existieren. Monats- und Quartalsbilanzen werden erstellt. <input type="checkbox"/>	Es gibt regelmäßige Plan-Ist-Vergleiche (monatlich oder quartalsweise). Die vom Controlling gelieferten Zahlen werden aber nur vereinzelt genutzt. <input type="checkbox"/>	Maßnahmen aus dem Plan-Ist-Vergleich werden umgesetzt. Die Wirksamkeit der Maßnahmen liegt bei 75 Prozent. <input type="checkbox"/>	Der Plan-Ist-Vergleich ergibt eine Übereinstimmung von mehr als 95 Prozent. <input checked="" type="checkbox"/>	Die entscheidenden Kennzahlen liegen im Branchenvergleich unter den top zehn Prozent. <input type="checkbox"/>



1. Mitlaufender Katastrophenplan

Neben der normalen Planung existieren sogenannte Worst-case-Rechnungen, die Aussagen darüber machen, wie zu reagieren ist bei Eintreten unvorhergesehene oder gar extremer Abweichungen.

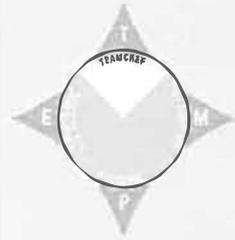


2. Kennzahlen nach Qualität gliedern

Um die für Sie zentralen Kennzahlen zu entdecken, vergleichen Sie die Zahlen über mehrere Jahre, um herauszufinden, welche sich parallel zur Unternehmensentwicklung bewegen.

Der Umgang mit Kennzahlen innerhalb der verschiedenen Noten kann wie folgt dargestellt werden:

- *Note 5: Erkennen*
Sie erkennen, dass Kennzahlen wichtig sind.
- *Note 4: Beurteilen*
Kennzahlen haben zunehmend Einfluss auf Ihre unternehmerischen Entscheidungen.
- *Note 3: Grob beeinflussen*
Sie verbessern die Kennzahlen immer wieder.
- *Note 2: Gezielt beeinflussen*
Sie beeinflussen Kennzahlen ganz gezielt.



3. Ziele für Kennzahlen setzen

Die Kennzahlen werden ständig überarbeitet, auf Wichtigkeit überprüft und nach Priorität geordnet.

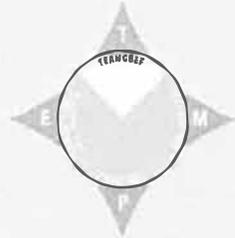
Setzen Sie sich klare Ziele und benennen Sie Zielverantwortliche (immer mit Maßnahmenkatalog). Sehen Sie hierzu auch das Handlungsfeld T5 »Erfolg vereinbaren«.



4. Markt beobachten und Benchmarking betreiben

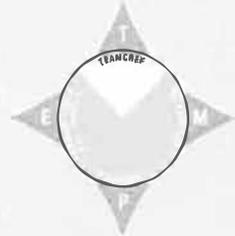
Werfen Sie vorausschauende Blicke auf weiterentwickelte Mitbewerber und Branchen sowie deren Kennzahlensysteme.

Vergleichen Sie sich konkret mit anderen erfolgreichen Unternehmen (z. B. durch Wettbewerbe wie Best Factory Award, Best Service Award, GEO-Award oder auch das TOP-Programm des Bundeswirtschaftsministeriums).

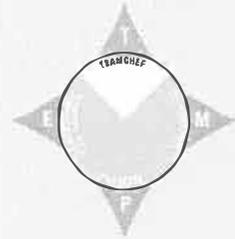


5. Hausbank regelmäßig informieren

Informieren Sie Ihre Hausbank regelmäßig (quartalsweise, halbjährlich) und umfassend über die aktuelle Lage Ihres Unternehmens. Setzen Sie Ihre Ansprechpartner über neue Entwicklungen, Investitionen und Großprojekte in Kenntnis.



Note 1



Die entscheidenden Kennzahlen liegen im Branchenvergleich unter den top zehn Prozent.

Nachträgliche Maßnahmen zur Planerreicherung sind nicht nötig. Der ständige Blick über den Tellerrand hilft Ihnen dabei, dauerhaft in der Gruppe der Spitzenreiter Ihrer Branche dabei zu sein.

To do:

1. Ständiges branchenübergreifendes Benchmarking
2. Szenariotechniken ausfeilen
3. Ratingstufe bei den Banken verbessern

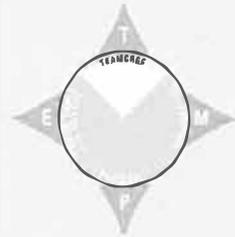
	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 6 Profitabel wirtschaften	Kontostände und jährliche Bilanzen stellen die Grundlage für anstehende Entscheidungen dar. <input type="checkbox"/>	Es wird erkannt, dass außer dem Umsatz noch andere wichtige Kenngrößen existieren. Monats- und Quartalsbilanzen werden erstellt. <input type="checkbox"/>	Es gibt regelmäßige Plan-Ist-Vergleiche (monatlich oder quartalsweise). Die vom Controlling gelieferten Zahlen werden aber nur vereinzelt genutzt. <input type="checkbox"/>	Maßnahmen aus dem Plan-Ist-Vergleich werden umgesetzt. Die Wirksamkeit der Maßnahmen liegt bei 75 Prozent. <input type="checkbox"/>	Der Plan-Ist-Vergleich ergibt eine Übereinstimmung von mehr als 95 Prozent. <input type="checkbox"/>	Die entscheidenden Kennzahlen liegen im Branchenvergleich unter den top zehn Prozent. <input type="checkbox"/>



1. Ständiges branchenübergreifendes Benchmarking

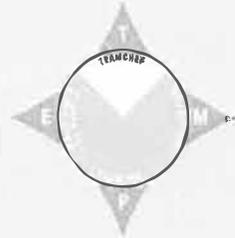
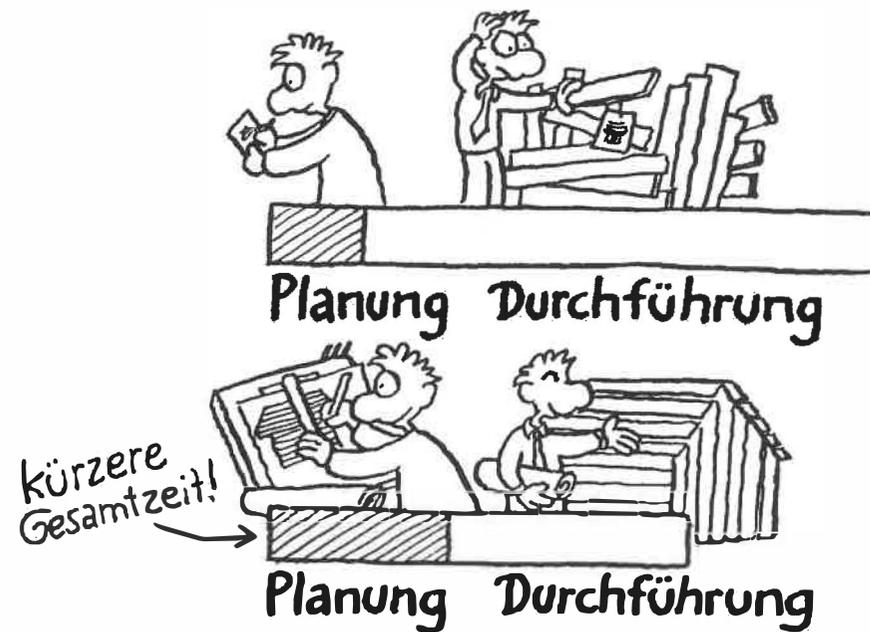
Benchmarking findet laufend statt. Aber nun wird nicht mehr der Vergleich mit den Besten der eigenen Branche angestellt, sondern man lernt auch branchenübergreifend voneinander.

Beispielsweise können Sie von der Formel 1 lernen, wie sich Prozesse extrem optimieren lassen. Vom Notarzt können Sie lernen, wie sich Arbeitsmittel so gut organisieren lassen, dass alles mit einem Griff zur Hand ist.



2. Szenariotechniken ausfeilen

Ihr Zeithorizont für Pläne und/oder Jahresbilanzen sollte fünf bis zehn Jahre betragen. Sehen Sie hierzu auch das Handlungsfeld T1 »Unternehmerpersönlichkeit entwickeln«. Auch hier eignet sich der Zeitraum von sieben Jahren sehr gut, da das Leben zumeist in diesem Rhythmus abläuft und vom Horizont her überschaubar ist.

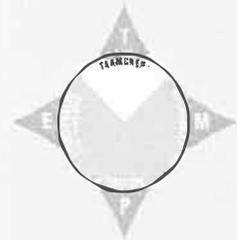


3. Ratingstufen bei den Banken verbessern

Sprechen Sie mit Ihrer Hausbank über Ihr aktuelles Unternehmensrating und mögliche Verbesserungen.

Seit 2005 sind die Beschlüsse von »Basel II« die neue Grundlage für die Kreditvergabe. Bereiten Sie sich aktiv darauf vor, um vor Einschränkungen bei der Kreditvergabe bewahrt zu sein.





Außendarstellung gestalten



Viele Unternehmer glauben noch immer, dass qualitativ großartige Produkte ausreichen, um am Markt zu bestehen. Doch das ist ein fataler Irrtum: Um am Markt wahrgenommen zu werden, müssen Sie aktiv kommunizieren.

Eine gute Presse ist Ihnen dabei in zweierlei Hinsicht nützlich:

- Sie sind attraktiver für potenzielle Mitarbeiter.
- Ihre Produkte und Dienstleistungen werden ins rechte Licht gerückt.

Ob Sie den Redakteur einer Schülerzeitung engagieren oder ein professionelles Redaktionsbüro einbinden, hängt von der Firmengröße ab. Auf jeden Fall gilt es, die Medien für sich zu nutzen.

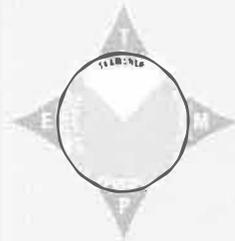
Um die Wiedererkennbarkeit Ihres Unternehmens zu stärken, benötigen Sie zudem einen einheitlichen und unverwechselbaren Auftritt nach außen (Corporate Design).

Weiterführende Informationen:
Methodenhandbuch,
Methode Nr. 30

Note 6

Weder Öffentlichkeitsarbeit noch ein einheitliches Erscheinungsbild nach außen sind vorhanden.

Der Kommunikation mit dem unternehmerischen Umfeld wird keine Bedeutung beigemessen. Daher kam das Unternehmen im Laufe seiner gesamten Geschichte erst ein- bis zweimal in der Presse vor. Es existiert weder ein Logo noch ein einheitliches Design.



	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 7 Außendarstellung gestalten	Weder Öffentlichkeitsarbeit noch ein einheitliches Erscheinungsbild nach außen sind vorhanden.	Zu besonderen Anlässen wird versucht, die Öffentlichkeit zu informieren. Ein Firmenlogo existiert, wird aber immer wieder verändert. <input type="checkbox"/>	Zur sporadischen Öffentlichkeitsarbeit werden externe Profis hinzugezogen. Die Notwendigkeit eines Corporate Design ist klar geworden. <input type="checkbox"/>	Ein Jahresthemenplan für die Öffentlichkeitsarbeit liegt vor. Ein Corporate Design existiert. <input type="checkbox"/>	Es werden gezielt Anlässe geschaffen, über die die Medien berichten. Das Corporate Design ist ausdifferenziert bis hin zu Feinheiten wie Corporate Wording. <input type="checkbox"/>	Die Medienkontakte sind so entwickelt, dass die Presse auch von sich aus berichtet. Das Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit ist durchweg positiv. <input type="checkbox"/>



Note 5

Zu besonderen Anlässen wird versucht, die Öffentlichkeit zu informieren. Ein Firmenlogo existiert, wird aber immer wieder verändert.

Zu besonderen Anlässen wie Jubiläen kommt das Unternehmen um eine Pressemitteilung nicht herum. Diese schreibt der Chef selbst. Das Firmenlogo ist den Launen des Chefs unterworfen. So kann es sogar passieren, dass unterschiedliche Logos parallel benutzt werden.

To do:

1. Anlässe nutzen
2. Logo gestalten

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 7 Außendarstellung gestalten	Weder Öffentlichkeitsarbeit noch ein einheitliches Erscheinungsbild nach außen sind vorhanden. <input type="checkbox"/>	Zu besonderen Anlässen wird versucht, die Öffentlichkeit zu informieren. Ein Firmenlogo existiert, wird aber immer wieder verändert. <input checked="" type="checkbox"/>	Zur sporadischen Öffentlichkeitsarbeit werden externe Profis hinzugezogen. Die Notwendigkeit eines Corporate Design ist klar geworden. <input type="checkbox"/>	Ein Jahresthemenplan für die Öffentlichkeitsarbeit liegt vor. Ein Corporate Design existiert. <input type="checkbox"/>	Es werden gezielt Anlässe geschaffen, über die die Medien berichten. Das Corporate Design ist ausdifferenziert bis hin zu Feinheiten wie Corporate Wording. <input type="checkbox"/>	Die Medienkontakte sind so entwickelt, dass die Presse auch von sich aus berichtet. Das Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit ist durchweg positiv. <input type="checkbox"/>



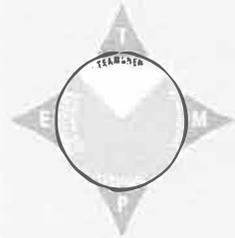
1. Anlässe nutzen

Nutzen Sie Anlässe, um die Presse einzuladen, z. B. Firmenjubiläum, Ehrung langjähriger Mitarbeiter, Meisterprüfung etc.

Rechts finden Sie Beispiele für Aktivitäten und Themen, mit denen Sie auf sich aufmerksam machen können.

Anlässe, um eine Pressemitteilung zu erstellen:

- Sponsoring
- Erstellen eines besonderen Werkes zur Meisterprüfung
- attraktive Personalführung, z. B. Arbeitszeitregelung, fortschrittliche Haltung Ihres Unternehmens in Sozialfragen, Weiterbildungskonzepte, Teambuilding-Aktivitäten
- 100. Azubi in der Firmengeschichte, Gewinner von Berufswettbewerben
- Vorreiterrolle in Umweltschutzfragen
- Kooperationen (neue Vertriebspartnerschaft, Aufteilung der Produktion zwischen mehreren Unternehmen usw.)
- Großer Auftrag (stärkt die Wirtschaftskraft in Ihrer Region, sichert Jobs und steigert Ihr Ansehen)
- Investitionen (Bauten, Maschinen, Weiterbildung)
- Einzigartige, innovative Produkte
- Wenn es ihrem Betrieb besser geht als dem Branchendurchschnitt, ist das auf jeden Fall eine Pressemeldung wert.



2. Logo gestalten

Führen Sie ein Wort- und/oder Bildzeichen für Ihr Unternehmen ein, das eine sofortige Wiedererkennung garantiert.

Ihr Logo repräsentiert Ihr Unternehmen. Es ist also sehr wichtig, dass es

- einprägsam und
- aussagekräftig ist.

Tip Denken Sie in die Zukunft! Beachten Sie, dass Ihr Logo auch künftig für Ihr gesamtes Unternehmen steht. Es darf also nicht nur auf eine Produktlinie zugeschnitten sein.

Einprägsamkeit

Damit sich Ihr Logo einprägt, sollte es

- einfach,
- einheitlich und
- kontrastreich sein.

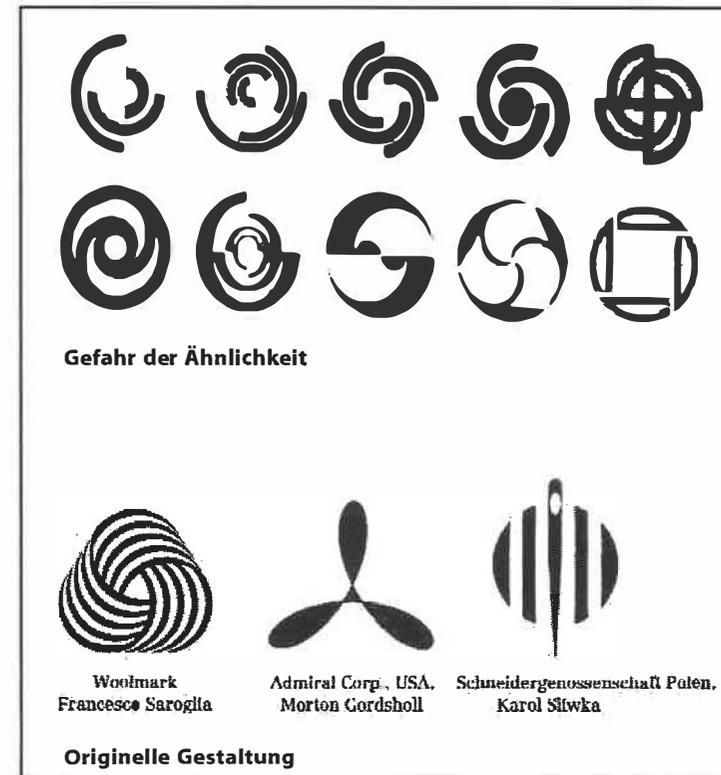
Es muss sich von anderen Logos abheben.

Aussagekraft

Ihr Logo sollte Ihr Unternehmen und Ihre Produkte optimal repräsentieren. Die Anmutung Ihres Logos ist also enorm wichtig. Entscheidend hierbei ist

- die Schriftart und
- die Farbe.

Achten Sie darauf, dass sich Ihr Logo von anderen abhebt. Ist dies nicht der Fall, wird es nicht wiedererkannt. Rechts sehen Sie die Gefahr der Ähnlichkeit am Beispiel abstrakter, kreisförmiger Logos. Im Gegensatz hierzu sind die unteren Beispiele feiner und origineller gestaltet. Die Chance steigt, wiedererkannt zu werden.



Quelle: Adrian Frutiger: Der Mensch und seine Zeichen.
Dreieich: Weiss Verlag 1991. S. 337/338



Note 4

Zur sporadischen Öffentlichkeitsarbeit werden externe Profis hinzugezogen. Die Notwendigkeit eines Corporate Design ist klar geworden.

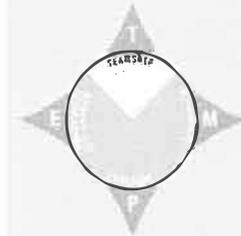
Bei besonderen Anlässen werden Profis für die Öffentlichkeitsarbeit hinzugezogen.

Das Unternehmen erkennt, wie wichtig ein einheitlicher Auftritt nach außen ist. Noch aber wird der Aufwand (Zeit und Geld) gescheut, einen solchen zu schaffen.

To do:

1. Redaktionsbüro einbinden
2. Unternehmensauftritt vereinheitlichen (Logos und Schriftarten)

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 7 Außendarstellung gestalten	Weder Öffentlichkeitsarbeit noch ein einheitliches Erscheinungsbild nach außen sind vorhanden. <input type="checkbox"/>	Zu besonderen Anlässen wird versucht, die Öffentlichkeit zu informieren. Ein Firmenlogo existiert, wird aber immer wieder verändert. <input type="checkbox"/>	Zur sporadischen Öffentlichkeitsarbeit werden externe Profis hinzugezogen. Die Notwendigkeit eines Corporate Design ist klar geworden. <input checked="" type="checkbox"/>	Ein Jahresthemenplan für die Öffentlichkeitsarbeit liegt vor. Ein Corporate Design existiert. <input type="checkbox"/>	Es werden gezielt Anlässe geschaffen, über die die Medien berichten. Das Corporate Design ist ausdifferenziert bis hin zu Feinheiten wie Corporate Writing. <input type="checkbox"/>	Die Medienkontakte sind so entwickelt, dass die Presse auch von sich aus berichtet. Das Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit ist durchweg positiv. <input type="checkbox"/>



1. Redaktionsbüro einbinden



Binden Sie ein Redaktionsbüro ein: Lassen Sie für besondere Anlässe eine Pressemappe professionell zusammenstellen (Texte, Fotos). Dies wird Ihre Abdruckchancen erhöhen.

Die Pressemitteilung

Versenden Sie nur professionelle Pressemitteilungen. Journalisten haben wenig Zeit. Bereiten Sie also alle Informationen optimal auf. Eine Pressemitteilung muss

- Neuigkeitswert haben,
 - Namen, Daten, Zahlen korrekt und schnell ersichtlich wiedergeben,
 - klar und richtig formuliert sein.
- Orientieren Sie sich an den W-Fragen (wer, was, warum, wo, wann, wie und mit welchem Effekt).

Die Pressemappe

Stellen Sie für besondere Anlässe eine Pressemappe zusammen. Diese enthält im Wesentlichen

- Pressemitteilungen,
- Hintergrundinformationen zum Thema,
- allgemeine Informationen über Ihr Unternehmen (Firmenstruktur, Mitarbeiterzahlen etc.),
- Fotomaterial,
- Ablaufplan der Veranstaltung.

Der Presseverteiler

Nur die richtige Nachricht in den richtigen Händen sorgt für Erfolg. Bauen Sie einen sinnvollen, stets aktuellen und detaillierten Presseverteiler auf.

tempus.

Gratis von einem TOP-Unternehmen lernen Mehrfach ausgezeichnete Unternehmer verrät sein Erfolgsrezept

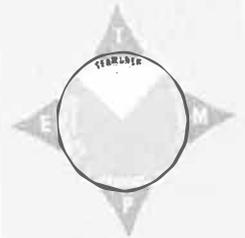
Giengen – Die aktuellen Wirtschaftsdaten machen deutlich: Unternehmen, die überleben wollen, müssen sich einer Fitnesskur unterziehen. Denn, so das Giengener Beratungsunternehmen „tempus“: Nach dem 1000-Punkte-System der European Foundation for Quality Management (EFQM) sind 90 Prozent aller deutschen Unternehmen bestenfalls für die Regionalfirma der Wirtschaft fit. Sie erreichen höchstens 150 Punkte, die besten maximal 800 Punkte.

Der Schlüssel für die Zukunft liegt nach Ansicht von Dr. Jörg Knoblauch, dem geschäftsführenden Gesellschafter von „tempus“, in einem ganzheitlichen System unternehmerischer Erfolgsfaktoren (www.temp-methode.de). Für ihre darauf aufgebaute Unternehmensführung hat die Firma bereits mehrere Preise gewonnen, beispielsweise aus den Händen des Bundeswirtschaftsministers den „Best Factory Award“ für das beste kleine Unternehmen Deutschlands. Außerdem war „tempus“ Finalist beim „Unternehmerpreis Mittelstand“ und hat den „Förderpreis Innovatives Handwerk“ erhalten. Das Bundeswirtschaftsministerium lädt regelmäßig in die Firma ein, um anderen Unternehmern diese Konzeption des Führungsmodells und der Mitarbeiterführung nahezubringen.

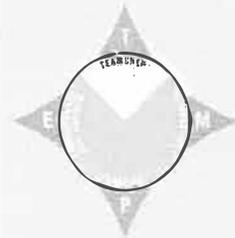
Knoblauch stellt nun zusätzlich Interessenten einen kostenlosen Test zur Verfügung. Dieses „Benchmark-Tool“ erlaubt es, in allen relevanten Bereichen des Unternehmens herauszufinden, wo die Firma steht und was der nächste konsequente Schritt zu mehr Effizienz ist. Der Benchmarktest basiert auf einem 7-stufigen Motivationskonzept („33 Rosen“), das durch „Mitwissen“, „Mitdenken“, „Mitlernen“, „Mitverantworten“, „Mitgenießen“, „Mitbesitzen“ und „Sinn bieten“ Mitarbeiter zu Mitunternehmern macht.

Die kostenlosen Unterlagen sind erhältlich unter: Telefon: (0 73 22) 9 50-2 60 oder unter der E-mail-Adresse: ALohrer@tempus.de

tempus / 6.11.2001



2. Unternehmensauftritt vereinheitlichen



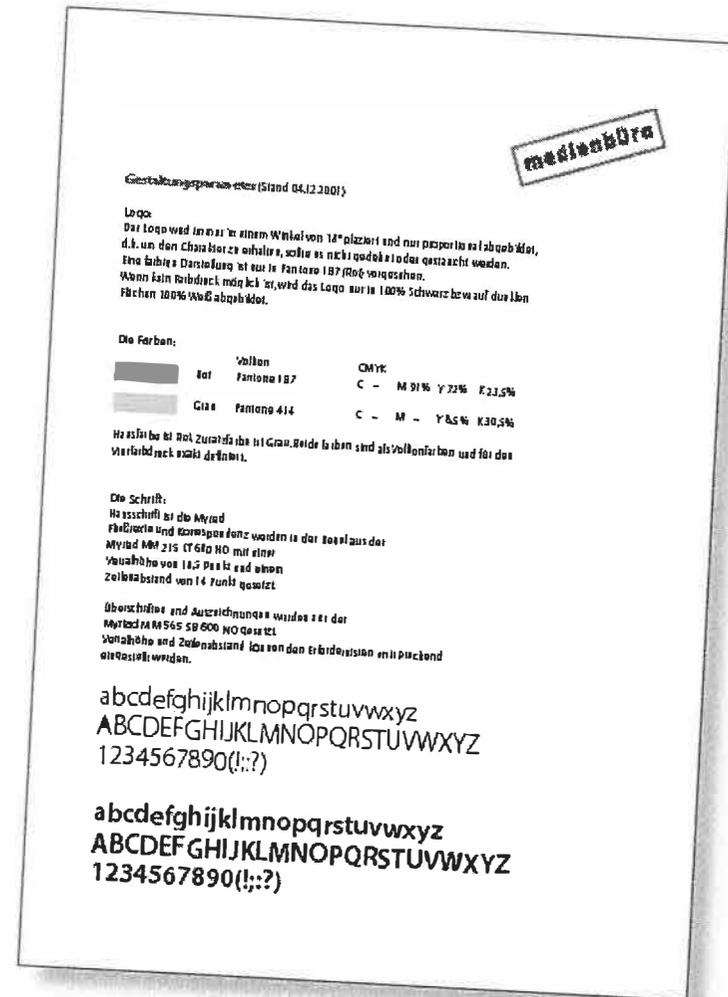
Tipp Gehen Sie mit gutem Beispiel voran: Vereinheitlichen Sie auch alle internen Veröffentlichungen. Auch hier sollte Ihr Logo sichtbar sein.

Logo vereinheitlichen
Verwenden Sie konsequent nur ein Logo und vereinheitlichen Sie alle Unternehmensschriftstücke wie Briefbögen, Visitenkarten, Werbematerialien, Anzeigen usw. Unterschiedliche Logos führen nicht zum gewünschten Erinnerungseffekt. Stellen Sie sicher, dass alle Ihre Mitarbeiter die bereitgestellten Vorlagen nutzen.

Schriftstandard festlegen
Legen Sie eine Schriftart und -größe fest, die einheitlich für Briefe, Faxe usw. verwendet wird. Alle Mitarbeiter sollten sich daran halten. Auch für interne Notizen sollte Ihre Standardschrift genutzt werden.

Legen Sie anschließend alle Richtlinien schriftlich fest. An diese Regeln muss sich ab sofort jeder immer halten.

Unterschätzen Sie nicht, wie wichtig einheitliche Arbeitsvorlagen sind. Neben dem symbolischen Nutzen (Gemeinsamkeit, Wiedererkennungswert) sparen Ihre Mitarbeiter viel Zeit beim Erstellen der Korrespondenz.



Note 3

Ein Jahresthemenplan für die Öffentlichkeitsarbeit liegt vor. Ein Corporate Design existiert.

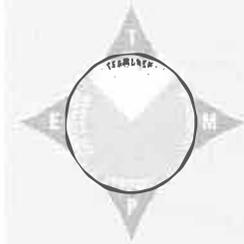
Die Medien werden regelmäßig angesprochen. Berichtet wird über Ereignisse des normalen Geschäftsbetriebs (neue Produkte, Erweiterung der Firmengebäude, Betriebsfeste usw.).

Das Corporate-Design-Konzept (Logo, Hausfarbe, -schrift) liegt in schriftlicher Form vor und wird konsequent (mindestens fünf Jahre ohne jede Veränderung) angewendet.

To do:

1. Jahresthemenplan erarbeiten
2. Pressespiegel erstellen
3. Corporate-Design-Konzept entwickeln

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 7 Außendarstellung gestalten	Weder Öffentlichkeitsarbeit noch ein einheitliches Erscheinungsbild nach außen sind vorhanden. <input type="checkbox"/>	Zu besonderen Anlässen wird versucht, die Öffentlichkeit zu informieren. Ein Firmenlogo existiert, wird aber immer wieder verändert. <input type="checkbox"/>	Zur sporadischen Öffentlichkeitsarbeit werden externe Profis hinzugezogen. Die Notwendigkeit eines Corporate Design ist klar geworden. <input type="checkbox"/>	Ein Jahresthemenplan für die Öffentlichkeitsarbeit liegt vor. Ein Corporate Design existiert. <input checked="" type="checkbox"/>	Es werden gezielt Anlässe geschaffen, über die die Medien berichten. Das Corporate Design ist ausdifferenziert bis hin zu Feinheiten wie Corporate Wording. <input type="checkbox"/>	Die Medienkontakte sind so entwickelt, dass die Presse auch von sich aus berichtet. Das Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit ist durchweg positiv. <input type="checkbox"/>



1. Jahresthemenplan erarbeiten

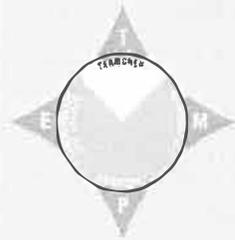
Was bieten sich in den nächsten zwölf Monaten für Anlässe, über die Sie berichten können? Planen Sie die Ereignisse im Voraus. Erstellen Sie eine ansprechende Pressemappe mit Fotos und allen wichtigen Informationen.

Tip Denken Sie auch über unangenehme Themen nach. Wie können Sie etwaige Vorwürfe entkräften?

Überlegen Sie aber vor allem, wie Sie das Problem tatsächlich lösen können. Bauen Sie durch Ihre Pressearbeit langfristig Vertrauen auf. Motto: Agieren, nicht reagieren!

Nutzen Sie systematisch Anlässe für Ihre Pressearbeit

- *Investitionen*: Neue Bauten und Maschinen zeigen eindrucksvoll, dass Ihr Unternehmen Geld verdient.
- *Innovationen*: Neue Produkte oder Sortimente beweisen, dass Ihre Firma aus eigener Kraft weiterkommt.
- *Erfolg*: Wenn es Ihrem Betrieb besser geht als dem Branchendurchschnitt, ist das auf jeden Fall eine Pressemeldung wert. Optimismus hilft immer.
- *Wettbewerb*: Um sich abzugrenzen, sollten Sie den Auftritt eines neuen Konkurrenten nutzen, um Ihre Marktposition und Ihre Nische zu beschreiben.
- *Alleinstellung*: Wenn Sie einzigartige Produkte erfinden oder vertreiben, profilieren Sie sich durch Erfolgsstories.
- *Kooperationen*: Eine neue Vertriebspartnerschaft oder die Aufteilung der Produktion zwischen mehreren Unternehmen liefert den Aufhänger für Berichte über Ihre Firma, die Partner und die Branche.
- *Auftragslage*: Ein großer Auftrag stärkt die Wirtschaftskraft in Ihrer Region und sichert Jobs.
- *Vertriebserfolge*: Eine Story über einen Monteur, der in einem exotischen Land eine Spezialmaschine installiert, zeigt, dass Ihr Unternehmen weltweit aktiv ist.
- *Umweltschutz*: Jeder Leser und jeder Nachbar will wissen, welche Stoffe in Ihrem Werk verarbeitet werden, welche Klär- und Absauganlagen der Umwelt nützen. Derzeit heißbegehrte Information.
- *Mitarbeiter*: Weiterbildungskonzepte zeigen: Sie tun etwas für Ihre Leute.
- *Vorreiterrolle*: Mit neuen Vorruhestandsmodellen oder ungewöhnlichen Arbeitszeitregelungen verdeutlichen Sie die fortschrittliche Haltung Ihres Unternehmens in Sozialfragen. »Sozial« ist in den Augen der Journalisten fast so gut wie »Umwelt«.
- *Sponsoring*: Ihr Unternehmen fördert kulturelle Einrichtungen und wird dafür öffentlich als Sponsor präsentiert. Hier ist Fingerspitzengefühl erforderlich.
- *Wirtschaftspolitik*: Unternehmer einer Region zeigen Flagge und nehmen öffentlich zu Themen wie Zinspolitik oder EG-Recht Stellung. Regional eine gern aufgenommene Thematik, die das Image hebt.



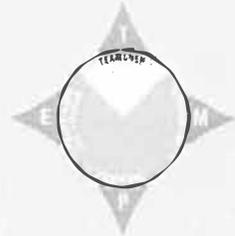
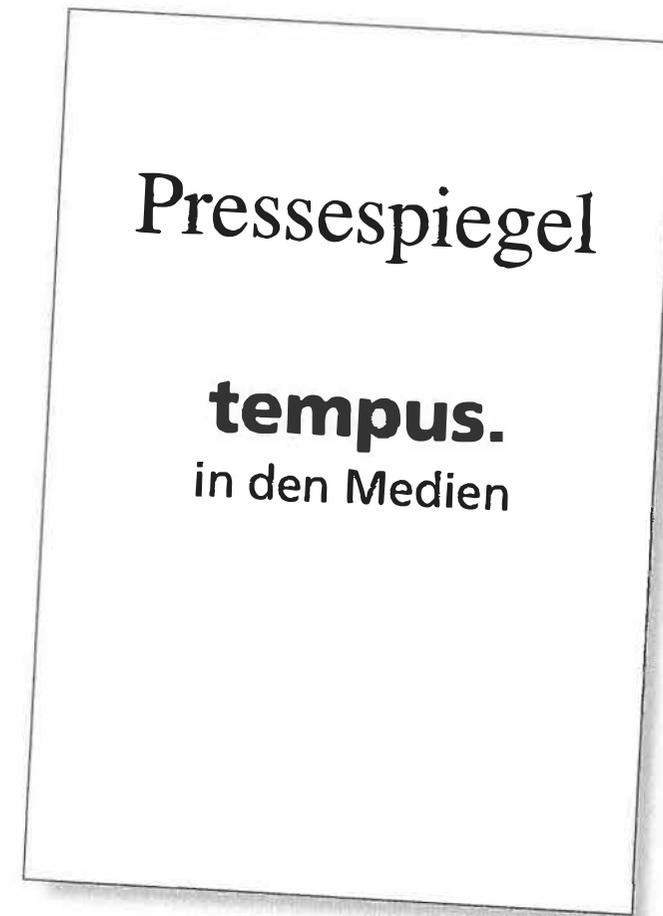
2. Pressespiegel erstellen

Tipp Informieren Sie auch wichtige Kunden mit Ihrem Pressespiegel.

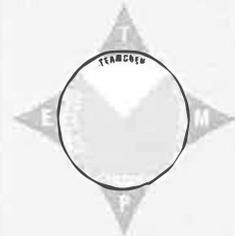
Fassen Sie alle Veröffentlichungen über Ihre Firma und sonstige für Ihre Branche wichtigen Nachrichten in einem Pressespiegel zusammen. Verteilen Sie ihn an einen festgelegten Leserkreis in Ihrem Unternehmen. Sie können auch Ausschnittdienste beauftragen, die für Sie relevanten Artikel auszuwählen.

Der Umfang der abgedruckten Artikel kann natürlich variieren: von dem Abdruck bloßer Überschriften, um einen schnellen Eindruck von der öffentlichen Meinung zu bekommen, bis hin zum Komplettabdruck wichtiger Berichte und Reportagen.

Durch den Pressespiegel kanalisieren Sie Informationen und helfen Ihren Mitarbeitern, mit dem großen Informationsangebot umzugehen.



3. Corporate-Design-Konzept entwickeln



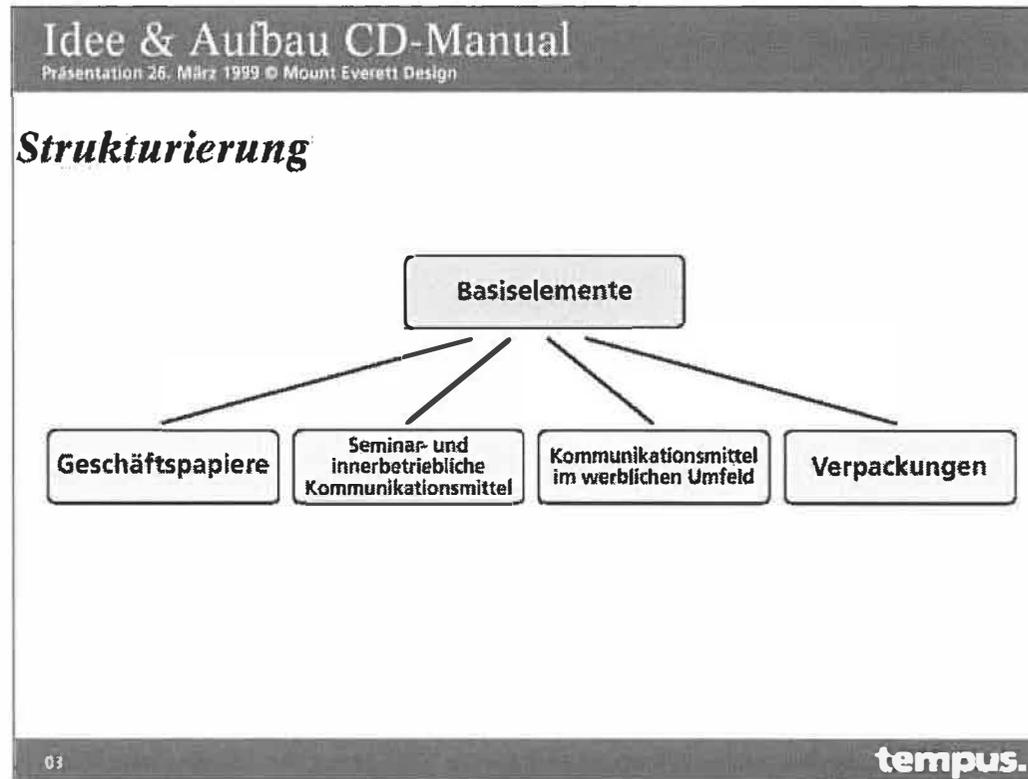
Entwickeln Sie die bereits festgelegten Gestaltungsrichtlinien weiter: hin zu einem ganzheitlichen Corporate-Design-Konzept. Das Corporate Design ist das Erscheinungsbild Ihres Unternehmens in seiner Gesamtheit.

Die Bestandteile des Corporate Design sind:

- Logo
- Typographie (Schriftbild)
- Hausfarbe
- Slogan/Motto (siehe Handlungsfeld 3, »Strategisch planen«)
- Melodie (akustisches Markenzeichen, denken Sie z. B. an McDonalds, LBS oder Coca-Cola)
- Tonality (werblicher Ansprachestil, z. B. provokativ, konservativ, informativ, sportlich)

Corporate-Design-Bestandteile tauchen auf allen Werbemitteln auf und sollten optimal aufeinander abgestimmt sein. Sie werden in einem Gestaltungshandbuch festgelegt. Ziel ist es, einen Wiedererkennungseffekt beim Kunden zu schaffen und ihm das vertrauensvolle Gefühl zu vermitteln, dass er das Unternehmen bereits kennt.

Das Corporate Design ist die wichtigste Grundlage für eine wirkungsvolle Kommunikation und den Aufbau von Vertrauen.



Beispiel für die Strukturierung eines Corporate-Design-Handbuches

Note 2

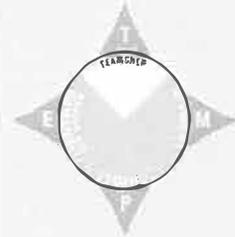
Es werden gezielt Anlässe geschaffen, über die die Medien berichten. Das Corporate Design ist ausdifferenziert bis hin zu Feinheiten wie Corporate Wording.

Zusätzlich zu den ohnehin anfallenden Anlässen werden medienwirksame Ereignisse wie Veranstaltungen, Besuche von Politikern usw. geplant. Das Corporate-Design-Konzept umfasst neben Logo, Hausschrift und Hausfarbe weitere Bereiche der Außenwirkung wie Automarke, Büroausstattung, Kleiderordnung, Verhaltenscodex usw.

To do:

1. Events schaffen
2. Neue Wege für die Öffentlichkeitsarbeit entwickeln
3. Sponsoring betreiben
4. Corporate Behaviour festlegen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 7 Außendarstellung gestalten	Weder Öffentlichkeitsarbeit noch ein einheitliches Erscheinungsbild nach außen sind vorhanden. <input type="checkbox"/>	Zu besonderen Anlässen wird versucht, die Öffentlichkeit zu informieren. Ein Firmenlogo existiert, wird aber immer wieder verändert. <input type="checkbox"/>	Zur sporadischen Öffentlichkeitsarbeit werden externe Profis hinzugezogen. Die Notwendigkeit eines Corporate Design ist klar geworden. <input type="checkbox"/>	Ein Jahresthemenplan für die Öffentlichkeitsarbeit liegt vor. Ein Corporate Design existiert. <input type="checkbox"/>	Es werden gezielt Anlässe geschaffen, über die die Medien berichten. Das Corporate Design ist ausdifferenziert bis hin zu Feinheiten wie Corporate Wording. <input type="checkbox"/>	Die Medienkontakte sind so entwickelt, dass die Presse auch von sich aus berichtet. Das Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit ist durchweg positiv. <input type="checkbox"/>



1. Events schaffen

Tipp Planen Sie medienwirksame Ereignisse, mit denen Sie auf Ihr Unternehmen aufmerksam machen können. Werden Sie z.B. Mitveranstalter von Tagungen, laden Sie Prominente und Politiker in Ihr Unternehmen ein.

Grundmotto: »man bites dog« statt »dog bites man«.

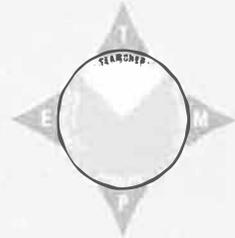
Nutzen Sie sinnvoll Foren, Events und Wettbewerbe, um sich darzustellen und Ihre Firma bekanntzumachen. Schreiben Sie über das Erreichte – sowohl intern als auch extern.

Foren nutzen

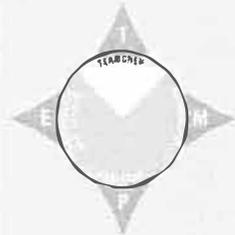
tempus ist beispielsweise seit 1999 in das TOP-Programm des Bundeswirtschaftsministeriums aufgenommen. Dort präsentieren sich über 100 innovative Unternehmen. Der auflagenstarke TOP-Katalog wird bundesweit verbreitet.

Wettbewerbe

Erkundigen Sie sich, welche Wettbewerbe in Ihrer Branche ausgeschrieben werden. Fachpublikationen stellen gerne Gewinner und innovative Konzepte vor. Überlegen Sie auch, ob Sie nicht selber einen Wettbewerb ausschreiben wollen, z. B. für Studenten. Neben der Bekanntmachung Ihres Unternehmens können solche Aktionen auch für andere Unternehmensbereiche nützlich sein (z. B. Personalrecruitment).



2. Neue Wege für die Öffentlichkeitsarbeit entwickeln



Finden Sie über die klassische Öffentlichkeitsarbeit hinaus Möglichkeiten, Ihr Unternehmen kontinuierlich im Gespräch zu halten.

Redakteure begleiten Fahrten ins Ausland

Laden Sie Journalisten der regionalen Presse ein, Sie zu begleiten, wenn Sie geschäftlich ins Ausland fahren und sich die Termine für einen Bericht eignen. Ein Beispiel wäre die Eröffnung einer Auslandsfiliale Ihres Unternehmens.

Laden Sie öffentliche Personen zu speziellen Anlässen ein

Bekannte oder interessante Persönlichkeiten erhöhen den Publicity-Effekt. Es wird eher über Sie berichtet, wenn z. B. zu einem Ereignis der Bürgermeister kommt.

Bieten Sie Hintergrundgespräche an

Laden Sie befreundete Journalisten regelmäßig zu Hintergrundgesprächen ein. Informieren Sie diese z. B. während eines Abendessens über alle wichtigen Entwicklungen.

„Damit der Max den Jim besser versteht“
Interview mit Firmenchef Dr. Jörg Knoblauch

Warum reist eine ganze Belegschaft von Giengen in die USA?
Um die Komplexität des weltweiten Geschäfts zu bewältigen, müssen die Firmen radikal mit herkömmlichen Strukturen und Denkweisen brechen. Die Globalisierung hat erst begonnen. Sie wird jede Firma und damit die Arbeit jedes Mitarbeiters radikal verändern. Um diesen Wandel einzulernen, sind solche Begegnungen notwendig.

Was hat der USA-Besuch für „drüben“ in Giengen gebracht?
Wichtig ist, daß der Hans und der Max in Deutschland den John und den Jim in den USA persönlich kennenlernen. Dann können die beiden auch besser miteinander kommunizieren. Der John kann dem Hans sagen: „Du, da habt ihr uns wieder mal Schrott geliefert. So geht es nicht.“ Das ist der schnellere und unkompliziertere Weg als wenn John dies der amerikanischen Geschäftsführung meldet und die setzt sich mit der deutschen Geschäftsführung in Verbindung.

Warum muß ein kleines Unternehmen mit 110 Mitarbeitern in Deutschland überhaupt in die USA vertreten sein?
ausgesetzt. Das wird sich jedoch ändern. Warum soll ich zu meinem lokalen Buchhändler gehen, wenn ich jedes Buch der Welt in jeder Sprache versandkostenfrei über das Internet bestellen kann?

Ist es dazu notwendig, daß wirklich alle Mitarbeiter von der Putzfrau angefangen - dabei sind?
Es geht um alle „mentale Globalisierung“. Erst wenn Mitarbeiter wirklich global denken und damit zumindest ein Stück weit ihre nationale Identität abstreifen, können die Vorteile des grenzenlosen Marktes wirklich genutzt werden. Großbetriebe arbeiten hierzu mit einer internationalen Belegschaft. Diesen Weg kann eine kleine Firma nicht ohne weiteres gehen.

3. Sponsoring betreiben

Unterstützen Sie kulturelle, soziale oder sportliche Aktivitäten. Als Gegenleistung für die finanzielle Zuwendung wirbt man für Ihr Unternehmen. Neben dem Abdruck Ihres Logos sind aber auch andere Formen der Kooperation denkbar: Ist beispielsweise Ihr Firmenname Teil des Veranstaltungstitels, ist er bald in aller Munde (»Team Telekom«).

Tipp Binden Sie Ihre Mitarbeiter in Sponsoringaktivitäten ein. Informieren Sie sie über die Veranstaltungen und verlosen Sie beispielsweise Eintrittskarten.

Sponsoringarten:

- Sport-Sponsoring, z. B. Sportereignisse, Veranstaltungen, Organisationen
- Kultur-Sponsoring, z. B. Museen, Musikgruppen, Theater
- Sozial-Sponsoring, z. B. Geldmittel für Seniorenheime, Kindergärten
- Umwelt-Sponsoring, z. B. Umweltschutz-Institute

Überlegen Sie gut, wen Sie unterstützen wollen und ob das Image der Veranstaltung/Institution zu Ihrem Image passt.

Gewährleisten Sie auch durch eigene Maßnahmen wie Pressemitteilungen, dass Ihre Unterstützung bekannt wird.

Sie steigern durch Sponsoring den Bekanntheitsgrad Ihres Unternehmens, verbessern Ihr Firmenimage und motivieren Ihre Mitarbeiter.

tempus.[®] Zeitplansysteme

AUFBRUCH ZUR GELASSENHEIT ...



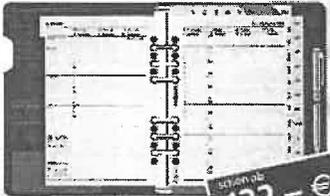
Marco-Maria Canonica
Künstlerischer Direktor der Opernfestspiele Heidenheim

»Der **tempus.** ist klar und übersichtlich und erfüllt alle Anforderungen aus den verschiedensten Berufszweigen. Gerade seine vielfältigen Formulare helfen mir immer wieder, meine Arbeit in geordnete Bahnen zu bringen. Ohne meinen **tempus.** könnte ich die vielfältigen Aufgaben als Direktor der Opernfestspiele und freischaffender Dirigent unmöglich bewältigen.«

tempus. 52 **KOMPLETT**
1 Woche auf 2 Seiten

 Schon ab **69,90 €**

Westentaschen-Format
in Kunstleder oder Leder in verschiedenen Farben
Maße: 127 x 165 x 30 mm

 Schon ab **122,- €**

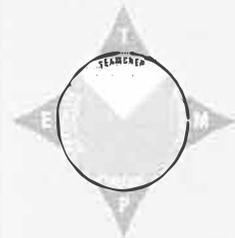
A5-Format
in Kunstleder oder Leder in verschiedenen Farben
Maße: 205 x 240 x 45 mm

Als Mitglied im tempus-Club profitieren Sie von vielen günstigen Angeboten

- jährliches Clubtreffen







4. Corporate Behaviour festlegen

Tipp

Stellen Sie sicher, dass Ihre festgelegten Richtlinien nicht als Zwang oder Einschränkung empfunden werden.

Corporate Behaviour soll

- Orientierung geben,
- einen Rahmen schaffen und
- Ihre Unternehmenswerte konkret werden lassen.

Bemühen Sie sich, das Auftreten und die Verhaltensweisen Ihrer Mitarbeiter nach außen zu vereinheitlichen. Formulieren Sie schriftlich Richtlinien, wie sich die Mitarbeiter in speziellen Geschäftssituationen verhalten sollen.

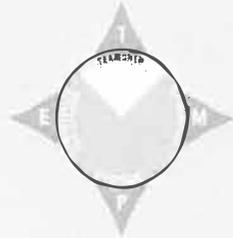
Beispiele für Corporate-Behaviour-Richtlinien

- Wie werden Verkaufsgespräche geführt?
- Wie sollten Ihre Mitarbeiter auf Reklamationen reagieren?
- Wie werden Kundenanfragen beantwortet?

Die äußere Erscheinung – hier geht es z. B. um Sprache oder Kleidung – gehört auch zum Corporate Behaviour Ihrer Firma.

Vergessen Sie nicht, dass die Richtlinien nur der erste Schritt sind. Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter, die Vorgaben optimal und individuell umzusetzen, beispielsweise durch Rhetorik-Seminare.

Die festgelegten Werte Ihres Unternehmens (Shared Values) bilden die Grundlage des Corporate Behaviour. Sie regeln das Zusammenleben Ihrer Mitarbeiter (vgl. Handlungsfeld T2 »Unternehmensleitbild festlegen«).



Note 1

Die Medienkontakte sind so entwickelt, dass die Presse auch von sich aus berichtet. Das Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit ist durchweg positiv.

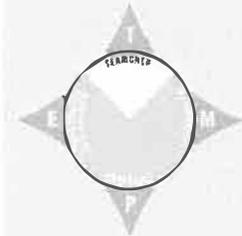
Ausgesuchte Medienvertreter und befreundete Journalisten werden regelmäßig zu Hintergrundgesprächen (z. B. Kaminabend) eingeladen. Auf diese Weise sind sie über alle wichtigen Entwicklungen stets bestens informiert. Im Ergebnis berichtet die Presse auch von sich aus immer wieder über das Unternehmen.

Das ausgefeilte Corporate-Design-Konzept existiert nicht nur auf dem Papier, sondern ist von jedem Mitarbeiter verinnerlicht und wird täglich in allen Bereichen gelebt.

To do:

1. Kontakte zur Presse pflegen
2. Integrierte Kommunikationspolitik betreiben

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 7 Außendarstellung gestalten	Weder Öffentlichkeitsarbeit noch ein einheitliches Erscheinungsbild nach außen sind vorhanden. <input type="checkbox"/>	Zu besonderen Anlässen wird versucht, die Öffentlichkeit zu informieren. Ein Firmenlogo existiert, wird aber immer wieder verändert. <input type="checkbox"/>	Zur sporadischen Öffentlichkeitsarbeit werden externe Profis hinzugezogen. Die Notwendigkeit eines Corporate Design ist klar geworden. <input type="checkbox"/>	Ein Jahresthemenplan für die Öffentlichkeitsarbeit liegt vor. Ein Corporate Design existiert. <input type="checkbox"/>	Es werden gezielt Anlässe geschaffen, über die die Medien berichten. Das Corporate Design ist ausdifferenziert bis hin zu Feinheiten wie Corporate Wording. <input type="checkbox"/>	Die Medienkontakte sind so entwickelt, dass die Presse auch von sich aus berichtet. Das Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit ist durchweg positiv. <input checked="" type="checkbox"/>



1. Kontakte zur Presse pflegen

Tipp Pressekontakte pflegen heißt auch ganz konkret: Ihren Presseverteiler pflegen. Prüfen Sie kontinuierlich die Aktualität der Adressen und Ansprechpartner. Bauen Sie den Verteiler weiter aus: Wo werden dieses Jahr Themen behandelt, die Ihren Geschäftsbereich betreffen? Welcher Journalist behandelt welche Themen? Mit diesen Informationen können Sie gezielt Redakteure ansprechen.

Ihr Ziel

Werden Sie eine *company of interest*. Sehen Sie sich als Partner der Presse. Sie stellen Ihr Wissen zur Verfügung – und im Gegenzug wird Ihr Firmenname genannt.

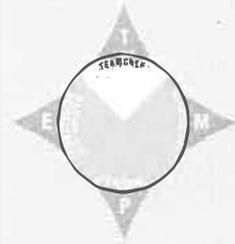
Der Weg dorthin

Fragen Sie sich:

- »Wie kann ich auf mich aufmerksam machen?«
- »Wie werde ich zu verschiedensten Fragen um Statements gebeten?«

Beispiele

- Informieren Sie Journalisten über interessante gesellschaftliche Entwicklungen, Trends, die Sie persönlich beobachtet haben (regional oder überregional) oder Veränderungen im Kundenverhalten.
- Beziehen Sie öffentlich Stellung zu aktuellen Themen.
- Überreichen Sie kleine Aufmerksamkeiten, z. B. zu Weihnachten. Auch dadurch pflegen Sie ein freundschaftliches Verhältnis.



2. Integrierte Kommunikationspolitik betreiben

Sehen Sie Ihre Unternehmenskommunikation als Einheit. Alle Maßnahmen werden in diese Einheit integriert und aufeinander abgestimmt. Sie wirken dadurch optimal zusammen.

Tip Vergessen Sie nicht, in Ihrem Unternehmen die Bedeutung des Corporate Design-Gedankens lebendig zu halten. Alle Mitarbeiter müssen ihn verinnerlichen.

Maßnahmen abstimmen

Von der Werbeanzeige über Sponsoring bis hin zur Pressemitteilung erscheint Kommunikation sehr unterschiedlich. Sie müssen deshalb Ihre Maßnahmen aufeinander abstimmen, damit sich die Unterschiede optimal ergänzen und der Kern der Aussage gewahrt bleibt.

Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen heißt

- inhaltlich: »Was wollen wir kommunizieren?«
- formal: »Wie kommunizieren wir es?«
- zeitlich: »Wann kommunizieren wir was?«

Beachten Sie, dass einmal gesetzte Richtlinien bei allen Maßnahmen eingehalten werden müssen.

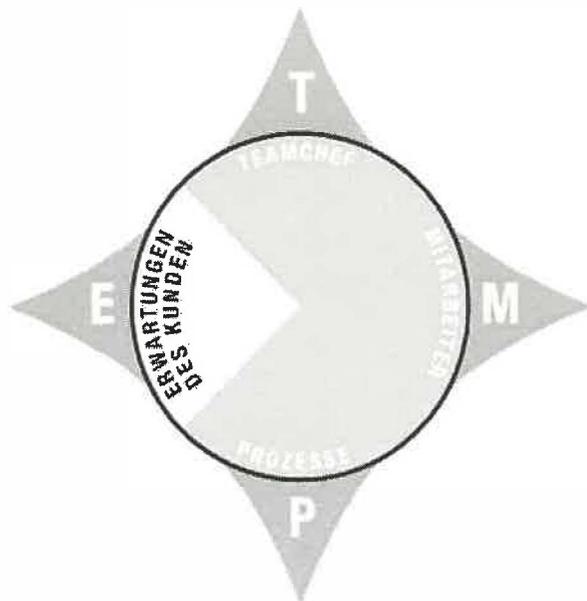
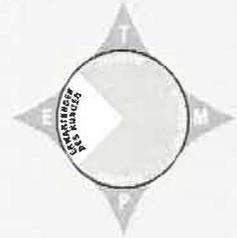
Oberstes Ziel: Kundenorientierung

Über allen Ihren Maßnahmen steht Ihre Kundenorientierung. Lassen Sie neue Erkenntnisse über Ihre Kunden kontinuierlich in die Kommunikationsarbeit einfließen.

Das Resultat ist eine prägnante, zielorientierte und glaubwürdige Unternehmenskommunikation.



Erfolgsfaktor II: Erwartungen des Kunden



Beim Erfolgsfaktor »Erwartungen des Kunden« geht es um die Bereiche Marketing, Vertrieb und Service.

»Vagabundierende« Kunden

Wenn der Kunde sich nicht äußert, weder negativ noch positiv, wiegt sich mancher Unternehmer in Sicherheit und ist von der Zufriedenheit seiner Abnehmer überzeugt. Das böse Erwachen folgt erst, wenn sich plötzlich der Wettbewerb an seinen Kunden erfreut. Geringfügig niedrigere Preise, ein wenig mehr Service oder vielleicht auch nur die nette Verkäuferin des Konkurrenten haben den Abnehmer, der sich als »vagabundierender« Kunde versteht, überzeugt.

Viele Autofahrer tanken, wenn es gerade notwendig ist. Man ist zwar mit der Tankstelle »zufrieden«, aber die Begeisterung hält sich so in Grenzen, dass ohne Nachdenken gewechselt wird.

Der Kunde als »Fan«

Gelingt es Ihnen jedoch, die **Erwartungen des Kunden stets zu übertreffen**, werden Ihre Kunden zu »Fans«. Es gilt also, den Kunden immer wieder aufs Neue zu verblüffen.

Wie im Märchen »Der Hase und der Igel« gilt es, »schon da« zu sein. Was der Kunde auch will: Das Unternehmen ist »schon da«. Es ist nicht nur in der Lage, die Wünsche des Kunden zu erfüllen, sondern schafft es immer wieder, **ihn positiv zu überraschen.**

Erfolgsfaktor II: Erwartungen des Kunden

Die Kunden wollen den »Wow«-Effekt. Nur wenn Sie ihn bieten, schaffen Sie es, sich aus der Masse der Anbieter herauszuheben und immunisieren sich praktisch gegen die allgemein grassierende »Krankheit« der Gleichartigkeit. Ein Beispiel ist der Motorradhersteller Harley-Davidson. Seine Kunden sind von diesem Motorrad begeistert und wirkliche Fans des Unternehmens. Die Hemmschwelle, eine andere Marke zu fahren, ist sehr hoch.

Wie entsteht jedoch Kundenzufriedenheit?

Kundenzufriedenheit entsteht durch Vergleichsprozesse. Konsumenten stimmen ihre Erwartungen an ein Produkt oder eine Dienstleistung mit den tatsächlich wahrgenommenen Leistungen ab: 5,8 Liter Verbrauch auf 100 Kilometer verspricht der Autoverkäufer. Ergibt sich nach dem Kauf beim ersten Tanken ein Verbrauch von 5,8 Litern, ist die Welt in Ordnung. Sind es jedoch 6,5 Liter, ist die Enttäuschung groß. Bei 5,7 Litern ist der Autobesitzer begeistert.

Begeisterungseigenschaften machen den Unterschied

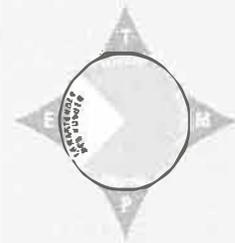
Die Kunst besteht zunächst darin, Leistungseigenschaften zu entwickeln, die den Kunden dazu bewegen, das Produkt zu kaufen. Hier geht es um Faktoren, die eindeutig messbar sind, beispielsweise die Höchstgeschwindigkeit eines Fahrzeugs oder der Preis für einen Flug nach New York. Zusätzlich werden Begeisterungseigenschaften benötigt. Sie erst geben dem Kunden das Gefühl, mehr zu bekommen als erwartet. Eine Begeisterungseigenschaft kann beispielsweise der Internetzugang im Flugzeug sein. Wird er angeboten, steigert er den Wert der Dienstleistung insgesamt stark. Wird er nicht geboten, ist der Fluggast deshalb

nicht unbedingt unzufrieden.

Die abgebildete Treppe zeigt die Zusammenhänge im Bereich Erwartungen des Kunden.



Der erste Schritt besteht darin zu fragen: »Was können wir gut?« (Kernkompetenzen entwickeln). Dann muss festgelegt werden, wer für diese Leistungen Interesse haben könnte (Zielgruppe fokussieren). Der dritte Schritt besteht darin, an diese Leistungen eine Servicekomponente zu knüpfen (Servicequalität steigern). Jetzt hat man ein schönes Produkt. Der nächste Schritt besteht darin, immer wieder Innovationen zu bieten (Innovationsfähigkeit ausbauen). Jetzt ist die Leistung vorhanden, die immer wieder auch verbessert wird. Der nächste Schritt besteht darin, den Verkauf zu stärken und immer wieder die Kundenzufriedenheit zu messen, um sicherzustellen, dass man noch Erwartungen der Kunden erfüllt. Die überbetriebliche Aufgabe ist es, die Kundenbeziehungen zu pflegen.



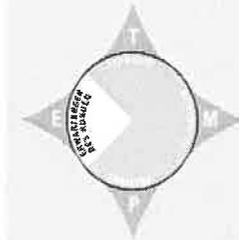
**Erfolgsfaktor II
Erwartungen
des Kunden**

Geben Sie sich für jedes Handlungsfeld eine Note. Kreuzen Sie dazu in jeder Zeile ein Kästchen an, das Ihre Situation am besten beschreibt.

Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 1 Kernkompetenzen entwickeln	Es sind keine Kernkompetenzen vorhanden. <input type="checkbox"/>	Kernkompetenzen sind zwar vorhanden, aber nicht bekannt. <input type="checkbox"/>	Kernkompetenzen sind erkannt und stellen die Richtlinie des Handelns dar. <input type="checkbox"/>	Die Kernkompetenzen werden ausgebaut, um auf den gegenwärtigen Märkten existieren zu können. <input type="checkbox"/>	Die Kernkompetenzen werden ausgebaut, um auf anderen und zukünftigen Märkten existieren zu können. <input type="checkbox"/>	Neue Kernkompetenzen werden aufgebaut, um auf zukunftssträchtigen Märkten aktiv sein zu können. <input type="checkbox"/>
Handlungsfeld 2 Zielgruppe fokussieren	Das Unternehmen sieht überallpotenzielle neue Kunden. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen kämpft um die Marktführerschaft im Gesamtmarkt der Branche. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen beschäftigt sich mit verschiedensten Zielgruppen und berücksichtigt zunehmend deren unterschiedliche Potenziale und Bedürfnisse. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen hat eine Vorauswahl getroffen, experimentiert mit ausgewählten Zielgruppen und ermittelt ansatzweise deren Bedürfnisse. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen konzentriert sich auf eine klar umrissene Zielgruppe. Die gegenwärtigen Bedürfnisse dieser Zielgruppe werden verstanden. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen ist faktisch Monopolist in einer Nische und damit Zielgruppenbesitzer. Auch die zukünftigen Bedürfnisse der Zielgruppen werden erkannt. <input type="checkbox"/>
Handlungsfeld 3 Servicequalität steigern	Das Produkt steht im Vordergrund, es gibt keinen Service. <input type="checkbox"/>	Die Erkenntnis ist vorhanden, dass sich alle Produkte am Markt ähneln und eine Differenzierung nur über den Service möglich ist. <input type="checkbox"/>	Unternehmerischer Service gewinnt an Bedeutung (Lieferservice, Altersales-Service, Umgang mit Fehllieferungen, Reklamationen usw.). <input type="checkbox"/>	Persönlicher Service gewinnt an Bedeutung. Freundliche Mitarbeiter bilden den Unterschied zur Konkurrenz. Servicestandards sind festgelegt und werden laufend verbessert. <input type="checkbox"/>	Persönlicher und unternehmerischer Service sind exzellent. <input type="checkbox"/>	Die Serviceleistung verblüfft den Kunden immer wieder aufs Neue. Geliefert wird die volle Leistung plus 1. Der Kunde sagt »Wow«. <input type="checkbox"/>
Handlungsfeld 4 Innovationsfähigkeit ausbauen	Trotz des immensen Marktdrucks herrscht die Meinung: »Was gestern gut war, kann heute nicht schlecht sein.« <input type="checkbox"/>	Die Erkenntnis gewinnt an Bedeutung, dass sich Produktlebenszyklen ständig verkürzen. <input type="checkbox"/>	Produktportfolios teilen, den Produktmix zu durchleuchten. <input type="checkbox"/>	Bestehendes wird zielgruppenorientiert weiterentwickelt (kundenorientierte Lösungsvorschläge). <input type="checkbox"/>	Bestehendes wird verbessert und gleichzeitig das »Geschäft neu erfunden«. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen hat eine Fülle von neuen, innovativen Produkten und damit die »Tempo-Führerschaft« in der Branche übernommen. <input type="checkbox"/>
Handlungsfeld 5 Verkauf stärken	Verkauf wird nicht systematisch betrieben. Es gibt keinen Internet-Auftritt. <input type="checkbox"/>	Verkauf ist Aufgabe der Verkaufsabteilung. Website existiert, wird aber nicht gepflegt. <input type="checkbox"/>	Verkauf ist gemeinsame Aufgabe von Verkaufsabteilung und Führungskräften. Aktualisierte Website ist vorhanden und wird kommuniziert. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter verstehen sich als Unterstützer des Verkaufs. Website ist suchmaschinenoptimiert und ständig aktuell. <input type="checkbox"/>	Zahlreiche Mitarbeiter des Unternehmens haben direkten Kundenkontakt. Website belegt bei Suchmaschinen vorderste Ränge und erzielt substantielle Umsätze. <input type="checkbox"/>	Auch nicht im Verkauf tätige Mitarbeiter und Kunden bringen Aufträge. Strategisches Internetmarketing wird aktiv betrieben. <input type="checkbox"/>
Handlungsfeld 6 Kundenzufriedenheit messen	Die Kundenzufriedenheit wird nicht ermittelt. <input type="checkbox"/>	Kundenzufriedenheit ist ein Thema, über das »gesprochen« wird. <input type="checkbox"/>	Die Zufriedenheit der größten Kunden wird sporadisch ermittelt. <input type="checkbox"/>	Die Zufriedenheit aller Kunden ist bekannt und hat Auswirkungen auf das Tagesgeschäft. <input type="checkbox"/>	Daten über Kundenbetreuung, Kundenbeziehung und Kundenbindung liegen allen Mitarbeitern vor und stellen die Handlungsgrundlage dar. <input type="checkbox"/>	Es besteht ein individueller Dialog mit den einzelnen Kunden. Deren Zufriedenheit wird ständig im Verhältnis zum Wettbewerb verfolgt. <input type="checkbox"/>
Handlungsfeld 7 Kundenbeziehungen pflegen	Kundenbeziehungen werden nicht gepflegt. <input type="checkbox"/>	Verkauf über Druck führt oft am Bedürfnis des Kunden vorbei. <input type="checkbox"/>	Kundenbeziehungen werden sporadisch gepflegt (z. B. durch Zusendung einer Weihnachtsgrußkarte). <input type="checkbox"/>	Es wird versucht, alle Kundenbeziehungen ohne Vorauswahl zu pflegen, was einen enormen Aufwand erfordert. <input type="checkbox"/>	Kunden wurden in A-, B- und C-Kunden klassifiziert. A-Kunden werden durch klaren Nutzen angezogen und gewonnen. Ein Kundenbeirat wurde installiert. <input type="checkbox"/>	Ihr Unternehmen hat Kultstatus. Begeisterte Kunden werden zu »Fans« und werben viele neue Kunden. <input type="checkbox"/>

Handlungsfeld E

TEST: ERWARTUNGEN



Tipps zum Weiterlesen (1)

Günter Ederer und Lothar J. Seiwert: *Der Kunde ist König. Das 1x1 der Kundenorientierung*. Offenbach 2000 (Das Buch enthält ein Kapitel über die Kundenorientierung der Firma tempus).

Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton: *Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik*. Frankfurt/New York 2006

Hans Hinterhuber, Gernot Handlbauer und Kurt Matzler: *Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen. Eigene Potentiale erkennen, entwickeln, umsetzen*. München 2003

W. Chan Kim, Renee Mauborgne: *Der Blaue Ozean als Strategie. Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt*. München 2005

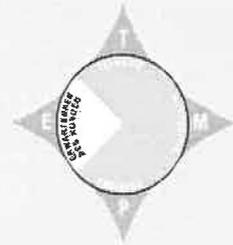
Jörg Knoblauch, Kurt Nagel und Lars Stängle: *Methodenhandbuch Unternehmens-Fitness*. Giengen 2003. Erhältlich unter www.tempus-consulting.de

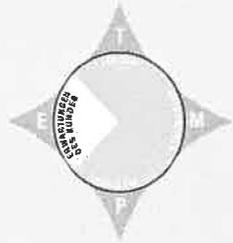
Wolfgang Mewes: *Mit Nischenstrategie zur Marktführerschaft*. Zürich 2000

Hermann Scherer: *Das überzeugende Angebot. So gewinnen Sie gegen Ihre Konkurrenz*. Frankfurt/New York 2006

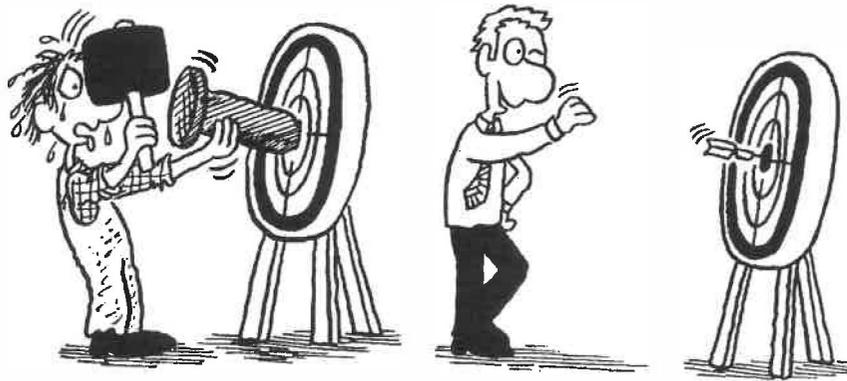
Hermann Scherer: *Ganz einfach verkaufen. Die 12 Phasen des professionellen Verkaufsgesprächs*. Offenbach 2003

Hermann Scherer: *Spielregeln für die Pole-Position. So stellen Sie sich auf für die Märkte von morgen*. (Hörbuch) Frankfurt/New York 2005





Kernkompetenzen entwickeln



Kernkompetenzen haben für das Unternehmen zentrale Bedeutung. Um was handelt es sich?

Kernkompetenzen

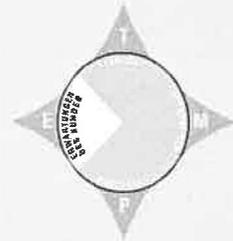
- sind besondere Fähigkeiten, Fertigkeiten, Technologien,
- wurden durch langjährige Entwicklungsprozesse und Erfahrungen gewonnen,
- werden vom Kunden als einzigartig angesehen,
- sind von der Konkurrenz nicht oder nur sehr schwer zu imitieren und
- sind auf eine Vielzahl von Märkten übertragbar.

Der globale Verdrängungswettbewerb zwingt die Unternehmen, alle Kräfte auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren.

*»Wer keine deutlichen, schwer kopierbaren und dauernd beweisbaren Wettbewerbsvorteile aufweist, kann den Wettbewerb nur über den Preis führen!«
(Klaus Kobjoll)*

Weiterführende Informationen:
Methodenhandbuch,
 Methoden Nr. 3, 17

Note 6



Es sind keine Kernkompetenzen vorhanden.

Diese Unternehmen haben keinerlei Kernkompetenzen, also nichts, was sie einzigartig macht. Es ist dem Unternehmer nicht gelungen, besondere Fähigkeiten, die schwer zu imitieren oder auf eine Vielzahl von Märkten übertragbar sind, aufzubauen. Dorfschlossereien zum Beispiel reparieren Gartentore, bringen Rasenmäher wieder in Gang oder erneuern die Kirchturmuhr.

Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 1 Kernkompetenzen entwickeln	Es sind keine Kernkompetenzen vorhanden.	Kernkompetenzen sind zwar vorhanden, aber nicht bekannt.	Kernkompetenzen sind erkannt und stellen die Richtlinie des Handelns dar.	Die Kernkompetenzen werden ausgebaut, um auf den gegenwärtigen Märkten existieren zu können.	Die Kernkompetenzen werden ausgebaut, um auf anderen und zukünftigen Märkten existieren zu können.	Neue Kernkompetenzen werden aufgebaut, um auf zukunftsträchtigen Märkten aktiv sein zu können.
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Note 5

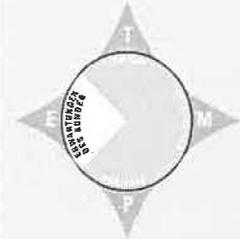
Kernkompetenzen sind zwar vorhanden, aber nicht bekannt.

Der Unternehmer ist sich seiner Kernkompetenzen nicht bewusst. Es werden Leistungen erbracht, die für den Kunden einen großen Wert haben. Jedoch konzentriert sich das Unternehmen nicht darauf, da sich der Unternehmer hierüber nicht im Klaren ist. Dafür werden zahlreiche andere Tätigkeiten durchgeführt, die zweitrangig sind.

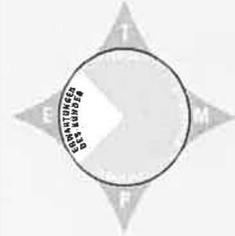
To do:

1. Analyse der Stärken und Schwächen
2. Vergleich mit Wettbewerbern

Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 1 Kernkompetenzen entwickeln	Es sind keine Kernkompetenzen vorhanden. <input type="checkbox"/>	Kernkompetenzen sind zwar vorhanden, aber nicht bekannt. <input checked="" type="checkbox"/>	Kernkompetenzen sind erkannt und stellen die Richtlinie des Handelns dar. <input type="checkbox"/>	Die Kernkompetenzen werden ausgebaut, um auf den gegenwärtigen Märkten existieren zu können. <input type="checkbox"/>	Die Kernkompetenzen werden ausgebaut, um auf anderen und zukünftigen Märkten existieren zu können. <input type="checkbox"/>	Neue Kernkompetenzen werden aufgebaut, um auf zukunftssträchtigen Märkten aktiv sein zu können. <input type="checkbox"/>



1. Analyse der Stärken und Schwächen



Analysieren Sie Ihre Stärken und Schwächen. Listen Sie alles auf, was Ihr Unternehmen besonders gut kann.

Beispiele für eigene Stärken:

- Guter Service
- Viele Stammkunden
- Schweißkenntnisse

Eigene Stärken:

Schreiben Sie anschließend jene Leistungen auf, welche verbesserungsbedürftig sind.

Beispiele für eigene Schwächen:

- Ungünstiger Standort
- Keine Laufkundschaft
- Veralteter Maschinenpark

Eigene Schwächen:

2. Vergleich mit Wettbewerbern



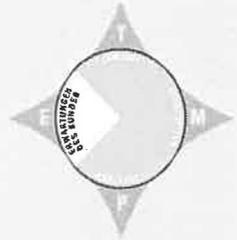
Bewerten und vergleichen Sie Ihre Stärken und Schwächen mit denen der Konkurrenz, und es wird klar, wo Sie ansetzen müssen.

Eigene Stärken:

Stärken des Wettbewerbs:

Eigene Schwächen:

Schwächen des Wettbewerbs:



2. Vergleich mit Wettbewerbern

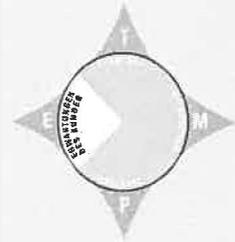
Benutzen Sie ein Polari-
tätsprofil, um die eigenen
Stärken und Schwächen
mit denen der Wettbewer-
ber zu vergleichen. Sie
finden ein solches Profil
auf der nächsten Seite.

Vorgehen:

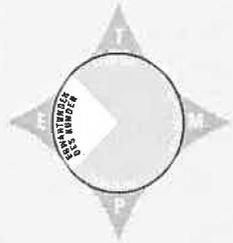
- Tragen Sie die Namen Ihrer drei wichtigsten Wettbewerber in die Tabelle auf der nächsten Seite ein.
- Fallen Ihnen weitere Kriterien der Wettbewerbsposition ein? Ergänzen Sie diese in der 1. Spalte unten.
- Bewerten Sie nun Ihr Unternehmen. Die Note 1 bedeutet sehr gut, Note 6 ungenügend.
- Verbinden Sie die Bewertungspunkte in einer Spalte und Sie erhalten eine »Fieberkurve«.
- Bewerten Sie nach dem gleichen Muster die Wettbewerber nach den Ihnen vorliegenden Informationen.
- Kennzeichnen Sie die Kriterien, bei denen ein Wettbewerber zwei oder mehr Noten besser ist als Sie.

Ihr Ziel:

- Versuchen Sie nun,
- die Schwächen der Wettbewerber für sich zu nutzen,
 - die eigenen Stärken herauszuheben und zu festigen und
 - die eigenen Schwächen zu beseitigen.



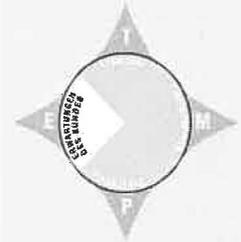
2. Vergleich mit Wettbewerbern



Polaritätsprofil																								
Kriterien der Wettbewerbsposition	Eigenes Unternehmen						Wettbewerber A Name:						Wettbewerber B Name:						Wettbewerber C Name:					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Marktstellung																								
Angebotssortiment																								
Werkstattleistung																								
Service																								
Image																								
Standort																								
Kommunikation																								
Betriebsausstattung																								
Warenpräsentation																								
Stammkundenanteil																								
Kundenbetreuung																								
Mitarbeiter																								
Qualifikation																								
Erfahrung																								
Motivation																								
Auftreten																								

1 = sehr gut, 6 = ungenügend

2. Vergleich mit Wettbewerbern



Polaritätsprofil																								
Kriterien der Wettbewerbsposition	Eigenes Unternehmen						Wettbewerber A Name:						Wettbewerber B Name:						Wettbewerber C Name:					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Kapital																								
Gewinnsituation																								
Finanzierungspotenzial																								
Unternehmer																								
Motivation																								
Qualifikation																								
Kreativität																								
Ziele																								

1 = sehr gut, 6 = ungenügend

Quelle: Bernasch-Lieber, Kurzawa u.a., BWHT (Hg.), Näheres unter www.handwerk-bw.de

Polaritätsprofil

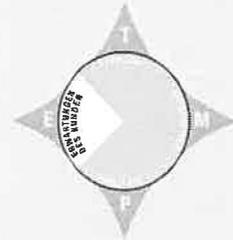
1 = sehr gut, 6 = ungenügend

Quelle: BWHT Marketing im Handbuch, näheres unter www.handwerk-bw.de

Kriterien der Wettbewerbsposition	Eigenes Unternehmen						Wettbewerber A Name:						Wettbewerber B Name:						Wettbewerber C Name:					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Marktstellung																								
Angebotssortiment																								
Werkstattleistung																								
Service																								
Image																								
Standort																								
Kommunikation																								
Betriebsausstattung																								
Warenpräsentation																								
Stammkundenanteil																								
Kundenbetreuung																								
Mitarbeiter																								
Qualifikation																								
Erfahrung																								
Motivation																								
Auftreten																								
Kapital																								
Gewinnsituation																								
Finanzierungspotenzial																								
Unternehmer																								
Motivation																								
Qualifikation																								
Kreativität																								
Ziele																								

Handlungsfeld E 1

NOTE 5



Note 4

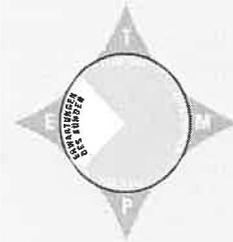
Kernkompetenzen sind erkannt und stellen die Richtlinie des Handelns dar.

Die unternehmerischen Entscheidungen werden an den Kernkompetenzen ausgerichtet. Was man gut kann, wird selbst erledigt, andere Bereiche werden an Dritte verlagert oder gar aufgegeben. Jeder weiß: Automobilhersteller beziehen Scheinwerfer für die eigenen Autos von Zulieferern, denn Licht gehört nicht zu den Kernkompetenzen.

To do:

1. Benchmarking betreiben
2. Schlüsselpersonen definieren
3. Produkt- und Servicevorteile herausstellen
4. Regelmäßig Gespräche führen

Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 1 Kernkompetenzen entwickeln	Es sind keine Kernkompetenzen vorhanden. <input type="checkbox"/>	Kernkompetenzen sind zwar vorhanden, aber nicht bekannt. <input type="checkbox"/>	Kernkompetenzen sind erkannt und stellen die Richtlinie des Handelns dar. <input checked="" type="checkbox"/>	Die Kernkompetenzen werden ausgebaut, um auf den gegenwärtigen Märkten existieren zu können. <input type="checkbox"/>	Die Kernkompetenzen werden ausgebaut, um auf anderen und zukünftigen Märkten existieren zu können. <input type="checkbox"/>	Neue Kernkompetenzen werden aufgebaut, um auf zukunftssträchtigen Märkten aktiv sein zu können. <input type="checkbox"/>



1. Benchmarking betreiben

1. Suchen Sie Schwachstellen.

Bestimmen Sie einen betrieblichen Ablauf/Prozess mit größtem Handlungsbedarf. Legen Sie Zeitrahmen sowie Budget fest.

2. Stellen Sie ein Team auf.

Es sollte drei bis fünf Leute umfassen:

- Einen direkt mit dem Ablauf/Prozess betrauten Mitarbeiter
- Den Verantwortlichen der betreffenden Abteilung, etwa
· Vertrieb/Logistik
- Ein Mitglied der Geschäftsleitung
- Eventuell einen Moderator/Berater

3. Analysieren Sie Prozesse.

Erheben Sie exakte Messgrößen (nach Zeit, Kosten, Qualität). Bilden Sie daraus Vergleichskriterien als Kennzahl, wie z. B. Anzahl der Bearbeitungsschritte, der beteiligten Personen, Durchlaufzeiten.

4. Wählen Sie Benchmarkpartner aus.

5. Schreiben Sie Kandidaten an.

Bieten Sie dem Wunschpartner auf Chefebene ein Benchmarking-Projekt an. Teilen Sie bei Interesse die eigenen Kennzahlen mit. *Vorsicht:* Wer den Partner mit einer schieren Datenflut überhäuft, verschreckt ihn.

Richtwert: Die Daten müssen in maximal drei Stunden zu ermitteln sein.

6. Werten Sie die Zahlen aus.

Setzen Sie sich mit dem Partner zusammen, vergleichen Sie die Kennzahlen des betreffenden Prozesses in den beiden Unternehmen und klopfen Sie diese auf Schwachpunkte und Verbesserungspotenziale ab.

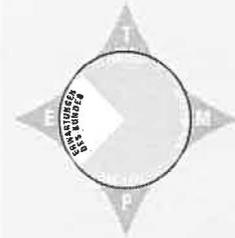
7. Studieren Sie den Prozess bei Partnern.

Halten Sie direkt im Anschluss an den »Ortstermin« beim Partner die Ergebnisse fest. Werten Sie sie aus, solange die Eindrücke noch frisch sind.

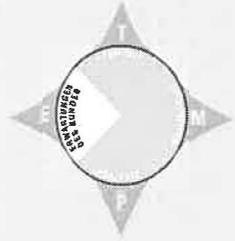
8. Setzen Sie Maßnahmen um.

Beginnen Sie gleich am nächsten Tag mit der Umsetzung in der eigenen Firma. Motto: »Nicht kopieren, sondern adaptieren«. Legen Sie genau fest, was von wem wann angegangen wird. Akzeptieren Sie keine Ausflüchte.

Quelle: Müller 1998, S. 67



2. Schlüsselpersonen definieren



Im Vergleich mit Ihren Wettbewerbern können Sie die Vor- bzw. Nachteile Ihres Unternehmens erkennen. Beantworten Sie nun:

- Wer ist für die Vorteile verantwortlich?
- Wer erstellt diese Ware oder Dienstleistung?

Häufig sind es nicht irgendwelche Maschinen, Gebäude oder Patente, die Wettbewerbsvorteile erzielen, sondern Menschen. Definieren Sie diese schriftlich:



Die Schlüsselpersonen in Ihrem Unternehmen sind:

– _____, weil:

.....
.....
.....

– _____, weil:

.....
.....
.....

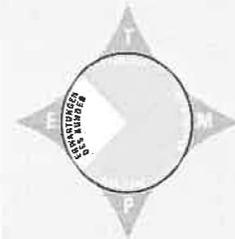
– _____, weil:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

– _____, weil:

.....
.....
.....
.....

3. Produkt- und Servicevorteile herausstellen



Es zählt, was der Kunde wahrnimmt. Welche Bedeutung misst er einer Eigenschaft bei? Untersuchen Sie nicht nur, wie gut die einzelnen Leistungsmerkmale erreicht werden. Fragen Sie sich, was die Eigenschaft dem Kunden bringt. Nur was vom Kunden gewollt ist, kann zur Kernkompetenz ausgebaut werden.

Nutzen Sie die folgende Tabelle. Schätzen Sie ein,
 – wie wichtig dem Kunden die beschriebene Eigenschaft ist,
 – wie Sie Ihrer Ansicht nach diese Eigenschaft erfüllen.

Sie erkennen nun sehr schnell, welche Produkt- und Servicevorteile Ihr Unternehmen hat.

	Wie wichtig ist es Ihrem Kunden?						Wie gut sind hier Ihre Leistungen?					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Preis-Leistungs-Verhältnis												
Beratung												
Produktqualität												
Reklamation												
Service												
Zuverlässigkeit												
Termintreue												
Prestige												
Persönliche Ansprache												
Anregung, Rat, Hilfe												

1 = sehr wichtig, 6 = unwichtig

1 = voll erfüllt, 6 = nicht erfüllt



4. Regelmäßig Gespräche führen

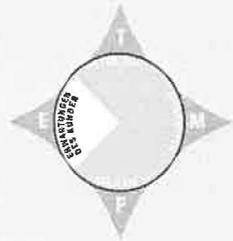
Holen Sie sich auch die Meinung von Experten außerhalb des Betriebes ein. Damit vermeiden Sie Betriebsblindheit und eine verzerrte Wahrnehmung der Wirklichkeit. Experten können sein:

- Kunden,
- Lieferanten,
- Wettbewerber,
- Bankvertreter,
- Wirtschaftskenner.

Sie finden Experten in:

- der Industrie und Handelskammer,
- den Handwerkskammern,
- Clubs (z. B. Marketingclub),
- Arbeitskreisen,
- Foren.

Diese Leute können Ihnen häufig helfen, das Bild über die eigenen Fähigkeiten abzurunden.



Note 3

Die Kernkompetenzen werden ausgebaut, um auf den gegenwärtigen Märkten existieren zu können.

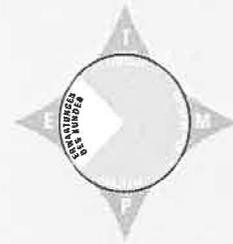
Der Unternehmer konzentriert sich ausschließlich auf die Kernkompetenzen, um der Konkurrenz voraus zu sein. Somit bietet er einen hohen Kundennutzen und das Unternehmen hat im Vergleich zum Wettbewerb deutliche Vorteile.

Betrachten Sie die Firma Porsche: Über Jahrzehnte wurde daran gearbeitet, immer bessere straßentaugliche Sportwagen zu bauen.

To do:

1. Auf Kernkompetenzen konzentrieren

Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 1 Kernkompetenzen entwickeln	Es sind keine Kernkompetenzen vorhanden. <input type="checkbox"/>	Kernkompetenzen sind zwar vorhanden, aber nicht bekannt. <input type="checkbox"/>	Kernkompetenzen sind erkannt und stellen die Richtlinie des Handelns dar. <input type="checkbox"/>	Die Kernkompetenzen werden ausgebaut, um auf den gegenwärtigen Märkten existieren zu können. <input checked="" type="checkbox"/>	Die Kernkompetenzen werden ausgebaut, um auf anderen und zukünftigen Märkten existieren zu können. <input type="checkbox"/>	Neue Kernkompetenzen werden aufgebaut, um auf zukunftssträchtigen Märkten aktiv sein zu können. <input type="checkbox"/>



1. Auf Kernkompetenzen konzentrieren

Nutzen Sie ein Portfolio, um sich Ihrer verschiedenen Kompetenzen bewusst zu werden.

Benutzen Sie dabei zwei Größen:

1. Kompetenz im Vergleich zum Wettbewerb (x-Achse):
Diese Größe beschreibt, ob Ihre Kompetenz im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern niedriger oder höher ist. Haben Sie z. B. als Autobauer ein besseres oder schlechteres Image als Ihre Wettbewerber?

2. Kundenwert (y-Achse):
Wie schätzen die Kunden den Wert einer Leistung ein? Also: Wie wichtig ist dem Kunden eine Eigenschaft?

Aus den beiden Größen können sich folgende Situationen ergeben:

Kompetenzlücken:

Eine vom Kunden als sehr wichtig eingeschätzte Fähigkeit ist im Unternehmen sehr unterentwickelt.

Kernkompetenzen:

Die Eigenschaft wird vom Kunden hoch geschätzt und von Ihrem Unternehmen in hohem Maße realisiert.

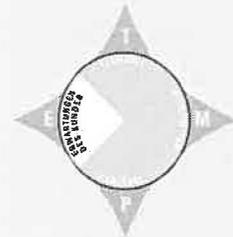
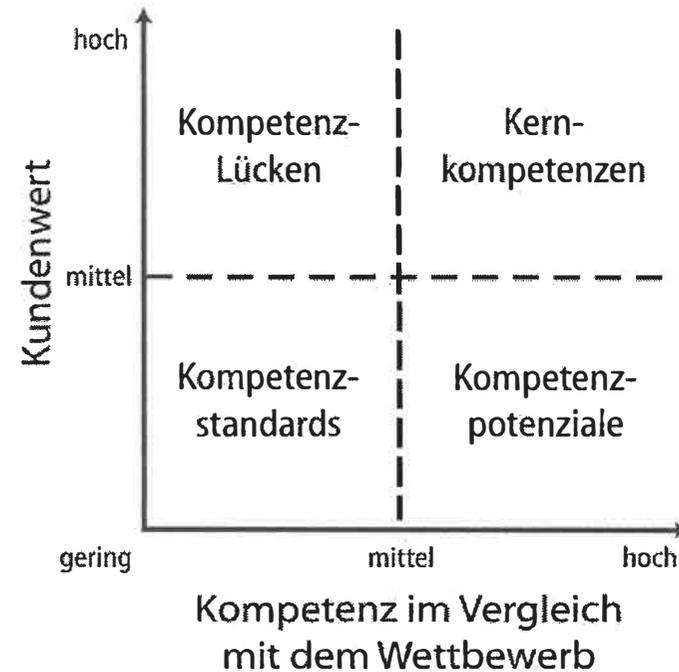
Kompetenzstandards:

Der Kunde misst dieser Fähigkeit keine große Bedeutung bei. Das Unternehmen ist in diesem Bereich auch nicht sehr entwickelt.

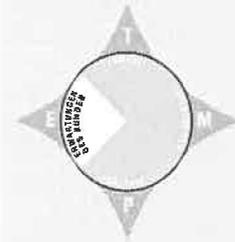
Kompetenzpotenziale:

Das Unternehmen hat eine führende Position, der Kundenwert wird aber gering eingeschätzt.

Quelle: Hinterhuber u.a. 1997, S. 116ff



1. Auf Kernkompetenzen konzentrieren



Listen Sie Ihre einzelnen Kernprozesse auf, wie z. B.

- Auftragsabwicklung,
- Produktion (auch feiner untergliedert in z. B. Schweißen, Löten, ...),
- Distribution,
- Beratung etc.

Bewerten Sie dann den Kundenwert und die Kompetenz mit Noten von 1 (niedrig) bis 10 (hoch).

Die Ergebnisse werden nun in das Portfolio übertragen. Unten sehen Sie ein Beispiel. Tragen Sie bitte auf der nächsten Seite Ihre Werte ein.

Beispiel:

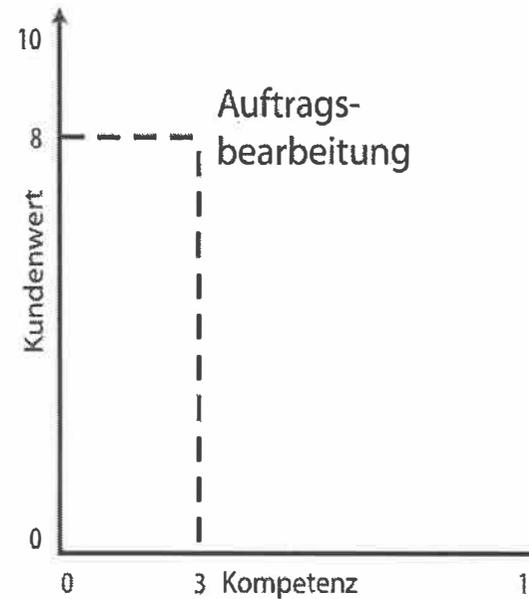
Kernprozess: Auftragsbearbeitung

Kundenwert: 8

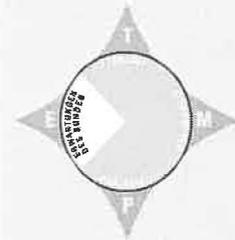
Kompetenz: 3

Kompetenzart: Kompetenzlücke

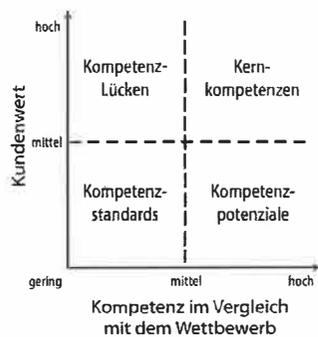
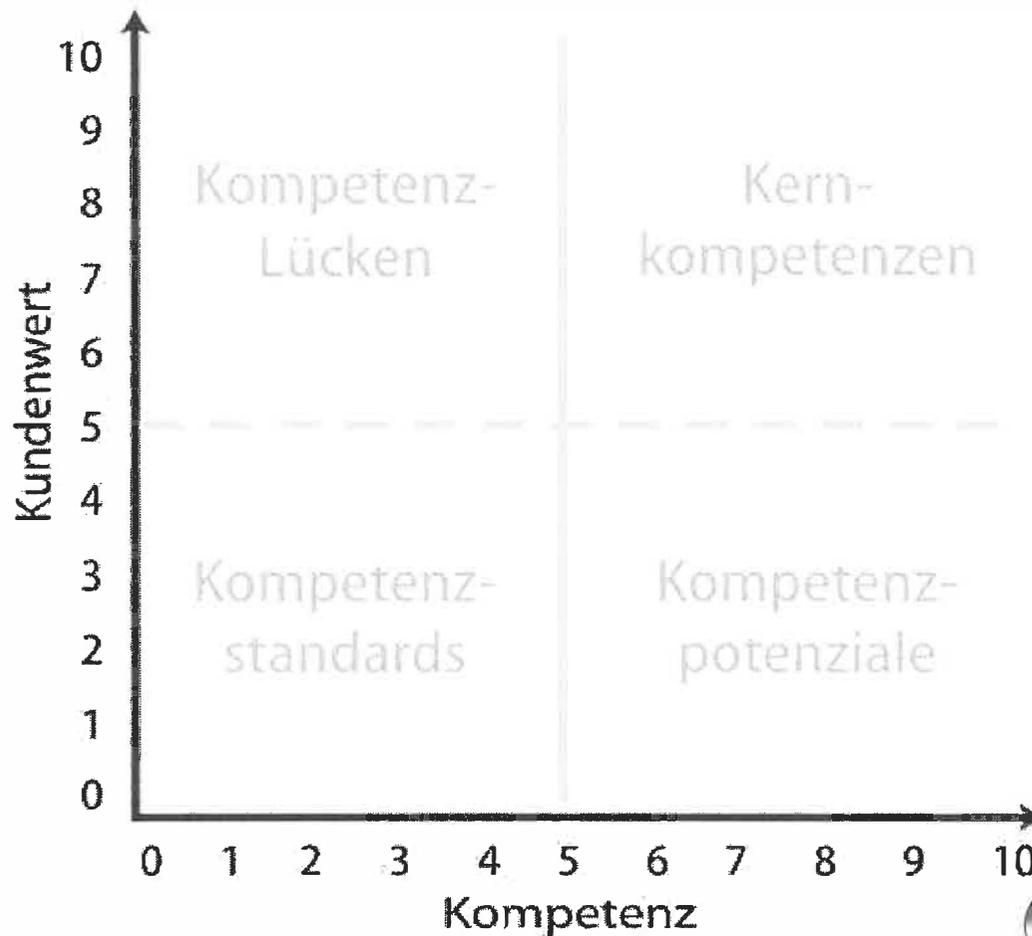
Meine Kernprozesse sind:	Kundenwert	Kompetenz
1. Auftragsbearbeitung	8	3
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
		1 = niedrig, 10 = hoch



1. Auf Kernkompetenzen konzentrieren



Entwerfen Sie aus den genannten Werten Ihr Kompetenzportfolio.



1. Auf Kernkompetenzen konzentrieren

Je nachdem, in welchem Feld Ihre Kernprozesse eingeordnet sind, empfiehlt sich folgendes Vorgehen.

Kompetenzlücken = Outsourcing/Strategische Netzwerke

In diesem Bereich ist die Chance gering, die nötigen Kernkompetenzen zu entwickeln, die jedoch einen großen Kundenwert haben. Nutzen Sie die Kenntnisse und Fähigkeiten anderer Firmen und vergeben Sie Aufgaben an Firmen, die sich darauf spezialisiert haben (Outsourcing).

Kernkompetenzen = Zukünftige Kerngeschäfte

Es treffen überdurchschnittliche Fähigkeiten auf wichtige Bedürfnisse des Kunden. Bündeln Sie die Anstrengungen im Unternehmen auf diesen Bereich, damit Sie von Wettbewerbern schwer imitiert werden können. Dies ermöglicht den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen.

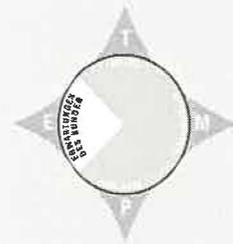
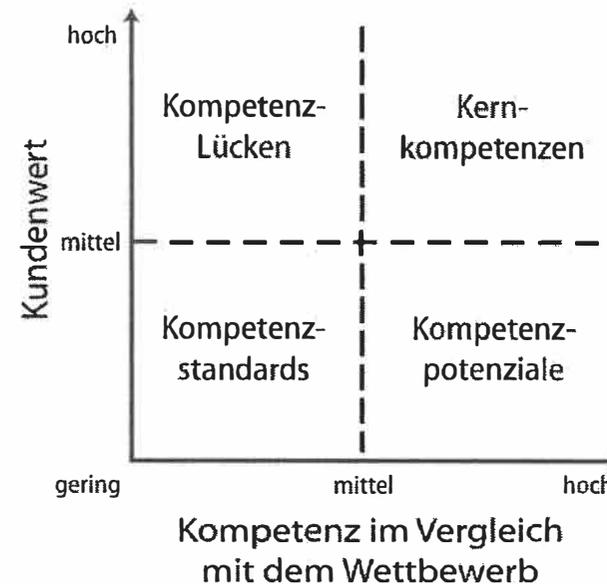
Kompetenzstandards = Bereich Desinvestition

Ziel ist, Kosten durch Abbau dieser Leistungen zu sparen. Prüfen Sie hier Neuinvestitionen genau.

Kompetenzpotenziale = Transferbereich

Es bestehen hervorragende Fähigkeiten für die es aber (noch) keinen strategischen Anwendungsbereich gibt. Finden Sie für diese Potenziale neue Nutzungsmöglichkeiten. Fragen Sie sich: »Wie kann diese Fähigkeit in wahren Kundennutzen umgewandelt werden?«

Quelle:
Hinterhuber, u. a. 1997, S. 119



Note 2

Die Kernkompetenzen werden ausgebaut, um auf anderen und zukünftigen Märkten existieren zu können.

Die Bewertung liegt hier auf »Ausbau« der Kernkompetenzen. Neu dabei ist jedoch, dass man sich nicht wie bisher auf die bestehenden Märkte konzentriert, sondern gezielt auf neue, vor allem zukunftssträchtige Märkte. Der Autovermieter Sixt beispielsweise bietet auch die Verwaltung von Firmenfuhrparks an. Die Kernkompetenz »Verwalten und Bereitstellen von Autos« wird in einem neuen Markt benutzt.

To do:

1. Neue Märkte suchen
2. Kreative Ideenfindung anwenden
3. Kundentreffen veranstalten

Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 1 Kernkompetenzen entwickeln	Es sind keine Kernkompetenzen vorhanden. <input type="checkbox"/>	Kernkompetenzen sind zwar vorhanden, aber nicht bekannt. <input type="checkbox"/>	Kernkompetenzen sind erkannt und stellen die Richtlinie des Handelns dar. <input type="checkbox"/>	Die Kernkompetenzen werden ausgebaut, um auf den gegenwärtigen Märkten existieren zu können. <input type="checkbox"/>	Die Kernkompetenzen werden ausgebaut, um auf anderen und zukünftigen Märkten existieren zu können. <input checked="" type="checkbox"/>	Neue Kernkompetenzen werden aufgebaut, um auf zukunftssträchtigen Märkten aktiv sein zu können. <input type="checkbox"/>



1. Neue Märkte suchen

Überlegen Sie sich: Wie können Sie mit Ihren bestehenden und neuen Kernkompetenzen auf bestehenden und neuen Märkten agieren?

Lücken füllen

Welche Chancen bieten Ihre bestehenden Kernkompetenzen in bestehenden Geschäftsfeldern?

Herausragende Position

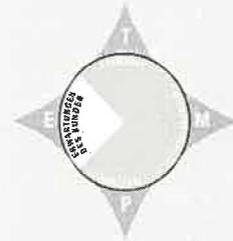
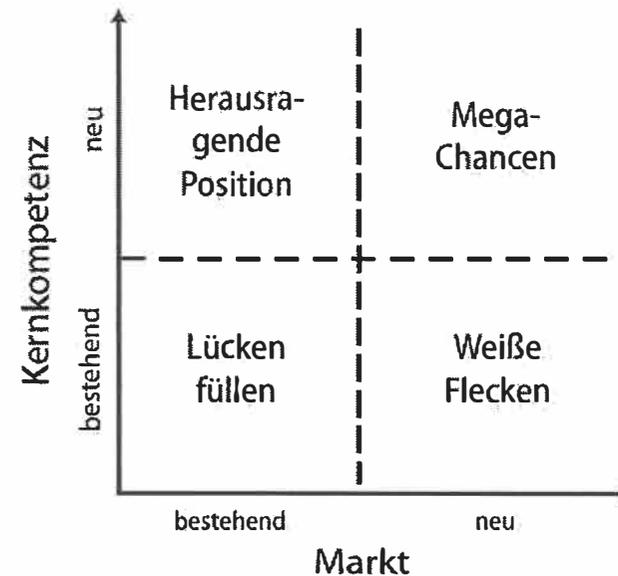
Welche neuen Kernkompetenzen müssen Sie aufbauen, um Ihre Position auf bestehenden Märkten zu halten? Ihr Ziel ist eine herausragende Position.

Weißer Flecken

Auf welchen Märkten können Sie mit Ihren gegenwärtigen Kernkompetenzen Kundenzufriedenheit schaffen? Nutzen Sie diese bisherigen weißen Flecken.

Mega-Chancen

Welche neuen Kernkompetenzen müssen Sie aufbauen, um auf neuen, attraktiven Märkten künftig erfolgreich zu sein? Spüren Sie die Mega-Chancen auf.



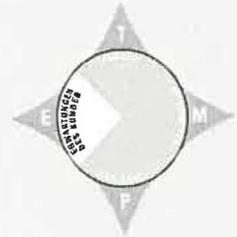
2. Kreative Ideenfindung anwenden

Brainstorming am Flipchart

1. Laden Sie Führungskräfte, Querdenker und Mitarbeiter aus allen Ebenen zu einem Treffen ein.
2. Erklären Sie die Absicht des Treffens: »Auf welche Märkte können wir unsere Kernkompetenzen übertragen?« Notieren Sie die Aufgabenstellung gut sichtbar am Flipchart.
3. Nennen Sie die Kernkompetenzen noch einmal und notieren Sie sie auf dem Flipchart.
4. Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter Ideen zu äußern und schreiben Sie diese stichpunktartig auf dem Flipchart mit.
5. Kritik ist nicht erlaubt. Alle Ideen, seien sie auch noch so verrückt, werden aufgenommen. Eine Aus- und Bewertung erfolgt erst später. Teilen Sie dies auch am Anfang allen Anwesenden mit.
6. Werten Sie die gewonnenen Ideen aus und arbeiten Sie an den meistversprechenden weiter.



3. Kundentreffen veranstalten



Gründen Sie einen Kundenbeirat:

1. Legen Sie einen Termin und Ort für ein Kundentreffen fest.
2. Wählen Sie Kunden aus, deren Meinungen interessant sein könnten. Sollte Ihnen bekannt sein, dass sich einige Kunden untereinander nicht verstehen, vermeiden Sie eine gemeinsame Einladung.
3. Erstellen Sie einen Tagesablauf.
4. Verfassen Sie eine interessante Einladung.
5. Überlegen Sie sich im Vorfeld Fragen, die Sie stellen wollen. Beziehen Sie hier möglichst viele Ihrer Mitarbeiter mit ein.

Schneider Werkzeuge GmbH
Herrn Müller
Karlstraße 3

12345 Berlin

Sehr geehrter Herr Müller,

06. September 2006

wir leben in einer Zeit, in der man Kundenbegeisterung nur durch eine enge Partnerschaft zwischen Lieferant und Kunde erreichen kann. Wir wagen einen weiteren Schritt in diese Richtung und laden Sie ein zum

Kundentreffen am Dienstag, 7. Februar 2006
von 10 bis 15.30 Uhr in Musterhausen.

Den Tagesablauf entnehmen Sie bitte dem beigegefügtten Blatt. Wir sind sicher, dass es ein interessantes und anregendes Treffen wird, da wir mit der Teilnahme wichtiger Persönlichkeiten aus der Werkzeugbranche rechnen. Eine Liste der eingeladenen Personen finden Sie als Anlage.

Wir würden uns freuen, wenn Sie unsere Einladung wahrnehmen könnten, denn wir haben Sie als einen außerordentlich kompetenten Ansprechpartner kennen gelernt. Bei Rückfragen rufen Sie bitte Max Mustermann an: (0 73 22) 9 50-134.

Viele Grüße aus Musterhausen

Dr. Jörg Knoblauch

Kundentreffen am Dienstag, 7. Februar 2006

Tagesordnung

Beginn: 10 Uhr (Sie werden auf Wunsch gerne vom Bahnhof oder Flughafen abgeholt.)

Ende: 15.30 Uhr

Ort: Produktions GmbH
Musterstraße 24
89000 Musterhausen, Germany

10.15 Uhr Begrüßung durch Dr. Jörg Knoblauch

10.30 Uhr Vorstellungsrunde der Gäste sowie der Führungskräfte von Produktions GmbH. Virtueller Betriebsrundgang mit Vorstellung der Firma Produktions GmbH.

11 bis 13 Uhr (dazwischen kleine Pause)

Konkrete Fragestellungen werden bearbeitet, z. B.:

1. Wie sieht der ideale Katalog aus?
2. Ist eine Bestellung über das Internet erwünscht?
3. Die neue Produktlinie – Was sind die Vor- und Nachteile, was muss noch integriert werden?
4. Welche Lieferzeiten fordert der Markt?
5. Wie sind die Wirtschaftsprognosen für die kommenden Jahre?
6. Wer sollte noch eingeladen werden?
7. Sollte dieses Treffen nächstes Jahr wiederholt werden?

13 bis 14.30 Uhr Mittagessen mit der Möglichkeit zur Diskussion

14.30 bis 15.30 Uhr Interessenten sind herzlich zu einem Betriebsrundgang eingeladen.



Note 1

Neue Kernkompetenzen werden aufgebaut, um auf zukunftssträchtigen Märkten aktiv sein zu können.

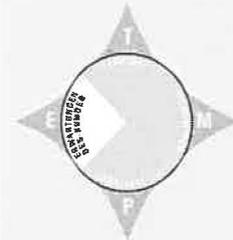
- Unternehmen, die diese Note verdienen, sind in der Lage,
- neue Kernkompetenzen aufzubauen. Der Computerhersteller Apple ist Pionier auf dem Gebiet des Musikeinkaufens im Internet (itunes).
 - die Bedürfnisse zukunftssträchtiger Märkte zu erkennen. Apple ist heute die Nummer eins im Markt der mp3-Player.

Ein weiteres Beispiel: Der traditionelle Gummistiefelproduzent Nokia begann, Mobiltelefone herzustellen. Auch Nokia hat somit neue Märkte mit neuen Fähigkeiten erschlossen.

To do:

1. Trends erkennen
2. Neue Kernkompetenzen aufbauen

Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 1 Kernkompetenzen entwickeln	Es sind keine Kernkompetenzen vorhanden. <input type="checkbox"/>	Kernkompetenzen sind zwar vorhanden, aber nicht bekannt. <input type="checkbox"/>	Kernkompetenzen sind erkannt und stellen die Richtlinie des Handelns dar. <input type="checkbox"/>	Die Kernkompetenzen werden ausgebaut, um auf den gegenwärtigen Märkten existieren zu können. <input type="checkbox"/>	Die Kernkompetenzen werden ausgebaut, um auf anderen und zukünftigen Märkten existieren zu können. <input type="checkbox"/>	Neue Kernkompetenzen werden aufgebaut, um auf zukunftssträchtigen Märkten aktiv sein zu können. <input type="checkbox"/>



1. Trends erkennen

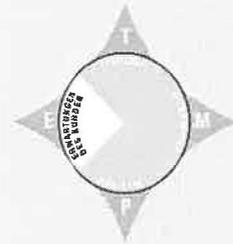
Trends aus dem Buch »Clicking« von Faith Popcorn:

1. Trend: Leben im Kokon
 2. Trend: Clanning
 3. Trend: Fantasy-Abenteuer
 4. Trend: Genießen? Jetzt erst recht!
 5. Trend: Kleine Genüsse
 6. Trend: Die Suche nach Halt und Sinn
 7. Trend: Ich-bezogene Wirtschaft (Economics)
 8. Trend: Weiblich denken
 9. Trend: Mannzipation
 10. Trend: 99 Leben auf einmal
 11. Trend: Aussteigen
 12. Trend: Gesund und lange leben
 13. Trend: Länger jung bleiben
 14. Trend: Der wehrhafte Verbraucher
 15. Trend: Gegen die Großen
 16. Trend: S.O.S. – Rettet unsere Gesellschaft
- Quelle: Popcorn 1997, S. 5f

Weitere bekannte Trendforscher sind z. B. Mathias Horx oder Leo A. Nefiodow.

Weitere Quellen für Trends:

- Tagungen
- Kongressschriften
- Messebesuche
- Messekataloge
- Infoblätter
- Kunden, Lieferanten, Konkurrenten
- Zeitschriften/Zeitungen
- Bücher
- Gesetze, Normen, Richtlinien
- Marktstudien, Branchenanalysen, Reports
- Patentinformationen, Schutzrechte
- Verbands- und Kammerinformationen
- Experten, Berater, Vermittler
- Hochschul- und Institutsschriften
- Forschungsberichte
- Monographien
- Studien
- Dissertationen
- Statistiken
- Datenbanken

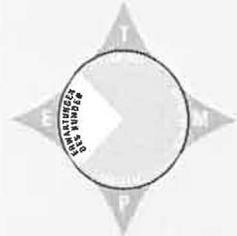


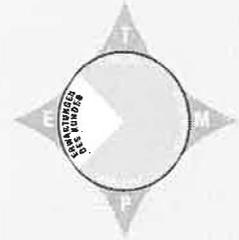
2. Neue Kernkompetenzen aufbauen

Der Aufbau (also nicht der Ausbau) neuer Kernkompetenzen setzt voraus, dass künftige Kundenbedürfnisse bekannt sind.

- Gehen Sie schrittweise vor und verlieren Sie nicht den Mut.
Oft ist die Lücke zwischen vorhandenen und angestrebten Fähigkeiten so groß, dass sie entmutigend wirkt. Zerlegen Sie die erforderlichen Maßnahmen in überschaubare, realistische Teilschritte.
- Fördern Sie die Prozessorganisation: weg von der klassischen Hierarchie, hin zu Prozessabläufen.
- Fördern Sie das Lernen.
- Bauen Sie strategische Netzwerke auf.
- Unterstützen Sie Kompetenzträger.

Tipp Arbeiten Sie ständig an Ihren Kernkompetenzen. Dieser Prozess muss am Leben gehalten werden.





Zielgruppe fokussieren



»Unsere Konkurrenz arbeitet mit übelsten Methoden: Sie tun einfach alles, was der Kunde will!«

Ein sehr anschauliches Beispiel für erfolgreiche Zielgruppenfokussierung ist eine Warenhauskette, die von Kleidung über Möbel bis hin zu Haushaltsartikeln alles im Angebot hatte. Vor einigen Jahren stand die Firma kurz vor der Pleite. Die rettende Idee war schließlich, sich auf eine klar umrissene Zielgruppe zu konzentrieren: die Käufer von Spielwaren. Das Ergebnis kennen wir alle: TOYS »R« US.

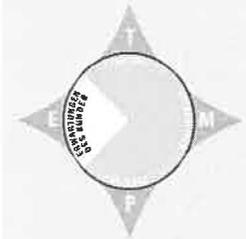
Ähnlich wie bei Sportlern ist es auch bei Unternehmen: Den großen Durchbruch und den damit verbundenen Erfolg erzielt man erst dann, wenn man sich voll und ganz auf eine Sache konzentriert. Oder haben Sie schon einmal einen erfolgreichen Marathonläufer gesehen, der gleichzeitig auch in der Weltelite der Kugelstoßer vertreten ist?

Weiterführende Informationen:
Methodenhandbuch,
 Methoden Nr. 18, 19, 22

Note 6

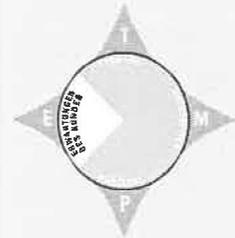
Das Unternehmen sieht überall potenzielle neue Kunden.

Solche Unternehmen glauben, jedes Bedürfnis befriedigen zu müssen. Jeder wird als potenzieller Kunde gesehen, und so wird versucht, allen Ansprüchen gerecht zu werden. Erfahrungen dieser Art sind oft bei chinesischen Firmen zu beobachten. Die Messestände sehen teilweise wie Gemischtwarenläden aus. Zu finden sind Werkzeuge, Autozubehör, Porzellan, Schmuck und vieles mehr.



Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 2 Zielgruppe fokussieren	Das Unternehmen sieht überall potenzielle neue Kunden. <input checked="" type="checkbox"/>	Das Unternehmen kämpft um die Marktführerschaft im Gesamtmarkt der Branche. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen beschäftigt sich mit verschiedensten Zielgruppen und berücksichtigt zunehmend deren unterschiedliche Potenziale und Bedürfnisse. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen hat eine Vorauswahl getroffen, experimentiert mit ausgewählten Zielgruppen und ermittelt ansatzweise deren Bedürfnisse. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen konzentriert sich auf eine klar umrissene Zielgruppe. Die gegenwärtigen Bedürfnisse dieser Zielgruppe werden verstanden. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen ist faktisch Monopolist in einer Nische und damit Zielgruppenbesitzer. Auch die zukünftigen Bedürfnisse der Zielgruppen werden erkannt. <input type="checkbox"/>

Note 5



Das Unternehmen kämpft um die Marktführerschaft im Gesamtmarkt der Branche.

Die Unternehmen kennen ihre Branche und den damit verbundenen Markt, in dem sie die Marktführerschaft anstreben. Jedoch ist der Gesamtmarkt so dimensioniert, dass eine Marktführerschaft beinahe unmöglich ist. Konkurrenten, die sich auf einzelne Zielgruppen des gesamten Marktes konzentrieren, sind durch ihre Spezialisierung wettbewerbsfähiger. Bei Lebensmittelhändlern beispielsweise kämpfen zahlreiche Ketten um den ersten Platz. Trotzdem gibt es Anbieter, die spezielle Kundengruppen erfolgreich bedienen: Drogerien, Reformhäuser, Bioläden usw.

To do:

1. Markt definieren
2. Kundengruppen bestimmen

Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 2 Zielgruppe fokussieren	Das Unternehmen sieht überall potenzielle neue Kunden. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen kämpft um die Marktführerschaft im Gesamtmarkt der Branche. <input checked="" type="checkbox"/>	Das Unternehmen beschäftigt sich mit verschiedenen Zielgruppen und berücksichtigt zunehmend deren unterschiedliche Potenziale und Bedürfnisse. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen hat eine Vorauswahl getroffen, experimentiert mit ausgewählten Zielgruppen und ermittelt ansatzweise deren Bedürfnisse. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen konzentriert sich auf eine klar umrissene Zielgruppe. Die gegenwärtigen Bedürfnisse dieser Zielgruppe werden verstanden. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen ist faktisch Monopolist in einer Nische und damit Zielgruppenbesitzer. Auch die zukünftigen Bedürfnisse der Zielgruppen werden erkannt. <input type="checkbox"/>

1. Markt definieren

Die Branche ist meist durch den Betriebszweck vorgegeben. Stellt eine Firma beispielsweise Sägeblätter her, befindet sie sich in der Werkzeugbranche. Wie definieren Sie Ihren Markt? Wer kauft oder soll kaufen?

Anhaltspunkte für das Definieren des Marktes:

- **Geografische Ausrichtung** (z. B. deutschsprachiger Raum oder Radius um den Betriebsstandort in Kilometern),
- **Qualitative Ausrichtung** (z. B. Werkzeuge für Hochleistungsmaschinen),
- **Preisliche Ausrichtung** (z. B. Gourmetrestaurant mit Speisen ab 50 €),
- **Tätigkeiten**, also eine klare Definition dessen, was man anbietet (beispielsweise nimmt ein Heizungsbauer keine Aufträge für Klimageräte an).



ZIELGRUPPE FOKUSSIEREN

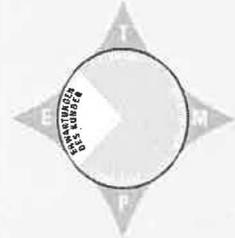
2. Kundengruppen bestimmen

Bestimmen Sie die Kundengruppen ihres Marktes.

Wo bestehen Grenzen oder Überschneidungen zu anderen Branchen?
Welche Produkte werden auf diesem Markt angeboten? Es geht um die Branche, für die man die meisten Produkte bieten kann, wie zum Beispiel die Werkzeugbranche oder die Freizeitbranche.

Handlungsfeld E 2

NOTE 5



5

Note 4

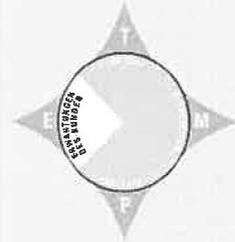
Das Unternehmen beschäftigt sich mit verschiedensten Zielgruppen und berücksichtigt zunehmend deren unterschiedliche Potenziale und Bedürfnisse.

Unternehmen der Note 4 greifen sich aus dem Gesamtmarkt einige Zielgruppen heraus und kämpfen hier um die Marktführerschaft. Während sozusagen früher noch mit der Schrotflinte geschossen wurde, werden jetzt gezielte Schüsse abgegeben.

To do:

1. Zielgruppen definieren und bewerten

Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 2 Zielgruppe fokussieren	Das Unternehmen sieht überall potenzielle neue Kunden. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen kämpft um die Marktführerschaft im Gesamtmarkt der Branche. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen beschäftigt sich mit verschiedensten Zielgruppen und berücksichtigt zunehmend deren unterschiedliche Potenziale und Bedürfnisse. <input checked="" type="checkbox"/>	Das Unternehmen hat eine Vorauswahl getroffen, experimentiert mit ausgewählten Zielgruppen und ermittelt ansatzweise deren Bedürfnisse. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen konzentriert sich auf eine klar umrissene Zielgruppe. Die gegenwärtigen Bedürfnisse dieser Zielgruppe werden verstanden. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen ist faktisch Monopolist in einer Nische und damit Zielgruppenbesitzer. Auch die zukünftigen Bedürfnisse der Zielgruppen werden erkannt. <input type="checkbox"/>



1. Zielgruppen definieren und bewerten

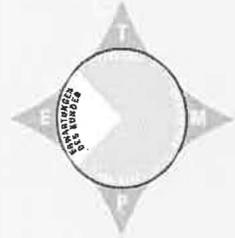


Definieren Sie zunächst Ihre Zielgruppen. Tragen Sie Ihre Zielgruppen in die folgende Liste ein.

Ihre Zielgruppen

1.
2.
3.
4.

Bewerten Sie anschließend Ihre Zielgruppen. Ermitteln Sie, welche Zielgruppe für das Unternehmen erfolgversprechend ist. Als Kriterien sind Merkmale wie Umsatz, Gewinn, Bearbeitungsaufwand, Zukunftsprognosen usw. hilfreich.



Note 3

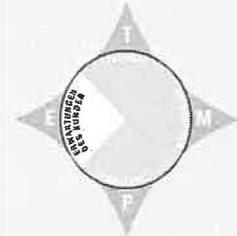
Das Unternehmen hat eine Vorauswahl getroffen, experimentiert mit ausgewählten Zielgruppen und ermittelt ansatzweise deren Bedürfnisse.

Unternehmen der Note 3 können durch eine kleine Anzahl von Zielgruppen tiefer in den Markt eindringen. Jedoch stehen sie immer noch vor dem Problem, mit ihrem Produkt unterschiedliche Bedürfnisse verschiedener Zielgruppen abdecken zu müssen. Die Firma Fischer Dübel hat die negativen Folgen durch Aufgabe des Bereichs Fischer Technik kompensiert. Fischer Technik hat Bausätze für junge Tüftler hergestellt, also eine völlig andere Zielgruppe als die der Dübelabnehmer.

To do:

1. Bedürfnisse klären
2. Zielgruppen auswählen

Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 2. Zielgruppe fokussieren	Das Unternehmen sieht überall potenzielle neue Kunden. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen kämpft um die Marktführerschaft im Gesamtmarkt der Branche. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen beschäftigt sich mit verschiedensten Zielgruppen und berücksichtigt zunehmend deren unterschiedliche Potenziale und Bedürfnisse. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen hat eine Vorauswahl getroffen, experimentiert mit ausgewählten Zielgruppen und ermittelt ansatzweise deren Bedürfnisse. <input checked="" type="checkbox"/>	Das Unternehmen konzentriert sich auf eine klar umrissene Zielgruppe. Die gegenwärtigen Bedürfnisse dieser Zielgruppe werden verstanden. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen ist faktisch Monopolist in einer Nische und damit Zielgruppenbesitzer. Auch die zukünftigen Bedürfnisse der Zielgruppen werden erkannt. <input type="checkbox"/>



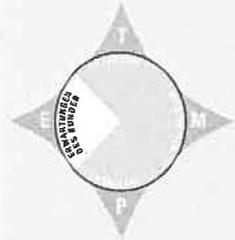
1. Bedürfnisse klären



Versuchen Sie möglichst präzise die Bedürfnisse der einzelnen Zielgruppen zu beschreiben.

Zielgruppe

Bedürfnisse



2. Zielgruppen auswählen



Die ideale Zielgruppe finden Sie in den Geschäftsbereichen, in denen die größte Deckung zwischen den bestehenden Kernkompetenzen und den Kundenbedürfnissen besteht. Sie können hier genau das sehr gut, was diese Zielgruppe benötigt.

Ermitteln Sie zunächst Ihre Kernkompetenzen. Folgen Sie dabei den Beschreibungen in Handlungsfeld E1.

Bewerten Sie in der rechten Tabelle die Übereinstimmung von Bedürfnissen der Zielgruppe und Kernkompetenzen. Vergeben Sie Noten: 1 bedeutet sehr gute, 6 keine Deckung.

Zielgruppe

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Stimmen Bedürfnisse der Zielgruppe und Ihre Kernkompetenzen überein?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



2. Zielgruppen auswählen



Wägen Sie nun ab und legen Sie die Zielgruppen fest, die Sie in den Mittelpunkt Ihrer Tätigkeiten stellen wollen.

Auf welche Zielgruppen wollen Sie sich konzentrieren?

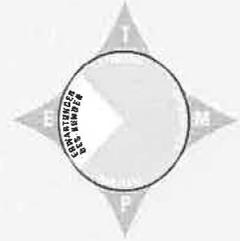
1.
2.
3.

Begründen Sie Ihre Entscheidung schriftlich. Die Vorteile:

- Schreiben zwingt zu gedanklicher Klarheit.
- Spätere Zweifel können schnell durch Nachlesen behoben werden.

Warum konzentrieren Sie sich auf diese Zielgruppen?

1.
2.
3.



Note 2

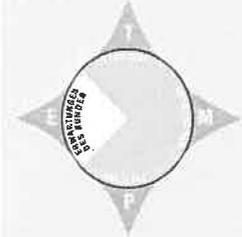
Das Unternehmen konzentriert sich auf eine klar umrissene Zielgruppe. Die gegenwärtigen Bedürfnisse dieser Zielgruppe werden verstanden.

Ein Beispiel für solche Unternehmen sind Babyausstatter. Die Zielgruppe ist klar definiert: Kinder von null bis vier Jahre. Diese Unternehmen sind in der Lage, tief in den Markt einzudringen. Das heißt, die Bedürfnisse ihrer speziellen Zielgruppen werden exzellent erfüllt, da man sich mit ganzer Kraft darauf konzentrieren kann. Jedoch gibt es noch weitere, ernst zu nehmende Wettbewerber.

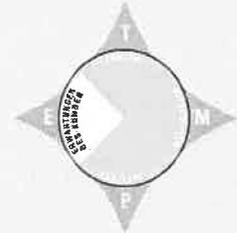
To do:

1. Zielgruppen definieren
2. Entscheidungen begründen

Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 2 Zielgruppe fokussieren	Das Unternehmen sieht überall potenzielle neue Kunden. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen kämpft um die Marktführerschaft im Gesamtmarkt der Branche. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen beschäftigt sich mit verschiedensten Zielgruppen und berücksichtigt zunehmend deren unterschiedliche Potenziale und Bedürfnisse. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen hat eine Vorauswahl getroffen, experimentiert mit ausgewählten Zielgruppen und ermittelt ansatzweise deren Bedürfnisse. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen konzentriert sich auf eine klar umrissene Zielgruppe. Die gegenwärtigen Bedürfnisse dieser Zielgruppe werden verstanden. <input checked="" type="checkbox"/>	Das Unternehmen ist faktisch Monopolist in einer Nische und damit Zielgruppenbesitzer. Auch die zukünftigen Bedürfnisse der Zielgruppen werden erkannt. <input type="checkbox"/>



1. Zielgruppen definieren



Bewerten Sie Ihre Zielgruppen differenziert und objektiv nach verschiedenen Kriterien. Die untere Tabelle soll Ihnen bei einer fundierten Entscheidung helfen.

Behalten Sie die Gesamtbewertung einer Zielgruppe im Auge. Ihr Ziel muss sein, die Entscheidung für bestimmte Zielgruppen weiter zu fundieren.

Zielgruppe	Umsatz	Umsatz-entwickl.	Gewinn	Umsatz-rendite	Betreuungs-aufwand	Kundenzu-friedenheit	Zukunfts-prognose	Gesamtbewertung/ Durchschnittsnote
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									

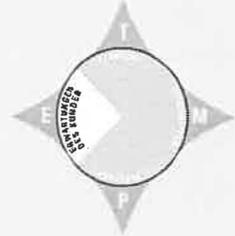


2. Entscheidungen begründen

Begründen Sie Ihre Entscheidungen schriftlich.

Vorteile:

- Schreiben zwingt zu gedanklicher Klarheit.
- Spätere Zweifel können schnell durch Nachlesen behoben werden.



Note 1

Das Unternehmen ist faktisch Monopolist in einer Nische und damit Zielgruppenbesitzer. Auch die zukünftigen Bedürfnisse der Zielgruppen werden erkannt.

Diese Unternehmen haben ihre Zielgruppe so weit verkleinert, dass die Bedürfnisse ihrer Kunden optimal erfüllt werden. Egal wie klein ihre Zielgruppe ist, sie müssen die Nummer eins sein, also Zielgruppenbesitzer.

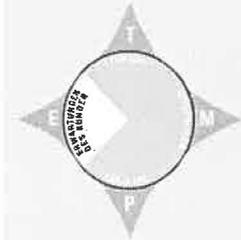
Wenn bisher Marketing betrieben wurde, so steht bei Unternehmen der Note 1 Beziehungsmanagement an erster Stelle. Wurde dem Kunden bisher ein Nutzen geboten, geht es in Note 1 um individuelle Hilfe. Man kann den Kunden nun regelrecht als Partner des Unternehmens bezeichnen.

Jürgen Kurz besetzt die Nische der Optimierung der Büroorganisation und hat es so geschafft, in diesem Bereich der führende Experte zu sein (www.fuer-immer-aufgeraeumt.de).

To do:

1. Zielgruppenbesitzer werden
2. Zielgruppe verkleinern

Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 2: Zielgruppe fokussieren	Das Unternehmen sieht überall potenzielle neue Kunden. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen kämpft um die Marktführerschaft im Gesamtmarkt der Branche. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen beschäftigt sich mit verschiedenen Zielgruppen und berücksichtigt zunehmend deren unterschiedliche Potenziale und Bedürfnisse. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen hat eine Vorauswahl getroffen, experimentiert mit ausgewählten Zielgruppen und ermittelt ansatzweise deren Bedürfnisse. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen konzentriert sich auf eine klar umrissene Zielgruppe. Die gegenwärtigen Bedürfnisse dieser Zielgruppe werden verstanden. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen ist faktisch Monopolist in einer Nische und damit Zielgruppenbesitzer. Auch die zukünftigen Bedürfnisse der Zielgruppen werden erkannt. <input checked="" type="checkbox"/>



1. Zielgruppenbesitzer werden

Arbeiten Sie nun daran, die speziellen Probleme Ihrer ausgewählten Zielgruppe zu lösen. Sie wandeln sich somit zum »Besitzer« einer Zielgruppe. Hilfreich ist hier die in den 50er Jahren von Wolfgang Meves entwickelte »Engpass-Konzentrierte-Strategie«, kurz EKS (vgl. Handlungsfeld T3 Note 4):

1. Konzentration

Konzentrieren Sie sich auf die Bereiche, in denen Sie absolute Spitzenleistungen erbringen. Beleidigen Sie Ihre Kunden nicht mit Leistungen, die mittelmäßig sind.

2. Brennendsten Bedarf befriedigen

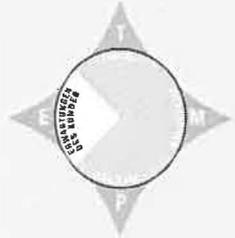
Was ist das größte Problem des Kunden? Stürzen Sie sich darauf.

3. Engpässe beseitigen

Das Beseitigen von Engpässen bei Ihren Kunden eröffnet oft weiteres Wachstum.

4. Nutzen bieten

Bieten Sie Ihren Kunden den größtmöglichen Nutzen.



ZIELGRUPPE FOKUSSIEREN

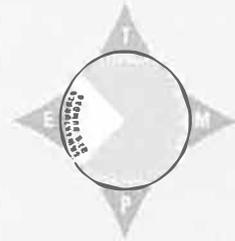
2. Zielgruppe verkleinern

Agieren Sie nach dem Motto: »Weniger ist mehr«.

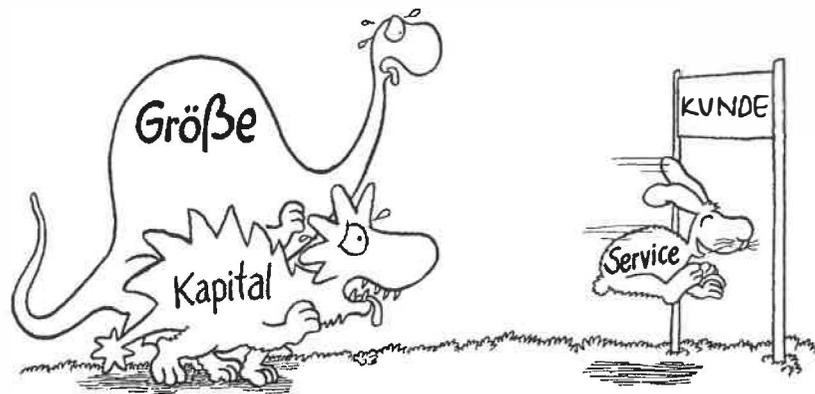
Sollte sich das Ziel, Zielgruppenbesitzer zu werden, als zu komplex und schwierig herausstellen, verkleinern Sie Ihre Zielgruppe. Konzentrieren Sie sich auf eine Teilmenge.

Handlungsfeld E2

NOTE 1



Servicequalität steigern

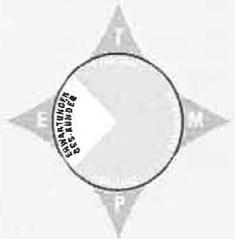


Produkte und Dienstleistungen werden sich immer ähnlicher und damit austauschbarer. Als Anbieter müssen Sie aus dem Schatten Ihres Wettbewerbers treten. Nur so werden Sie vom Kunden wahrgenommen.

Service macht das Produkt unverwechselbar und ist oft der ausschlaggebende Faktor bei der Kaufentscheidung. Die zeigt eine Analyse der Beweggründe, warum Kunden zur Konkurrenz gehen (Quelle: US News & World Report):

- 3 Prozent: Umzug
- 5 Prozent: Einfluss durch Bekannte
- 9 Prozent: Abgeworben durch Konkurrenz
- 15 Prozent: Unzufriedenheit mit dem Produkt
- 68 Prozent: Mangelnder Kundenservice

Weiterführende Informationen:
Methodenhandbuch,
 Methode Nr. 25

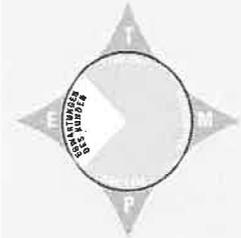


Note 6

Das Produkt steht im Vordergrund, es gibt keinen Service.

Oft anzutreffen ist solch ein Unternehmen der Note 6 in einem sogenannten Verkäufermarkt, also dort, wo es mehr Nachfrage als Angebot gibt. Dies hat zur Folge, dass das Produkt oder die Dienstleistung dominiert. Die typische Arztpraxis ist ein Beispiel dafür: Lange Wartezeiten, keine Parkplätze in Praxisnähe, und außer ein paar abgegriffenen Zeitschriften gibt es keinen Service.

NOTE 6



	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 3 Servicequalität steigern	Das Produkt steht im Vordergrund, es gibt keinen Service.	Die Erkenntnis ist vorhanden, dass sich alle Produkte am Markt ähneln und eine Differenzierung nur über den Service möglich ist. <input type="checkbox"/>	Unternehmerischer Service gewinnt an Bedeutung (Lieferservice, Aftersales-Service, Umgang mit Fehllieferungen, Reklamationen usw.). <input type="checkbox"/>	Persönlicher Service gewinnt an Bedeutung. Freundliche Mitarbeiter bilden den Unterschied zur Konkurrenz. Servicestandards sind festgelegt und werden laufend verbessert. <input type="checkbox"/>	Persönlicher und unternehmerischer Service sind exzellent. <input type="checkbox"/>	Die Serviceleistung verblüfft den Kunden immer wieder aufs Neue. Geliefert wird die volle Leistung plus1. Der Kunde sagt »Wow«. <input type="checkbox"/>

Note 5

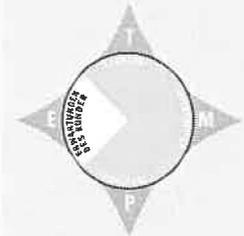
Die Erkenntnis ist vorhanden, dass sich alle Produkte am Markt ähneln und eine Differenzierung nur über den Service möglich ist.

Es wird nur der Service geboten, den der Kunde erzwingt. So wird beispielsweise dem Verlangen nach schnellen Ersatzteillieferungen durch ein Lager nachgekommen. Das Anbieten von Service wird noch als allgemeines Übel angesehen. Somit ist das Unternehmen auch nicht bestrebt, große Verbesserungen zu erzielen.

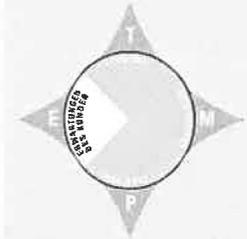
To do:

- 1. Service schaffen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 3 Servicequalität steigern	Das Produkt steht im Vordergrund, es gibt keinen Service. <input type="checkbox"/>	Die Erkenntnis ist vorhanden, dass sich alle Produkte am Markt ähneln und eine Differenzierung nur über den Service möglich ist. <input checked="" type="checkbox"/>	Unternehmerischer Service gewinnt an Bedeutung (Lieferservice, Aftersales-Service, Umgang mit Fehllieferungen, Reklamationen usw.) <input type="checkbox"/>	Persönlicher Service gewinnt an Bedeutung. Freundliche Mitarbeiter bilden den Unterschied zur Konkurrenz. Servicestandards sind festgelegt und werden laufend verbessert. <input type="checkbox"/>	Persönlicher und unternehmerischer Service sind exzellent. <input type="checkbox"/>	Die Serviceleistung verblüfft den Kunden immer wieder aufs Neue. Geliefert wird die volle Leistung plus1. Der Kunde sagt »Wow«. <input type="checkbox"/>



1. Service schaffen



Entwickeln Sie einen unternehmerischen Service:

- Größen festlegen, die messbar sind
- Ziele definieren
- To-do-Listen erstellen

Service: Tragen Sie hier die unternehmerischen Serviceleistungen ein, die Bedeutung für Ihr Unternehmen haben (messbarer Service).

Messgröße: Wie ist die dazugehörige Messgröße?

Ziel: Definieren Sie ein realistisches Ziel, das Sie erreichen möchten.

To do: Wer muss was bis wann erledigen, damit das Ziel erreicht wird?

Service	Messgröße	Ziel	To do: Wer?	To do: Was?	To do: Bis wann?
Schnelle Lieferung	Lieferzeit in Stunden	< 48h	Herr Maier Herr Schmitt	Zeit für Auftragsbearbeitung um 20 % senken Kontakt mit Auslieferservice, um Möglichkeiten zu klären	5.10. 5.10.
-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----	-----	-----



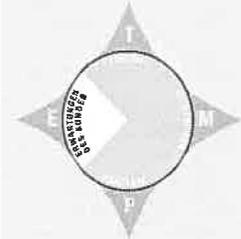
Note 4

Unternehmerischer Service gewinnt an Bedeutung (Lieferservice, Aftersales-Service, Umgang mit Fehllieferungen, Reklamationen usw.).

Der unternehmerische Service wird zunehmend wichtiger. Die zentralen Kennzahlen sind bekannt und werden ständig hinterfragt bzw. ergänzt. Es wird Zeit und Geld investiert, um diesen Service zu verbessern.

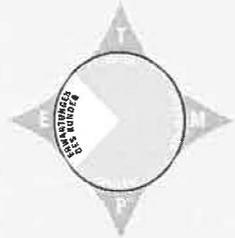
To do:

1. Serviceleistungen finden



	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 3 Servicequalität steigern	Das Produkt steht im Vordergrund, es gibt keinen Service. <input type="checkbox"/>	Die Erkenntnis ist vorhanden, dass sich alle Produkte am Markt ähneln und eine Differenzierung nur über den Service möglich ist. <input type="checkbox"/>	Unternehmerischer Service gewinnt an Bedeutung (Lieferservice, Aftersales-Service, Umgang mit Fehllieferungen, Reklamationen usw.). <input type="checkbox"/>	Persönlicher Service gewinnt an Bedeutung. Freundliche Mitarbeiter bilden den Unterschied zur Konkurrenz. Servicestandards sind festgelegt und werden laufend verbessert. <input type="checkbox"/>	Persönlicher und unternehmerischer Service sind exzellent. <input type="checkbox"/>	Die Serviceleistung verblüfft den Kunden immer wieder aufs Neue. Geliefert wird die volle Leistung plus1. Der Kunde sagt »Wow«. <input type="checkbox"/>

1. Serviceleistungen finden



Fragen Sie sich: »Was erleichtert meinem Kunden die Zusammenarbeit mit uns?« Nachstehend finden Sie eine Auflistung möglicher Serviceleistungen. Kreuzen Sie an, welche Anforderungen für Ihre Kunden unbedingt erforderlich sind. Nutzen Sie die leeren Zeilen für eigene Ideen.

Serviceleistungen	Beispiel	Für Sie wichtig?	
		Ja	Nein
Lieferzeit	3 Tage		
Fachliche Beratung	Vor- und Nachteile von Produkten		
Unterstützung bei Förderanträgen	Fördergelder bei neuen Heizungsanlagen		
Bemusterung	Musterteile zuschicken		
Beförderungsfahrten	Waren, Dokumente, Personen		
Lagerhaltung	Abrufaufträge		
Hilfs- und Entlastungsarbeiten	Reinigung nach Handwerksaufträgen		
Leistungsbündelung als Dienstleistung	„Alles aus einer Hand“		
Wartungsverträge	Anlagen, Autos		
Versicherung	Transportschäden, Diebstahl		



Tip Sprechen Sie mit einigen Ihrer wichtigsten Kunden über diese Liste. Sie werden sicherlich interessante Meinungen erhalten.

Serviceleistungen	Beispiel	Für Sie wichtig?	
		Ja	Nein
Planung und Design	Gartenanlage		
Beschaffung außergewöhnlicher Materialien und Dienstleistungen	Griechischer Marmor		
Finanzierung	Leasing		
Transport	Übergrößen		
Freundlichkeit	Telefonzentrale		
Kleidung	Uniform Piloten		
Geborgenheit	Gestaltung Hotelzimmer		
Einfühlungsvermögen	Kliniken, Zahnarzt		
.....			
.....			



Note 3

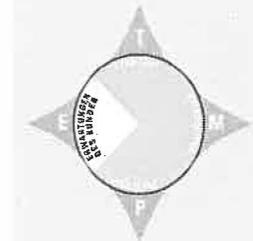
Persönlicher Service gewinnt an Bedeutung. Freundliche Mitarbeiter bilden den Unterschied zur Konkurrenz. Servicestandards sind festgelegt und werden laufend verbessert.

Persönlicher Service geht von den einzelnen Mitarbeitern aus und ist nur sehr schwer messbar. Ihr Verhalten wird zu einem entscheidenden Kriterium, um das eigene Unternehmen von der Konkurrenz abzuheben. Die Mitarbeiter sind zunehmend in der Lage, die Persönlichkeit und die Werte des Kunden zu erfassen, und ergreifen selbst die Initiative, um für den Kunden tätig zu werden. Ein Beispiel ist das Verhalten des Mitarbeiters bei Beschwerden.

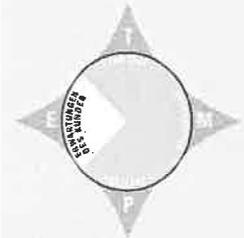
To do:

1. Persönlichen Service entwickeln

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 3 Servicequalität steigern	Das Produkt steht im Vordergrund, es gibt keinen Service. <input type="checkbox"/>	Die Erkenntnis ist vorhanden, dass sich alle Produkte am Markt ähneln und eine Differenzierung nur über den Service möglich ist. <input type="checkbox"/>	Unternehmerischer Service gewinnt an Bedeutung (Lieferservice, After-sales-Service, Umgang mit Fehllieferungen, Reklamationen usw.). <input type="checkbox"/>	Persönlicher Service gewinnt an Bedeutung. Freundliche Mitarbeiter bilden den Unterschied zur Konkurrenz. Servicestandards sind festgelegt und werden laufend verbessert. <input checked="" type="checkbox"/>	Persönlicher und unternehmerischer Service sind exzellent. <input type="checkbox"/>	Die Serviceleistung verblüfft den Kunden immer wieder aufs Neue. Geliefert wird die volle Leistung plus1. Der Kunde sagt »Wow«. <input type="checkbox"/>



1. Persönlichen Service entwickeln



Service: Tragen Sie hier die persönlichen Serviceleistungen ein, die für Ihr Unternehmen Bedeutung haben (nicht messbarer Service).

Idealzustand: Wie stellen Sie sich die ideale Reaktion vor? Formulieren Sie sie in Stichpunkten.

To do: Wer kann was bis wann erledigen, damit der Idealzustand erreicht wird?

Service	Idealzustand	To do: Wer?	To do: Was?	To do: Bis wann?
Reklamationsbearbeitung	Prompte Reaktion. Mitarbeiter nutzen Reklamation zur Kundenbindung.	Herr Geißler	Seminar Reklamation	09/2003



Note 2

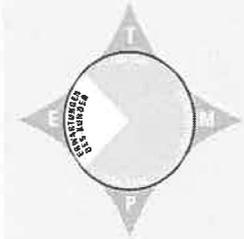
Persönlicher und unternehmerischer Service sind exzellent.

Der gesamte Service des Unternehmens entspricht den Wünschen des Kunden. Unternehmen dieser Kategorie verstehen, was der Kunde wünscht und können diesen Service auch nachhaltig bieten. Viele Hotelketten haben diesen Standard erreicht – der Service ist überdurchschnittlich. Jedoch fehlen die Momente, in denen der Kunde mit dem offenen Mund des Erstaunens ein »Wow« ausstößt, um dem verblüffenden Service Anerkennung zu zollen.

To do:

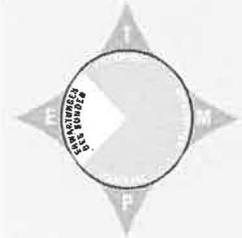
1. Kundenumfrage durchführen
2. Standards festlegen
3. Service verbessern

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 3 Servicequalität steigern	Das Produkt steht im Vordergrund, es gibt keinen Service. <input type="checkbox"/>	Die Erkenntnis ist vorhanden, dass sich alle Produkte am Markt ähneln und eine Differenzierung nur über den Service möglich ist. <input type="checkbox"/>	Unternehmerischer Service gewinnt an Bedeutung (Lieferservice, Aftersales-Service, Umgang mit Fehllieferungen, Reklamationen usw.). <input type="checkbox"/>	Persönlicher Service gewinnt an Bedeutung. Freundliche Mitarbeiter bilden den Unterschied zur Konkurrenz. Servicestandards sind festgelegt und werden laufend verbessert. <input type="checkbox"/>	Persönlicher und unternehmerischer Service sind exzellent. <input checked="" type="checkbox"/>	Die Serviceleistung verblüfft den Kunden immer wieder aufs Neue. Geliefert wird die volle Leistung plus1. Der Kunde sagt »Wow«. <input type="checkbox"/>



1. Kundenumfrage durchführen

Kundenumfragen geben wichtige Hinweise darüber, wo und wie der Service verbessert werden kann. Fragen Sie also ganz bewusst Ihre Kunden nach gewünschten Verbesserungen. Im Handlungsfeld E2 finden Sie Anleitungen, wie und wen Sie befragen sollten.



2. Standards festlegen

Legen Sie für Ihre Mitarbeiter Servicestandards fest. Nachfolgend sehen Sie die drillbox-Servicestandards:

1. Telefon-Rückruf

Ist der gewünschte Gesprächspartner nicht erreichbar, füllt der Mitarbeiter, der das Gespräch entgegennimmt, eine Telefonnotiz aus. Ein Feld lautet: »Rückruf bis spätestens:«. Dies wird vom Telefonierenden notiert. Der gewünschte Gesprächspartner ist verpflichtet, bis spätestens zu diesem Zeitpunkt zurückzurufen. Auch wenn die Antwort noch nicht parat ist, muss der Mitarbeiter spätestens zu diesem Zeitpunkt einen Zwischenbescheid geben.

2. Telefonklingeln

Das Telefon sollte im Idealfall nicht länger als drei Mal klingeln. Weiterverbinden: Landet der Anrufer nicht gleich beim gewünschten Gesprächspartner, so wird der Anrufer verbunden. Ist der gewünschte Gesprächspartner nicht gleich erreichbar, muss der zuerst Angerufene sich verpflichten, für Rückruf zu sorgen. Telefonnummer und Name muss in jedem Fall notiert werden.

Telefonnotiz



Firma:

Ansprechpartner:

Telefon:

Datum:

Uhrzeit:

Rückruf bis spätestens:

Aufgenommen von:

Notizen:

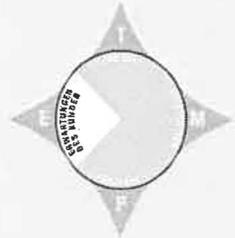
.....

.....

.....

.....

.....



2. Standards festlegen

3. Anfragen

Anfragen müssen spätestens innerhalb von 24 Stunden beantwortet werden (wenn sie in Arbeitstage fallen). Führt die schriftliche Übermittlung des Angebotes zu Verzögerungen, kann das Angebot auch vorab telefonisch an den Kunden durchgegeben werden. Dauert die Beantwortung der Anfrage länger, muss spätestens nach 24 Stunden ein Zwischenbescheid kommen, in dem auf die längere Bearbeitungszeit hingewiesen wird.

4. Mailbox

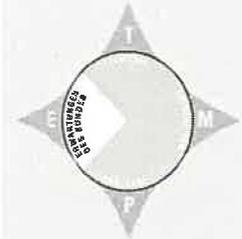
Bei kürzerer Abwesenheit (ein Tag und weniger) kann die Mailbox genutzt werden. Ist man länger nicht am Arbeitsplatz, sollte das Telefon auf die Kollegen umgeleitet werden. Alternativ wird die Mailbox wie folgt besprochen: »Ich bin leider bis ... nicht zu erreichen, meine Kollegin Frau ... hilft Ihnen unter der Durchwahl ... jedoch gerne weiter«. Die Mailbox wird auch auf Englisch besprochen.

5. Reklamationen

Bei eingehenden Reklamationen ist jeder Kundencenter-Mitarbeiter verpflichtet, den Kunden auf dem Laufenden zu halten. Rückmeldungen und Zwischenbescheide sind äußerst wichtig. So ist es für den Kunden schon hilfreich, eingegangene Muster kurz telefonisch zu bestätigen oder die Aussagen der Techniker weiterzugeben. Innerhalb von 24 Stunden muss dem Kunden jedoch ein Lösungsvorschlag unterbreitet werden (Nachlieferung, Preisnachlass usw.).

6. Musteranfertigung

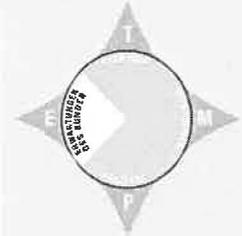
Bei Musteranfragen muss 24 Stunden nach Erhalt der Werkzeuge, Zeichnungen oder ähnlichem dem Kunden eine Rückmeldung gegeben werden. Diese muss den ungefähren Liefertermin des Musters beinhalten. Kann dieser Liefertermin aus irgendwelchen Gründen nicht eingehalten werden, wird der Kunde sofort informiert.



3. Service verbessern

Verfeinern Sie ständig Ihren unternehmerischen und persönlichen Service. Nur wenn beide Servicearten optimal sind, wird der Kunde rundum zufrieden sein – und Ihr Unternehmen bleibt ihm im Gedächtnis.

Unternehmerischer Service	hoch	Ärger über den Mitarbeiter	Ein kleines bisschen extra	Aufregender Service
	mittel	Der Mitarbeiter ist schwach	So macht man den Kunden nicht "heiß"	Schwächen im unternehmerischen Service werden hingenommen
	niedrig	Einmal und nie wieder	Das Unternehmen ist schwach	Größter persönlicher Einsatz reicht kaum
		niedrig	mittel	hoch
		Persönlicher Service		



Note 1

Die Serviceleistung verblüfft den Kunden immer wieder aufs Neue. Geliefert wird die volle Leistung plus 1. Der Kunde sagt »Wow«.

Exzellenter unternehmerischer und persönlicher Service gehören zum Standard. Darüber hinaus ist es gelungen, die Kundschaft individuell mit Serviceleistungen zu verwöhnen, die den Kunden staunen lassen. Es handelt sich um zusätzliche Dienste, die man nicht erwartet hat und die aus diesem Grund zu besonderer Freude führen.

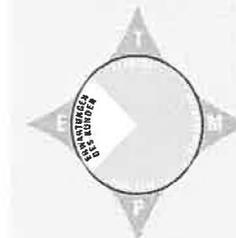
Man könnte es mit einer Torte vergleichen: Der Boden ist die notwendige Voraussetzung, die Füllung des Kuchens ist der beschriebene unternehmerische und persönliche Service. Die Sahnehäubchen und die Dekoration jedoch sorgen für den »Wow«-Effekt.

Klaus Kobjoll legt in seinem Tagungshotel »Schindlerhof« etwa Wetterberichte ins Zimmer, stellt Pfeifenaschenbecher für Pfeifenraucher zur Verfügung und bietet einen Leihservice für Sonnenbrillen. Und noch mehr: Ein Gast, der in einem Buch der eigenen Zimmerbibliothek las, findet bei seinem nächsten Besuch dasselbe Buch wieder vor. Und zwar ist genau die Seite aufgeschlagen, bei der letztens aufgehört wurde zu lesen.

To do:

1. Kundeninformationen sammeln
2. Verblüffenden Service schaffen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 3 Servicequalität steigern	Das Produkt steht im Vordergrund, es gibt keinen Service. <input type="checkbox"/>	Die Erkenntnis ist vorhanden, dass sich alle Produkte am Markt ähneln und eine Differenzierung nur über den Service möglich ist. <input type="checkbox"/>	Unternehmerischer Service gewinnt an Bedeutung (Lieferservice, Aftersales-Service, Umgang mit Fehllieferungen, Reklamationen usw.). <input type="checkbox"/>	Persönlicher Service gewinnt an Bedeutung. Freundliche Mitarbeiter bilden den Unterschied zur Konkurrenz. Servicestandards sind festgelegt und werden laufend verbessert. <input type="checkbox"/>	Persönlicher und unternehmerischer Service sind exzellent. <input type="checkbox"/>	Die Serviceleistung verblüfft den Kunden immer wieder aufs Neue. Geliefert wird die volle Leistung plus 1. Der Kunde sagt »Wow«. <input checked="" type="checkbox"/>



1. Kundeninformationen sammeln

Legen Sie eine Kundenkartei an. Sie kann folgendes beinhalten:

Namensdaten

Name, Titel, Anrede, Stellung im Unternehmen, Entscheidungsbefugnis (Kunde selbst, zusammen mit anderen, beratend), Tätigkeitsbereich (Einkauf, EDV etc.)

Adressdaten

Firmenname, Straße, Postfach, PLZ und Ort, Datum der letzten Änderung, Telefon-, Faxnummer, E-Mail-Adresse, Internet-Adresse

Allgemeine Informationen

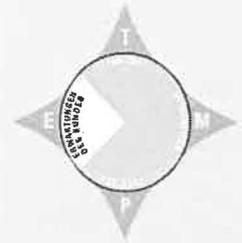
Umsatz, Beschäftigtenzahl, Bonitätsdaten, Zahlungsverhalten, Produktprogramm, Geburtstag des Entscheiders, eventuell Geburtstag der Gattin, Hobby des Entscheiders

Interaktionsblock

Korrespondenz, Kontaktursache, Datum des Erstkontaktes, Anfragen, letzter Auftrag, Besuchszeiten, Beschwerden, Exklusivitäten, Bonusvereinbarungen, spezielle betriebliche Probleme

»Wow-Effekt-Informationen«

Geburtstage, Vorlieben der Kunden, Abneigungen, Hobbys, Jubiläum, private Veränderungen (Hochzeit), berufliche Veränderungen (Abschluss eines Lehrgangs), private Probleme



2. Verblüffenden Service schaffen

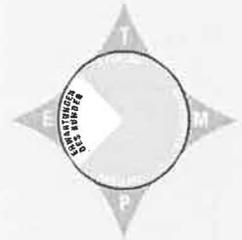
Nutzen Sie die »Wow-Effekt-Informationen«, um Ihren Kunden zu verblüffen: Durch zahlreiche Informationen bieten Sie dem Kunden Vorteile. Zusätzlich zur vereinbarten Leistung erhält der Kunde noch eine zusätzliche Leistung, Information oder ähnliches, mit der er nicht gerechnet hat.

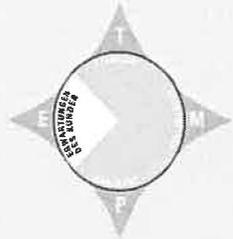
Beispiele:

- Zur Geburt seines ersten Sohnes wird dem Einkäufer ein Teddybär zugeschickt.
- Oberhalb der Toiletten hängen im Hotel Schindlerhof Tageszeitungen. Der Gast wird also auch während der Verrichtung seiner Notdurft gut unterhalten.
- Im Familienclub des Robinson Pamfilya in der Türkei sind in Spitzenzeiten bis zu 800 Gäste, darunter 300 Kinder, anwesend. Im Club wohnt ein Arzt, der 24 Stunden verfügbar ist.

Nutzen Sie die Informationen,

- um einen guten Gesprächsstart zu haben. Gemeinsamkeiten wie Hobbys oder Vorlieben schweißen zusammen.
- um die Not Ihres Kunden zu lindern.
- um die Freude Ihres Kunden zu erhöhen.
- für individuelle Mailings.
- für nette Gesten bei besonderen Anlässen (Geburtstag, Hochzeit, Geburt...).
- um Zusatzbedürfnisse zu erkennen.



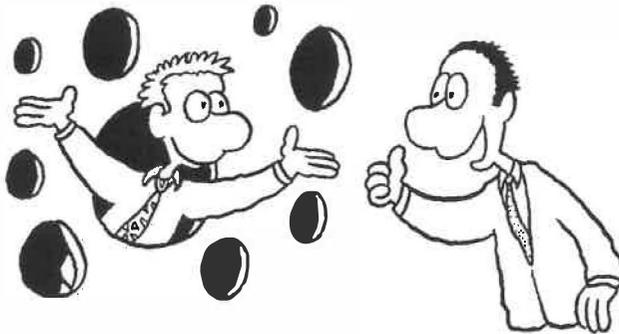


Innovationsfähigkeit ausbauen

Kunden
wollen
mehr
als
Produkte...



...sie
wollen
Lösungen!



Jedes Produkt und jede Dienstleistung unterliegt einem Produktlebenszyklus. Das heißt:

- es gibt eine Entstehungsphase,
- eine Wachstumsphase,
- eine Reifephase,
- eine Sättigungsphase und
- ein Degenerationsphase.

Demzufolge hat alles einmal sein Ende: Produkte sterben, Neues entsteht. Denken Sie an den Schallplattenspieler. Er hat alle Phasen durchlaufen und ist durch den CD-Player ersetzt worden. Oder das Telex: Seit dem Siegeszug der Faxmaschinen sind die Telexgeräte bedeutungslos geworden.

Derzeitige Produktlebenszyklen dauern etwa:

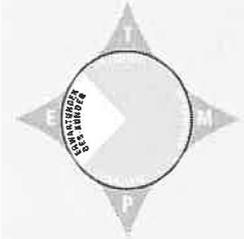
- 3 Jahre bei Produkten,
- 1,5 Jahre bei Dienstleistungen,
- 6 Monate bei Internetdiensten.

Weiterführende Informationen:
Methodenhandbuch,
Methoden Nr. 19, 22

Note 6

Trotz des immensen Marktdrucks herrscht die Meinung: »Was gestern gut war, kann heute nicht schlecht sein«.

Das Unternehmen hält an Bestehendem fest und verschließt sich neuen Ideen und Möglichkeiten. Bei einer solchen Einstellung fallen uns vielleicht manche Kirchen, Kommunen oder Behörden ein. Sie verlieren Mitglieder und Kunden, stehen zunehmend unter öffentlicher Kritik, und dennoch zeigen sie keinen Willen, traditionelle Wege zu verlassen.



	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 4 Innovationsfähigkeit ausbauen	Trotz des immensen Marktdrucks herrscht die Meinung: »Was gestern gut war, kann heute nicht schlecht sein.«	Die Erkenntnis gewinnt an Bedeutung, dass sich Produktlebenszyklen ständig verkürzen.	Produktportfolios helfen, den Produktmix zu durchleuchten.	Bestehendes wird zielgruppenorientiert weiterentwickelt (kundenorientierte Lösungsvorschläge).	Bestehendes wird verbessert und gleichzeitig das »Geschäft neu erfunden«.	Das Unternehmen hat eine Fülle von neuen, innovativen Produkten und damit die »Tempo-Führerschaft« in der Branche übernommen.
	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Note 5

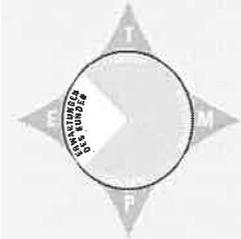
Die Erkenntnis gewinnt an Bedeutung, dass sich Produktlebenszyklen ständig verkürzen.

Es ist klar, dass jedes Produkt und jede Dienstleistung einen Lebenszyklus hat und sich dieser ständig verkürzt. Um langfristig überleben zu können, sind Innovationen notwendig. Vorschläge sind generell erwünscht.

To do:

1. Produktlebenszyklus erkennen
2. Eigenen Produktlebenszyklus definieren

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 4 Innovationsfähigkeit ausbauen	Trotz des immensen Marktdrucks herrscht die Meinung: »Was gestern gut war, kann heute nicht schlecht sein.« <input type="checkbox"/>	Die Erkenntnis gewinnt an Bedeutung, dass sich Produktlebenszyklen ständig verkürzen. <input checked="" type="checkbox"/>	Produktportfolios helfen, den Produktmix zu durchleuchten. <input type="checkbox"/>	Bestehendes wird zielgruppenorientiert weiterentwickelt (kundenorientierte Lösungsvorschläge). <input type="checkbox"/>	Bestehendes wird verbessert und gleichzeitig das »Geschäft neu erfunden«. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen hat eine Fülle von neuen, innovativen Produkten und damit die »Tempo-Führerschaft« in der Branche übernommen. <input type="checkbox"/>



1. Produktlebenszyklus erkennen

Produkte durchleben eine Entwicklung von der Geburt (Einführung) bis zum Tod (Verschwinden vom Markt). Rechts sind die typischen Phasen erläutert.

1. Einführungsphase

Sie kennzeichnet hohe Anfangsinvestitionen, (noch) geringe Umsätze und negative Deckungsbeiträge.

2. Wachstumsphase

Hier erhöht sich der Bekanntheitsgrad (das Produkt setzt sich durch). Es entstehen überdurchschnittliche Zuwachsraten. Wenn überhaupt, dann wird meist hier die Gewinnzone erreicht.

3. Reifephase

Die Wachstumsraten nehmen ab (nach wie vor Umsatzwachstum, aber schwächer als in der Wachstumsphase). Eine Marktsättigung beginnt sich abzuzeichnen. Die Wirkung der Marketinginstrumente lässt nach.

4. Stagnations-/Sättigungsphase

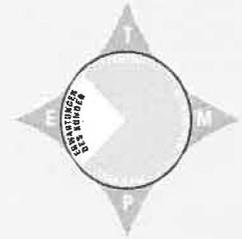
Die Umsätze stagnieren auf hohem Niveau (Wachstumsrate = 0). Das Marktpotenzial ist ausgeschöpft.

Es gibt kaum Neubedarf nach dem Produkt, eher Ersatzbedarf. Sinkende Umsätze zeichnen sich ab.

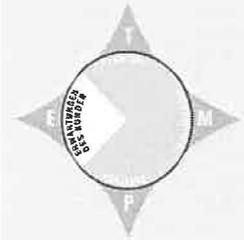
5. Verfallsphase

Der Umsatz ist stark rückläufig, es gibt kaum noch Bedarf für das Produkt.

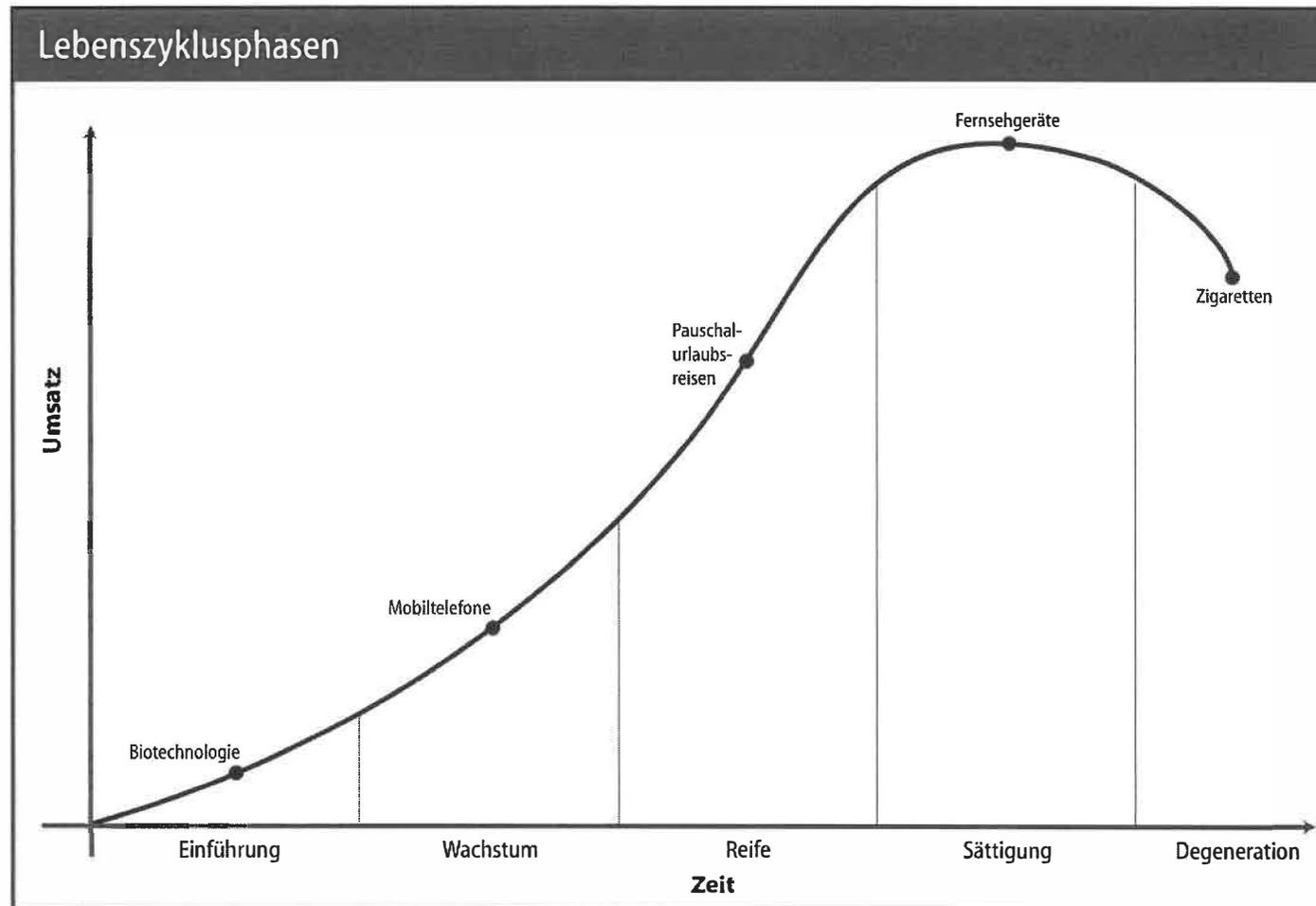
Quelle: Bernasch-Lieber, Kurzawa u. a., BWHT (Hg.), Lernbaustein 2, S. 26



2. Eigenen Produktlebenszyklus definieren



Wo befinden sich Ihre Produktw im Lebenszyklus? Ziehen Sie in der rechten Grafik senkrechte Striche an den jeweiligen Stellen. Für jede Phase sehen Sie beispielhafte Branchen oder Produkte.



Quelle: Meffert 1998, S. 332

Note 4

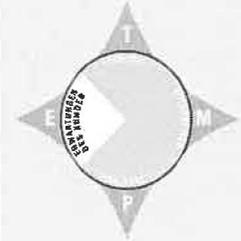
Produktportfolios helfen, den Produktmix zu durchleuchten.

Es wurde erkannt, dass vorhandene Produkte und Dienstleistungen verbessert werden müssen, um den Lebenszyklus zu verlängern. Jedoch erfolgen die Verbesserungen ohne System oder Entscheidungsrichtlinien. Es ist auf Zufälle zurückzuführen, wenn es Ideen oder Veränderungen gibt.

To do:

1. Marktfähigkeit überprüfen
2. Konsequenzen ableiten

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 4 Innovationsfähigkeit ausbauen	Trotz des immensen Marktdrucks herrscht die Meinung: »Was gestern gut war, kann heute nicht schlecht sein.« <input type="checkbox"/>	Die Erkenntnis gewinnt an Bedeutung, dass sich Produktlebenszyklen ständig verkürzen. <input type="checkbox"/>	Produktportfolios helfen, den Produktmix zu durchleuchten. <input checked="" type="checkbox"/>	Bestehendes wird zielgruppenorientiert weiterentwickelt (kundenorientierte Lösungsvorschläge). <input type="checkbox"/>	Bestehendes wird verbessert und gleichzeitig das »Geschäft neu erfunden«. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen hat eine Fülle von neuen, innovativen Produkten und damit die »Tempo-Führerschaft« in der Branche übernommen. <input type="checkbox"/>



1. Marktfähigkeit überprüfen

Die Marktfähigkeit lässt sich sehr schnell durch ein Produktportfolio visualisieren. Benutzen Sie hierzu zwei Größen:

1. Marktanteil:

Die x-Achse bezeichnet den Anteil des eigenen Produktes am gesamten Marktvolumen.

2. Marktwachstum:

Wächst oder stagniert der Markt, in dem Sie sich mit einem Produkt befinden? Oder ist er sogar rückläufig? Schätzen Sie diese Größe auf der y-Achse ein.

»Fragezeichen«

sind neue Produkte mit schwacher Position, aber meist stark wachsender Aktivität.

»Stars«

sind gekennzeichnet durch ein großes Marktwachstum oder eine hohe Technologie-/Marktattraktivität und einen gleichzeitig hohen Marktanteil. Die hohen Erlöse müssen noch zur Kapazitätserweiterung reinvestiert werden.

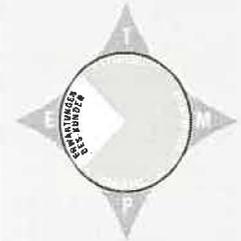
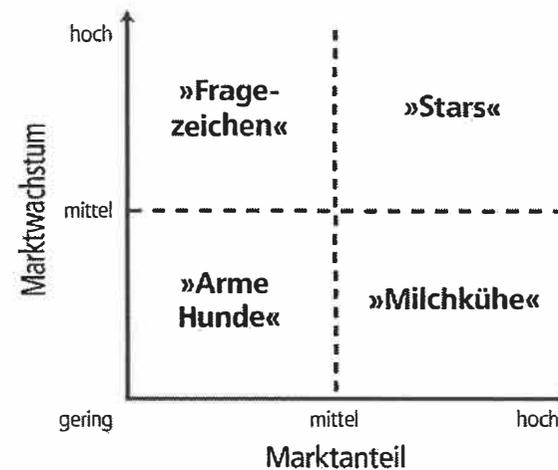
»Arme Hunde«

entstehen aus erfolglosen Fragezeichen, verunglückten Stars oder alten Milchkühen. Sie haben einen niedrigen Marktanteil, eine niedrige Marktattraktivität und wenig Chancen, dies in Zukunft zu verbessern. Die Gewinne sind niedrig.

»Milchkühe«

entstehen aus Stars mit nachlassender Technologie- bzw. Marktattraktivität. Da Wachstumsinvestitionen nicht mehr notwendig sind, entstehen Gewinne, die zur Finanzierung anderer neuerer Produkte herangezogen werden.

Quelle: Bornholdt 1997, S. 110



2. Konsequenzen ableiten

Entwickeln Sie Maßnahmen je nach Position Ihres Produktes im Portfolio.

»Fragezeichen« = Selektion

Entscheiden Sie, ob ein Produkt weiter ausgebaut wird. Verdoppeln Sie Ihre Anstrengung oder verzichten Sie auf das Produkt.

»Stars« = Fördern

Bauen Sie Ihre Marktposition aus durch

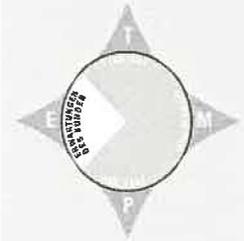
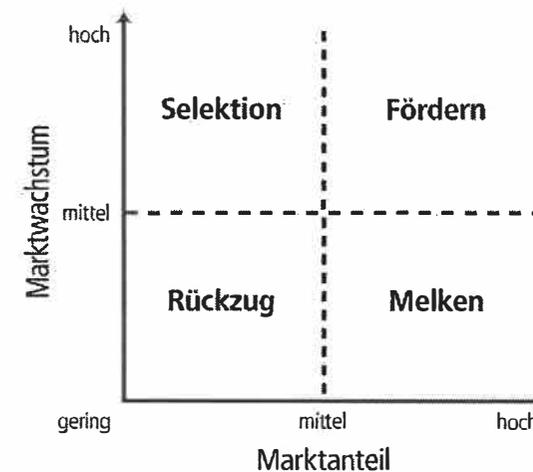
- Preisreduzierung,
- Produktverbesserungen,
- Steigerungen der Produktivität.

»Arme Hunde« = Rückzug

Vermeiden Sie Investitionen. Ziehen Sie sich zurück, sobald keine Gewinne mehr gemacht werden.

»Milchkühe« = Melken

Halten Sie die Position. Nutzen Sie die Gewinne, um in neue Produkte zu investieren.



Note 3

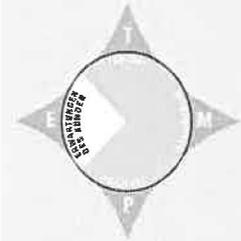
Bestehendes wird zielgruppenorientiert weiterentwickelt (kundenorientierte Lösungsvorschläge).

Die Arbeit des G-Teams ist fest in das Unternehmensgeschehen eingebunden: Bei regelmäßigen Treffen werden Aktionspläne zur Verbesserung bestehender Produkte ausgearbeitet. Dabei werden die unterschiedlichen Zielgruppen berücksichtigt.

To do:

1. G-Teams gründen
2. Bestehendes verbessern

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 4 Innovationsfähigkeit ausbauen	Trotz des immensen Marktdrucks herrscht die Meinung: »Was gestern gut war, kann heute nicht schlecht sein.« <input type="checkbox"/>	Die Erkenntnis gewinnt an Bedeutung, dass sich Produktlebenszyklen ständig verkürzen. <input type="checkbox"/>	Produktportfolios helfen, den Produktmix zu durchleuchten. <input type="checkbox"/>	Bestehendes wird zielgruppenorientiert weiterentwickelt (kundenorientierte Lösungsvorschläge). <input checked="" type="checkbox"/>	Bestehendes wird verbessert und gleichzeitig das »Geschäft neu erfunden«. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen hat eine Fülle von neuen, innovativen Produkten und damit die »Tempo-Führerschaft« in der Branche übernommen. <input type="checkbox"/>



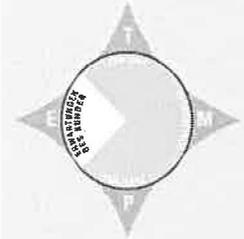
1. G-Teams gründen

Die Gegenwart-Teams (G-Teams) beschäftigen sich mit der Zeit von heute an bis in 18 Monaten. Für das G-Team beginnt der Weg in die Zukunft mit der Verbesserung des bereits Vorhandenen.

Wer passt in ein G-Team?

In diesem Team fühlen sich Menschen wohl, die

- bodenständig,
- analytisch denkend und
- rational sind.



2. Bestehendes verbessern

Analysieren Sie mit Ihrem G-Team Ihre Kunden, den Wettbewerb und Ihr eigenes Unternehmen. Versuchen Sie, mit Ihrem G-Team folgende Fragen zu beantworten.

Der Kunde

- Wer sind Ihre jetzigen Kunden, und warum kaufen sie bei Ihnen und nicht bei Ihren Konkurrenten?
- Verändern sich die Bedürfnisse der Kunden? Wenn ja, was führt diese Veränderungen herbei?
- Wie können Sie diese Veränderungen zu Ihrem Vorteil nutzen?

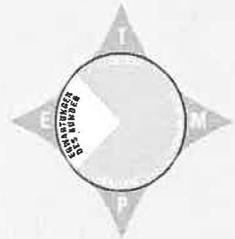
Der Wettbewerb

- Wer sind Ihre jetzigen Konkurrenten? Warum werden sie von den Kunden bevorzugt?
- Gibt es Umverteilungen auf dem Markt? Wenn ja, was führt diese Veränderungen herbei?
- Wie können Sie diese Veränderungen zu Ihrem Vorteil nutzen?

Das Unternehmen

- Wenn Ihre jetzigen Kunden Ihr Unternehmen nach eigenen Wünschen umgestalten könnten, wie sähen die Veränderungen aus?
- Wie können Sie die neuesten technologischen Entwicklungen zu Ihrem Vorteil nutzen?
- Wie können Sie die Bindung zu Ihren wichtigsten Kunden, Zulieferern und Geschäftspartnern stärken und verbessern?

Quelle: Blanchard u.a.
1996, S. 45



Note 2

Bestehendes wird verbessert und gleichzeitig das »Geschäft neu erfunden«.

In solchen Unternehmen gibt es funktionierende G- und Z-Teams:

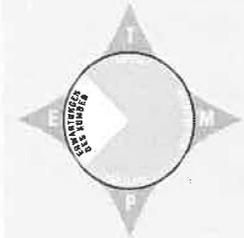
- Es wird daran gearbeitet, den Lebenszyklus bestehender Produkte zu verlängern. Hier sitzen die Realisten und gewissenhaften Mitarbeiter.
- Gleichzeitig wird an neuen Produkten und Dienstleistungen gearbeitet, die die Zukunft des Unternehmens sichern sollen. Meist wird diese Aufgabe den »Träumern« und Vordenkern des Unternehmens übertragen.

Besonders innovationsfreundlich ist z. B. die US-amerikanische Firma 3M, die ihre Kunden ständig mit Neuigkeiten verblüfft (z. B. Post-it).

To do:

1. Z-Teams gründen
2. Zukunft gestalten
3. G- und Z-Teams koordinieren

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 4 Innovationsfähigkeit ausbauen	Trotz des immensen Marktdrucks herrscht die Meinung. »Was gestern gut war, kann heute nicht schlecht sein.« <input type="checkbox"/>	Die Erkenntnis gewinnt an Bedeutung, dass sich Produktlebenszyklen ständig verkürzen. <input type="checkbox"/>	Produktportfolios helfen, den Produktmix zu durchleuchten. <input type="checkbox"/>	Bestehendes wird zielgruppenorientiert weiterentwickelt (kundenorientierte Lösungsvorschläge). <input type="checkbox"/>	Bestehendes wird verbessert und gleichzeitig das »Geschäft neu erfunden«. <input checked="" type="checkbox"/>	Das Unternehmen hat eine Fülle von neuen, innovativen Produkten und damit die »Tempo-Führerschaft« in der Branche übernommen. <input type="checkbox"/>

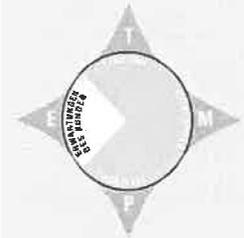


1. Z-Teams gründen

Zukunft-Teams (Z-Teams) beschäftigen sich mit Trends und neuen, grundlegenden Entwicklungen.

Wer passt in ein Z-Team?

- Kreative Menschen,
- Querdenker,
- Initiative und extrovertierte Leute sind hierfür geeignet.



2. Zukunft gestalten

Versuchen Sie, mit Ihrem Z-Team folgende Fragen zu beantworten.

Der Kunde

- Ist es wahrscheinlich, dass Sie in Zukunft dieselben Kunden bedienen werden wie heute? Wenn nicht, worin wird sich der Kunde von morgen von dem heutigen unterscheiden?
- Über welche Kanäle werden Sie Ihre Kunden von morgen erreichen?
- Wie werden die Branchen der Zukunft aussehen?

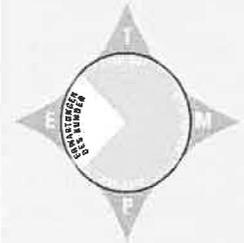
Der Wettbewerb

- Was wird die Grundlage des Wettbewerbs sein – fortwährende Innovation, kooperativer Wettbewerb, Massenkonsum?
- Wie wird der Wettbewerb aussehen?
- Was müssen Sie tun, um zu erreichen, dass die Branche sich zu Ihrem maximalen Vorteil entwickelt?

Das Unternehmen

- Welche strategischen Fähigkeiten müssen Sie aufbauen, um Ihr Überleben, besser noch, eine Marktbeherrschung zu erreichen? Wie können Sie diese Fähigkeiten entwickeln?
- Welche Bündnisse müssen Sie schließen?
- Was wird das Profil eines typischen Beschäftigten sein (Arbeitsplatz, Erwartungen etc.)?

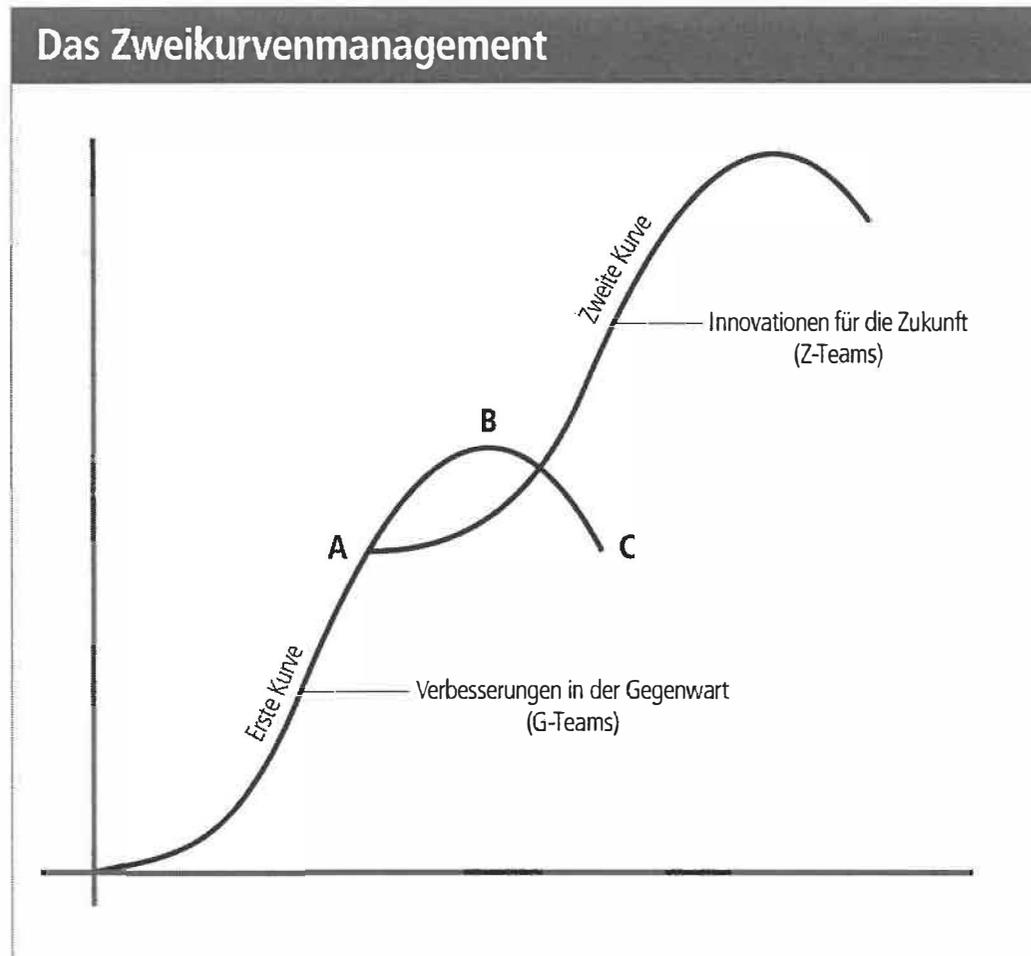
Quelle: Blanchard u.a.
1996, S. 88



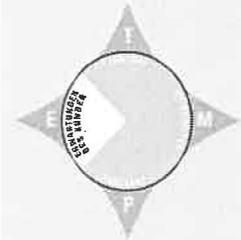
3. G- und Z-Teams koordinieren

Rechts sehen Sie die Zusammenarbeit von Gegenwart- und Zukunft-Teams.

Der Punkt A ist der richtige Zeitpunkt, um über Innovationen nachzudenken. Ist der Punkt C erreicht, ist dies zu spät.



Quelle: Blanchard, Waghorn 1994, S.36



Note 1

Das Unternehmen hat eine Fülle von neuen, innovativen Produkten und damit die »Tempo-Führerschaft« in der Branche übernommen.

Es ist gelungen, die Mitarbeiter als ständigen Motor für neue Ideen und Verbesserungen zu gewinnen. Der Prozess ist so durchgängig im Unternehmen verankert, dass ständig eine Fülle von neuen Produkten präsentiert werden kann. Dadurch ist es gelungen, sich einen entscheidenden Vorsprung vor den Wettbewerbern zu verschaffen.

Durch die schnelle unbürokratische Umsetzung der Innovationen ist man am Markt immer eine Nasenlänge voraus und sichert sich so die »Tempo-Führerschaft« (Time to market).

Die Hersteller von Mobiltelefonen z. B. übertrumpfen sich ständig mit neuen Ideen:

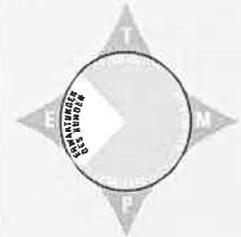
- E-Mails empfangen und senden,
- Internetzugang,
- integrierte mp3-Player,
- eingebaute Navigationsfunktion.

Dies sind nur einige Beispiele, die zeigen, wie Spitzenfirmen ihr Geschäft immer wieder neu erfinden.

To do:

1. Innovationsfreundliches Klima schaffen
2. Vorschlagswesen einführen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 4 Innovationsfähigkeit ausbauen	Trotz des immensen Marktdrucks herrscht die Meinung, »Was gestern gut war, kann heute nicht schlecht sein.« <input type="checkbox"/>	Die Erkenntnis gewinnt an Bedeutung, dass sich Produktlebenszyklen ständig verkürzen. <input type="checkbox"/>	Produktportfolios helfen, den Produktmix zu durchleuchten. <input type="checkbox"/>	Bestehendes wird zielgruppenorientiert weiterentwickelt (kundenorientierte Lösungsvorschläge). <input type="checkbox"/>	Bestehendes wird verbessert und gleichzeitig das »Geschäft neu erfunden«. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen hat eine Fülle von neuen, innovativen Produkten und damit die »Tempo-Führerschaft« in der Branche übernommen. <input checked="" type="checkbox"/>

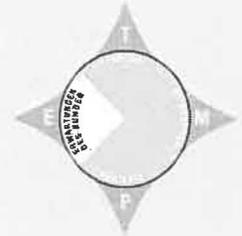


1. Innovationsfreundliches Klima schaffen

Setzen Sie Ihre Mitarbeiter gemäß ihrer Stärken ein.

Weitere Informationen hierüber finden Sie im Handlungsfeld Mitarbeiter (M3 Note 3 sowie T4 Note 2). Hilfe bietet hier die Firma persolog. Das persolog® Persolog-Profil (D-I-S-G) hilft Mitarbeitern herauszufinden, wo ihre persönlichen Stärken mit der betrieblichen Situation in Übereinstimmung gebracht werden können. Wenn Sie nähere Informationen über das persolog® Persönlichkeits-Profil wünschen, kontaktieren Sie bitte:

persolog GmbH
Königsbacher Str. 21
75196 Remchingen
Tel. (07232) 3699-0
Fax. (07232) 3699-44



2. Vorschlagswesen einführen

Ideen sind erwünscht.

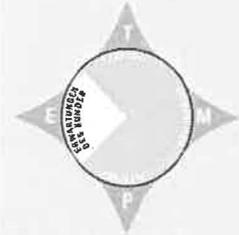
Bieten Sie Instrumente an wie

- Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen,
- KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess),
- Management by open doors,
- VIT (Verbesserungen im Team).

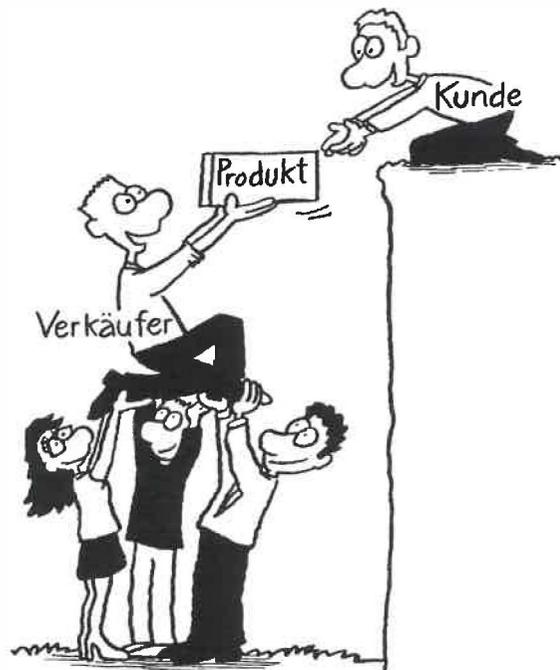
Nähere Erläuterungen hierzu finden Sie in den Handlungsfeldern M2 und

P4. Keiner Ihrer Mitarbeiter darf denken: »Mich hat ja keiner gefragt.«

Jede Meinung zählt!



Verkauf stärken

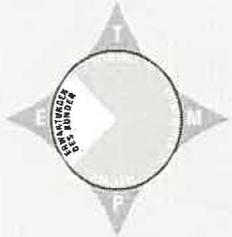


Die Welt, in der wir leben, hat ein beherrschendes Phänomen: »Too much of everything.« amazon liefert uns über eine Million Bücher innerhalb weniger Stunden, eBay hat eine praktisch unbeschränkte Auswahl von Artikeln, und die Billigflieger erschließen uns ständig neue Ziele. Es gibt einfach von allem viel zu viel und stellt uns vor unendliche Wahlmöglichkeiten.

Keine Frage, dass unter solchen Umständen der Verkauf zum zentralen Engpass wird. Kein Zufall, dass in modern geführten Firmen sich jeder Mitarbeiter als Unterstützer des Verkaufs versteht.

Auch Ihre Website kann da einen signifikanten Beitrag leisten. 365 Tage im Jahr und 24 Stunden am Tag. Interessenten über das Internet zu gewinnen und zum Kauf zu bewegen ist das große Thema in der Zukunft.

Weiterführende Informationen:
Methodenhandbuch,
 Methoden Nr. 21, 24

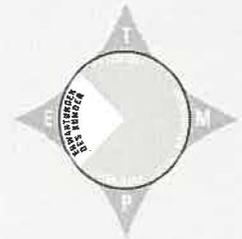


VERKAUF STÄRKEN
Note 6

Verkauf wird nicht systematisch betrieben. Es gibt keinen Internet-Auftritt.

Im Unternehmen gibt es keinen Verkäufer. Nur der Kunde, der nachfragt, erhält das Produkt oder die Dienstleistung (Holschuld des Kunden).

Das Internet spielt keine Rolle, so gibt es zum Beispiel keine eigene Website. Ein Beispiel sind Privatpensionen, die oft an bekannten Urlaubsorten oder in unmittelbarer Nähe zu Kliniken Zimmer vermieten. Außer einem kleinen Schild »Zimmer frei« wird kein Verkauf betrieben.



	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 5 Verkauf stärken	Verkauf wird nicht systematisch betrieben. Es gibt keinen Internet-Auftritt.	Verkauf ist Aufgabe der Verkaufsabteilung. Website existiert, wird aber nicht gepflegt.	Verkauf ist gemeinsame Aufgabe von Verkaufsabteilung und Führungskräften. Aktualisierte Website ist vorhanden und wird kommuniziert.	Alle Mitarbeiter verstehen sich als Unterstützer des Verkaufs. Website ist suchmaschinenoptimiert und ständig aktuell.	Zahlreiche Mitarbeiter des Unternehmens haben direkten Kundenkontakt. Website belegt bei Suchmaschinen vorderste Ränge und erzielt substanzielle Umsätze.	Auch nicht im Verkauf tätige Mitarbeiter und Kunden bringen Aufträge. Strategisches Internetmarketing wird aktiv betrieben.
	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VERKAUF STÄRKEN

Note 5

Verkauf ist Aufgabe der Verkaufsabteilung. Website existiert, wird aber nicht gepflegt.

Um Aufträge zu bekommen, bedient sich die dafür gegründete Verkaufsabteilung unterschiedlicher Instrumente:

- Werbung,
- Mailings,
- Kundenbesuche usw.

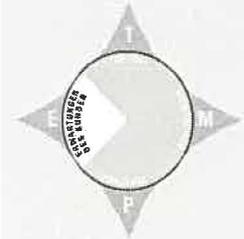
Jedoch sieht sich außerhalb des Verkaufs keiner für die Kunden verantwortlich.

Eine Website ist online, hat jedoch zahlreiche Schwächen, wie zum Beispiel Schreibfehler, veraltete Daten und Termine usw.

To do:

1. Verkauf aufbauen
2. Kunden kontaktieren
3. Website erstellen

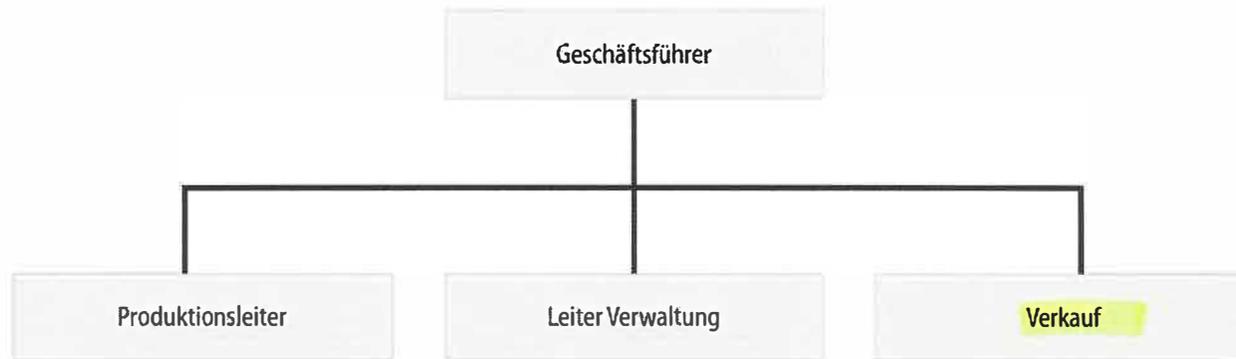
	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 5 Verkauf stärken	Verkauf wird nicht systematisch betrieben. Es gibt keinen Internet-Auftritt. <input type="checkbox"/>	Verkauf ist Aufgabe der Verkaufsabteilung. Website existiert, wird aber nicht gepflegt. <input checked="" type="checkbox"/>	Verkauf ist gemeinsame Aufgabe von Verkaufsabteilung und Führungskräften. Aktualisierte Website ist vorhanden und wird kommuniziert. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter verstehen sich als Unterstützer des Verkaufs. Website ist suchmaschinenoptimiert und ständig aktuell. <input type="checkbox"/>	Zahlreiche Mitarbeiter des Unternehmens haben direkten Kundenkontakt. Website belegt bei Suchmaschinen vorderste Ränge und erzielt substanzielle Umsätze. <input type="checkbox"/>	Auch nicht im Verkauf tätige Mitarbeiter und Kunden bringen Aufträge. Strategisches Internetmarketing wird aktiv betrieben. <input type="checkbox"/>



1. Verkauf aufbauen

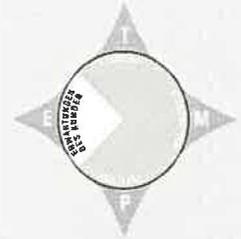
Bestimmen Sie eine oder mehrere Personen, die für den Verkauf der Produkte und Dienstleistungen zuständig sind.

Teilen Sie die Aufgaben klar auf. Visualisieren Sie, wer für was verantwortlich ist.



Aufgaben zum Beispiel:

- Werbung *P 3ü + P 4P*
- Akquisition
- Verkaufsgespräche *FM + P 3ü*
- Marktforschung
- Kundenbetreuung *FM + P 3ü*
- Marketing *P 4P + P 3ü*



VERKAUF STÄRKEN

2. Kunden kontaktieren

Ihr Ziel muss es sein, aktiv potenzielle Kunden zu kontaktieren.

Müller Computer GmbH
Herr Winkler
Zuckmayerstraße 15

drilbox

65321 Kainberg

Gehäuse für Industriecomputer

Sehr geehrter Herr Winkler,

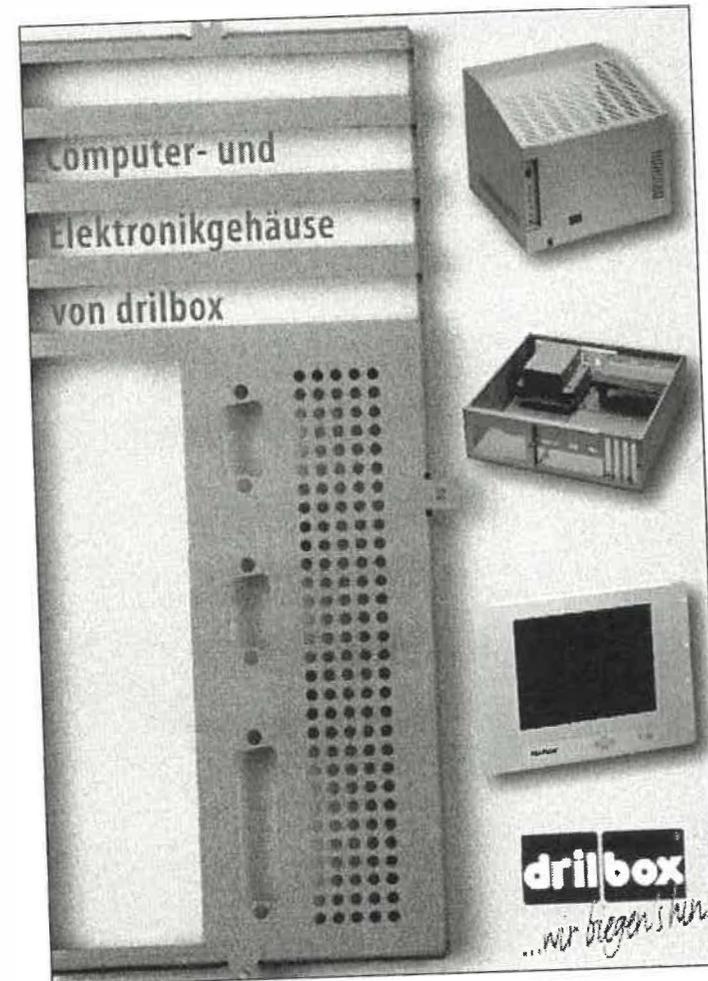
an die Gehäuse von Industriecomputern werden besondere Anforderungen gestellt. Dies macht den Einsatz von Metallgehäusen erforderlich. Des Weiteren sind die Stückzahlen oftmals sehr klein und Änderungen an der Tagesordnung.

Eine Situation auf die wir uns spezialisiert haben: Wir sind ein mittelständisches Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie. Unser Betrieb mit 100 Mitarbeitern ist mit modernster Fertigungstechnologie (z. B. Stanznibbelmaschine) ausgestattet. Unsere Stärke liegt jedoch darin, Ihnen komplette Lösungen in Blech anzubieten – und dies mit geringen Lieferzeiten.

Bitte geben Sie uns die Chance, Ihnen ein Angebot machen zu dürfen. Die Zusendung einer Zeichnung oder eines Musterteils reicht völlig aus. Sie werden erstaunt sein.

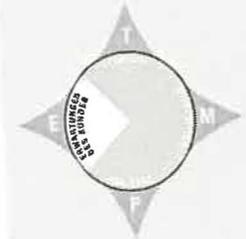
Mit freundlichen Grüßen

drilbox
Georg Knoblauch GmbH



Handlungsfeld E 5

NOTE 5



5

3. Website erstellen

Wählen Sie einen selbstsprechenden **Domainnamen** (zum Beispiel www.tempus-akademie.de) und erstellen Sie mit einer Internetagentur Ihre eigene Website.



Note 4

*Verkauf ist gemeinsame Aufgabe von Verkaufsabteilung und Führungskräften.
Aktualisierte Website ist vorhanden und wird kommuniziert.*

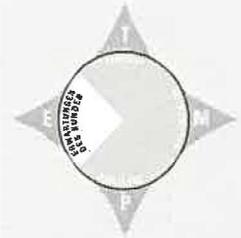
Durch die Integration der Teamchefs in den Verkauf sind die Bedürfnisse der Kunden bekannt. Die damit verbundenen Herausforderungen beeinflussen die Entscheidungen der Führungskräfte und formen das Unternehmen.

Beispielsweise könnte das so aussehen: Alle Führungskräfte besuchen jährlich die wichtigste Messe ihrer Branche, nur um mit den Kunden zu reden.

To do:

1. Führungskräfte einbinden
2. Website pflegen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 5 Verkauf stärken	Verkauf wird nicht systematisch betrieben. Es gibt keinen Internet-Auftritt. <input type="checkbox"/>	Verkauf ist Aufgabe der Verkaufsabteilung. Website existiert, wird aber nicht gepflegt. <input type="checkbox"/>	Verkauf ist gemeinsame Aufgabe von Verkaufsabteilung und Führungskräften. Aktualisierte Website ist vorhanden und wird kommuniziert. <input checked="" type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter verstehen sich als Unterstützer des Verkaufs. Website ist suchmaschinenoptimiert und ständig aktuell. <input type="checkbox"/>	Zahlreiche Mitarbeiter des Unternehmens haben direkten Kundenkontakt. Website belegt bei Suchmaschinen vorderste Ränge und erzielt substanzielle Umsätze. <input type="checkbox"/>	Auch nicht im Verkauf tätige Mitarbeiter und Kunden bringen Aufträge. Strategisches Internetmarketing wird aktiv betrieben. <input type="checkbox"/>



1. Führungskräfte einbinden

Gelegenheiten für Führungskräfte, Kontakt mit den Kunden zu bekommen sind:

– **Messen:**

Der Besuch am Messestand des Kunden eignet sich hervorragend, um einen Eindruck von der Firma zu bekommen. Die Führungskräfte haben die Chance, die Produkte und die wichtigsten Leute der Firma kennenzulernen. Aber auch Standdienst am eigenen Messestand ist äußerst wertvoll.

– **Kundenbeirat:**

Beachten Sie hierzu die Empfehlungen im Handlungsfeld E1, Note 2: Kundentreffen veranstalten.

– **Kundenbesuche:**

Fahren Sie als Führungskraft ab und zu mit den Verkäufern gemeinsam zu Kunden. →

FM
PJG
HP



2. Website pflegen

Aktualisieren Sie in regelmäßigen Abständen Ihren Internetauftritt und stellen Sie sicher, dass der Domainnamen auf allen wichtigen Dokumenten (zum Beispiel Briefpapier) erscheint.



VERKAUF STÄRKEN

Note 3

KUNDE NERVT

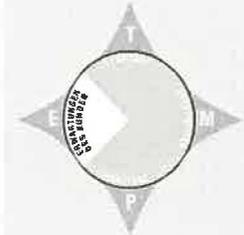
Alle Mitarbeiter verstehen sich als Unterstützer des Verkaufs. Website ist suchmaschinenoptimiert und ständig aktuell.

In der ganzen Firma ist bekannt: Nicht der Vorgesetzte ist der Chef, sondern der Kunde. Er steht folglich in der Hierarchie ganz oben. Ihm »unterstellt« ist der Verkauf. Um zufriedene Kunden zu bekommen, sieht sich deshalb jeder verpflichtet, den Verkauf so gut es geht zu unterstützen. In solchen Unternehmen bestimmt nicht mehr der Teamchef, wann Feierabend ist, sondern die Auftragslage, also der Kunde. Die Website wird ständig aktualisiert und die Wichtigkeit der Suchmaschinenoptimierung ist erkannt worden.

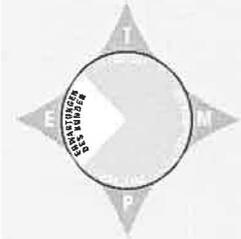
To do:

1. Weitere Mitarbeiter in die Belange des Verkaufs einbeziehen
2. Verständnis wecken

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 5 Verkauf stärken	Verkauf wird nicht systematisch betrieben. Es gibt keinen Internet-Auftritt. <input type="checkbox"/>	Verkauf ist Aufgabe der Verkaufsabteilung. Website existiert, wird aber nicht gepflegt. <input type="checkbox"/>	Verkauf ist gemeinsame Aufgabe von Verkaufsabteilung und Führungskräften. Aktualisierte Website ist vorhanden und wird kommuniziert. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter verstehen sich als Unterstützer des Verkaufs. Website ist suchmaschinenoptimiert und ständig aktuell. <input checked="" type="checkbox"/>	Zahlreiche Mitarbeiter des Unternehmens haben direkten Kundenkontakt. Website belegt bei Suchmaschinen vorderste Ränge und erzielt substanzielle Umsätze. <input type="checkbox"/>	Auch nicht im Verkauf tätige Mitarbeiter und Kunden bringen Aufträge. Strategisches Internetmarketing wird aktiv betrieben. <input type="checkbox"/>



1. Weitere Mitarbeiter in die Belange des Verkaufs einbeziehen



Nutzen Sie die Handlungsfelder des Bereiches »Erwartungen des Kunden«, um Schlüsselpersonen in die Thematik des Verkaufs einzuführen. Gerne übernimmt dies ein Mitglied des TEMP-Teams. Weitere Informationen erhalten Sie bei JFrey@tempus.de

Nur wenn Sie der vollen Unterstützung aller Mitarbeiter sicher sind, haben Sie Erfolg.

Kernkompetenzen entwickeln

»Unsere Konkurrenz arbeitet mit überlebten Methoden. Sie tun einfach alles, was der Kunde will!«

Zielgruppe fokussieren

Servicequalität schaffen

Kunden wollen mehr als Produkte...
...sie wollen Lösungen!

Innovationen erhalten

Glückliche Kunden geben die beste Milch

Kundenzufriedenheit ermitteln

Verkäufer

Verkauf stärken

Kundenbeziehungen pflegen

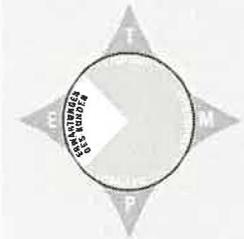
2. Verständnis wecken

Bieten Sie Schulungen an, in denen Verkäufer über Kunden berichten.

Verdeutlichen Sie Ihren Mitarbeitern, wie sie auf keinen Fall im Kundenkontakt reagieren dürfen. Zeigen Sie auch, wie man es besser machen kann.

10 Kunden-Killer...	...und 10 Gegenmaßnahmen
»Weiß nicht, da bin ich überfragt!«	»Ich werde mich sofort informieren.«
»Nein, geht nicht!«	»Ich kann jetzt das... für Sie tun.«
»Dafür bin ich nicht zuständig!«	»Es wird Ihnen sofort Herr/Frau X weiterhelfen.«
»Das ist nicht meine Schuld!«	»Ich überlege, was wir für Sie tun können.«
»Da müssen Sie sich an meinen Chef wenden!«	»Ich werde Ihnen gerne weiterhelfen.«
»Regen Sie sich doch nicht so auf!«	»Entschuldigen Sie bitte...«
»Warten Sie, ich bin gerade beschäftigt.«	»Ich bin gleich bei Ihnen...«
»Rufen Sie später noch mal an!«	»Wann kann ich Sie zurückrufen?«
»Das kann ich besser beurteilen!«	»Ich tue mein Bestes, um sofort alles zu klären.«
»Stimmt – ein unmöglicher Laden hier!«	»Ich kann Ihre Enttäuschung gut verstehen.«

Quelle: Ederer u.a. 1998, S. 117



VERKAUF STÄRKEN

Note 2

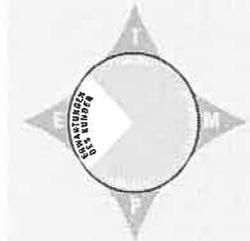
Zahlreiche Mitarbeiter des Unternehmens haben direkten Kundenkontakt. Website belegt bei Suchmaschinen vorderste Ränge und erzielt substantielle Umsätze.

Es gibt keine Hierarchien mehr, die es den einzelnen Mitarbeitern unmöglich machen, direkten Kontakt zum Abnehmer herzustellen. Beispielsweise tritt nicht nur der Verkäufer bei Reklamationen mit dem Kunden in Kontakt, sondern auch der jeweilige Meister der Abteilung, in der der Fehler entstanden ist. Die Website belegt bei Suchmaschinen die vordersten Ränge und erzielt substantielle Umsätze.

To do:

1. Kundenkontakt fördern
2. Organigramm ändern

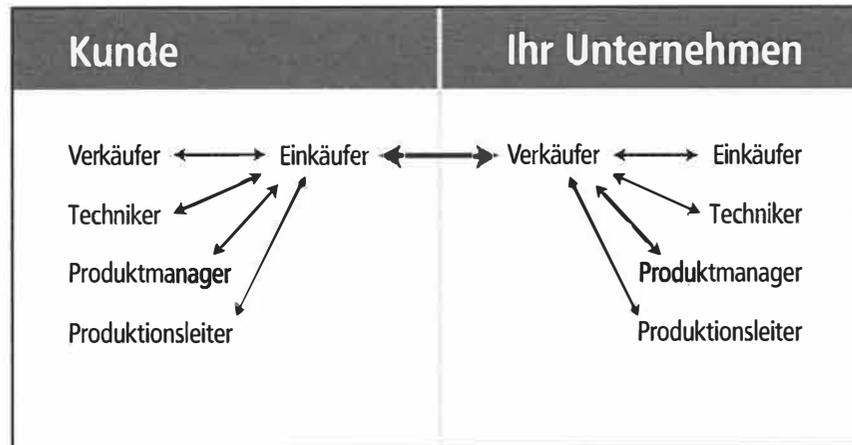
	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 5 Verkauf stärken	Verkauf wird nicht systematisch betrieben. Es gibt keinen Internet-Auftritt. <input type="checkbox"/>	Verkauf ist Aufgabe der Verkaufsabteilung. Website existiert, wird aber nicht gepflegt. <input type="checkbox"/>	Verkauf ist gemeinsame Aufgabe von Verkaufsabteilung und Führungskräften. Aktualisierte Website ist vorhanden und wird kommuniziert. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter verstehen sich als Unterstützer des Verkaufs. Website ist suchmaschinenoptimiert und ständig aktuell. <input type="checkbox"/>	Zahlreiche Mitarbeiter des Unternehmens haben direkten Kundenkontakt. Website belegt bei Suchmaschinen vorderste Ränge und erzielt substantielle Umsätze. <input checked="" type="checkbox"/>	Auch nicht im Verkauf tätige Mitarbeiter und Kunden bringen Aufträge. Strategisches Internetmarketing wird aktiv betrieben. <input type="checkbox"/>



1. Kundenkontakt fördern

Alte Situation:

Zwischen Kunde und Ihrem Unternehmen gibt es nur Kontakt zwischen Einkäufer und Verkäufer.

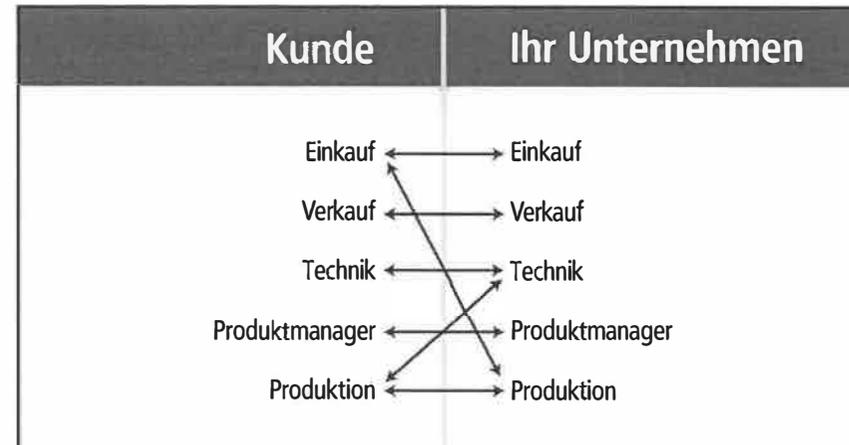


Nachteile:

- Einkäufer und Verkäufer sind überlastet
- Lange Dauer der Kommunikation
- Informationsverluste durch fehlende Fachkenntnisse von Einkäufer und Verkäufer
- Kundenbindung erfolgt nur über eine Achse: Einkäufer – Verkäufer

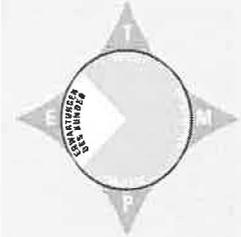
Neue Situation:

Unterschiedliche Personen und Abteilungen haben direkten Kontakt mit dem Kunden.



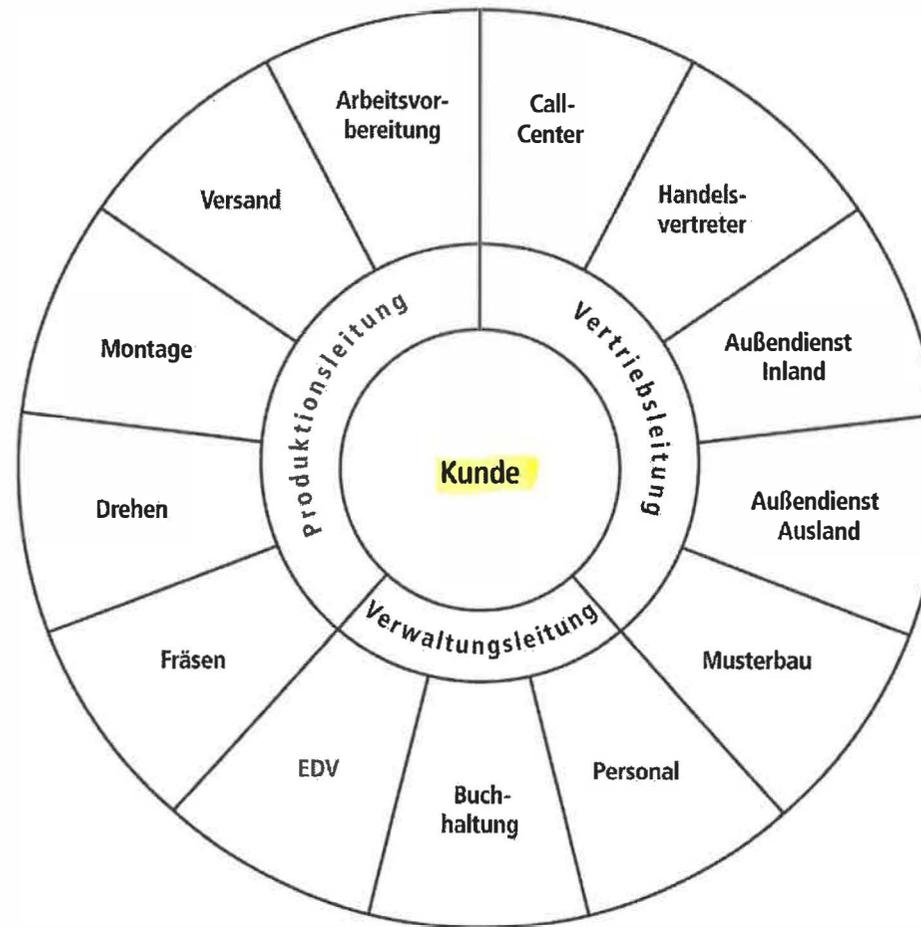
Vorteile:

- Einkäufer und Verkäufer sind entlastet und können sich auf ihre Hauptaufgaben konzentrieren
- Schnelle Kommunikation
- Wenig Informationsverluste, da sich Experten unterhalten
- Kundenbindung über zahlreiche Personen



2. Organigramm ändern

Stellen Sie den Kunden in den Mittelpunkt Ihres Organigramms. Rechts sehen Sie ein Beispiel, wie Ihr Organigramm möglicherweise aussehen könnte.



VERKAUF STÄRKEN

Note 1

Auch nicht im Verkauf tätige Mitarbeiter und Kunden bringen Aufträge. Strategisches Internetmarketing wird aktiv betrieben.

Jeder Mitarbeiter versteht sich als Vertreter des Unternehmens. Sein Handeln ist stets darauf ausgerichtet, dem Unternehmen auch in Form von Aufträgen Nutzen zu bringen.

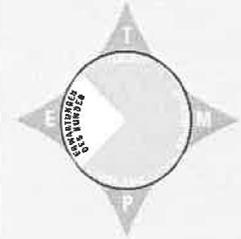
Von der Leistung des Unternehmens überzeugt, empfehlen auch die Kunden das Unternehmen weiter. Dies geht so weit, dass bestehende Kunden neue Kunden werben. Auf diese Weise weitet sich der Kundenstamm lawinenartig aus.

Anwender des tempus-Zeitplansystems erklären Freunden und Bekannten beispielsweise gern ihren Organizer und die zahlreichen damit verbundenen Vorteile. Die Möglichkeiten des Internetmarketings werden nicht nur optimal ausgeschöpft, sondern Ihre Wettbewerber sehen Sie auf diesem Gebiet als Benchmark an. Beispiel dafür sind Affiliate-Marketing (Verkauf auf anderen Websites gegen Provision) und Virales Marketing (zum Beispiel Moorhuhn-Spiel von Johnnie Walker).

To do:

1. Mitarbeiter zu Verkäufern machen
2. Kunden zu Verkäufern machen
3. Internetmarketing

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 5 Verkauf stärken	Verkauf wird nicht systematisch betrieben. Es gibt keinen Internet-Auftritt. <input type="checkbox"/>	Verkauf ist Aufgabe der Verkaufsabteilung. Website existiert, wird aber nicht gepflegt. <input type="checkbox"/>	Verkauf ist gemeinsame Aufgabe von Verkaufsabteilung und Führungskräften. Aktualisierte Website ist vorhanden und wird kommuniziert. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter verstehen sich als Unterstützer des Verkaufs. Website ist suchmaschinenoptimiert und ständig aktuell. <input type="checkbox"/>	Zahlreiche Mitarbeiter des Unternehmens haben direkten Kundenkontakt. Website belegt bei Suchmaschinen vorderste Ränge und erzielt substanzielle Umsätze. <input type="checkbox"/>	Auch nicht im Verkauf tätige Mitarbeiter und Kunden bringen Aufträge. Strategisches Internetmarketing wird aktiv betrieben. <input checked="" type="checkbox"/>



1. Mitarbeiter zu Verkäufern machen

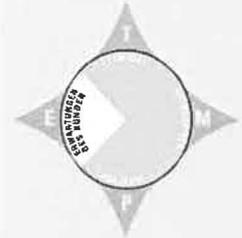
Verdeutlichen Sie Ihren Mitarbeitern, dass jeder von ihnen Einfluss auf den Kunden und damit auf die Aufträge hat. Schulen Sie Ihre Mitarbeiter, Potenzial für Aufträge zu erkennen und zu nutzen.

Ein Meister der Beschichtungsanlage eines mittelständischen Betriebes kann sich beispielsweise selbstständig um Zusatzaufträge bemühen, um seine Anlage auszulasten.

Beispiel: Ein Mitarbeiter eines Elektrofachgeschäftes liefert eine neue Waschmaschine an den Kunden aus und schließt diese an. Dabei bemerkt er, dass der Haushalt noch keinen Trockner hat. Der Monteur zieht daraufhin Prospekte über Trockner heraus und weist den Kunden auf einige Sonderangebote hin.

Maßnahmen:

- Schulen Sie Ihre Mitarbeiter hinsichtlich Ihrer Produkte oder Dienstleistungen.
- Bieten Sie allen, die Kundenkontakt haben, Rhetorikkurse an.
- Weisen Sie immer wieder auf die Wichtigkeit des Kundenkontaktes hin.
- Betreiben Sie Verkaufstraining.



VERKAUF STÄRKEN

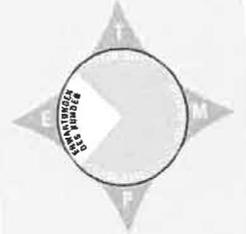
2. Kunden zu Verkäufern machen

Bitten Sie Ihre Kunden,
Sie weiter zu empfehlen.
Der tempus-Prospekt
»Kunden werben Kunden«
zeigt, wie dies aussehen
kann: Wer einen
Neukunden wirbt, kann
sich eine Prämie aussu-
chen.



Handlungsfeld E 5

NOTE 1



18

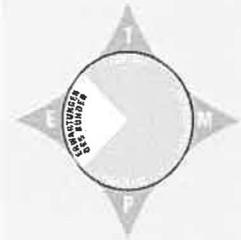
VERKAUF STÄRKEN

3. Internetmarketing

Beschäftigen Sie sich mit den vielfältigen Möglichkeiten des Internetmarketings. Ein gut gemachter regelmäßig erscheinender Newsletter ergänzt Ihren Marketingmix.

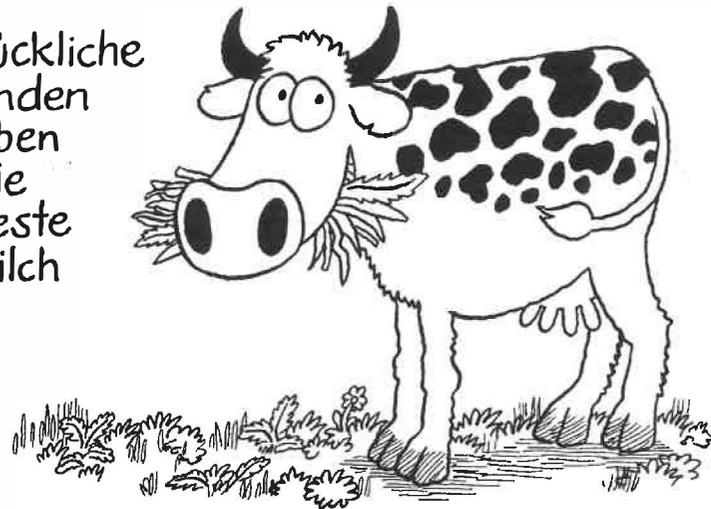
Handlungsfeld E 5

NOTE 1



Kundenzufriedenheit messen

Glückliche
Kunden
geben
die
beste
Milch



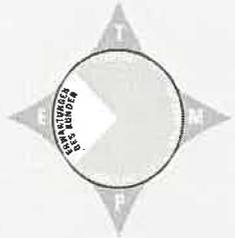
Wer überzeugte Kunden hat, hat zahlreiche Vorteile.

Zufriedene Kunden

- geben mehr Geld pro Einkauf aus,
- kommen häufiger und bieten somit öfter Verkaufschancen,
- nutzen mehr Leistungen eines Anbieters,
- bleiben länger ihrem Anbieter treu,
- denken seltener über Wechsel nach,
- haben weniger Zweitanbieter,
- sind weniger preissensibel und
- empfehlen aktiv weiter.

All dies sind gute Gründe, zu ermitteln, wie der Kunde über Ihre Leistung denkt.

Weiterführende Informationen:
Methodenhandbuch,
Methoden Nr. 15, 20, 26

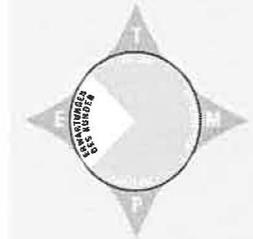


Note 6

Die Kundenzufriedenheit wird nicht ermittelt.

Es ist den Unternehmern nicht bewusst, dass die Kundenzufriedenheit maßgebliche Auswirkungen auf den Geschäftserfolg hat. Die Beschäftigung mit dem Urteil des Abnehmers gilt als Zeitverschwendung. Da man glaubt, sie sei nicht messbar, wird die Kundenzufriedenheit gar nicht ermittelt. Beispielsweise gehen Gerichte, Behörden und die Kirche so vor.

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 6 Kundenzufriedenheit messen	Die Kundenzufriedenheit wird nicht ermittelt.	Kundenzufriedenheit ist ein Thema, über das »gesprochen« wird.	Die Zufriedenheit der größten Kunden wird sporadisch ermittelt.	Die Zufriedenheit aller Kunden ist bekannt und hat Auswirkungen auf das Tagesgeschäft.	Daten über Kundenbetreuung, Kundenbeziehung und Kundenbindung liegen allen Mitarbeitern vor und stellen die Handlungsgrundlage dar.	Es besteht ein individueller Dialog mit den einzelnen Kunden. Deren Zufriedenheit wird ständig im Verhältnis zum Wettbewerb verfolgt.
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Note 5

Kundenzufriedenheit ist ein Thema, über das »gesprochen« wird.

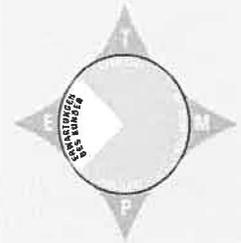
Eine Kundenumfrage findet nicht statt. Deshalb kann man die Zufriedenheit der Kundschaft auch nicht belegen. Die Verantwortlichen solcher Unternehmen neigen jedoch häufig zur Behauptung, die Zufriedenheit auch ohne Umfrage einschätzen zu können. Man verlässt sich dabei auf sein Bauchgefühl. Erfahrungen haben gezeigt, dass man hier jedoch gewaltig irren kann. Meist schätzt man sich besser ein, als man tatsächlich ist.

Handwerker beispielsweise messen die Zufriedenheit ihrer Kunden in aller Regel nicht. Beinahe 100 Prozent sind sich jedoch sicher, dass der Kunde ihre Leistung als gut einschätzt.

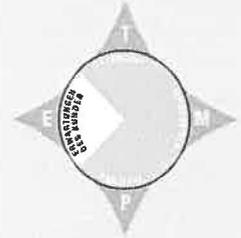
To do:

1. Auseinandersetzung mit dem Thema »Kundenzufriedenheit«

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 6 Kundenzufriedenheit messen	Die Kundenzufriedenheit wird nicht ermittelt. <input type="checkbox"/>	Kundenzufriedenheit ist ein Thema, über das »gesprochen« wird. <input checked="" type="checkbox"/>	Die Zufriedenheit der größten Kunden wird sporadisch ermittelt. <input type="checkbox"/>	Die Zufriedenheit aller Kunden ist bekannt und hat Auswirkungen auf das Tagesgeschäft. <input type="checkbox"/>	Daten über Kundenbetreuung, Kundenbeziehung und Kundenbindung liegen allen Mitarbeitern vor und stellen die Handlungsgrundlage dar. <input type="checkbox"/>	Es besteht ein individueller Dialog mit den einzelnen Kunden. Deren Zufriedenheit wird ständig im Verhältnis zum Wettbewerb verfolgt. <input type="checkbox"/>

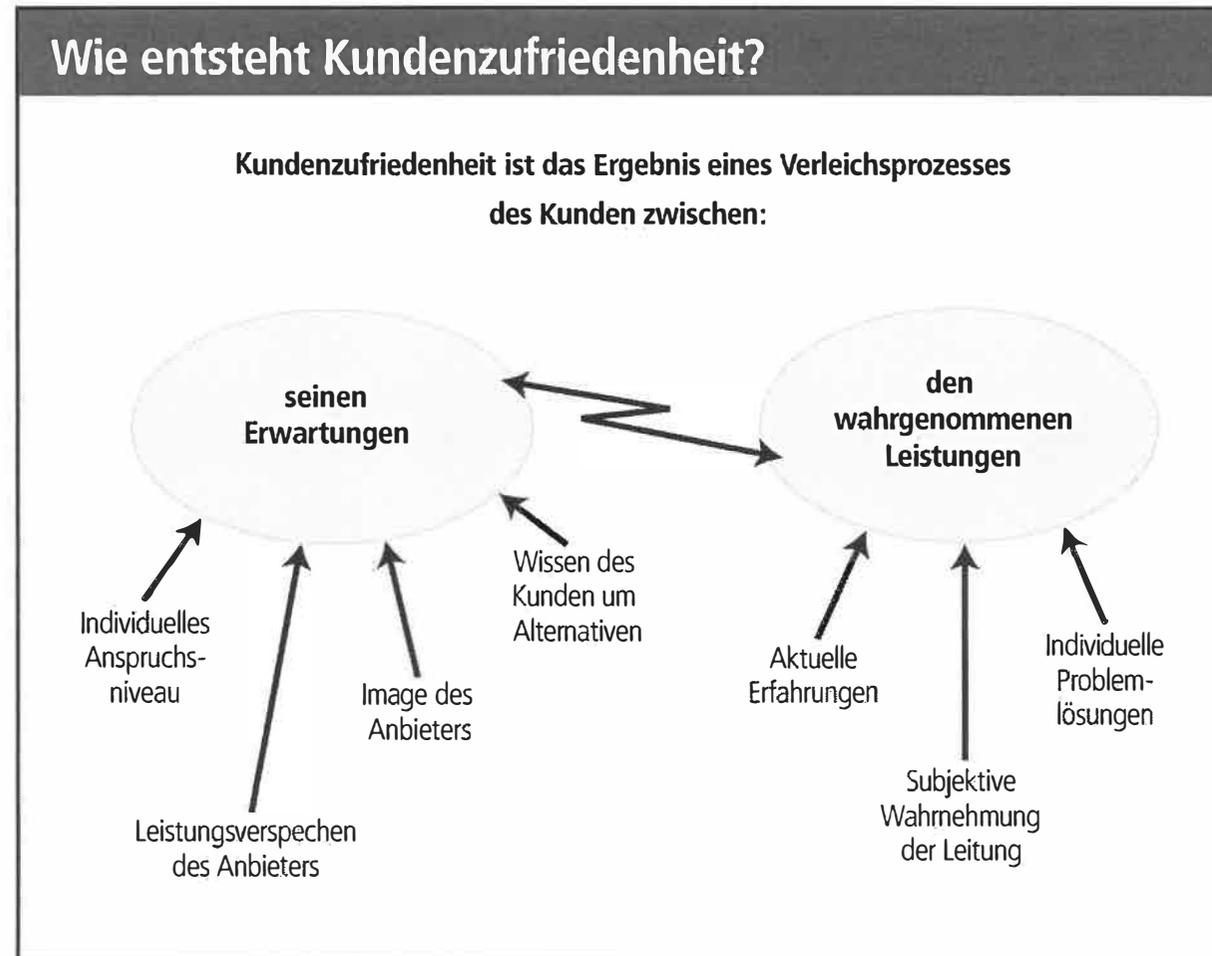


1. Auseinandersetzung mit dem Thema »Kundenzufriedenheit«



Werden Sie sich bewusst, dass Kundenzufriedenheit nichts anderes ist als ein Vergleichsprozess. Jeder Mensch wägt ab zwischen – eigenen Erwartungen – und wahrgenommenen Leistungen.

Rechts sehen Sie, welche Faktoren bei der Kundenzufriedenheit eine Rolle spielen.



Quelle: Ederer, Seiwert 1998, S. 90

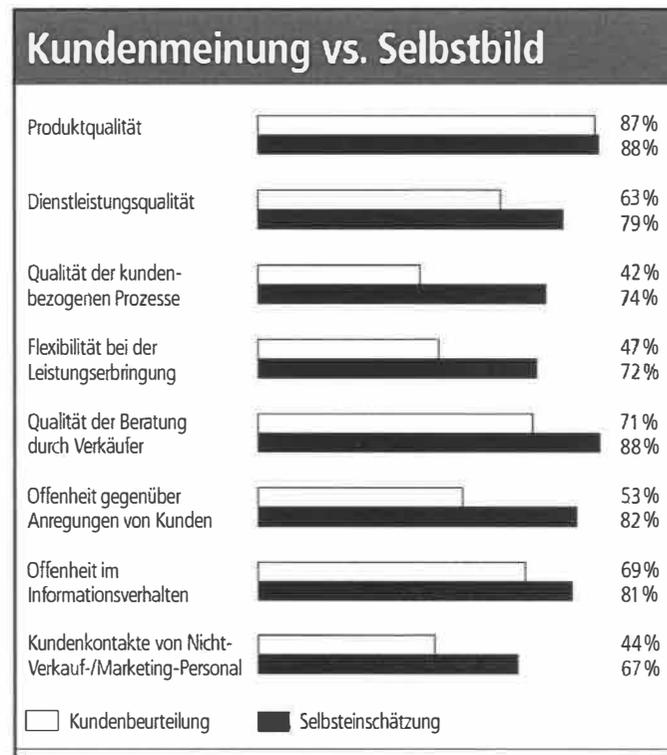
1. Auseinandersetzung mit dem Thema »Kundenzufriedenheit«

Häufig wechseln Kunden den Anbieter, weil sie mit den Serviceleistungen nicht zufrieden sind. Das Säulendiagramm zeigt Gründe, warum Kunden zur Konkurrenz gehen.

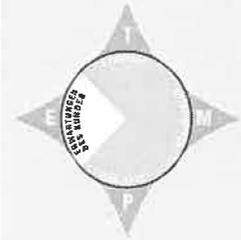


Quelle: Müller 1998, S. 6

Oft weicht das Selbstbild eines Unternehmens von der tatsächlichen Meinung des Kunden stark ab. Dies beweist eine repräsentative Stichprobe von 370 Unternehmen (100% = sehr zufrieden):



Quelle: Müller 1998, S. 9



Note 4

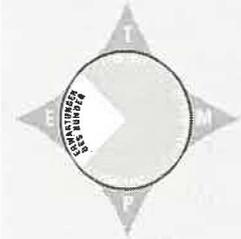
Die Zufriedenheit der größten Kunden wird sporadisch ermittelt.

Eher zufällig wird die Kundenzufriedenheit mittels Fragebögen ermittelt. Diese weichen bei jeder Befragung voneinander ab. Dadurch sind die Ergebnisse kaum vergleichbar. Die Rücklaufquote der von vornherein auf wenige Abnehmer beschränkten Aktion ist gering.

To do:

1. Fragebogen ausarbeiten
2. Kundenumfrage durchführen
3. Fragebögen auswerten

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 6 Kundenzufriedenheit messen	Die Kundenzufriedenheit wird nicht ermittelt. <input type="checkbox"/>	Kundenzufriedenheit ist ein Thema, über das »gesprochen« wird. <input type="checkbox"/>	Die Zufriedenheit der größten Kunden wird sporadisch ermittelt. <input checked="" type="checkbox"/>	Die Zufriedenheit aller Kunden ist bekannt und hat Auswirkungen auf das Tagesgeschäft. <input type="checkbox"/>	Daten über Kundenbetreuung, Kundenbeziehung und Kundenbindung liegen allen Mitarbeitern vor und stellen die Handlungsgrundlage dar. <input type="checkbox"/>	Es besteht ein individueller Dialog mit den einzelnen Kunden. Deren Zufriedenheit wird ständig im Verhältnis zum Wettbewerb verfolgt. <input type="checkbox"/>



1. Fragebogen ausarbeiten

Arbeiten Sie einen einfachen Fragebogen mit maximal zehn Fragen aus. Rechts sehen Sie ein Beispiel, das sich möglicherweise auch für Ihr Unternehmen eignet.

Fordern Sie ein weiteres Muster für einen Kundenfragebogen an unter Knoblauch@tempus.de

Tipp Formulieren Sie maximal acht leicht verständliche Fragen.

Ihre Meinung und Erfahrung interessiert uns!

Bitte beantworten Sie kurz die nachfolgenden Fragen, damit wir unseren Service für Sie verbessern können.

Your experience and knowledge is valuable to us. Please provide us with a few simple answers to help us better serve you.

1 = sehr gut/excellent, 6 = sehr schlecht/very bad

1. Wie bewerten Sie unsere Lieferzeit?

How do you rate our delivery time?

1 2 3 4 5 6

2. Wie beurteilen Sie das Preis-Leistungs-Verhältnis bei drillbox?

Do you think you get a good value for your money?

1 2 3 4 5 6

3. Sind Sie mit unserem Service/der "Reaktionszeit" zufrieden?

Are you happy with our service/"response time"?

1 2 3 4 5 6

4. Wie gut werden spezielle Probleme von uns gelöst?

How do we solve your particular problems?

1 2 3 4 5 6

5. Wie übersichtlich ist unser Katalog?

Is this catalogue easy to understand?

1 2 3 4 5 6

6. Was denken Sie: Wie wird sich der Umsatz mit drillbox weiterentwickeln?

Do you think sales with drillbox will develop further?

viel mehr/ mehr/ gleich/
much more more the same

weniger/ weit weniger/ nichts mehr/
less much less none in future

Was ich noch sagen wollte:

Further comments:

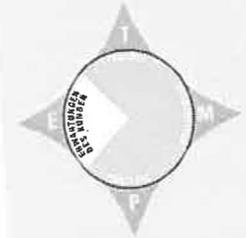
.....
.....

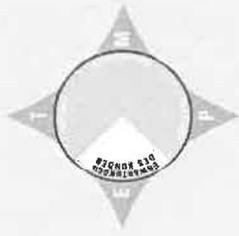
Für Ihre schnelle Antwort bis zum 15.01.06 erhalten Sie einen Reisewecker! For your quick reply by 06/01/15 we will reward your input with a travel alarm clock!

Name:

Firma:

Faxnummer: (0 73 22) 9 50 -1 15





Ihre Meinung und Erfahrung interessiert uns!

Bitte beantworten Sie kurz die nachfolgenden Fragen, damit wir unseren Service für Sie verbessern können.

Your experience and knowledge is valuable to us. Please provide us with a few simple answers to help us better serve you.

1 = sehr gut/excellent, 6 = sehr schlecht/very bad

1. Wie bewerten Sie unsere Lieferzeit?

How do you rate our delivery time?

1 2 3 4 5 6

2. Wie beurteilen Sie das Preis-Leistungs-Verhältnis bei drillbox?

Do you think you get a good value for your money?

1 2 3 4 5 6

3. Sind Sie mit unserem Service/der "Reaktionszeit" zufrieden?

Are you happy with our service/"response time"?

1 2 3 4 5 6

4. Wie gut werden spezielle Probleme von uns gelöst?

How do we solve your particular problems?

1 2 3 4 5 6





5. Wie übersichtlich ist unser Katalog?

Is this catalogue easy to understand?

1 2 3 4 5 6

6. Was denken Sie: Wie wird sich der Umsatz mit drilbox weiterentwickeln?

Do you think sales with drilbox will develop further?

viel mehr/ mehr/ gleich/
 much more more the same

weniger/ weit weniger/ nichts mehr/
 less much less none in future

Was ich noch sagen wollte:

Further comments:

Für Ihre schnelle Antwort bis zum 15.01.06 erhalten Sie einen
 Reisewecker! For your quick reply by 06/01/15 we will reward your
 input with a travel alarm clock!

Name:

Firma:

Faxnummer: (0 73 22) 9 50 -1 15



2. Kundenumfrage durchführen

Schicken Sie den Fragebogen an Ihre wichtigsten Kunden. Legen Sie ein ansprechendes Begleitschreiben bei. Dies erhöht die Rücklaufquote. Rechts sehen Sie ein Beispiel.



Müller GmbH
Frau Brog
Gartenstr. 4
70703 Paulsen

Mühdorf, den 31.08.06

Sagen Sie uns Ihre Meinung!

Sehr geehrte Frau Brog,

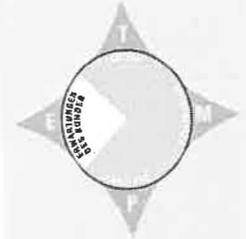
jeder spricht über Kundenorientierung und Service. Ihr Dienstleister, die Firma Muster GmbH, will es genau wissen. Deshalb haben wir uns entschlossen, eine Kundenbefragung durchzuführen. Ihre Antworten helfen uns dabei, unser Leistungsangebot und unseren Service genau auf Ihre Erwartungen und Bedürfnisse auszurichten. Wir möchten natürlich auch erfahren, wie zufrieden Sie mit dem derzeitigen Service sind.

Den Fragebogen haben wir beigelegt, ebenso einen Freiumschatz. Das Beantworten der Fragen dauert nur etwa zehn Minuten, die wir Ihnen mit einer Tasse Capuccino versüßen möchten.

Ihre Antwort wird von uns in jedem Fall anonym ausgewertet, es sei denn, Sie möchten uns ausdrücklich die Möglichkeit geben, auf Ihre Rückmeldung individuell einzugehen. Notieren Sie dann Ihre Adresse auf dem dafür vorgesehenen Feld im Fragebogen. Wir leiten diesen dann an die für Sie zuständigen Servicestellen weiter. Wir bedanken uns schon jetzt für Ihre Beteiligung.

Mit freundlichen Grüßen

Muster GmbH
Karl Huber, Geschäftsführer



3. Fragebögen auswerten

Werten Sie die Ergebnisse der ausgefüllten Fragebögen aus. Der Aufwand hält sich in Grenzen und wird Ihnen die Augen öffnen.

Auswertung Kundenfragebogen: »Sagen Sie uns Ihre Meinung!«

Bisher zurückgekommen: 26
Rücklaufquote: 32,5 %
Stand: 15.02.06

Frage 1:
Lösen wir Ihre speziellen Probleme zu Ihrer Zufriedenheit?
Note 1: 13
Note 2: 11
Note 3: 1
Ohne Angabe: 1
Durchschnitt: Note 1,52

Frage 2:
Wie beurteilen Sie unseren Qualitätsstandard?
Note 1: 14
Note 2: 11
Note 5: 1
Durchschnitt: Note 1,58

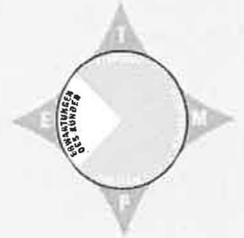
Frage 3:
Stimmt Ihrer Meinung nach das Preis-Leistungs-Verhältnis?
Note 1: 2
Note 2: 10
Note 3: 11
Note 4: 2
Note 5: 1
Durchschnitt: Note 2,61

Frage 4:
Wie empfinden Sie unsere »Reaktionszeit« auf Ihre Anfragen?
Note 1: 13
Note 2: 8
Note 3: 4
Note 4: 1
Durchschnitt: Note 1,73

Frage 5:
Werden zugesagte/bestätigte Lieferzeiten eingehalten?
Note 1: 13
Note 2: 11
Note 3: 1
Note 4: 1
Durchschnitt: Note 1,62

Frage 6:
Welche Wertschätzungen empfinden Sie bei Ihrem Ansprechpartner?
Note 1: 14
Note 2: 8
Note 3: 1
Note 5: 1
Ohne Angabe: 2
Durchschnitt: Note 1,46

Gesamt: Note 1,75



Note 3

Die Zufriedenheit aller Kunden ist bekannt und hat Auswirkungen auf das Tagesgeschäft.

Die Auswertung der regelmäßig stattfindenden Umfrage aller Kunden liegt vor. Durch die Verwendung der immer gleichen Fragen ist es möglich, über mehrere Jahre Tendenzen zu erkennen.

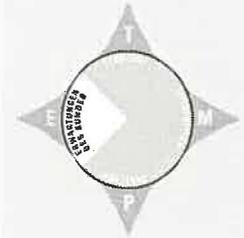
Ein wichtiger Punkt ist die Festlegung von Standards mit dem Ziel, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Hat sich bei der Umfrage beispielsweise gezeigt, dass die Kunden zu lange auf eine Antwort warten müssen, wird festgelegt:

- Das Telefon darf nur zweimal klingeln.
- Jedes Fax muss innerhalb von 24 Stunden beantwortet werden.

To do:

1. Befragungsform festlegen
2. Kundenkreis festlegen
3. Befragungsintervall festlegen
4. Auswertung erstellen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 6 Kundenzufriedenheit messen	Die Kundenzufriedenheit wird nicht ermittelt. <input type="checkbox"/>	Kundenzufriedenheit ist ein Thema, über das »gesprochen« wird. <input type="checkbox"/>	Die Zufriedenheit der größten Kunden wird sporadisch ermittelt. <input type="checkbox"/>	Die Zufriedenheit aller Kunden ist bekannt und hat Auswirkungen auf das Tagesgeschäft. <input checked="" type="checkbox"/>	Daten über Kundenbetreuung, Kundenbeziehung und Kundenbindung liegen allen Mitarbeitern vor und stellen die Handlungsgrundlage dar. <input type="checkbox"/>	Es besteht ein individueller Dialog mit den einzelnen Kunden. Deren Zufriedenheit wird ständig im Verhältnis zum Wettbewerb verfolgt. <input type="checkbox"/>

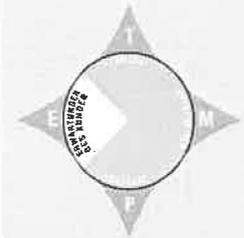


1. Befragungsform festlegen

Wie möchten Sie Ihre Kunden befragen? Rechts sehen Sie einige Vor- und Nachteile für folgende Befragungsarten:

- telefonisch,
- schriftlich oder
- persönlich.

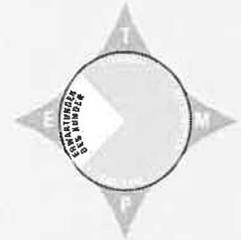
Kriterium	Telefonische Befragung	Schriftliche Befragung	Persönliches Interview
Antwortrate	Hoch (+)	Tendenziell niedriger, aber stark beeinflussbar	Hoch (+)
Kosten	Hoch (-)	Mittel bis gering (++)	Sehr hoch (- -)
Kontrolle der Erhebungssituation	Gut (+)	Gering (-) (Wer füllt den Fragebogen wirklich aus?)	Sehr gut (++)
Objektivität der Ergebnisse	Problematisch (-) (Interviewereinfluss)	Hoch (++)	Sehr problematisch (- -) (Interviewereinfluss)
Notwendigkeit externer Unterstützung bei der Durchführung	Notwendig (- -)	Nicht notwendig (++)	Notwendig (- -)



2. Kundenkreis festlegen

Befragen Sie idealerweise alle Ihre Kunden. Gelingt dies nicht, wählen Sie nach folgenden Kriterien aus:

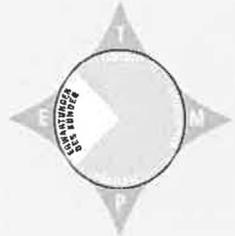
- Umsatz,
- Länder/Regionen,
- Produktgruppen.



3. Befragungsintervall festlegen

Befragen Sie Ihre Kunden jährlich oder alle zwei Jahre. Dies hat sich als sinnvoll erwiesen. Möglicherweise gelingt Ihnen jedoch auch eine permanente Befragung.

Beispiel: Ein Hersteller von Fertighäusern schickt seinen Kunden nach dem Einzug ins Haus automatisch einen Fragebogen zu.



4. Auswertung erstellen

Erarbeiten Sie aus den erhaltenen Informationen eine To-do-Liste. Durch die Umsetzung beeinflussen Sie das Tagesgeschäft positiv und erhöhen die Kundenzufriedenheit.

Visualisieren Sie die jährlichen Veränderungen und leiten Sie Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen ab. Informieren Sie auch alle Mitarbeiter über das Kunden-Feedback.

Beispiel: »Wie empfinden Sie unsere Lieferzeit?«

1999: Note 1,7

2001: Note 1,9

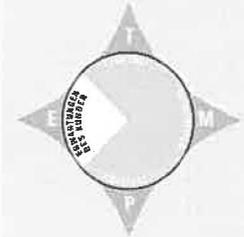
2003: Note 2,3

2005: Note 2,4



Die Kunden sind in diesem Beispiel immer unzufriedener mit der Lieferzeit geworden. Das Unternehmen muss sich fragen:

- »Warum ist das so? Hat sich bei meinem Kunden etwas verändert?«
- »Wie kann ich meine Lieferzeit verbessern?«



Note 2

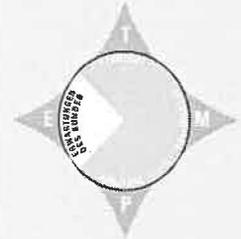
Daten über Kundenbetreuung, Kundenbeziehung und Kundenbindung liegen allen Mitarbeitern vor und stellen die Handlungsgrundlage dar.

Bei der Note 3 ist bekannt, wie der Kunde über das Unternehmen denkt. Im Notenfeld 2 sind zusätzlich auch die Erwartungen des Kunden bekannt. Die Wünsche des Kunden stehen ständig vor Augen. Das Ziel, diese Wünsche zu befriedigen, stellt die Handlungsgrundlage aller Tätigkeiten eines jeden Mitarbeiters dar.

To do:

1. Paradigmenwechsel herstellen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 6 Kundenzufriedenheit messen	Die Kundenzufriedenheit wird nicht ermittelt. <input type="checkbox"/>	Kundenzufriedenheit ist ein Thema, über das »gesprochen« wird. <input type="checkbox"/>	Die Zufriedenheit der größten Kunden wird sporadisch ermittelt. <input type="checkbox"/>	Die Zufriedenheit aller Kunden ist bekannt und hat Auswirkungen auf das Tagesgeschäft. <input type="checkbox"/>	Daten über Kundenbetreuung, Kundenbeziehung und Kundenbindung liegen allen Mitarbeitern vor und stellen die Handlungsgrundlage dar. <input checked="" type="checkbox"/>	Es besteht ein individueller Dialog mit den einzelnen Kunden. Deren Zufriedenheit wird ständig im Verhältnis zum Wettbewerb verfolgt. <input type="checkbox"/>



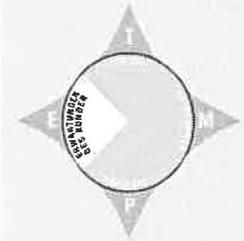
1. Paradigmenwechsel herstellen

Ein Paradigma beschreibt die Art, in der wir die Welt »sehen«. Hier ist nicht die visuelle Wahrnehmung gemeint, sondern das Aufnehmen, Verstehen und Interpretieren der Welt. Die Art, in der wir die Dinge sehen, ist die Quelle unseres Denkens und Handelns. Man kann den gleichen Sachverhalt unterschiedlich sehen und bewerten.

Motto: »Ändere dich selbst, dann ändert sich die Situation.«

Paradigmenwechsel: Vom Produkt zum Kunden		
	Von	Zu
SAS	„Wir betreiben eine Fluggesellschaft.“	„Wir transportieren Personen und Waren.“
Xerox	„Wir stellen Bürogeräte her.“	„Wir helfen, Büroarbeiten effizienter zu schaffen.“
Hoover	„Wir produzieren Staubsauger.“	„Wir helfen, eine saubere und gesündere Umgebung zu schaffen.“
Midas	„Wir stellen Auspuffanlagen her.“	„Wir bieten den Rundumservice fürs Auto.“

Quelle: Blanchard u.a. 1996, S. 49



Note 1

Es besteht ein individueller Dialog mit den einzelnen Kunden. Deren Zufriedenheit wird ständig im Verhältnis zum Wettbewerb verfolgt.

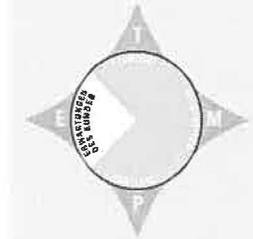
Jeder Kunde hat das Gefühl, der wichtigste zu sein. Durch ein perfekt funktionierendes Datenbanksystem verfügt das Unternehmen innerhalb kurzer Zeit über eine Vielzahl von Informationen über jeden einzelnen Kunden. Dadurch ist es möglich, gezielt die Zufriedenheit zu verfolgen und – was noch viel wichtiger ist – zu erhöhen.

Im »Schindlerhof« – einem Tagungshotel nahe Nürnberg – hat man für alle Großkunden eine Datenbank, in der die Vorlieben der Kunden gespeichert werden, (siehe auch Handlungsfeld E3, Note 1).

To do:

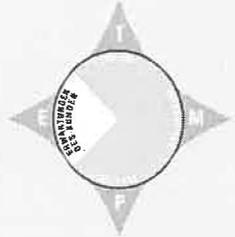
1. Individueller Dialog mit den einzelnen Kunden
2. Kundendatenbank aufbauen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 6 Kundenzufriedenheit messen	Die Kundenzufriedenheit wird nicht ermittelt. <input type="checkbox"/>	Kundenzufriedenheit ist ein Thema, über das »gesprochen« wird. <input type="checkbox"/>	Die Zufriedenheit der größten Kunden wird sporadisch ermittelt. <input type="checkbox"/>	Die Zufriedenheit aller Kunden ist bekannt und hat Auswirkungen auf das Tagesgeschäft. <input type="checkbox"/>	Daten über Kundenbetreuung, Kundenbeziehung und Kundenbindung liegen allen Mitarbeitern vor und stellen die Handlungsgrundlage dar. <input type="checkbox"/>	Es besteht ein individueller Dialog mit den einzelnen Kunden. Deren Zufriedenheit wird ständig im Verhältnis zum Wettbewerb verfolgt. <input checked="" type="checkbox"/>



1. Individueller Dialog mit den einzelnen Kunden

Sehen Sie Ihre Abnehmer nicht mehr als homogene Masse. Was hinter jedem Kunden steckt, ist ein Individuum, das nach persönlicher Anerkennung sucht. Suchen Sie deshalb den individuellen Dialog mit dem einzelnen Kunden.



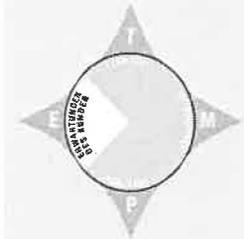
2. Kundendatenbank aufbauen

Nutzen Sie ein CRM-System, das Ihnen die Archivierung und den schnellen Zugriff auf alle wichtigen Kundendaten ermöglicht.

The screenshot shows a CRM interface for 'tempus Consulting'. The main window displays 'Kontakt detail' for 'tempus GmbH'. The contact is 'Axel Göttinger' at 'Haehnlestrasse 24', Giengen, DEUTSCHLAND. The company is in the 'Controlling' department and 'Unternehmensberatung' industry. A list of communication history is shown below, including dates, times, and subjects of emails.

Datum	Zeit	Ergebnis	Betreff & Details	Datensatzverwalter	Gruppe/Firma
16.03.2009	15:10	Gesendete E-Mail	Betreff: Änderungen	Samantha Montessuto	
16.03.2009	14:48	Gesendete E-Mail	Betreff: Google Adwords - TEMP Methode	Michaela Kimmer	
16.03.2009	14:34	Gesendete E-Mail	Betreff: @rdner	Michaela Kimmer	
16.03.2009	14:27	Gesendete E-Mail	Betreff: X:\Abtlg\Consulting\ahex X Laufwerk\Seminare\TEMP Lizenzierung\flyer\Endflyer	Samantha Montessuto	
16.03.2009	14:02	Gesendete E-Mail	Betreff: PPT - Tagesablauf	Michaela Kimmer	
16.03.2009	13:18	Gesendete E-Mail	Betreff: Änderungen	Samantha Montessuto	
16.03.2009	12:00	Gesendete E-Mail	Betreff: CD 1 - Beraterprofil	Michaela Kimmer	
16.03.2009	11:58	Gesendete E-Mail	Betreff: CD Label	Michaela Kimmer	
13.03.2009	14:17	Gesendete E-Mail	Betreff: Label CDs	Michaela Kimmer	
13.03.2009	13:34	Gesendete E-Mail	Betreff:	Michaela Kimmer	
12.03.2009	22:45	Gesendete E-Mail	Betreff: Neu ed Design Schulungsordner	Michaela Kimmer	
12.03.2009	16:12	Gesendete E-Mail	Betreff: Neues Design Schulungsordner	Michaela Kimmer	
12.03.2009	15:47	Gesendete E-Mail	Betreff: Vorlage PPT	Michaela Kimmer	
11.03.2009	16:17	Gesendete E-Mail	Betreff: Stefan Harms	Michaela Kimmer	
11.03.2009	12:22	E-Mail Anlage	Betreff: tool Berater	Michaela Kimmer	
06.03.2009	11:39	Gesendete E-Mail	Betreff: Frauen Alkohol trinken	Samantha Montessuto	
03.03.2009	08:33	Gesendete E-Mail	Betreff: Böhninger	Samantha Montessuto	
02.03.2009	09:11	Gesendete E-Mail	Betreff: Biologgen	Michaela Kimmer	
26.02.2009	12:00	Gesendete E-Mail	Betreff: download neues temp buch	Samantha Montessuto	

Beispiel für eine Kundendatenbank



Kundenbeziehungen pflegen



Ein an Bedeutung zunehmendes Unterscheidungsmerkmal ist die Kundenbeziehung. Gemeint ist hier die Qualität des persönlichen Kontaktes zum Kunden. Das Ziel ist eine für den Kunden angenehme und für ihn bestnützliche Verbindung mit Ihrem Unternehmen, so dass er »automatisch« bei Ihnen kaufen wird.

Haben Sie sich schon mal in Korea Schuhe anfertigen lassen? Dann ist vielleicht auch Ihnen schon Folgendes passiert: Der Schuster ist innerhalb von zwei Tagen mit seiner Arbeit fertig, und Sie freuen sich über Ihre neuen Schuhe. Monate später ist die Überraschung perfekt, als Sie zum Geburtstag ein Schreiben des Schusters aus Korea bekommen. Er gratuliert Ihnen und erwähnt am Rande, dass er Ihre Maße gespeichert hat. Er würde sich sehr freuen, bei Ihrem nächsten Besuch wieder für Sie arbeiten zu dürfen. Beispielhaft pflegt dieser Schuster seine Kundenbeziehungen.

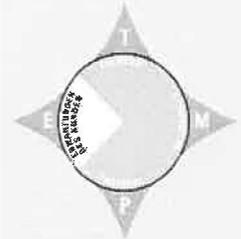
Weiterführende Informationen:
Methodenhandbuch,
 Methoden Nr. 22, 23, 24



Note 6

Kundenbeziehungen werden nicht gepflegt.

Es gibt keine Aktivitäten, die den Kunden an das Unternehmen binden oder den Kontakt aufrecht erhalten. Die Firma verlässt sich darauf, dass der Kunde den Weg zum Unternehmen immer wieder selbst findet. Bei schlechten Hotels beispielsweise ist der Kunde nach dem Verlassen des Hauses vergessen. Er erhält nie Werbung, Informationen oder gar Geburtstagsgrüße.



Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 7 Kundenbeziehungen pflegen	Kundenbeziehungen werden nicht gepflegt.	Verkauf über Druck führt oft am Bedürfnis des Kunden vorbei.	Kundenbeziehungen werden sporadisch gepflegt (z. B. durch Zusendung einer Weihnachtsgrußkarte).	Es wird versucht, alle Kundenbeziehungen ohne Vorauswahl zu pflegen, was einen enormen Aufwand erfordert.	Kunden wurden in A-, B- und C-Kunden klassifiziert. A-Kunden werden durch klaren Nutzen angezogen und gewonnen. Ein Kundenbeirat wurde installiert.	Ihr Unternehmen hat Kultstatus. Begeisterte Kunden werden zu »Fans« und werben viele neue Kunden.
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Note 5

Verkauf über Druck führt oft am Bedürfnis des Kunden vorbei.

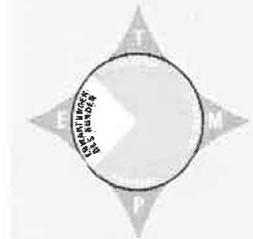
Die Kontakte der Verkäufer mit den Kunden haben das Ziel, unbedingt etwas verkaufen zu wollen. Auch wenn das Angebot nicht den Bedürfnissen entspricht, wird die Ware an den Mann gebracht. Langfristige Kundenbindung spielt keine Rolle. Nur der kurzfristige Verkaufserfolg zählt.

So versuchen Drückerkolonnen, ungebeten Zeitschriftenabos an der Haustür zu verkaufen. Ein anderes Beispiel: Von Versicherungsbüros werden oft Adressen gesammelt oder gekauft, um Menschen eine Versicherung aufzudrängen, die sie sonst nie abgeschlossen hätten.

To do:

1. Kunden kontaktieren und Kundendaten sammeln

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 4 Innovationsfähigkeit ausbauen	Trotz des immensen Marktdrucks herrscht die Meinung: »Was gestern gut war, kann heute nicht schlecht sein.« <input type="checkbox"/>	Die Erkenntnis gewinnt an Bedeutung, dass sich Produktlebenszyklen ständig verkürzen. <input checked="" type="checkbox"/>	Produktportfolios helfen, den Produktmix zu durchleuchten. <input type="checkbox"/>	Bestehendes wird zielgruppenorientiert weiterentwickelt (kundenorientierte Lösungsvorschläge). <input type="checkbox"/>	Bestehendes wird verbessert und gleichzeitig das »Geschäft neu erfunden«. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen hat eine Fülle von neuen, innovativen Produkten und damit die »Tempo-Führerschaft« in der Branche übernommen. <input type="checkbox"/>



1. Kunden kontaktieren und Kundendaten sammeln

Beginnen Sie, Adressen und die wichtigsten Informationen über Ihre Kunden zu archivieren. Für den Anfang sind Adressverwaltungsprogramme sehr hilfreich. Greifen Sie auf diese Kundendaten zurück und nutzen Sie sie, um dem Kunden etwas zu verkaufen. Dies kann in Form von Werbung oder direktem Kontakt erfolgen.

Nutzen Sie die Daten intelligent, ohne aufdringlich zu wirken.

Kundendaten

Kundennummer: 45268900

Name, Vorname: Schmidt, Frank
 Stamm-/Neukunde: S
 Kategorie: A
 Geburtsdatum: 30.03.1960
 Anschrift: Birkenstraße 1,
 43210 Freudenstadt
 Telefon: (0543) 9870
 Fax: (0543) 9871
 E-Mail: Schmidt@irgendwas.de

Beruf: Rechtsanwalt
 Familienstand: Verheiratet, zwei Kinder
 Haushaltsgröße: Vier Personen
 Einkommen: Keine Angabe
 Grundbesitz: Ein Haus
 Hobbies: Sportwagen
 Vorlieben: Französischer Wein

Zahlungsbedingungen: 4% Skonto
 Reklamationen: Selten



Note 4

Kundenbeziehungen werden sporadisch gepflegt (z.B. durch Zusendung einer Weihnachtsgrußkarte).

Das Unternehmen pflegt den Kontakt zum Kunden durch Anrufe, Geburtstagskarten oder Treffen auf Messen und Veranstaltungen. Jedoch ist die Vorgehensweise nicht systematisch. Es kommt immer wieder vor, dass wichtige Kunden vergessen werden oder das Intervall der Kontakte nicht stimmt. Die Pflege der Kunden erfolgt eher zufällig.

Ein Autohaus verschickt z. B. in völlig unregelmäßigen Abständen Einladungen zur Präsentation neuer Fahrzeugtypen.

To do:

- 1. Langfristige Kundenbeziehungen aufbauen PARTNER

Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 7 Kundenbeziehungen pflegen	Kundenbeziehungen werden nicht gepflegt. <input type="checkbox"/>	Verkauf über Druck führt oft am Bedürfnis des Kunden vorbei. <input type="checkbox"/>	Kundenbeziehungen werden sporadisch gepflegt (z. B. durch Zusendung einer Weihnachtsgrußkarte). <input type="checkbox"/>	Es wird versucht, alle Kundenbeziehungen ohne Vorauswahl zu pflegen, was einen enormen Aufwand erfordert. <input type="checkbox"/>	Kunden wurden in A-, B- und C-Kunden klassifiziert. A-Kunden werden durch klaren Nutzen angezogen und gewonnen. Ein Kundenbeirat wurde installiert. <input type="checkbox"/>	Ihr Unternehmen hat Kultstatus. Begeisterte Kunden werden zu »Fans« und werben viele neue Kunden. <input type="checkbox"/>



1. Langfristige Kundenbeziehungen aufbauen

Streben Sie eine langfristige Beziehung zum Kunden an. Versuchen Sie nicht, etwas zu verkaufen, was der Kunde nicht will.

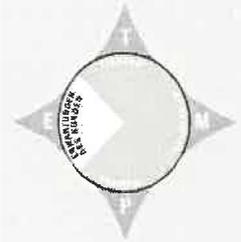
Bleiben Sie mit Ihrem Kunden immer in Verbindung: Pflegen Sie den Kontakt auf Messen oder verschicken Sie beispielsweise eine Geburtstagskarte. Nutzen Sie also Kontaktmöglichkeiten, die nicht den Verkauf von Produkten in den Vordergrund stellen.

Werkzeuge zur Pflege der Kundenbeziehung:

- *Direktmailing:*
Werbebriefe zu besonderen Aktionen, Einladungen, Preisausschreiben usw.
- *Info-Veranstaltungen:*
Kundenseminare, Erfahrungsaustausch-Gruppen (Erfahrungsgruppen) mit Kunden, Infoabende, Kurse, Kongresse usw.
- *Neue Medien:*
Online-Dienste, Homepage im Internet, CD-ROM, Kunden-Mailbox usw.
- *Telefonmarketing:*
Nachkaufbetreuung (z. B. Optiker, Kfz-Handel), Zufriedenheitsumfrage, Beratungs-Hotline (z. B. zu Energiesparmaßnahmen), Bestellannahme usw.
- *Kundenveranstaltungen:*
Straßenfest, Tag der offenen Tür, Jubiläum, Sektfrühstück, Grillfest mit Kunden, Kaminabend, Konzert, Sportveranstaltung, Familientag, Hausmesse, Modenschau, Incentives (= besondere Erlebnisse für besondere Kunden) usw.
- *Clubs:*
Kunden-Club, Hobby-Club (z. B. Kfz-Tuning-Motorsport), Bonus-Club (Treuebonus-Aktionen), andere Treue-Clubs usw.

- *Treueaktionen:*
Spezialangebote für Stammkunden (z. B. Incentives), Treuebonus/-prämien usw.
- *Wartung und Beratung:*
Kundendienst, Instandhaltung, Pflege, Reinigung, Anwendungsberatung usw.
- *Verkaufsförderung:*
Displays, Dekorations-Service, Messeunterstützung, Werbeunterstützung, Prämien für Empfehlungen usw.
- *Leistungsübernahme:*
Dokumentationsdienst, Verpackungsdienst, Versicherungsdienst, z. B. Brillenversicherung beim Optiker, Kfz-Anmeldeservice
- *Umwelt-Service:*
Rücknahme und Entsorgung von Altgeräten usw.
- *Kundeneinbindung:*
Kreativ-Kurse mit Kunden (z. B. Do-it-yourself, Dekorations- und Raumausstattungsideoen, Fahrertraining), Qualitätsverbesserungs-Seminare, gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit usw.

Quelle: Bernasch-Lieber, Kurzawa u.a., BWHT (Hg.), Lernbaustein 4, S. 29



Note 3

Es wird versucht, alle Kundenbeziehungen ohne Vorauswahl zu pflegen, was einen enormen Aufwand erfordert.

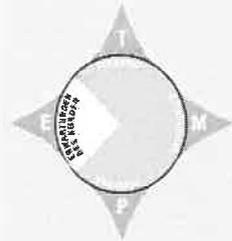
Das Unternehmen investiert viel Geld in die klassische Werbung, um die Produkte in den Markt zu drücken. Werbeagenturen helfen dabei. Sie sind jedoch wenig über die Produkte und den Kundenkreis informiert. Dadurch sind die Aktionen weit gestreut und wenig erfolgreich. Es herrscht die Meinung: Je mehr Werbung, desto mehr Erfolg.

Zudem werden alle Kundem über einen Kamm geschoren - egal, ob sie viel oder wenig Umsatz bringen, egal, ob sie gut oder schlecht zu Ihnen passen.

To do:

1. Werbeplan erstellen

Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 7 Kundenbeziehungen pflegen	Kundenbeziehungen werden nicht gepflegt. <input type="checkbox"/>	Verkauf über Druck führt oft am Bedürfnis des Kunden vorbei. <input type="checkbox"/>	Kundenbeziehungen werden sporadisch gepflegt (z. B. durch Zusendung einer Weihnachtsgrüßkarte). <input type="checkbox"/>	Es wird versucht, alle Kundenbeziehungen ohne Vorauswahl zu pflegen, was einen enormen Aufwand erfordert. <input checked="" type="checkbox"/>	Kunden wurden in A-, B- und C-Kunden klassifiziert. A-Kunden werden durch klaren Nutzen angezogen und gewonnen. Ein Kundenbeirat wurde installiert. <input type="checkbox"/>	Ihr Unternehmen hat Kultstatus. Begeisterte Kunden werden zu »Fans« und werben viele neue Kunden. <input type="checkbox"/>



1. Werbeplan erstellen

Werbeziele

Legen Sie die Werbeziele fest:

- Beschreiben Sie die Ist-Situation (Marktanteil, Image, Bekanntheit).
- Was soll konkret geändert werden?
- Wie sollen die Ziele erreicht werden?

Werbebudget

Legen Sie das Werbebudget fest. Zu den beeinflussenden Faktoren zählen:

- Phase des Produktzyklus
- Marktverhältnisse
- Werbung der Konkurrenz

Werbestrategie

Entwickeln Sie eine Werbestrategie:

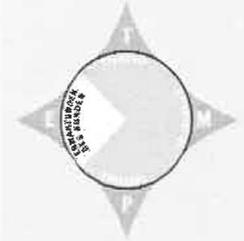
- Art der Werbung
- Zielgruppe
- Zeitpunkt
- Werbebotschaft

Werbemittel

Wählen Sie das geeignete Werbemittel. Rechts sehen Sie Vor- und Nachteile verschiedener Werbemittel.

Werbemittel	TV	Film, Theater	Radio	Plakate	Tageszeitung	Internet-Auftritt	Zeitschriften	Werbeprospekt
Vorteile/Nachteile								
Werbewirkung durch Kontakthäufigkeit	●		●	●	●			
Werbewirkung durch "berieselung"	●		●	●				
Weite Verbreitung des Mediums	●		●	●	●			●
Darstellbarkeit technischer Details	●	●		●		●		
Darstellbarkeit von Emotionen	●	●		●		●		
Produkt in Aktion/Bewegung	●	●		●		●		
Lokale/regionale Einsatzfähigkeit		●	●	●	●			●

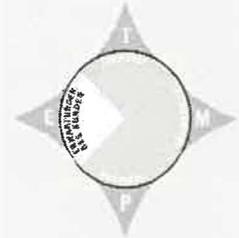
Quelle: Bernasch-Lieber, Kurzawa u. a., BWHT (Hg.), Lernbaustein 5, S. 34



1. Werbeplan erstellen

Werbemittel	TV	Film- Theater	Radio	Plakate	Tageszeitung	Internet-Auftritt	Zeitschriften	Werbebrief
Vorteile / Nachteile								
Niedrige Übermittlungskosten		•	•	•	•	•	•	
Niedrige Produktionskosten				•	•		•	•
Zielgruppengenauigkeit		•		•		•	•	•
Nähe des Einkaufsortes				•				
Lange Kontaktdauer		•	•	•		•		•
Persönliche Ansprache				•				•
Hoher Informationsumfang				•	•	•	•	•

Quelle: Bernasch-Lieber, Kurzawa u. a., BWHT (Hg.), Lernbaustein 5, S.34



Note 2

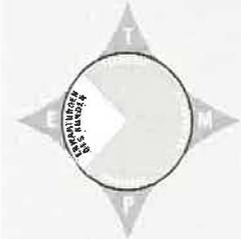
Kunden wurden in A-, B- und C-Kunden klassifiziert. A-Kunden werden durch klaren Nutzen angezogen und gewonnen. Ein Kundenbeirat wurde installiert.

Kaufanreiz ist nicht die Werbung, sondern ein eindeutiger Nutzen, der den Verbraucher anzieht. Das Unternehmen wirkt einen Sog auf den Kunden aus. Die Einteilung in A-, B- und C-Kunden hilft Ihnen dabei, Ihre Bemühungen auf den wirksamsten Punkt zu konzentrieren. Der Kundenbeirat hilft Ihnen dabei, die Bedürfnisse Ihrer Kunden noch besser zu verstehen, und zeigt Ihnen, wo der Hebel anzusetzen ist.

To do:

1. Klassifizieren Sie Ihre Kunden
2. Kundenbeirat installieren
3. Nutzen bieten

Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 7 Kundenbeziehungen pflegen	Kundenbeziehungen werden nicht gepflegt. <input type="checkbox"/>	Verkauf über Druck führt oft am Bedürfnis des Kunden vorbei. <input type="checkbox"/>	Kundenbeziehungen werden sporadisch gepflegt (z. B. durch Zusendung einer Weihnachtsgrußkarte). <input type="checkbox"/>	Es wird versucht, alle Kundenbeziehungen ohne Vorauswahl zu pflegen, was einen enormen Aufwand erfordert. <input type="checkbox"/>	Kunden wurden in A-, B- und C-Kunden klassifiziert. A-Kunden werden durch klaren Nutzen angezogen und gewonnen. Ein Kundenbeirat wurde installiert. <input checked="" type="checkbox"/>	Ihr Unternehmen hat Kultstatus. Begeisterte Kunden werden zu »Fans« und werben viele neue Kunden. <input type="checkbox"/>

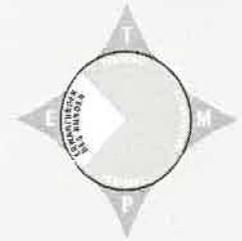


1. Klassifizieren Sie Ihre Kunden

A-Kunden: hoher Umsatz bzw. hohes Umsatzpotenzial

B-Kunden: bilden oft das breite Mittelfeld

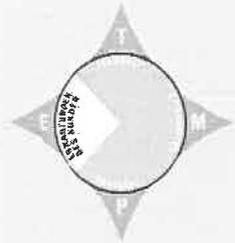
C-Kunden: spielen eine nur untergeordnete Rolle



2. Kundenbeirat installieren

Machen Sie Ihre wichtigsten Kunden zu Ihren Beratern. Laden Sie sie einmal im Jahr ein, um gemeinsam über die Zukunft des Geschäfts nachzudenken.

In der Methode 23 des Praxishandbuchs wird Ihnen die Organisation eines Kundenbeirats vorgestellt.



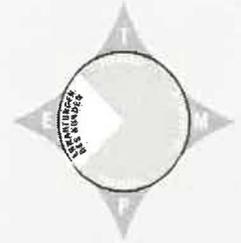
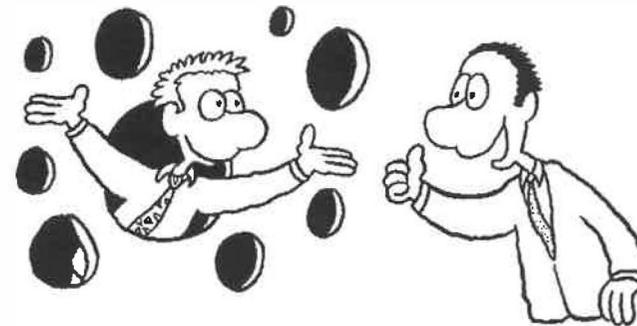
3. Nutzen bieten

Bieten Sie dem Verbraucher einen **eindeutigen Nutzen**. Anstatt Produkte in den Markt zu drücken, sollten Kunden durch Vorteile angezogen werden. Aldi informiert seine Kunden z. B. ganz sachlich über neue Angebote. Werden etwa Computer angeboten, stehen die Kunden Schlange.

Kunden wollen mehr als Produkte...



...sie wollen Lösungen!



Note 1

Ihr Unternehmen hat Kultstatus. Begeisterte Kunden werden zu »Fans« und werben viele neue Kunden.

Die Kunden sind vom Anbieter vollständig überzeugt. Ihre Anforderungen werden nicht nur erfüllt, sondern übertroffen. Daher denkt der Kunde auch nicht über einen Wechsel nach. Selbst Preiserhöhungen und geringfügige technische Nachteile werden akzeptiert, da der Kunde durch die individuelle Behandlung das Gefühl hat, der wichtigste Kunde zu sein.

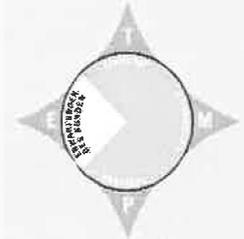
Durch die Begeisterung werden durch Mundpropaganda zahlreiche neue Kunden geworben. Der Kunde wird plötzlich zum besten Verkäufer.

Das US-amerikanische Kaufhaus Nordstrom kontaktiert seine Kunden ganz gezielt: »Liebe Frau ..., gerade ist die neue Sommerkollektion eingetroffen. Es sind auch Teile in Ihrer Größe enthalten, sogar in Ihrer Lieblingsfarbe rot. Einen Rock und zwei Kleider haben wir zur Ansicht für Sie zurückgelegt.« – Eine Kundenbeziehung, die der Konkurrenz das Fürchten lehrt: Sobald Nordstrom die Öffnung einer neuen Filiale ankündigt, schließen gleich mehrere Einzelhändler in der näheren Umgebung.

To do:

1. Begeisterungseigenschaften entwickeln
2. Kunden in »Fans« verwandeln
3. Kunden werben Kunden (siehe auch E5, Note 1)

Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 7 Kundenbeziehungen pflegen	Kundenbeziehungen werden nicht gepflegt. <input type="checkbox"/>	Verkauf über Druck führt oft am Bedürfnis des Kunden vorbei. <input type="checkbox"/>	Kundenbeziehungen werden sporadisch gepflegt (z. B. durch Zusendung einer Weihnachtsgrußkarte). <input type="checkbox"/>	Es wird versucht, alle Kundenbeziehungen ohne Vorauswahl zu pflegen, was einen enormen Aufwand erfordert. <input type="checkbox"/>	Kunden wurden in A-, B- und C-Kunden klassifiziert. A-Kunden werden durch klaren Nutzen angezogen und gewonnen. Ein Kundenbeirat wurde installiert. <input type="checkbox"/>	Ihr Unternehmen hat Kultstatus. Begeisterte Kunden werden zu »Fans« und werben viele neue Kunden. <input checked="" type="checkbox"/>



1. Begeisterungseigenschaften entwickeln

Entwickeln Sie nicht nur Nutzen für den Kunden, begeistern Sie ihn.

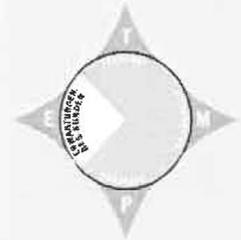
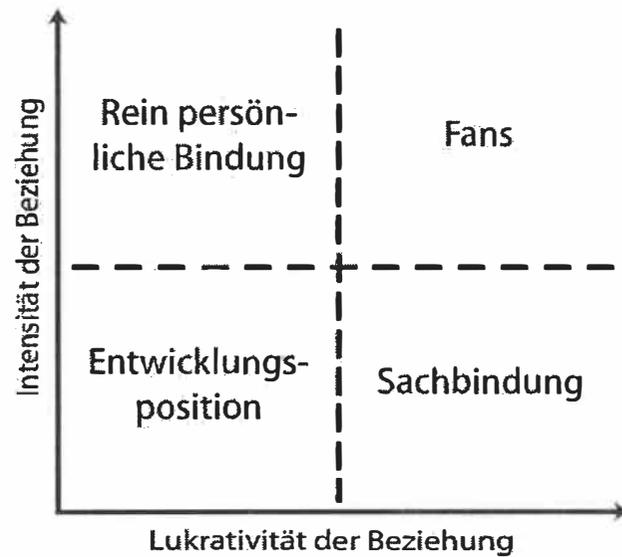
Begeisterungseigenschaften bestehen aus

1. Basisfähigkeiten, die der Kunde voraussetzt. Diese Erwartungen werden immer umfassender.
2. Ihren Kernfähigkeiten, die Ihr Unternehmen unverwechselbar machen und den Kunden überzeugen.
3. begeisternden Extras, die zu »Ah's« und »Oh's« führen.

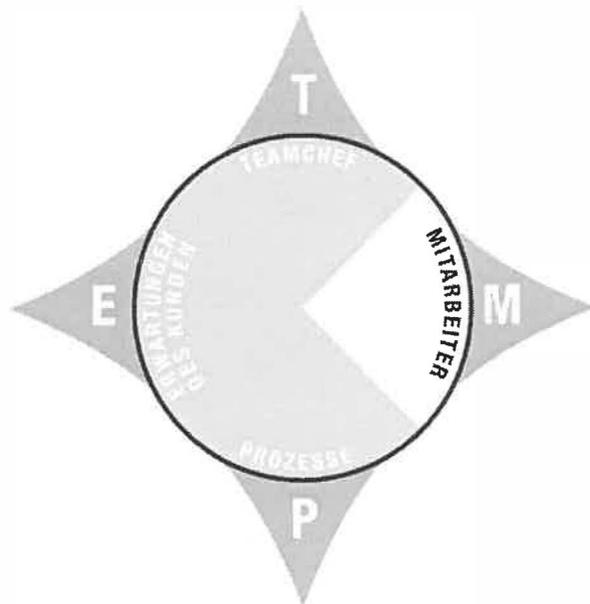


2. Kunden in »Fans« verwandeln

Machen Sie aus Ihren Kunden »Fans«, also Menschen, die von Ihnen und Ihren Produkten begeistert sind.



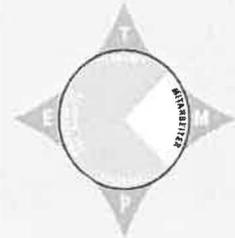
Erfolgsfaktor III: Mitarbeiter



Neben dem Teamchef (T) und den Erwartungen des Kunden (E) sind die Mitarbeiter (M) der dritte Erfolgsfaktor.

*Der Erfolg eines Unternehmens
ist die Summe der Erfolge seiner Mitarbeiter.*

Mitarbeiter haben Bedürfnisse. Sie wünschen sich mehr Information, Lob und Anerkennung. Und in irgendeiner Weise möchten sie am Gewinn partizipieren. Wo die Bedürfnisse der Mitarbeiter bewusst im Mittelpunkt stehen, wird dies spürbar zum Unternehmenserfolg beitragen: Je offener kommuniziert wird, je mehr Anerkennung ihre Arbeit findet, um so besser werden auch die Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter sein.



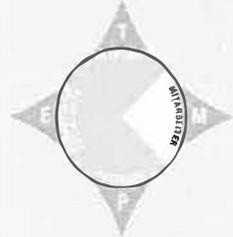
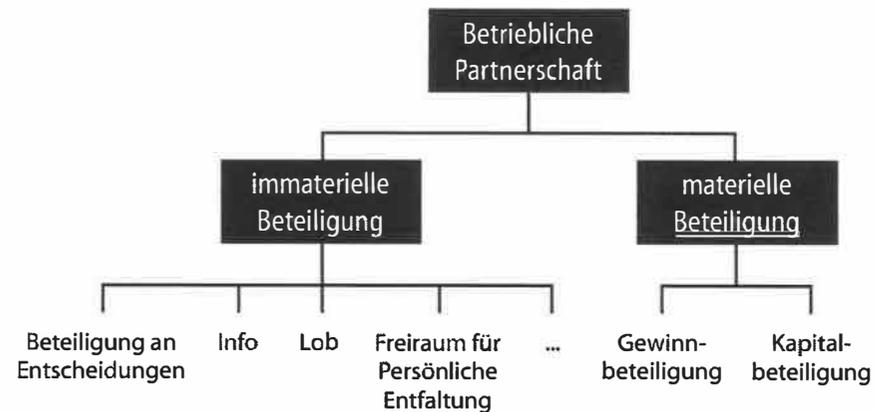
Erfolgsfaktor III: Mitarbeiter

Mitarbeiterbeteiligung: immateriell vor materiell

Sollten Sie bereits monatlich Gewinnanteile auszahlen, haben Sie vielleicht die Erfahrung gemacht, dass sich der Erfolg nicht in der Intensität einstellte, wie Sie es erhofften. Dieser Effekt hat eine Ursache: Wer bei der Mitarbeitermotivation mit materieller Beteiligung beginnt – also Gewinnanteile auszahlt – arbeitet mit »geschenkter Partizipation«, und die ist nicht viel wert.

Es geht nicht in erster Linie darum, Geld zu verteilen. Es geht vielmehr darum, die Herzen der Mitarbeiter für seine Sache zu gewinnen. Klar: Das Geld muss »stimmen«, aber es motiviert kaum. Stärker ist die Motivation, die aus dem Mitarbeiter selbst kommt. Und genau an dieser Stelle gilt es, mit der immateriellen Beteiligung anzusetzen.

Jeder Mitarbeiter hat Stärken, die es zu nutzen gilt und die als »Kapital« aktiviert werden sollten. Jeder Mitarbeiter hat Bedürfnisse, die es zu befriedigen gilt. Mitarbeiter brauchen Raum, sich selbst verwirklichen zu können. Die Geschäftsleitung ist gefordert, bei der Verwirklichung dieser Bedürfnisse behilflich zu sein.



Erfolgsfaktor III: Mitarbeiter

Mitarbeitermotivation – ein längerfristiger Vertrauensprozess

Wenn Sie vorhaben, einen veränderten Umgang mit den Mitarbeitern einzuführen, müssen Sie mit Schwierigkeiten rechnen.

Wahrscheinlich werden Ihre Mitarbeiter zunächst skeptisch reagieren. In diesem Stadium ist es wichtig, einzelne Verbündete zu gewinnen, die der neuen Offenheit trauen und um Verständnis unter ihren Kollegen werben.

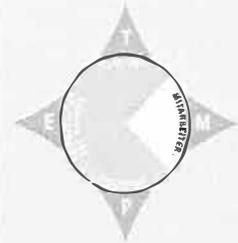
Sie müssen außerdem davon ausgehen, dass solche Prozesse nicht über Nacht geschehen. Vier bis fünf Jahre sind ein realistischer Zeitraum, um von der Einführungsphase hin zu einer komplett erneuerten Unternehmenskultur zu kommen.

Die abgebildete »Treppe« zeigt in sieben Stufen, wie die Schritte vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer aussehen. Der Weg geht vom Immateriellen (also Information, Kommunikation usw.) hin zum Materiellen (Geld). Erst gegen Ende wird Geld verteilt – an Mitarbeiter, die selbstständig und hochmotiviert Spitzenleistungen bringen.

Der erste Schritt besteht darin, für Mitwissen zu sorgen (Offen kommunizieren). Die Folge einer konsequenten Informationspolitik ist, dass Mitarbeiter mitdenken. Wenn Mitarbeiter mitdenken, werden sie mitlernen. Das Lernen kann durch Weiterbildung verstärkt werden (Weiterbildung fördern). Jetzt ist der Mitarbeiter insgesamt wertvoller für das Unternehmen und Sie können ihm Verantwortung übertragen. Mehrfach qualifizierte Mitarbeiter müssen gegenseitig auch die Vertretungsfähigkeit

garantieren können. Jetzt ist das operative Geschäft weitestgehend vom Unternehmer entkoppelt und man kann den Mitarbeitern ihren Anteil am Unternehmenserfolg in Form von Mitgenießen und Mitbesitzen zugute kommen lassen.

Auf der siebten Stufe der Treppe geht es um die Mitarbeiterwertschätzung. Es ist die überbetriebliche Aufgabe, den Mitarbeiter auch als Mensch zu schätzen und an einer gemeinsamen Wertebasis zu arbeiten.





Erfolgsfaktor III Mitarbeiter	Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
<p>Geben Sie sich für jedes Handlungsfeld eine Note. Kreuzen Sie dazu in jeder Zeile ein Kästchen an, das Ihre Situation am besten beschreibt.</p>	Handlungsfeld 1 Offen kommunizieren	Es wird nicht kommuniziert – Misstrauen und Tabus bestimmen den Alltag. <input type="checkbox"/>	Nur vereinzelt erhalten Mitarbeiter Informationen. <input type="checkbox"/>	Über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus wird nicht kommuniziert. <input type="checkbox"/>	Durch regelmäßige Publikationen und Belegungsversammlungen werden Mitarbeiter über zentrale Entwicklungen informiert. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter werden über alles informiert (offene Kommunikation). Das heißt auch: »Leichen« werden aus dem Keller geholt und würdig begraben. <input type="checkbox"/>	Kommunikation total – die Wirklichkeit ist die Wirklichkeit (gegenseitige Kritikfähigkeit). <input type="checkbox"/>
	Handlungsfeld 2 Mitdenker gewinnen	Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert nicht. Die Mitarbeiter werden nicht als Problemlöser erkannt. <input type="checkbox"/>	Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert nicht. Einige wenige Mitarbeiter in verantwortlicher Position bringen immer wieder Vorschläge ein. <input type="checkbox"/>	Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert. Mitarbeiter machen vereinzelt Vorschläge (etwa 0,5 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr). <input type="checkbox"/>	Ein strukturiertes Verbesserungs- und Vorschlagswesen ist etabliert (2 bis 3 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr). Zudem gibt es einige wenige KVP-Gruppen. <input type="checkbox"/>	4 bis 7 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr. Die Umsetzungsquote beträgt mind. 66 Prozent. 50 Prozent der Mitarbeiter engagieren sich regelmäßig in KVP-Gruppen. <input type="checkbox"/>	Das traditionelle Verbesserungs- und Vorschlagswesen ist abgeschafft. Alle Mitarbeiter suchen täglich nach Verbesserungen und setzen selbstständig um. <input type="checkbox"/>
	Handlungsfeld 3 Weiterbildung fördern	Langjährige Betriebszugehörigkeit gilt als ausreichende Kompetenz. Weiterbildung ist nicht gefragt. <input type="checkbox"/>	Nur die Führungskräfte besuchen vereinzelt Weiterbildungsmaßnahmen. <input type="checkbox"/>	Weiterbildung erfolgt sporadisch und wenig systematisch. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter werden zunehmend gemäß ihrer Stärken eingesetzt. Weiterbildung erfolgt gezielt durch Veranstaltungen, die der Vorgesetzte ausgesucht hat. <input type="checkbox"/>	Jeder Mitarbeiter ist gemäß seiner Stärken eingesetzt. Im Unternehmen existiert ein eigenes Weiterbildungsprogramm. <input type="checkbox"/>	Es existiert ein Arbeitsumfeld, in dem Lernen Teil des Alltags ist. Jeder Mitarbeiter entscheidet selbst über seine Weiterbildung. <input type="checkbox"/>
	Handlungsfeld 4 Verantwortung übertragen	Nur der Chef entscheidet. Dadurch ist er stark in das Tagesgeschäft involviert und hat keine Zeit, strategische Entscheidungen zu treffen. <input type="checkbox"/>	Die gesamte Verantwortung liegt ausschließlich bei den Führungskräften. Mitarbeiter dürfen nicht selbstständig entscheiden. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter werden bei der Entscheidungsfindung punktuell hinzugezogen. <input type="checkbox"/>	Mitarbeitern wird gestattet, in begrenztem Rahmen selbstständig Entscheidungen zu treffen. Führungskräfte werden in strategische Entscheidungen mit einbezogen. <input type="checkbox"/>	Führungskräfte dürfen ihren Bereich betreffende Entscheidungen selbst treffen. Der Chef hat viel Zeit, sich um die Zukunft des Unternehmens zu kümmern. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter dürfen ihren Bereich betreffende Entscheidungen selbst treffen. Dadurch werden Wartezeiten minimiert und die Mitarbeiter motiviert. <input type="checkbox"/>
	Handlungsfeld 5 Vertretungsfähigkeit garantieren	Jeder arbeitet in vorgegebenen und abgegrenzten Funktionsbereichen. <input type="checkbox"/>	Krankheit von Mitarbeitern und ähnliche Engpässe lösen Diskussion über Notwendigkeit von Vertretungsregelungen aus. <input type="checkbox"/>	Innerhalb der Abteilung erwerben die Mitarbeiter durch Jobrotation weitere Qualifikationen. Die Organisation wird vom Vorgesetzten übernommen. <input type="checkbox"/>	Eine öffentlich zugängliche Vertretungsregelung ist vorhanden und allen Mitarbeitern bekannt. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter schulen sich gegenseitig und stellen ihr Wissen bereichsübergreifend zur Verfügung. <input type="checkbox"/>	Engpässe gibt es nicht, da Mitarbeiter bereichsübergreifend einsetzbar sind. Vertretungsregelungen und Schulungspläne werden laufend angepasst. <input type="checkbox"/>
	Handlungsfeld 6 Mitgenießen und Mitbesitzen	Jeder Mitarbeiter erhält seinen Lohn bzw. sein Gehalt. <input type="checkbox"/>	Es gibt eine Erfolgsbeteiligung – allerdings nur für Führungskräfte. <input type="checkbox"/>	Bei einem besonders guten Jahresergebnis wird eine einmalige Prämie an die Mitarbeiter ausbezahlt. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter partizipieren am Erfolg über eine regelmäßige Erfolgsbeteiligung. <input type="checkbox"/>	Neben der Erfolgsbeteiligung gibt es auch die Möglichkeit, dass sich der Mitarbeiter in geringer Form am Kapital des Unternehmens beteiligt. <input type="checkbox"/>	Es gibt die Möglichkeit einer substanziellen Kapitalbeteiligung für alle Mitarbeiter. Die Kennzahlen für das Mitarbeiterengagement sind besser als der Branchenschnitt. <input type="checkbox"/>
	Handlungsfeld 7 Mitarbeiter wertschätzen	Angst und Druck dominieren. Die Mitarbeiter werden als Kostenfaktor gesehen. <input type="checkbox"/>	Die Unternehmensleitung erkennt zunehmend, dass ihre Maschinen besser gepflegt werden als ihre Mitarbeiter. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiterbedürfnisse werden erfragt und erste Erkenntnisse umgesetzt. Nur nach herausragender Leistung erhalten Mitarbeiter ein Feedback. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiter stehen mit ihren Wünschen und Bedürfnissen bewusst im Mittelpunkt. Der Chef ist ein Mutmacher. <input type="checkbox"/>	Eine Kultur des Lobens, Förderns und Bewertens wird praktiziert. An einer gemeinsamen Wertebasis wird gearbeitet. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen ist geprägt von »Lust an Leistung«. Die Mitarbeiter finden Sinn in ihrer Arbeit und werden zu »Kulturmissionaren«. <input type="checkbox"/>



Tipps zum Weiterlesen

Kenneth Blanchard und Spencer Johnson: *Der Minuten-Manager*. Hamburg 2002 (Darin enthalten: Das Ein-Minuten-Lob, die Ein-Minuten-Kritik, das Ein-Minuten-Ziel).

Marcus Buckingham: *Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt!* Frankfurt/New York 2007.

Friedbert Gay (Hg.): *persolog® Persönlichkeits-Profil*. Offenbach 2004.

Jörg Knoblauch und Jürgen Kurz: *Die besten Mitarbeiter finden und halten*. Frankfurt/New York 2007.

Klaus Kobjoll: *Motivaction. Begeisterung ist übertragbar*. Frankfurt am Main 2004.

Lothar J. Seiwert und Friedbert Gay: *Das 1x1 der Persönlichkeit*. Remchingen 2005.

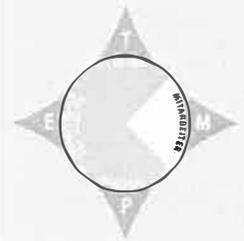
Reinhard K. Sprenger: *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*. Frankfurt/New York 2007.

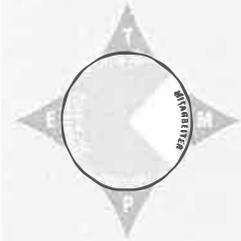
tempus: *Informationsbroschüre für Mitarbeiter. Miteinander arbeiten, miteinander reden, miteinander unternehmen*. (Zu beziehen bei tempus. GmbH, Postfach 14 20, 89529 Giengen, www.tempus.de).

tempus: *Lebensbuch. Von der Uhr zum Kompass*. (Zu beziehen bei tempus. GmbH, Postfach 14 20, 89529 Giengen, www.tempus.de).

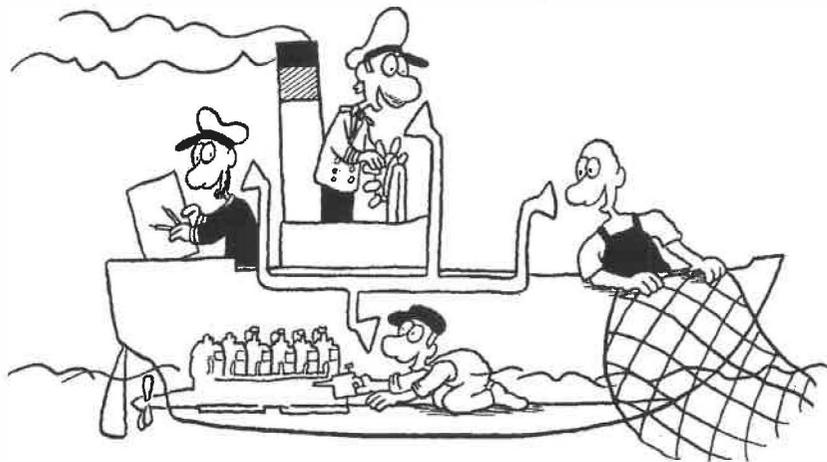
Video: *Motivierte Mitarbeiter: Management von morgen?* (45-minütige Reportage über Prof. Dr. Jörg Knoblauch. Zu beziehen bei tempus. GmbH, Postfach 14 20, 89529 Giengen, www.tempus.de).

Rolf Wunderer: *Führung und Zusammenarbeit*. Köln 2007.





Offen kommunizieren (Mitwissen)



Offene Kommunikation ist die Grundlage für Mitarbeitermotivation und -integration. Jeder sollte über alles informiert werden, was seine Arbeit betrifft.

Ken Blanchard, Erfolgsautor von *Der Minuten-Manager*, vergleicht das Unternehmen mit einer Kegelbahn. Der Mitarbeiter bekommt eine Kugel in die Hand gedrückt und soll möglichst alle Kegel abräumen. Einziges Hindernis: Zwischen ihm und den Kegeln ist ein Vorhang installiert. Die Kugel rollt unter dem Vorhang durch, der Mitarbeiter hört die Kegel fallen, aber das eigentliche Ergebnis bleibt ihm verborgen. Eine Rückmeldung bekommt er erst viel später und meistens nur dann, wenn etwas falsch gelaufen ist.

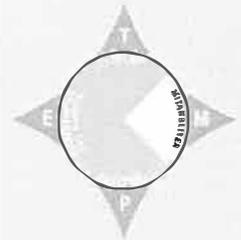
»Offen kommunizieren« bedeutet, den Vorhang wegzunehmen. Ergebnisse werden sofort kommuniziert, es gibt keine Informationen, die nicht offengelegt werden.

Weiterführende Informationen:
Methodenhandbuch,
 Methoden Nr. 29, 30, 38

Note 6

Es wird nicht kommuniziert – Misstrauen und Tabus bestimmen den Alltag.

Informationen werden aus Angst, die Mitarbeiter könnten zu viel Einblick ins Unternehmen erhalten, zurückgehalten (Buchhaltung wird am Wochenende gemacht). Motto: »Die Mitarbeiter sind ausschließlich zum Arbeiten da!«. Themen mit emotionaler Sprengkraft (persönliche Konflikte, ungeklärte Vorgänge der Vergangenheit) werden konsequent verschwiegen.



	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 1 Offen kommunizieren	Es wird nicht kommuniziert – Misstrauen und Tabus bestimmen den Alltag. 	Nur vereinzelt erhalten Mitarbeiter Informationen. <input type="checkbox"/>	Über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus wird nicht kommuniziert. <input type="checkbox"/>	Durch regelmäßige Publikationen und Belegschaftsversammlungen werden Mitarbeiter über zentrale Entwicklungen informiert. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter werden über alles informiert (offene Kommunikation). Das heißt auch: »Leichen« werden aus dem Keller geholt und würdig begraben. <input type="checkbox"/>	Kommunikation total – die Wirklichkeit ist die Wirklichkeit (gegenseitige Kritikfähigkeit). <input type="checkbox"/>

Note 5

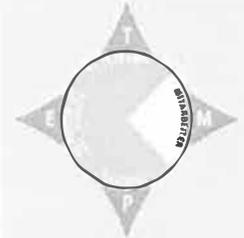
Nur vereinzelt erhalten Mitarbeiter Informationen.

Einige wenige Führungskräfte haben beschränkt Zugang zu wichtigen Informationen über ihren Arbeitsbereich hinaus. Alle übrigen Mitarbeiter werden in unregelmäßigen Abständen mit mehr oder weniger relevanten Informationen versorgt (mehr Quantität als Qualität).

To do:

1. Führungskräfte umfassend informieren
2. Wichtige Anlässe nutzen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 1 Offen kommunizieren	Es wird nicht kommuniziert - Misstrauen und Tabus bestimmen den Alltag. <input type="checkbox"/>	Nur vereinzelt erhalten Mitarbeiter Informationen. <input checked="" type="checkbox"/>	Über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus wird nicht kommuniziert. <input type="checkbox"/>	Durch regelmäßige Publikationen und Belegschaftsversammlungen werden Mitarbeiter über zentrale Entwicklungen informiert. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter werden über alles informiert (offene Kommunikation). Das heißt auch: »Leichen« werden aus dem Keller geholt und würdig begraben. <input type="checkbox"/>	Kommunikation total – die Wirklichkeit ist die Wirklichkeit (gegenseitige Kritikfähigkeit). <input type="checkbox"/>



OFFEN KOMMUNIZIEREN (MITWISSEN)

1. Führungskräfte umfassend informieren

Wenn Ihre Führungskräfte umfassend informiert sind, steigt die Effizienz der täglichen Arbeit.

Versorgen Sie führende Mitarbeiter Ihres Unternehmens mit den für sie notwendigen Informationen.

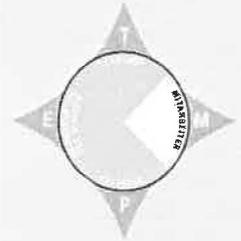
Halten Sie mit Ihren Führungskräften in unregelmäßigen Abständen Besprechungen ab.

Besprechen Sie dort Themen, wie z. B.

- die Auftragslage,
- Umsatzentwicklung,
- Personalprobleme (Gehalt usw.),
- Neues vom Verkauf.

Handlungsfeld M 1

NOTE 5



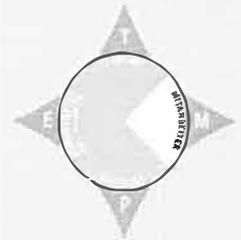
2. Wichtige Anlässe zur Kommunikation nutzen

Nutzen Sie wichtige Anlässe des Geschäftsjahres, um mit Ihren Mitarbeitern zu kommunizieren.

Optimale Plattformen

Geeignete Anlässe, um Mitarbeiter über die aktuelle Geschäftslage zu informieren, sind

- Weihnachtsfeiern. Nutzen Sie diese, um das Jahr Revue passieren zu lassen und einen Ausblick zu geben.
- betriebliche Feste, Jubiläen, runde Geburtstage usw. Informieren Sie hier Ihre Mitarbeiter generell.



Note 4

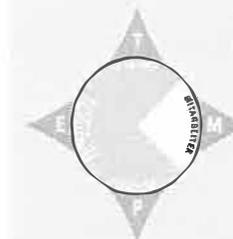
Über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus wird nicht kommuniziert.

Es besteht ein Aushangwesen, das Mitarbeiter mit den vorgeschriebenen Informationen wie Gesetzen, betrieblichen Vereinbarungen usw. versorgt.

To do:

1. Belegschaftsversammlungen gezielt nutzen
2. Gesetzlich vorgeschriebene Informationen zugänglich machen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 1 Offen kommunizieren	Es wird nicht kommuniziert -> Misstrauen und Tabus bestimmen den Alltag. <input type="checkbox"/>	Nur vereinzelt erhalten Mitarbeiter Informationen. <input type="checkbox"/>	Über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus wird nicht kommuniziert. <input checked="" type="checkbox"/>	Durch regelmäßige Publikationen und Belegschaftsversammlungen werden Mitarbeiter über zentrale Entwicklungen informiert. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter werden über alles informiert (offene Kommunikation). Das heißt auch: »Leichen« werden aus dem Keller geholt und würdig begraben. <input type="checkbox"/>	Kommunikation total – die Wirklichkeit ist die Wirklichkeit (gegenseitige Kritikfähigkeit). <input type="checkbox"/>



1. Belegschaftsversammlungen gezielt nutzen

Belegschaftsversammlungen sind kein notwendiges Übel, sondern eine freiwillige Veranstaltung des Unternehmens. Hier sind Sie selbst der Hausherr.

Anders verhält es sich bei der Betriebsversammlung. Hier ist der Betriebsrat der »Veranstalter«.

Beides sind jedoch gute Möglichkeiten zu informieren und zu motivieren.

Belegschaftsversammlungen:

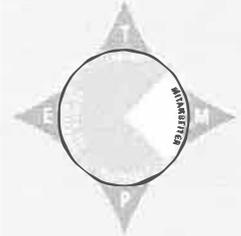
Nutzen Sie Belegschaftsversammlungen, um die gesamte Mitarbeiterschaft über

- die aktuelle Wirtschaftslage,
- anstehende Projekte,
- Marktentwicklungen usw.

zu informieren.

Betriebsversammlungen:

Das Betriebsverfassungsgesetz §43(1) schreibt vor:
»Der Betriebsrat hat einmal in jedem Vierteljahr eine Betriebsversammlung einzuberufen und in ihr einen Tätigkeitsbericht zu erstatten ...«



OFFEN KOMMUNIZIEREN (MITWISSEN)

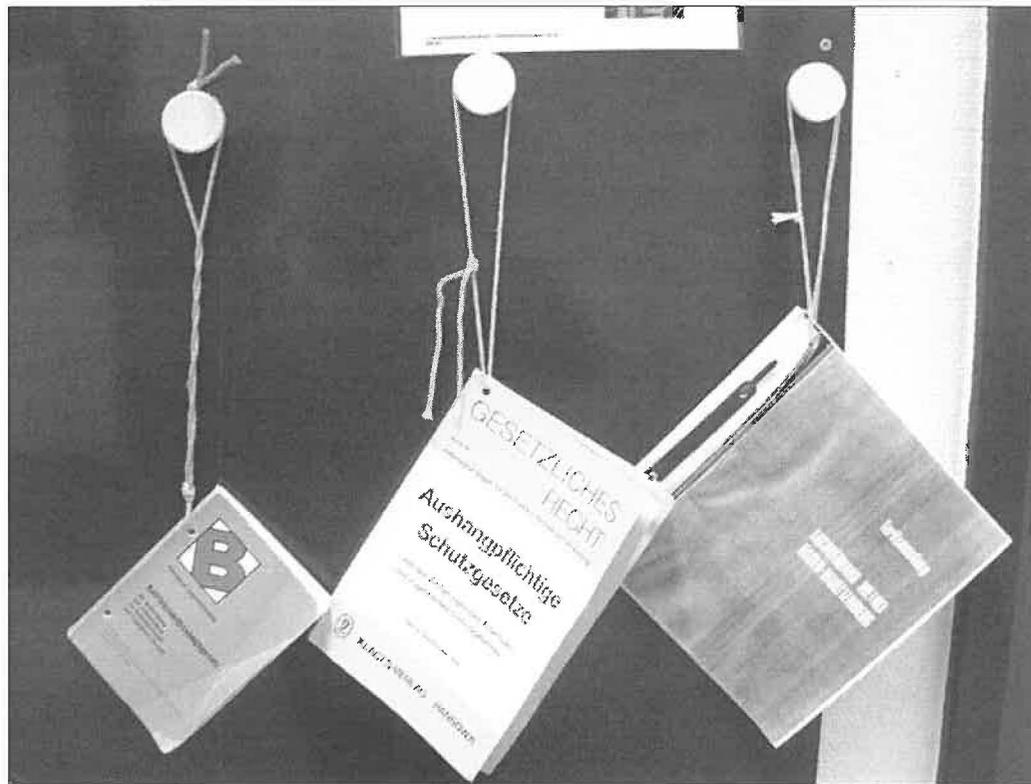
2. Gesetzlich vorgeschriebene Informationen zugänglich machen

Machen Sie Ihren Mitarbeitern alle gesetzlich vorgeschriebenen Informationen zugänglich.

Nutzen Sie hierzu zentrale Stellen im Unternehmen wie beispielsweise Kantine/Aufenthaltsraum, Stempeluhr usw.

Kommunizieren Sie

- aushangpflichtige Gesetze,
- Betriebsvereinbarungen,
- Tarifabschlüsse usw.



Handlungsfeld M 1

NOTE 4



8

Note 3

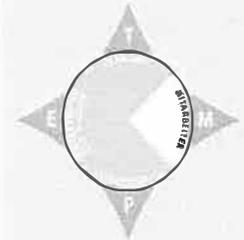
Durch regelmäßige Publikationen und Belegschaftsversammlungen werden Mitarbeiter über zentrale Entwicklungen informiert.

Alle Mitarbeiter sind über die aktuelle Geschäftslage und relevante Ereignisse im Unternehmen informiert.

To do:

1. Mitarbeiterzeitung nutzen
2. Mitarbeiterbroschüre erstellen
3. Belegschaftsversammlungen durchführen
4. Checkliste »neue Mitarbeiter« entwerfen
5. Kontaktabend veranstalten

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 1 Offen kommunizieren	Es wird nicht kommuniziert - Misstrauen und Tabus bestimmen den Alltag. <input type="checkbox"/>	Nur vereinzelt erhalten Mitarbeiter Informationen. <input type="checkbox"/>	Über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus wird nicht kommuniziert. <input type="checkbox"/>	Durch regelmäßige Publikationen und Belegschaftsversammlungen werden Mitarbeiter über zentrale Entwicklungen informiert. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter werden über alles informiert (offene Kommunikation). Das heißt auch: »Leichen« werden aus dem Keller geholt und würdig begraben. <input type="checkbox"/>	Kommunikation total – die Wirklichkeit ist die Wirklichkeit (gegenseitige Kritikfähigkeit). <input type="checkbox"/>



1. Mitarbeiterzeitung nutzen

Publizieren Sie aktuelle Informationen über geschäftliche Entwicklungen, Mitarbeiterporträts, Geburtstage usw. in regelmäßigen Abständen (monatlich, vierteljährlich).

Mögliche Themen

- Leitartikel/Editorial des Chefs
- Hinweise auf aktuelle Termine
- Informationen über gelaufene Veranstaltungen
- Informationen über aktuelle Ereignisse wie Großaufträge, Investitionen etc.
- Vorstellung von Mitarbeitern (falls möglich mit Bild)
- Vorstellung von Neueinstellungen (falls möglich mit Bild)
- Mitarbeiter des Monats
- Frei werdende Stellen/offene Stellen
- Geburtstage/Jubiläen
- Berichte von Schulungen
- Buchempfehlungen
- Presseartikel
- Eingereichte Verbesserungsvorschläge
- Sonstige Verbesserungsaktivitäten
- Witze
- Karikaturen

ACHTUNG
Nr. 169
Dez 2008
Jan 2009
KLAPPE
tempus tempus.Coaching tempus.Life Coaching persolog

Das Jahr geht zu Ende

Liebes tempus-Team,
liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von persolog,

In unseren Ernten sind die Tage vor Weihnachten, Tage des Planens und des Optimierens. Die letzten Wochen haben wir an unseren Zielen gearbeitet, jetzt geht es um detaillierte Pläne, die die Umsetzung sichert. Jeder weiß, wer klare Ziele hat, braucht auch detaillierte Pläne, sonst klappt es mit der Umsetzung nicht.

Es braucht aber auch im persönlichen Bereich gewisse Pläne wenn der Alltag gelingen soll. Persönliche Planung ist eine faszinierende Sache. In den letzten Wochen durften wir eine Vielzahl von Personen begleiten auf dem Weg ihrer Jahresplanung 2009. Ob im Kloster Neusohren, im Stift Bad Urach oder auf Mallorca, jedes Mal ging es darum, wie man sein persönliches Lebenziel formuliert und auch erreicht.

Masterplan
Bei uns im Hause gibt es ein sehr schönes, mehrfach anerkanntes Formular mit dem Titel „Masterplan“, das sich schon tausendfach verkauft hat. Hier findet man die wichtigsten Fragen, die es für das neue Jahr zu beantworten gilt.

Masterplan für das Jahr
2009

Auf dem Fisch im Sozialgang, wo die Dinge zum Mitnehmen liegen, haben wir solche Masterpläne mit den

Jahresgehörigen Anleitungen für sie deponiert. Es wäre schön, wenn möglichst viele von Ihnen ein Exemplar mitnehmen. Die Zeit über die Feiertage ist doch ideal, um sich eine Kerze anzuzünden und sich einige grundlegenden Gedanken zu machen. Übrigens, seit 2 Wochen gibt es auch einen digitalen Masterplan. Diesen können Sie bei Christine Albrecht (caibrecht@tempus.de) anfordern.

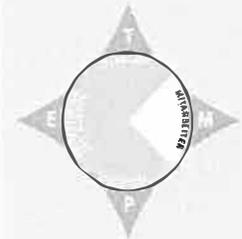
Tagesseminar
Und wer es ganz professionell betreiben will, kann am Dienstag, 20. Januar unter dem Motto „Dieses Jahr – Ihr bestes Jahr!“ in Stuttgart ein Tagesseminar besuchen. Es entstehen keine Kosten, auch die Hotelunterkunft wird bezahlt, allerdings keine Anrechnung auf die Arbeitszeit.

In der Presse wird demnächst wieder gefragt werden, was an Weihnachten passiert ist. Für alle die, die es anschauen wollen, haben wir neben die Masterpläne auch einige Bibeln gelegt. Hinter Weihnachten steht die größte Liebeskampagne aller Zeiten. Gott hat seinen Sohn Jesus in die Welt geschickt, damit wir durch ihn neues und ewiges Leben bekommen (1. Joh. 4,9).

Herzlichen Dank für das großartige Engagement in 2008. Ich wünsche Ihnen von Herzen eine besinnliche Advents- und Weihnachtszeit.

Ihr

Jörg Knoblauch



3. Belegschaftsversammlungen durchführen

Nutzen Sie Belegschaftsversammlungen, um Ihre Mitarbeiter neben den vorgeschriebenen Betriebsversammlungen zu informieren.

Wer kann berichten?

- Geschäftsleitung (neue Vorhaben)
- Verkauf
- Produktion
- Vertreter von Niederlassungen im Ausland
- Controlling (Plan-Ist-Vergleich)
- Betriebsrat
- Musterbau

Betriebsversammlungen sind durch das Betriebsverfassungsgesetz vorgeschrieben. Hausrecht hat dabei der Betriebsrat. Der Gewerkschaftsvertreter muss dazu eingeladen werden und dieses Rederecht wird von der Gewerkschaft auch eingefordert.

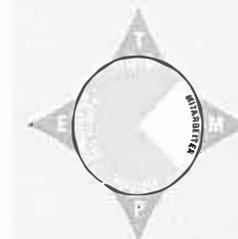
Um sich davon abzusetzen, ist es möglicherweise sinnvoll, Belegschaftsversammlungen durchzuführen. Diese können dann ausschließlich betriebsintern durchgeführt werden. Motto: Öfters, aber kürzer. Befestigen Sie einfach in einer Lagerhalle eine Leinwand. Die Mitarbeiter können sich dann um diese stellen. Beachten Sie, dass nicht nur der Chef redet, auch die Mitarbeiter sollen zu Wort kommen. So kann der Musterbauer über neue Produkte informieren, ein Mitarbeiter der Arbeitsvorbereitung kann über laufende Aufträge und Reklamationen berichten usw. Einen möglichen Ablaufplan sehen Sie rechts.

Tipp Visualisieren Sie alle Informationen. Ein Bild sagt mehr als tausend Worte!

Ablauf Belegschaftsversammlung

Montag, 28. April 2000
Ort: neue Lagerhalle, Beginn: 9.30 Uhr

- 10 Min. *Dr. Jörg Knoblauch*
 - Verkauf blowmolding-Bereich an rose plastic
 - Visualisierung/Ziele drillbox
 - 10 Min. *Jürgen Kurz*
 - Vorjahresvergleich Erfolgsrechnung März 96/März 97
 - Gewinnbeteiligung März 1997
 - Ergebnis der Weiterbildungsumfrage
 - 10 Min. *Karl-Heinz Blessing*
 - Auftragsbestand
 - KVP-Schulungen
 - Jobrotation
 - 5 Min. *Martin Kimmich*
 - Neue Telefonanlage
 - 10 Min. *Jürgen Frey*
 - Neues vom Verkauf
 - China-Visidex – erste Lieferung aus China angekommen
 - Umfrage zum Thema »Welche Gestaltung soll die neue Faltschachtel haben?«
 - 10 Min. *B. Maria Hihler und Johann Werner*
 - Belebung/Neugestaltung Gymnastik
- Ende: 10.30 Uhr



4. Checkliste »neue Mitarbeiter« entwerfen

Formulieren Sie eine Checkliste mit allen wichtigen Dingen, die ein neuer Mitarbeiter sehen bzw. erklärt bekommen sollte. Rechts ist ein Beispiel abgedruckt.

Checkliste: Neue Mitarbeiter

1. Arbeitsbereich und Arbeitsplatz klären (mindestens 2 Tage vor Eintritt)

2. Am Tag des Arbeitsbeginns

- Blumenstrauß
- Bohrer Kassette zur Begrüßung
- Die/den neue(n) Kollegin/Kollegen in Empfang nehmen und vorstellen
- Durch den Betrieb und die einzelnen Abteilungen führen

Folgende Informationen werden von Frau Rauscher vorbereitet:

- Willkommensbriefe · von JK
 · vom Betriebsrat
- Visitenkarten
- Jahresurlaubsplan (in Infomappe enthalten)
- Körbchen Infothek
- Parkmarke geben
- Namensschild
- Stempelkarte
- Posteingang-Schild, gilt nur für Büromitarbeiter/innen
- Infomappe für neue Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, gilt fürs Büro und Führungskräfte in der Fertigung
- University Heft (wenn Infomappe, dann enthalten)
- Ralf Bass vorstellen (Ausgabe KVP-Infobroschüre) und Teilnahme an einer Sitzung
- Erstunterweisung Arbeitssicherheit durchführen (Vorgesetzter)

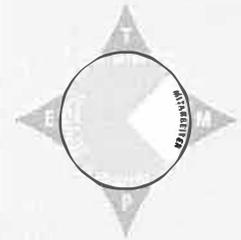
3. Internes erklären und zeigen

- Umkleieräume
- Toiletten
- Kantine
- Stempeluhren
- Vesper und Mittagessen
- Raucherregelung
- Arbeitszeiten
- Arbeitspapiere
- Kopiergeräte
- Faxgeräte
- Telefone

4. Hat die/der neue Kollegin/Kollege eine Mitarbeiterbroschüre?

- drilbox-Nachrichten
- drilbox-Katalog
- tempus-Katalog

Für die aufgeführten Punkte ist der Vorgesetzte zuständig. Bei Abwesenheit des Vorgesetzten ist durch ihn sicherzustellen, dass die Aufgaben von jemandem übernommen werden, welcher die Fähigkeiten hierfür besitzt.



Checkliste: Neue Mitarbeiter

1. Arbeitsbereich und Arbeitsplatz klären

(mindestens 2 Tage vor Eintritt)

2. Am Tag des Arbeitsbeginns

- Blumenstrauß
- Bohrer Kassette zur Begrüßung
- Die/den neue(n) Kollegin/Kollegen in Empfang nehmen und vorstellen
- Durch den Betrieb und die einzelnen Abteilungen führen

Folgende Informationen werden von Frau Rauscher vorbereitet:

- Willkommensbriefe
 - von JK
 - vom Betriebsrat
- Visitenkarten
- Jahresurlaubsplan (in Infomappe enthalten)
- Körbchen Infothek
- Parkmarke geben
- Namensschild
- Stempelkarte
- Posteingang-Schild, gilt nur für Büromitarbeiter/innen
- Infomappe für neue Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, gilt fürs Büro und Führungskräfte in der Fertigung
- University Heft (wenn Infomappe, dann enthalten)
- Ralf Bass vorstellen (Ausgabe KVP-Infobroschüre) und Teilnahme an einer Sitzung
- Erstunterweisung Arbeitssicherheit durchführen (Vorgesetzter)

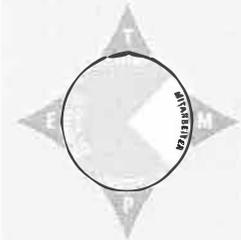
3. Internes erklären und zeigen

- Umkleieräume
- Toiletten
- Kantine
- Stempeluhren
- Vesper und Mittagessen
- Raucherregelung
- Arbeitszeiten
- Arbeitspapiere
- Kopiergeräte
- Faxgeräte
- Telefone

4. Hat die/der neue Kollegin/Kollege eine Mitarbeiterbroschüre?

- drilbox-Nachrichten
- drilbox-Katalog
- tempus-Katalog

Für die aufgeführten Punkte ist der Vorgesetzte zuständig. Bei Abwesenheit des Vorgesetzten ist durch ihn sicherzustellen, dass die Aufgaben von jemandem übernommen werden, welcher die Fähigkeiten hierfür besitzt.



5. Kontaktabend veranstalten

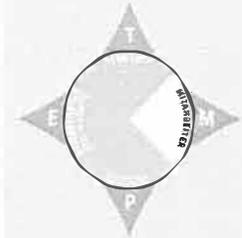
Laden Sie Ihre neuen Mitarbeiter zu sich nach Hause ein.

Bieten Sie beispielsweise ein Essen an und informieren Sie Ihre Mitarbeiter über die Hintergründe Ihres Unternehmens. Berichten Sie über die Gründerzeit und Ihre Firmenphilosophie.

Wie Sie eine solche Veranstaltung organisieren können, zeigt Ihnen die Checkliste rechts.

Beachten Sie auch die Informationen auf der nächsten Seite.

Checkliste: Kontaktabend							
Nr.	Wann	To do	Verantwortlich	Nr.	Wann	To do	Verantwortlich
1	2 Wochen vor Veranstaltung	Liste mit neuen Mitarbeitern von Frau Rauscher holen	Azubi Controlling	5	1 Tag vor Veranstaltung	Auszulegende Unterlagen für Angehörige (entsprechend der Teilnehmerzahl): - drilbox Katalog - tempus Katalog - Klappe - Mitarbeiterbroschüre - DISG-Material - Video "Der Rosenkavalier" - Pressemappe - TOP-Katalog (Werbemittelschrank)	Azubi Controlling
2	2 Wochen vor Veranstaltung	Einladung zusammenstellen: Einladungsschreiben aktualisieren und neutralen Briefbogen verwenden, Anfahrtsskizze Haus JK	Azubi Controlling	6	Am Tag der Veranstaltung	Bereitzustellende Geräte: - Diaprojektor - Overheadprojektor - Leinwand - Diatisch - Foto	Mit Jürgen Kurz absprechen
3	1 Woche vor Veranstaltung	Teilnehmerliste an neue Mitarbeiter in Umlauf geben (müssen sich eintragen, ob sie teilnehmen oder nicht und mit wem) Nach Erhalt des ausgefüllten Bogens jeweils eine Kopie an folgende Personen geben: - Georg Knoblauch - Elfi Knoblauch - Jörg Knoblauch - Jürgen Kurz - Karl-Heinz Blessing - Martin Kimmich	Azubi Controlling	7	Am Tag der Veranstaltung bis spätestens 14.00 Uhr	Bereitzustellende Geräte, Infomaterial und Willkommensmappen zu Haus JK bringen (wegen Auto absprechen)	Azubi Controlling Jürgen Kurz
4	2 Tage vor Veranstaltung	Willkommensmappen zusammenstellen (auf den Tischen auslegen) Inhalt: - Programm mit Ablauf des Abends - Liste der Anwesenden - Organigramm von tempus und drilbox - Aktuelle Telefonlisten - "33 Rosen"-Broschüre	Azubi Controlling	8		Aufbau mit Elfi Knoblauch absprechen	Azubi Controlling Jürgen Kurz
				9	Nach Ende des offiziellen Teils	Darauf hinweisen, dass tempus- und DISG-Seminare angeboten werden und Liste für Interessenten in Umlauf geben	Jürgen Kurz

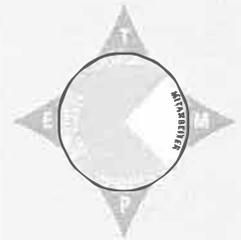


Checkliste: Kontaktabend

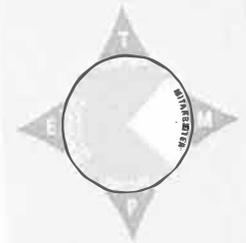
Nr.	Wann	To do	Verantwortlich	Nr.	Wann	To do	Verantwortlich
1	2 Wochen vor Veranstaltung	Liste mit neuen Mitarbeitern von Frau Rauscher holen	Azubi Controlling	5	1 Tag vor Veranstaltung	Auszulegende Unterlagen für Angehörige (entsprechend der Teilnehmerzahl): - drillbox Katalog - tempus Katalog - Klappe - Mitarbeiterbroschüre - DISG-Material - Video "Der Rosenkavalier" - Pressemappe - TOP-Katalog (Werbemittelschrank)	Azubi Controlling
2	2 Wochen vor Veranstaltung	Einladung zusammenstellen: Einladungsschreiben aktualisieren und neutralen Briefbogen verwenden, Anfahrtsskizze Haus JK	Azubi Controlling	6	Am Tag der Veranstaltung	Bereitzustellende Geräte: - Diaprojektor - Overheadprojektor - Leinwand - Diatisch - Foto	Mit Jürgen Kurz absprechen
3	1 Woche vor Veranstaltung	Teilnehmerliste an neue Mitarbeiter in Umlauf geben (müssen sich eintragen, ob sie teilnehmen oder nicht und mit wem) Nach Erhalt des ausgefüllten Bogens jeweils eine Kopie an folgende Personen geben: - Georg Knoblauch - Elfi Knoblauch - Jörg Knoblauch - Jürgen Kurz - Karl-Heinz Blessing - Martin Kimmich	Azubi Controlling	7	Am Tag der Veranstaltung bis spätestens 14.00 Uhr	Bereitzustellende Geräte, Infomaterial und Willkommensmappen zu Haus JK bringen (wegen Auto absprechen)	Azubi Controlling Jürgen Kurz
4	2 Tage vor Veranstaltung	Willkommensmappen zusammenstellen (auf den Tischen auslegen) Inhalt: - Programm mit Ablauf des Abends - Liste der Anwesenden - Organigramm von tempus und drillbox - Aktuelle Telefonlisten - "33 Rosen"-Broschüre	Azubi Controlling	8		Aufbau mit Elfi Knoblauch absprechen	Azubi Controlling Jürgen Kurz
				9	Nach Ende des offiziellen Teils	Darauf hinweisen, dass tempus- und DISG-Seminare angeboten werden und Liste für Interessenten in Umlauf geben	Jürgen Kurz

Handlungsfeld M 1

NOTE 3



5. Kontaktabend veranstalten



Rechts sehen Sie eine Einladung der Firma drilbox zu einem Kontaktabend und das Programm des Abends.

Tipp Laden Sie selbstverständlich den Ehepartner mit ein. So lernt auch dieser die Firma kennen. Hierdurch kann die Unterstützung und Akzeptanz durch den Partner hinsichtlich der Arbeit Ihres Mitarbeiters wachsen. Dies kann sich beispielsweise bei Überstunden positiv auswirken.

Frau/Herr
.....
im Hause

11. September 2000

Sehr geehrte/r Frau/Herr,

Sie haben in den letzten Monaten bei drilbox oder tempus zu arbeiten begonnen. Herzlich willkommen!
Um uns gegenseitig etwas kennenzulernen, möchte ich Sie gerne einladen am

Freitag, 17. November 2000, 19.00 Uhr
in meine Wohnung, Köflacher Straße 42, 89537 Giengen
(Anfahrtsskizze liegt bei).

Ich möchte Ihnen an diesem Abend etwas über die Firmenphilosophie erzählen, zur Geschichte der Firma etwas sagen sowie mit einigen Dias einen Blick in diese Firmengeschichte werfen. Ihr Ehepartner ist herzlich eingeladen mitzukommen, wenn ihn das Thema interessiert. Ein kleiner Imbiss wird gereicht.

Geben Sie doch bitte bis Freitag, 10.11.00 Herrn Kurz (Tel. 07322/950-122) oder Herrn Güttinger (Tel. 950-155) Bescheid, ob Sie dabei sein können. Ihre Rückmeldung ist wichtig, damit meine Frau das Essen planen kann.

drilbox
Georg Knoblauch GmbH

Dr. Jörg Knoblauch

Programm

19.00 – 19.10 Uhr	Stehempfang
19.10 – 19.20 Uhr	Begrüßung durch Dr. Jörg Knoblauch
19.20 – 19.35 Uhr	Imbiss
19.35 – 20.00 Uhr	Vorstellungsrunde – Mitarbeiter stellen sich vor
20.00 – 20.30 Uhr	Georg Knoblauch – Bericht aus der Gründerzeit
20.30 – 20.45 Uhr	Nachtisch
20.45 – 21.15 Uhr	Diavortrag »Firmengeschichte«
21.15 – 21.45 Uhr	Vorstellen der Unternehmensphilosophie durch Dr. Jörg Knoblauch
21.45 Uhr	Ende des offiziellen Teils
Anschließend:	Gemütliches Beisammensein (open end)



Der drilbox-Kontaktabend im November 2000



Note 2

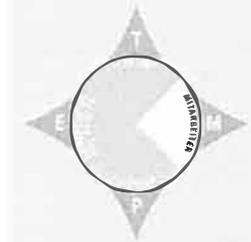
Mitarbeiter werden über alles informiert (offene Kommunikation). Das heißt auch: »Leichen« werden aus dem Keller geholt und würdig begraben.

Jeder Mitarbeiter hat Zugang zu allen Informationen, die für ihn von Interesse sind. Das Offenlegen aller Informationen führt zu einer enormen Transparenz im Unternehmen. Problembereiche und -themen (»Leichen«), die bisher mit einem Tabu belegt waren, kommen durch die Transparenz an die Oberfläche und werden diskutiert.

To do:

1. Umfassend informieren
2. Durch Aushänge informieren: praktische Tipps
3. Mitarbeiter offen und rechtzeitig informieren
4. Wichtige Termine durch Jahrestermplan festlegen
5. Politik der offenen Tür/Direkte Kommunikation durch flache Hierarchien

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 1 Offen kommunizieren	Es wird nicht kommuniziert – Misstrauen und Tabus bestimmen den Alltag. <input type="checkbox"/>	Nur vereinzelt erhalten Mitarbeiter Informationen. <input type="checkbox"/>	Über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus wird nicht kommuniziert. <input type="checkbox"/>	Durch regelmäßige Publikationen und Belegschaftsversammlungen werden Mitarbeiter über zentrale Entwicklungen informiert. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter werden über alles informiert (offene Kommunikation). Das heißt auch: »Leichen« werden aus dem Keller geholt und würdig begraben. <input checked="" type="checkbox"/>	Kommunikation total – die Wirklichkeit ist die Wirklichkeit (gegenseitige Kritikfähigkeit). <input type="checkbox"/>



1. Umfassend informieren

Das Herrschaftswissen hat ein Ende. Alles Wissen steht zur Verfügung, auch tägliche Informationen über Umsatz und Gewinn. Jeder Mitarbeiter hat Zugang zu allen Informationen.

Informationen und Ziele visualisieren

Versuchen Sie Ihre Informationen sinnvoll aufzubereiten, damit der Blick Ihrer Mitarbeiter in die Zukunft und für Ihr gesamtes Unternehmen geschärft wird.

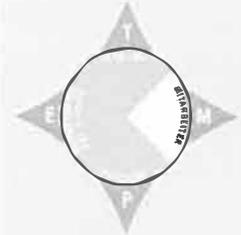
Rechts sehen Sie Aushänge der Firma tempus.

Visualisiert wurden

- die Ziele von tempus,
- Informationen von persolog und
- Ziele einzelner Mitarbeiter.



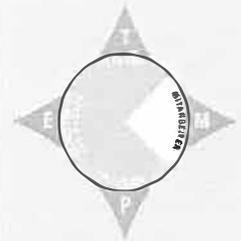
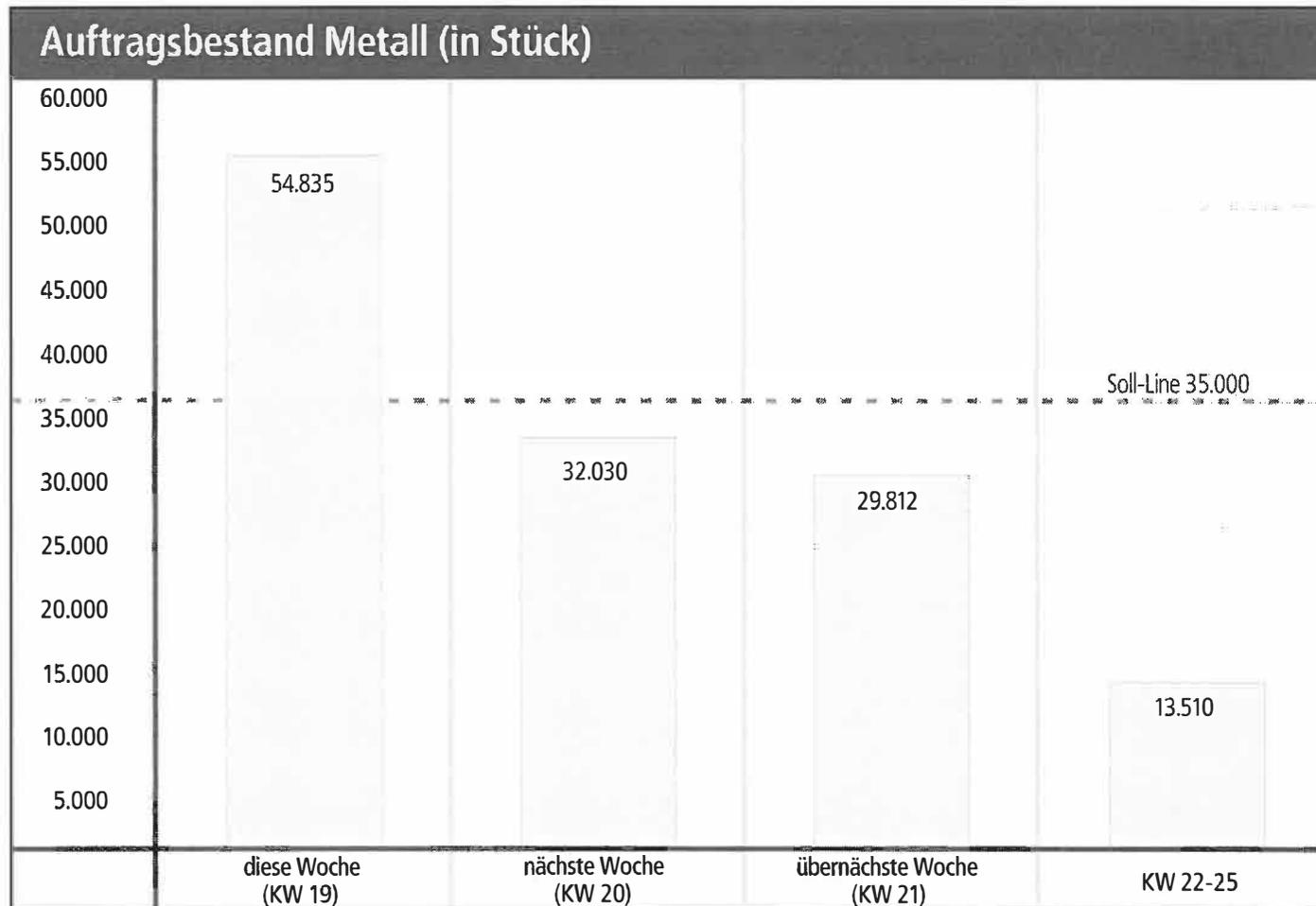
Aushänge bei der Firma tempus.



1. Umfassend informieren

Denken Sie daran:
Durch Wissen und Verstehen steigt die Akzeptanz und die Motivation Ihrer Mitarbeiter, mehr und besser zu arbeiten.

Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über die Auftragslage auch über die laufende Woche hinaus. Rechts sehen Sie ein Beispiel. Kennen Ihre Mitarbeiter diese Lage, werden Sie eher bereit sein, in der laufenden Woche die hohe Auftragslage zu bewältigen.



2. Durch Aushänge informieren: praktische Tipps

Richten Sie einen zentralen Ort ein, an dem alle wichtigen Daten immer einsehbar sind.

Beachten Sie bei Ihren Aushängen:

Leicht und verständlich

Formulieren Sie die Informationen leicht verständlich. Sie müssen auf einen Blick verstanden werden können.

Wer ist für die Aushänge verantwortlich?

Klären Sie, wer welche Rubrik aktualisiert. Bringen Sie die Informationen zu den Verantwortlichen an der Tafel selbst an (Rubrik, Form, Name, Telefonnummer, Foto). Rechts sehen Sie ein Beispiel.

Immer aktuelle Zahlen

Aktualisieren Sie Tagesergebnisse täglich. Hierbei kann schon ein »Post it« auf einem Aushang sehr hilfreich sein.

Aushangwesen bei drilbox

Rubrik:

Neue Mitarbeiter

Verantwortlich:

Karl Müller

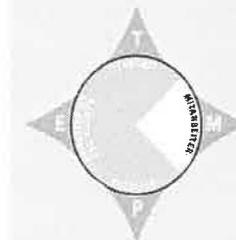
Telefon:

-120

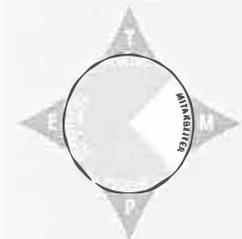


Inhalt und Art des Aushangs:

Informationen über Neueinstellungen (Name, Abteilung, Arbeitsbeginn, Aufgabenbereich). Je Neueinstellung ein A4-Blatt.

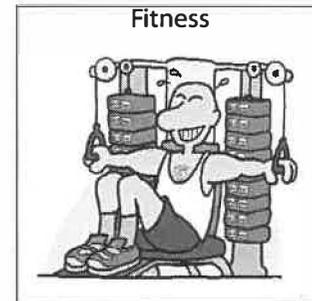


2. Durch Aushänge informieren: praktische Tipps



Gliedern Sie Ihre Aushänge nach Rubriken. Statt herkömmlicher Überschriften, können Sie hierfür auch Cartoons einsetzen. Diese fallen ins Auge und lockern Ihre Infotafel humorvoll auf.

Die folgenden Bilder können Sie auf CD-ROM bei tempus bestellen (siehe beiliegendes Bestellblatt).



OFFEN KOMMUNIZIEREN (MITWISSEN)

3. Mitarbeiter offen und rechtzeitig informieren

Richten Sie für alle Mitarbeiter ein Ablage-Körbchen ein. So bekommt jeder Mitarbeiter alle für ihn vorgesehenen Informationen und fühlt sich persönlich angesprochen.

Beispiele:

- Zeitungsartikel
- Mitarbeiterzeitschrift
- Reklamationschreiben
- Brancheninformationen
- Kleine Geschenke usw.



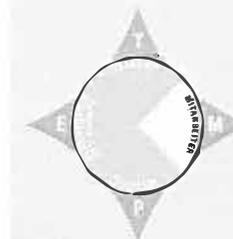
Handlungsfeld M 1

NOTE 2



23

4. Wichtige Termine durch Jahresterminplan festlegen



Fassen Sie alle wichtigen Termine für Ihre Mitarbeiter in einer Jahresübersicht zusammen. Legen Sie jedem Mitarbeiter diese Übersicht in sein Körbchen. Rechts sehen Sie ein Beispiel einer Jahresterminübersicht. Sie hilft, keine wichtige Aktivität aus den Augen zu verlieren.

Häufig hängen sich die Mitarbeiter die Übersicht zu Hause auf und übertragen die Termine teilweise in ihre Kalender.

Jahresterminplan							
Januar		Februar		März		April	
08.01.	erster Arbeitstag	07.02.	Besucher TOP-Programm	29.03.	Stammtisch	13.04.	(Feiertag) Karfreitag
15.-19.01.	Quartalsgespräche	18.-21.02.	Messe PaperWorld			16.04.	(Feiertag) Ostermontag
						30.04.	(Urlaub) Tag vor 01.05
Mai		Juni		Juli		August	
01.05.	Maifeiertag	04.06.	(Feiertag) Pfingstmontag	20.07.	Betriebsversammlung	12.-15.08.	Lederwarenmesse Mailand
04.-05.05.	Frühjahrs-Strategietage	05.06.	(Urlaub) Kinderfest Giengen	20.07.	Radtour		
14.-18.05.	Quartalsgespräche	14.06.	(Feiertag) Fronleichnam	Sommerferien: 26.07-08.09. Baden-Württemberg 26.07-10.09. Bayern			
23.05.	Abendwanderung	15.06.	(Urlaub) Tag nach Fronleichnam				
24.05.	(Feiertag) Himmelfahrt	17.06.	Stiftsfest Neresheim				
25.05.	(Urlaub) Tag nach Himmelfahrt	21.-22.06.	GL-Strategietage				
29.05.	Besucher TOP-Programm	30.06.	Familiennachmittag				
September		Oktober		November		Dezember	
07.09.	Abteilungsversammlung zur Zielfindung	02.10.	Stammtisch	01.11.	(Feiertag) Allerheiligen	14.12.	Betriebsversammlung
17.09.	Meistertreffen zur Zielepräsentation	03.10.	(Feiertag) Tag der dt. Einheit	02.11.	(Urlaub) Tag nach Allerheiligen	24.12.	Heilig Abend (1/2 Tag Urlaub + bezahlte Freizeit)
24.-28.09.	Quartalsgespräche	10.10.	Besucher TOP-Programm			25./26.12.	(Feiertage) Weihnachten
		12.-13.10.	Herbst-Strategietage			27.-30.12.	Weihnachtsurlaub
						31.12.	Silvester (1/2 Tag Urlaub + bezahlte Freizeit)
						Mittwoch, 02.01.	erster Arbeitstag
Jahresurlaub einer Vollzeitmitarbeiterin/eines Vollzeitmitarbeiters: 30 Tage							



Jahresterminplan

Januar		Februar		März		April	
08.01.	erster Arbeitstag	07.02.	Besucher TOP-Programm	29.03.	Stammtisch	13.04.	(Feiertag) Karfreitag
15.-19.01.	Quartalsgespräche	18.-21.02.	Messe Paper World			16.04.	(Feiertag) Ostermontag
						30.04.	(Urlaub) Tag vor 01.05
Mai		Juni		Juli		August	
01.05.	Maifeiertag	04.06.	(Feiertag) Pfingstmontag	20.07.	Betriebsversammlung	12.-15.08.	Lederwarenmesse Mailand
04.-05.05.	Frühjahrs-Strategietage	05.06.	(Urlaub) Kinderfest Giengen	20.07.	Radtour		
14.-18.05.	Quartalsgespräche	14.06.	(Feiertag) Fronleichnam				
23.05.	Abendwanderung	15.06.	(Urlaub) Tag nach Fronleichnam	<u>Sommerferien:</u>			
24.05.	(Feiertag) Himmelfahrt	17.06.	Stiftsfest Neresheim	26.07-08.09. Baden-Württemberg			
25.05.	(Urlaub) Tag nach Himmelfahrt	21.-22.06.	GL-Strategietage	26.07-10.09. Bayern			
29.05.	Besucher TOP-Programm	30.06.	Familiennachmittag				
September		Oktober		November		Dezember	
07.09.	Abteilungsversammlung zur Zielfindung	02.10.	Stammtisch	01.11.	(Feiertag) Allerheiligen	14.12.	Betriebsversammlung
17.09.	Meistertreffen zur Zielepräsentation	03.10.	(Feiertag) Tag der dt. Einheit	02.11.	(Urlaub) Tag nach Allerheiligen	24.12.	Heilig Abend (1/2 Tag Urlaub + bezahlte Freizeit)
24.-28.09.	Quartalsgespräche	10.10.	Besucher TOP-Programm			25./26.12.	(Feiertage) Weihnachten
		12.-13.10.	Herbst-Strategietage			27.-30.12.	Weihnachtsurlaub
						31.12.	Silvester (1/2 Tag Urlaub + bezahlte Freizeit)
						Mittwoch,	
						02.01.	erster Arbeitstag

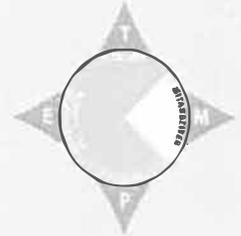
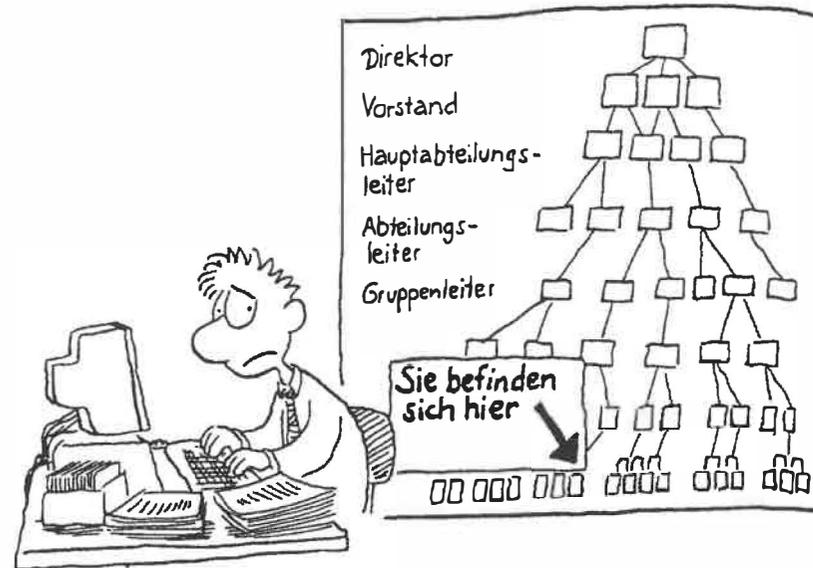
Jahresurlaub einer Vollzeitmitarbeiterin/eines Vollzeitmitarbeiters: 30 Tage



5. Direkte Kommunikation durch flache Hierarchien

Vergessen Sie neben all diesen indirekten Informationen nicht, die direkte Kommunikation zu unterstützen.

Extrem flache Hierarchien, bis hin zur offenen Tür des Chefs, unterstützen die direkte Kommunikation. Kommunikationswege werden kürzer, Ihre Mitarbeiter sind besser informiert und Probleme werden schneller gelöst.



OFFEN KOMMUNIZIEREN (MITWISSEN)

Note 1

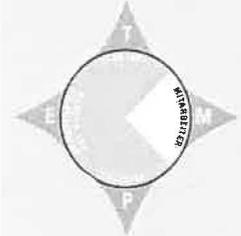
Kommunikation total - Die Wirklichkeit ist die Wirklichkeit (gegenseitige Kritikfähigkeit).

Durch konsequente Aufklärung und das Ansprechen schwieriger Situationen wird Ehrlichkeit und Wahrhaftigkeit möglich. Der »Heuchelgrad« verringert sich. Mitarbeiter können offen sagen, was sie denken.

To do:

1. Kommunikation total
2. Die Wirklichkeit ist die Wirklichkeit

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 1 Offen kommunizieren	Es wird nicht kommuniziert – Misstrauen und Tabus bestimmen den Alltag. <input type="checkbox"/>	Nur vereinzelt erhalten Mitarbeiter Informationen. <input type="checkbox"/>	Über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus wird nicht kommuniziert. <input type="checkbox"/>	Durch regelmäßige Publikationen und Beleg-schaftsversammlungen werden Mitarbeiter über zentrale Entwicklungen informiert. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter werden über alles informiert (offene Kommunikation). Das heißt auch: »Leichen« werden aus dem Keller geholt und würdig begraben. <input type="checkbox"/>	Kommunikation total – die Wirklichkeit ist die Wirklichkeit (gegenseitige Kritikfähigkeit). <input checked="" type="checkbox"/>



OFFEN KOMMUNIZIEREN (MITWISSEN)

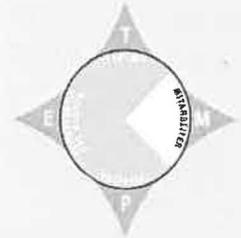
1. Kommunikation total

Passen Sie die Kommunikationssysteme in Ihrem Unternehmen kontinuierlich an die Gegebenheiten an.

Prüfen Sie, ob die installierten Informationsmaßnahmen angenommen werden. Falls dies nicht der Fall ist, analysieren und beheben Sie die Fehler.

Handlungsfeld M 1

NOTE 1



OFFEN KOMMUNIZIEREN (MITWISSEN)

2. Die Wirklichkeit ist die Wirklichkeit

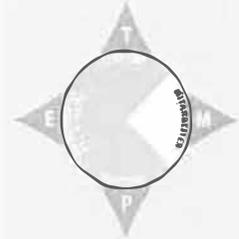
Informieren Sie Ihre Mitarbeiter weiterhin offen und ehrlich.

Zur Wirklichkeit stehen heißt, die Wirklichkeit ungeschminkt darzustellen und sich mit ihr auseinanderzusetzen.

Vermitteln Sie die Situation auch in schwierigen Zeiten konstruktiv. Nur wer sich mit Problemen offen auseinandersetzt, kann sie beheben und für die Zukunft daraus lernen.

Handlungsfeld M 1

NOTE 1



Mitdenker gewinnen (Mitdenken)



In vielen Unternehmen wird der Mitarbeiter nur für seine Hände, nicht aber für seinen Kopf bezahlt. Erst nach Dienstschluss zeigen sich dann die wahren Fähigkeiten der Mitarbeiter: Sie bauen ihr Haus, erziehen mehrere Kinder erfolgreich und führen große Vereine. Am Arbeitsplatz sind diese Fähigkeiten nicht gefragt.

Gerade die Ideen des Mitarbeiters sind es jedoch, die beim **Problemlösen** so **wichtig** sind. Es gilt, sich diese geistigen Potenziale zu erschließen.

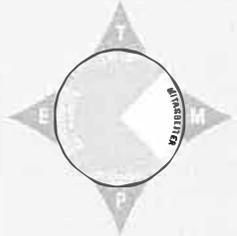
Mitarbeiter, die **offen Zugang zu allen Informationen** haben, sind gerne dabei, wenn es um **Verbesserungen** und **Optimierungen** geht. Sie wollen ihre Kreativität und Ideen einbringen und nicht nur als »Rädchen im System« funktionieren.

Weiterführende Informationen:
Methodenhandbuch,
Methoden Nr. 9, 29, 32, 39

Note 6

*Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert nicht.
Die Mitarbeiter werden nicht als Problemlöser erkannt.*

Der Alltag funktioniert nach dem Motto: »Die Mitarbeiter sind zum Arbeiten da – der Chef löst die Probleme.«



	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 2 Mitdenker gewinnen	Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert nicht. Die Mitarbeiter werden nicht als Problemlöser erkannt.	Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert nicht. Einige wenige Mitarbeiter in verantwortlicher Position bringen immer wieder Vorschläge ein. <input type="checkbox"/>	Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert. Mitarbeiter machen vereinzelt Vorschläge (etwa 0,5 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr). <input type="checkbox"/>	Ein strukturiertes Verbesserungs- und Vorschlagswesen ist etabliert (2 bis 3 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr). Zudem gibt es einige wenige KVP-Gruppen. <input type="checkbox"/>	4 bis 7 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr. Die Umsetzungsquote beträgt mind. 66 Prozent. 50 Prozent der Mitarbeiter engagieren sich regelmäßig in KVP-Gruppen. <input type="checkbox"/>	Das traditionelle Verbesserungs- und Vorschlagswesen ist abgeschafft. Alle Mitarbeiter suchen täglich nach Verbesserungen und setzen selbstständig um. <input type="checkbox"/>

MITDENKER GEWINNEN (MITDENKEN)

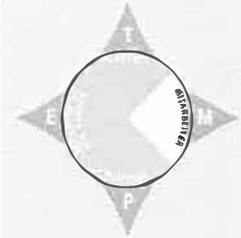
Note 5

Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert nicht. Einige wenige Mitarbeiter in verantwortlicher Position bringen immer wieder Vorschläge ein.

Nur sporadisch kommt es zu Verbesserungsvorschlägen. Ein System zur systematischen Erfassung besteht nicht.

To do:

1. Führungskräfte als Problemlöser



	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 2 Mitdenker gewinnen	Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert nicht. Die Mitarbeiter werden nicht als Problemlöser erkannt. <input type="checkbox"/>	Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert nicht. Einige wenige Mitarbeiter in verantwortlicher Position bringen immer wieder Vorschläge ein. <input checked="" type="checkbox"/>	Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert. Mitarbeiter machen vereinzelt Vorschläge (etwa 0,5 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr). <input type="checkbox"/>	Ein strukturiertes Verbesserungs- und Vorschlagswesen ist etabliert (2 bis 3 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr). Zudem gibt es einige wenige KVP-Gruppen. <input type="checkbox"/>	4 bis 7 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr. Die Umsetzungsquote beträgt mind. 66 Prozent. 50 Prozent der Mitarbeiter engagieren sich regelmäßig in KVP-Gruppen. <input type="checkbox"/>	Das traditionelle Verbesserungs- und Vorschlagswesen ist abgeschafft. Alle Mitarbeiter suchen täglich nach Verbesserungen und setzen selbstständig um. <input type="checkbox"/>

1. Führungskräfte als Problemlöser

Ermutigen Sie Ihre Führungskräfte **Problemfelder aufzuzeigen**, damit gemeinsam an Lösungen gearbeitet werden kann. Mitarbeiter in verantwortlicher Position haben meist Kenntnis über die wichtigsten Zusammenhänge und Schwierigkeiten im Unternehmen.

Fragen Sie sich, wie aufgeschlossen Sie für die Ideen anderer sind. Überprüfen Sie Ihre Aufgeschlossenheit anhand des Fragebogens auf dieser Seite. Verstecken Sie sich hinter Ihrem Schreibtisch oder sind Sie bereit, sich neue Ideen anzuhören und darauf zu reagieren? Akzeptieren Sie, dass die besten Ideen nicht immer von Ihnen kommen?

Wenn Sie bei den meisten dieser Fragen zustimmen können, dann haben Sie das Fundament des Handlungsfeldes »Mitdenken« gelegt.

Geben Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, sich einzubringen. Sie werden entdecken, dass sie **gewissenhafter als vorher arbeiten**. Gewissenhafte Angestellte sind **automatisch produktiver**.

Tipp

Als Chef ist man manchmal nicht ganz ehrlich zu sich selbst. Lassen Sie den Fragebogen rechts doch einmal von zwei bis drei Mitarbeitern anonym ankreuzen. Vergleichen Sie die Ergebnisse mit Ihren Antworten.

Fragebogen:

Wie aufgeschlossen sind Sie für Ideen anderer?

1. Glauben Sie, dass Ihre Mitarbeiter ausreichend die Chance haben, ihre Meinung zu äußern?
2. Sind Sie der Meinung, dass sich Ihre Mitarbeiter als Teil des Entscheidungsprozesses fühlen?
3. Würden Sie Ihr Einverständnis geben, eine Idee Ihrer Mitarbeiter sofort umzusetzen?
4. Haben Sie in der Vergangenheit jemals sofort der Umsetzung eines Verbesserungsvorschlages zugestimmt?
5. Ist eine Idee einer Putzfrau für Sie genauso viel wert wie eine Idee Ihres Abteilungsleiters?
6. Gehen Sie aktiv auf Ihre Mitarbeiter zu, um deren Verbesserungsvorschläge zu erfahren?
7. Würden Sie der folgenden Aussage zustimmen?
»Wenn du wissen willst, wie hoch der Staudamm werden soll, so musst du die Menschen fragen, die am Fluss wohnen.«



Note 4

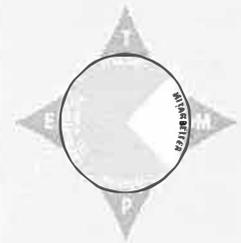
Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert. Mitarbeiter machen vereinzelt Vorschläge (etwa 0,5 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr).

In der Praxis bedeutet dies eine durchschnittliche Beteiligung von etwa einem Drittel der Mitarbeiter.

To do:

1. Implementierung eines Verbesserungs- und Vorschlagswesens
2. Fehler als Chance sehen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 2 Mitdenker gewinnen	Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert nicht. Die Mitarbeiter werden nicht als Problemlöser erkannt. <input type="checkbox"/>	Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert nicht. Einige wenige Mitarbeiter in verantwortlicher Position bringen immer wieder Vorschläge ein. <input type="checkbox"/>	Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert. Mitarbeiter machen vereinzelt Vorschläge (etwa 0,5 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr). <input checked="" type="checkbox"/>	Ein strukturiertes Verbesserungs- und Vorschlagswesen ist etabliert (2 bis 3 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr). Zudem gibt es einige wenige KVP-Gruppen. <input type="checkbox"/>	4 bis 7 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr. Die Umsetzungsquote beträgt mind. 66 Prozent. 50 Prozent der Mitarbeiter engagieren sich regelmäßig in KVP-Gruppen. <input type="checkbox"/>	Das traditionelle Verbesserungs- und Vorschlagswesen ist abgeschafft. Alle Mitarbeiter suchen täglich nach Verbesserungen und setzen selbstständig um. <input type="checkbox"/>



1. Implementierung eines Verbesserungs- und Vorschlagswesens

Erschließen Sie systematisch die Vorschläge Ihrer Mitarbeiter für betriebliche Verbesserungen.

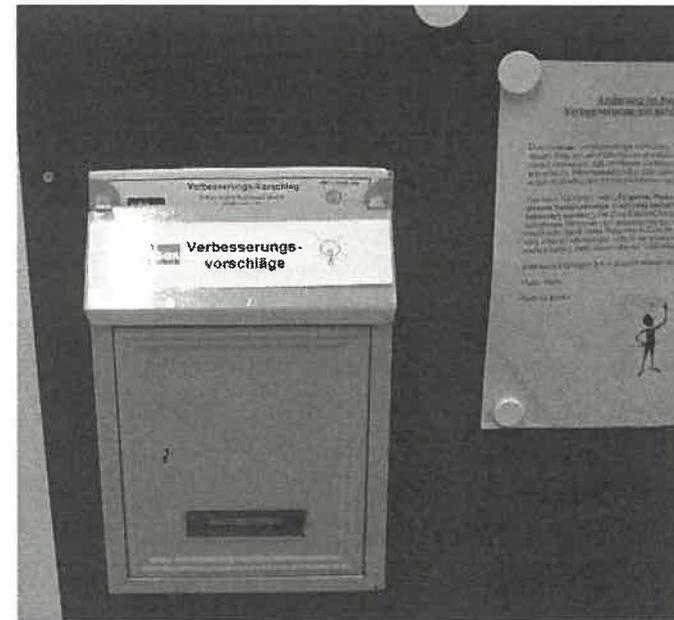
Die Vorschläge werden in der Regel zu Hause ausgedacht, dann zu Papier gebracht und schließlich in einen im Betrieb angebrachten Briefkasten eingeworfen (siehe Foto rechts).

Bedenken Sie: Der Mitarbeiter erkennt die Verbesserungspotenziale der eigenen Arbeit häufig besser als der Vorgesetzte.

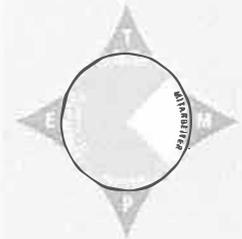
Definieren Sie, was ein Verbesserungsvorschlag in Ihrer Firma ist und beinhaltet. Dies ist sehr wichtig, um systematisch vorzugehen. Wenn Sie Vorschläge durch Prämien belohnen wollen, ist eine genaue Definition unbedingt erforderlich.

Definition eines Verbesserungsvorschlages bei tempus

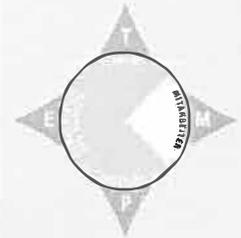
- Der Vorschlag zeigt einen **konkreten Lösungsweg**.
- Die bloße Problembeschreibung reicht nicht aus.
- Er muss **durchführbar sein und einen Nutzen bieten**.
- Die vorgeschlagene Lösung kann bereits im Unternehmen bekannt und anderweitig gebräuchlich sein. Sie muss jedoch für den vorgeschlagenen Anwendungsbereich und -zweck neu sein.
- **Ein Vorschlag für den eigenen Aufgabenbereich ist kein Verbesserungsvorschlag**.
- Lösungen aus KVP-Sitzungen werden nicht als Verbesserungsvorschläge anerkannt.
- Der Vorschlag kann sich auf alle Bereiche des Unternehmens beziehen.



Traditionell, aber es funktioniert: Ein Briefkasten für Verbesserungsvorschläge



1. Implementierung eines Verbesserungs- und Vorschlagswesens



Rechts sehen Sie ein Formular, um Verbesserungsvorschläge einzureichen.

Zunächst wird der gegenwärtige Zustand eingetragen, dann die mögliche Verbesserung und die betroffenen Personen.

Verbesserungsvorschlag	Seite 1
<p>Wird vom BVW-Team ausgefüllt:</p> <p>VV-Nr.: Eingangsdatum:</p>	
<p>Name(n):</p>	
<p>Bitte verfahren Sie nach folgendem Vordruck. Die Mitarbeiter des technischen Büros sind Ihnen bei der schriftlichen Ausarbeitung Ihres Verbesserungsvorschlages gerne behilflich.</p>	
<p>Beschreibung des Ist-Zustandes (gegenwärtiger Zustand und was Ihnen daran nicht gefällt)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

Verbesserungsvorschlag	Seite 2
<p>Ihr Verbesserungsvorschlag (Wie wollen Sie diesen Zustand verbessern? Welche Vorteile sehen Sie darin?)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>Bitte verwenden Sie für Zeichnungen ein zusätzliches Blatt, das Sie an Ihren Verbesserungsvorschlag klammern.</p>	
<p>Folgende Personen sind von dem Verbesserungsvorschlag betroffen und müssen informiert werden:</p> <p>.....</p>	
<p>Sollte aus meinem/ unserem Verbesserungsvorschlag ein Patent/Gebrauchsmuster entspringen, melde(n) ich/wir hiermit meine/unsere Ansprüche darauf an.</p>	
<p>Ich bin damit einverstanden, dass mein/ unser Verbesserungsvorschlag ausschließlich nach den betrieblichen Richtlinien für das Vorschlagswesen bearbeitet und gegebenenfalls prämiert wird.</p>	
<p>Datum: Unterschrift(en):</p>	





Verbesserungsvorschlag

Seite 1

Wird vom BVW-Team ausgefüllt:

VV-Nr.: Eingangsdatum:

Name(n):

Bitte verfahren Sie nach folgendem Vordruck. Die Mitarbeiter des technischen Büros sind Ihnen bei der schriftlichen Ausarbeitung Ihres Verbesserungsvorschlages gerne behilflich.

Beschreibung des Ist-Zustandes
(gegenwärtiger Zustand und was Ihnen daran nicht gefällt)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





Verbesserungsvorschlag

Seite 2

Ihr Verbesserungsvorschlag

(Wie wollen Sie diesen Zustand verbessern? Welche Vorteile sehen Sie darin?)

Bitte verwenden Sie für Zeichnungen ein zusätzliches Blatt, das Sie an Ihren Verbesserungsvorschlag klammern.

Folgende Personen sind von dem Verbesserungsvorschlag betroffen und müssen informiert werden:

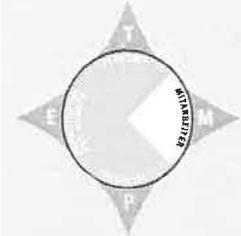
Sollte aus meinem/ unserem Verbesserungsvorschlag ein Patent/ Gebrauchsmuster entspringen, melde(n) ich/ wir hiermit meine/ unsere Ansprüche darauf an.

Ich bin damit einverstanden, dass mein/ unser Verbesserungsvorschlag ausschließlich nach den betrieblichen Richtlinien für das Vorschlagswesen bearbeitet und gegebenenfalls prämiert wird.

Datum: ----- Unterschrift(en): -----



1. Implementierung eines Verbesserungs- und Vorschlagswesens



Erfolg durch ein systematisches Vorschlagswesen

Veröffentlichen Sie die Anzahl der eingereichten Vorschläge, und aktualisieren Sie den Stand täglich.

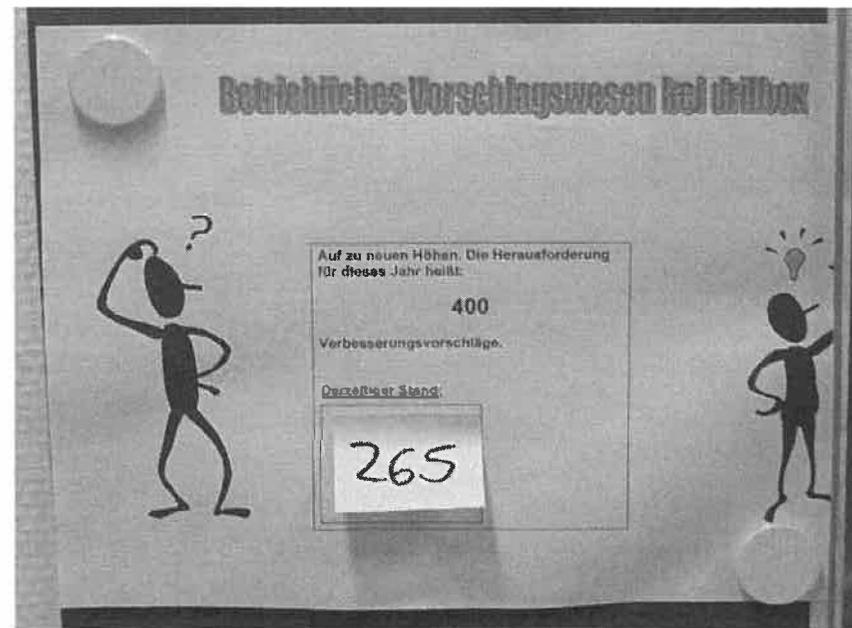
Formulieren Sie ein Ziel für das Jahresende, z. B. »400 Verbesserungsvorschläge am Ende des Jahres«. Durch dieses Ziel motivieren Sie alle Mitarbeiter mitzudenken. Rechts sehen Sie ein Beispiel. Mit einem Post it wird der derzeitige Stand angegeben.

Verbesserungsvorschläge der Firma drilbox

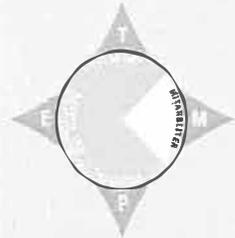
Die Verbesserungsvorschläge bei drilbox sind durch die erwähnten Maßnahmen gestiegen. Der Branchendurchschnitt liegt bei ca. 0,7 Vorschlägen pro Mitarbeiter und Jahr.

Jahr Vorschläge pro Mitarbeiter

1995:	0,5
1996:	1,2
1997:	1,5
1998:	3,0
1999:	2,5



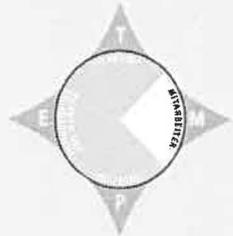
1. Implementierung eines Verbesserungs- und Vorschlagswesens



Prämieren Sie erfolgreiche Vorschläge nach zwei Kategorien:

- *Verbesserungsvorschlag mit errechenbarer Ersparnis*
Errechnen Sie die Zeit- und Materialersparnis eines Jahres abzüglich der Anschaffungskosten. Von dieser Einsparung erhält der Einsender 15 Prozent.
- *Nicht berechenbare Verbesserungsvorschläge*
Entwerfen Sie eine Matrix, nach der das BVW-Team bzw. die Meister festlegen können, was der Verbesserungsvorschlag wert ist. Rechts sehen Sie ein Beispiel.

Bewertungsschema: Nicht berechenbare Verbesserungsvorschläge				
1. Einführungsaufwand	hoher finanzieller Aufwand hoher zeitlicher Aufwand 0 Euro	geringer finanzieller Aufwand hoher zeitlicher Aufwand 5 Euro	geringer finanzieller Aufwand geringer zeitlicher Aufwand 10 Euro	kein finanzieller Aufwand kein zeitlicher Aufwand 25 Euro
2. Neuigkeitsgehalt	geringer Neuigkeitsgehalt 0 Euro	bekannte Lösung in neuem Einsatzgebiet 10 Euro	Optimierung und/oder neuartige Lösung 20 Euro	bemerkenswerter Lösungsweg 40 Euro
3. Wirkungsdauer	einmalige Einsparung oder Verbesserung 0 Euro	einmalige Einsparung oder Verbesserung 0 Euro	dauerhafte Einsparung oder Verbesserung 5 Euro	dauerhafte Einsparung oder Verbesserung 5 Euro
4. Umwelt (z. B. Entsorgung, Energie- und Materialverbrauch, Umweltgefährdung)	keine Auswirkung 0 Euro	erkennbare Verbesserung 5 Euro	deutliche Verbesserung 15 Euro	Umweltgefährdung beseitigt 25 Euro
5. Produktqualität	keine Auswirkung 0 Euro	Vermeidung von Defekten/Mängeln 10 Euro	Qualität erheblich gesteigert 20 Euro	Zuverlässigkeit in hohem Maße gesteigert 40 Euro
6. Arbeitssicherheit	keine Auswirkung 0 Euro	sicherer als vorher 5 Euro	Sicherheit erheblich gesteigert 15 Euro	Unfälle nahezu ausgeschlossen 25 Euro
7. Kundennutzen (extern)	keine Auswirkung 0 Euro	Kundennutzen geringfügig erhöht 10 Euro	Kundennutzen merklich erhöht 20 Euro	deutlich höherer Kundennutzen 40 Euro
8. Arbeitsbedingungen (z. B. Ergonomie, Ablauf, ...)	keine Auswirkung 0 Euro	im eigenen Bereich verbessert 5 Euro	im eigenen Bereich deutlich oder im Fremdbereich verbessert 15 Euro	im Fremdbereich deutlich verbessert 25 Euro
9. Ausarbeitungsgrad	keine Lösung erkennbar 0 Euro	hinreichende Darstellung 2,50 Euro	genaue Darstellung 5 Euro	umsetzungsreif und vollständig dargestellt 20 Euro
10. Abstimmung und Umsetzung Ziel: Mitarbeiter setzt Vorschlag selbst um, Prämie nach erfolgter Umsetzung	keine Umsetzung/ Abstimmung durch Einreicher 0 Euro	beratend beteiligt 5 Euro	beachtliche aktive Beteiligung 15 Euro	eigenverantwortliche Umsetzung 50 Euro
11. Bewertung für geringwertige Verbesserungsvorschläge: Generell 20 Euro				



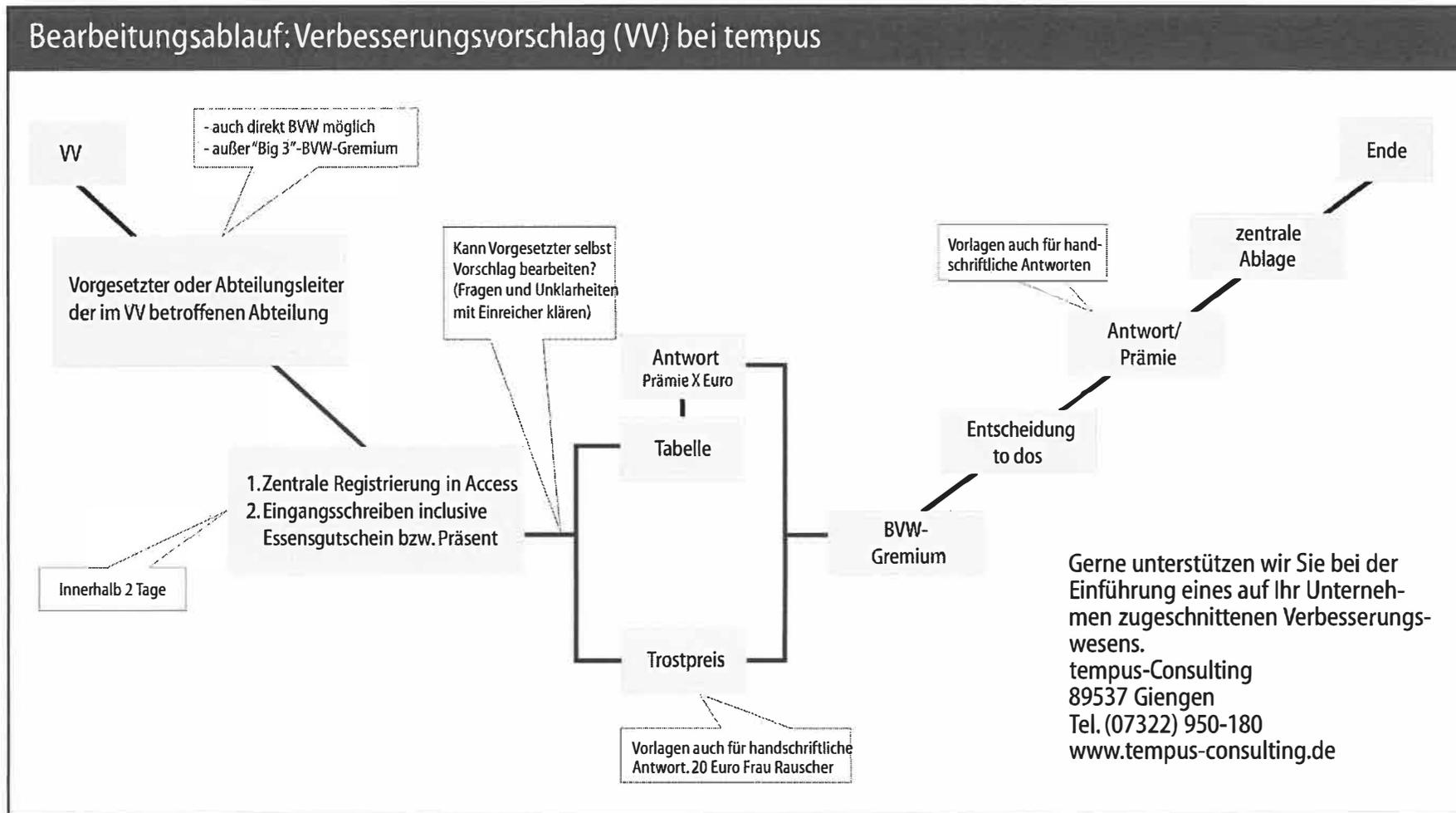
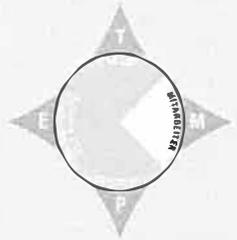
Bewertungsschema: Nicht berechenbare Verbesserungsvorschläge

	hoher finanzieller Aufwand hoher zeitlicher Aufwand	geringer finanzieller Aufwand hoher zeitlicher Aufwand	geringer finanzieller Aufwand geringer zeitlicher Aufwand	kein finanzieller Aufwand kein zeitlicher Aufwand
1. Einführungsaufwand	0 Euro	5 Euro	10 Euro	25 Euro
2. Neuigkeitsgehalt	geringer Neuigkeitsgehalt 0 Euro	bekannte Lösung in neuem Einsatzgebiet 10 Euro	Optimierung und/oder neuartige Lösung 20 Euro	bemerkenswerter Lösungsweg 40 Euro
3. Wirkungsdauer	einmalige Einsparung oder Verbesserung 0 Euro	einmalige Einsparung oder Verbesserung 0 Euro	dauerhafte Einsparung oder Verbesserung 5 Euro	dauerhafte Einsparung oder Verbesserung 5 Euro
4. Umwelt (z. B. Entsorgung, Energie- und Materialverbrauch, Umweltgefährdung)	keine Auswirkung 0 Euro	erkennbare Verbesserung 5 Euro	deutliche Verbesserung 15 Euro	Umweltgefährdung beseitigt 25 Euro
5. Produktqualität	keine Auswirkung 0 Euro	Vermeidung von Defekten/Mängeln 10 Euro	erheblich gesteigert Qualität 20 Euro	Zuverlässigkeit in hohem Maße gesteigert 40 Euro
6. Arbeitssicherheit	keine Auswirkung 0 Euro	sicherer als vorher 5 Euro	Sicherheit erheblich gesteigert 15 Euro	Unfälle nahezu ausgeschlossen 25 Euro
7. Kundennutzen (extern)	keine Auswirkung 0 Euro	Kundennutzen geringfügig erhöht 10 Euro	Kundennutzen merklich erhöht 20 Euro	deutlich höherer Kundennutzen 40 Euro
8. Arbeitsbedingungen (z. B. Ergonomie, Ablauf, ...)	keine Auswirkung 0 Euro	im eigenen Bereich verbessert 5 Euro	im eigenen Bereich deutlich oder im Fremdbereich verbessert 15 Euro	im Fremdbereich deutlich verbessert 25 Euro
9. Ausarbeitungsgrad	keine Lösung erkennbar 0 Euro	hinreichende Darstellung 2,50 Euro	genaue Darstellung 5 Euro	umsetzungsreif und vollständig dargestellt 20 Euro
10. Abstimmung und Umsetzung Ziel: Mitarbeiter setzt Vorschlag selbst um, Prämie nach erfolgter Umsetzung	keine Umsetzung/ Abstimmung durch Einreicher 0 Euro	beratend beteiligt 5 Euro	beachtliche aktive Beteiligung 15 Euro	eigenverantwortliche Umsetzung 50 Euro

11. Bewertung für geringwertige Verbesserungsvorschläge: Generell 20 Euro



1. Implementierung eines Verbesserungs- und Vorschlagswesens



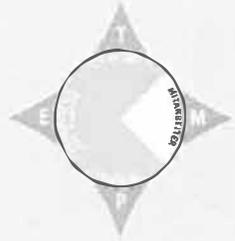
MITDENKER GEWINNEN (MITDENKEN)

2. Fehler als Chance sehen

Fehler können als Problem oder Chance gesehen werden.
Sehen Sie jedes auftretende Problem als Chance zur Beseitigung von
Unwirtschaftlichkeit.

Handlungsfeld M 2

NOTE 4



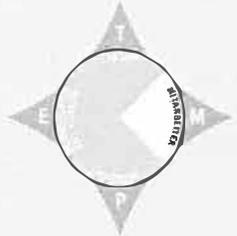
Note 3

Ein strukturiertes betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen ist etabliert (2 bis 3 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr). Zudem gibt es einige wenige KVP-Gruppen.

Viele der Mitarbeiter erkennen erste Vorteile der Verbesserungsprozesse für ihr Arbeitsumfeld. Etwa 30 Prozent der Mitarbeiter beteiligen sich aktiv an Verbesserungsprozessen. Die Mitarbeiter erarbeiten Lösungen im Team (KVP-Gruppen).

To do:

1. KVP-Gruppen einführen
2. Ermutigung statt Fehlersuche



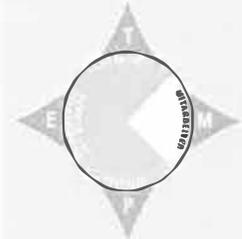
	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 2 Mitdenker gewinnen	Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert nicht. Die Mitarbeiter werden nicht als Problemlöser erkannt. <input type="checkbox"/>	Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert nicht. Einige wenige Mitarbeiter in verantwortlicher Position bringen immer wieder Vorschläge ein. <input type="checkbox"/>	Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert. Mitarbeiter machen vereinzelt Vorschläge (etwa 0,5 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr). <input type="checkbox"/>	Ein strukturiertes Verbesserungs- und Vorschlagswesen ist etabliert (2 bis 3 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr). Zudem gibt es einige wenige KVP-Gruppen. <input checked="" type="checkbox"/>	4 bis 7 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr. Die Umsetzungsquote beträgt mind. 66 Prozent. 50 Prozent der Mitarbeiter engagieren sich regelmäßig in KVP-Gruppen. <input type="checkbox"/>	Das traditionelle Verbesserungs- und Vorschlagswesen ist abgeschafft. Alle Mitarbeiter suchen täglich nach Verbesserungen und setzen selbstständig um. <input type="checkbox"/>

1. KVP-Gruppen einführen

Schärfen Sie das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines »kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP)« durch erste KVP-Meetings. Dabei arbeiten Mitarbeiter innerhalb der Arbeitszeit in einem etwa einstündigen, moderierten Prozess an der Lösung eines Problems.

Die betroffenen Mitarbeiter lösen also in einem festgelegten Verfahren ihre Probleme selbst. Die Geschäftsleitung entscheidet nur noch über einen fertigen Lösungsvorschlag. Im Prinzip ist dies nichts anderes, als den gesunden Menschenverstand der Mitarbeiter einzusetzen.

Das nächste Blatt zeigt, wie KVP-Gruppen arbeiten. Die Firma ComConsult hat uns freundlicherweise diese Übersicht zur Verfügung gestellt. Verschiedene Beratungsfirmen haben für KVP unterschiedliche Namen geprägt: ComConsult nennt KVP-Gruppen ViT-Gruppen (Verbesserung im Team).

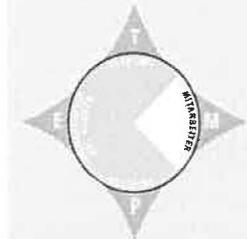


1. KVP-Gruppen einführen

Nach der Sitzung wird ein Formular ausgefüllt, das dem Entscheidungsgremium vorgelegt wird. Rechts sehen Sie ein solches Formular der Firma drilbox.

ViT-Sitzung: Protokoll		Seite 1
Moderator:		
Die Sitzung in	Datum:	
..... Sitzungen gesamt	Ort: Schulungsgebäude <input type="checkbox"/>	Kantine <input type="checkbox"/>
Thema/Problem:		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
Teilnehmer:		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		

ViT-Sitzung: Protokoll		Seite 2
Maßnahmen/Lösungen:		
Beschreibung	Wer?	Bis wann?
1.
2.
3.
4.
5.
Entscheidergremium:		
Teilnehmer: Herr Dr. Knoblauch, Herr Blessing, Herr Kurz		
Ort: Besprechungszimmer EG <input type="checkbox"/> OG <input type="checkbox"/> Datum:		
Festgelegte Maßnahmen		
Beschreibung	Wer?	Bis wann?
1.
2.
3.
4.
5.





ViT-Sitzung: Protokoll

Seite 1

Moderator:

Die Sitzung in Datum:

..... Sitzungen gesamt Ort: Schulungsgebäude Kantine

Thema/Problem:

.....
.....
.....
.....

Teilnehmer:

.....
.....
.....
.....
.....
.....





ViT-Sitzung: Protokoll

Seite 2

Maßnahmen/Lösungen:

Beschreibung	Wer?	Bis wann?
1.
2.
3.
4.
5.

Entscheidungsgremium:

Teilnehmer: Herr Dr. Knoblauch, Herr Blessing, Herr Kurz

Ort: Besprechungszimmer EG OG Datum:

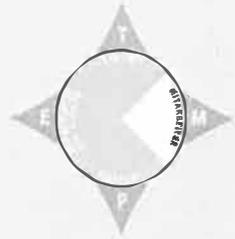
Festgelegte Maßnahmen

Beschreibung	Wer?	Bis wann?
1.
2.
3.
4.
5.



2. Ermutigung statt Fehlersuche

Jeder Mitarbeiter sucht Lob und Anerkennung für seine Tätigkeit. Versuchen Sie bewusst, Mitarbeiter zu finden, die etwas richtig machen, um sie zu loben. Praktizieren Sie Ermutigung insbesondere dann, wenn Mitarbeiter mit Verbesserungsvorschlägen kommen; sie werden es Ihnen mit weiteren Ideen danken.



Note 2

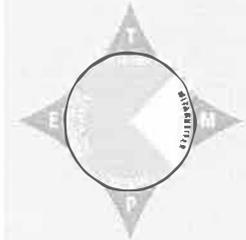
4 bis 7 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr. Die Umsetzungsquote beträgt mindestens 66 Prozent. 50 Prozent der Mitarbeiter engagieren sich regelmäßig in KVP-Gruppen.

Die Mitarbeiter haben die Wichtigkeit der kontinuierlichen Verbesserung erkannt. Es besteht eine große Sensibilität für das Aufdecken von Problembereichen, auch über das eigene Arbeitsumfeld hinaus.

To do:

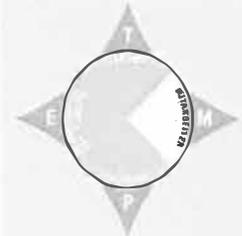
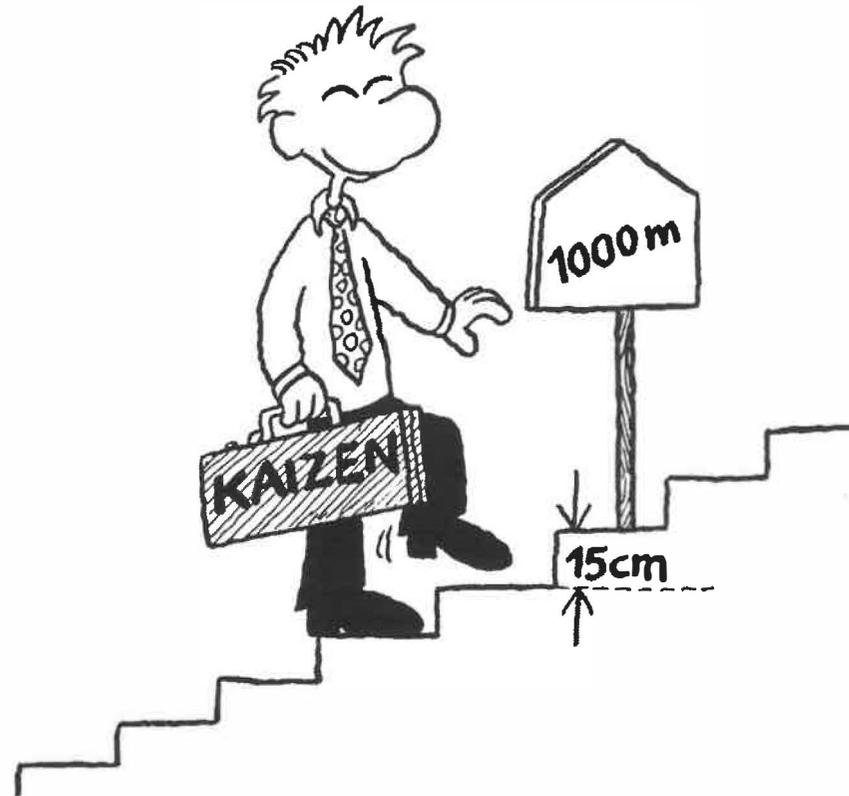
1. Bedeutung der Verbesserungen kommunizieren
2. Vorschlagswesen und KVP weiter systematisieren
3. Unternehmensweit Probleme lösen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 2 Mitdenker gewinnen	Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert nicht. Die Mitarbeiter werden nicht als Problemlöser erkannt. <input type="checkbox"/>	Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert nicht. Einige wenige Mitarbeiter in verantwortlicher Position bringen immer wieder Vorschläge ein. <input type="checkbox"/>	Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert. Mitarbeiter machen vereinzelt Vorschläge (etwa 0,5 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr). <input type="checkbox"/>	Ein strukturiertes Verbesserungs- und Vorschlagswesen ist etabliert (2 bis 3 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr). Zudem gibt es einige wenige KVP-Gruppen. <input type="checkbox"/>	4 bis 7 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr. Die Umsetzungsquote beträgt mind. 66 Prozent. 50 Prozent der Mitarbeiter engagieren sich regelmäßig in KVP-Gruppen. <input checked="" type="checkbox"/>	Das traditionelle Verbesserungs- und Vorschlagswesen ist abgeschafft. Alle Mitarbeiter suchen täglich nach Verbesserungen und setzen selbstständig um. <input type="checkbox"/>



1. Bedeutung der Verbesserungen kommunizieren

Verdeutlichen Sie Ihren Mitarbeitern, was Verbesserungen für den Unternehmenserfolg bedeuten. Das Ausschöpfen von Verbesserungspotenzialen trägt erheblich zum Unternehmenserfolg und zur Sicherung der Arbeitsplätze bei.



2. Vorschlagswesen und KVP weiter systematisieren



Sichern Sie langfristig die Maßnahmen, um Verbesserungspotenziale aufzudecken.

Bilden Sie KVP-Moderatoren aus.

Jeder Arbeitsbereich benötigt einen ausgebildeten KVP-Moderator, der sich aktiv um die kontinuierliche Verbesserung seines Bereiches kümmert.

Nutzen Sie EDV-unterstützte Bearbeitung der Vorschläge.

Bearbeiten Sie Verbesserungsvorschläge innerhalb eines Tages, um die Note 2 zu halten. Dies heißt nicht, dass über sie sofort entschieden werden muss, aber der Mitarbeiter sollte eine Rückmeldung erhalten. Die Fülle der Vorschläge kann nur mit EDV-Unterstützung bearbeitet werden.

Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über die neuen Möglichkeiten. Rechts sehen Sie ein Beispiel für einen Brief, der über die Nutzung des EDV-Systems informiert.

Tipp

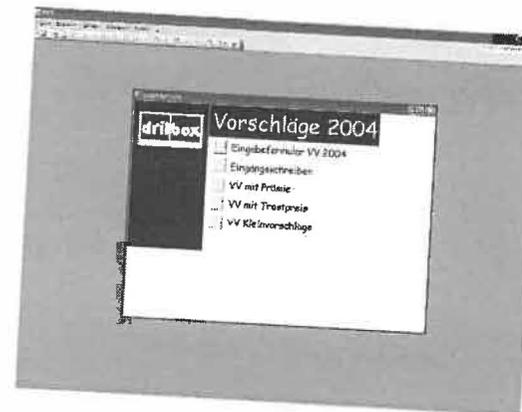
Bieten Sie weitere Verbesserungs-Plattformen an. Geben Sie zum Beispiel die Möglichkeit zu »Stammtischgesprächen«: Auf unterschiedlichen Ebenen setzen sich Mitarbeiter zusammen, um an Ideen zu arbeiten.

Liebe Kolleginnen,
Liebe Kollegen,

um Ihre Verbesserungsvorschläge eingeben zu können, öffnen Sie bitte unsere Access-Datenbank unter:

Y:\BVW\Vorschläge2004.mdb

Wenn Sie die Datenbank öffnen, erscheint folgendes Bild:



Vorgehensweise:

Klicken Sie nun auf das Feld »Eingabeformular VV 2004«.

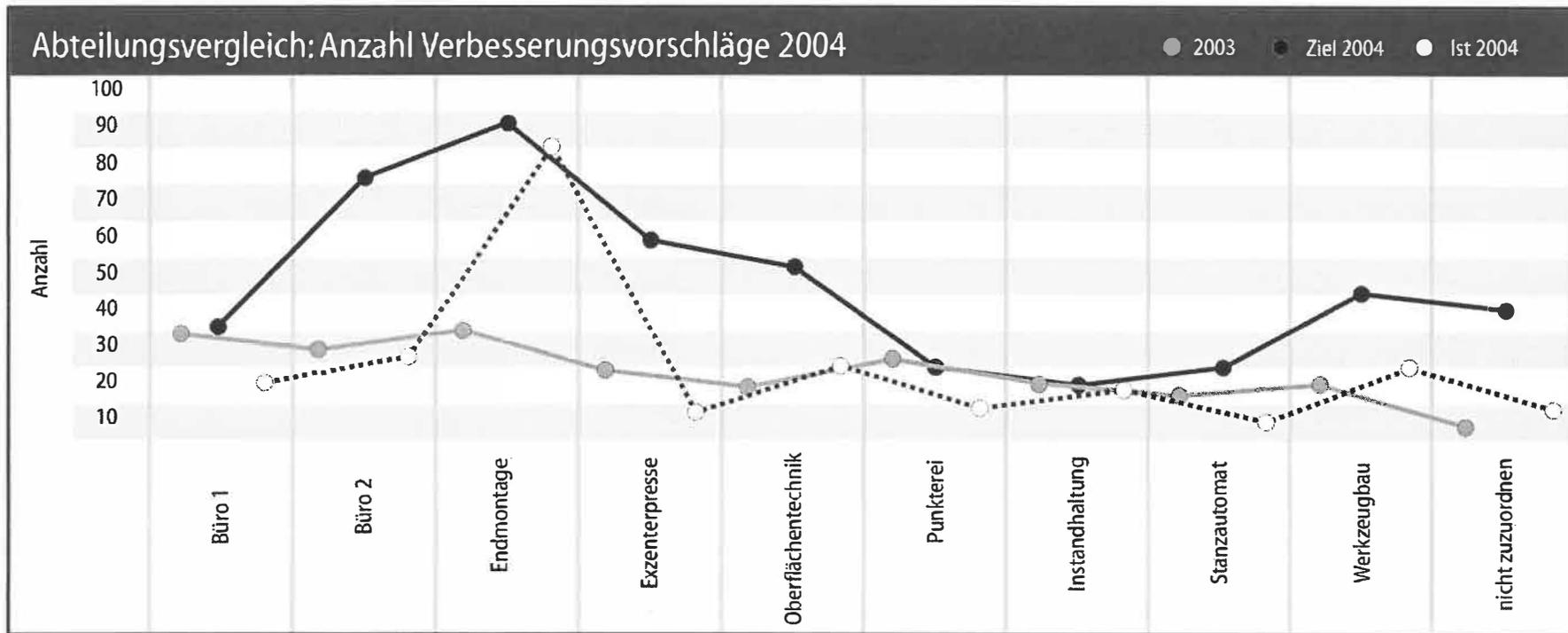
3. Unternehmensweit Probleme lösen



Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, erkannte Verbesserungspotenziale auch außerhalb ihres Arbeitsbereiches zu benennen.

Nennen Sie in Ihrer Hausmitteilung die Verbesserungsvorschläge. Damit halten Sie diese Idee im Gespräch.

Listen Sie die Verbesserungsvorschläge nach Abteilungen auf. Da Problemlösungen unternehmensweit durchgeführt werden, macht dies durchaus Sinn. Ein konstruktiver Wettbewerb entsteht.



Note 1

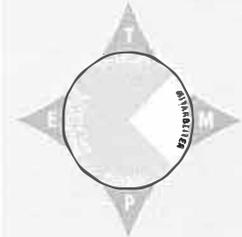
Das traditionelle Verbesserungs- und Vorschlagswesen ist abgeschafft. Alle Mitarbeiter suchen täglich nach Verbesserungen und setzen selbstständig um.

Das »Ein-Mann-Unternehmen« wird konkret gelebt. Mitarbeiter erarbeiten Lösungsmaßnahmen im Team und setzen diese selbstständig um. Dabei entscheiden sie selbst über die Verwendung von finanziellen Mitteln innerhalb eines betrieblich abgestimmten Rahmens.

To do:

1. Mitarbeiter umfassend weiterbilden

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 2 Mitdenker gewinnen	Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert nicht. Die Mitarbeiter werden nicht als Problemlöser erkannt. <input type="checkbox"/>	Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert nicht. Einige wenige Mitarbeiter in verantwortlicher Position bringen immer wieder Vorschläge ein. <input type="checkbox"/>	Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert. Mitarbeiter machen vereinzelt Vorschläge (etwa 0,5 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr). <input type="checkbox"/>	Ein strukturiertes Verbesserungs- und Vorschlagswesen ist etabliert (2 bis 3 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr). Zudem gibt es einige wenige KVP-Gruppen. <input type="checkbox"/>	4 bis 7 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr. Die Umsetzungsquote beträgt mind. 66 Prozent. 50 Prozent der Mitarbeiter engagieren sich regelmäßig in KVP-Gruppen. <input type="checkbox"/>	Das traditionelle Verbesserungs- und Vorschlagswesen ist abgeschafft. Alle Mitarbeiter suchen täglich nach Verbesserungen und setzen selbstständig um. <input checked="" type="checkbox"/>



1. Mitarbeiter umfassend weiterbilden



Befähigen Sie Ihre Mitarbeiter, Verbesserungspotenziale nicht nur zu erkennen, sondern auch selbst umzusetzen.

Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter für Probleme. Erläutern Sie ihnen die unterschiedlichen Ausprägungen des Problems und seine Folgen. Mit diesem Wissen können Ihre Mitarbeiter die Probleme erkennen und selbstständig beheben.

Rechts sehen Sie Beispiele für das Problem Verschwendung. Für die Verschwendung durch Überproduktion sind Gründe und Folgen aufgelistet.

Unternehmensproblem:

Verschwendung im Betrieb
Hier unterscheiden wir folgende Verschwendungsarten:

- Überproduktion
- Bestände/Lagerhaltung
- Transport
- Wartezeiten
- Suchzeiten
- Reparaturen und Fehler
- Raum und Fläche
- Herstellerart
- Potenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welches nicht genutzt wird

Verschwendung durch Überproduktion

Gründe:

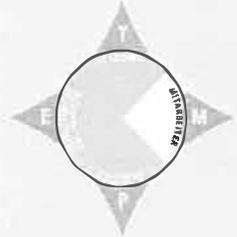
Sie fertigen mehr Stückzahlen als gefordert sind.

Warum?

- »Die Maschine läuft gerade so gut.«
- »Wir brauchen das Material noch auf.«
- »Wir fertigen lieber 110 als 105 Stück, dann liegen wir auf der sicheren Seite.«

Konsequenzen:

- Undiszipliniertheit (»Die Stückzahl ist egal.«)
- Mehr Bindung von Geld
- Die Neigung, den Arbeitsplatz zu verlassen (»Ich habe Zeit und mir einen Puffer geschaffen.«)
- Schadet der Qualität
- Vermehrte Stellfläche
- Behindert den Ablauf
- Verdeckt Probleme (Spitze des Eisberges), z. B. Maschinenausfälle bzw. Materialmängel



Weiterbildung fördern (Mitlernen)



In einer Zeit der »Wissensexpllosion« ist Weiterbildung ein zentrales Thema. Das weltweite Wissen verdoppelt sich derzeit alle fünf Jahre. Investitionen in Weiterbildung stellen einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil dar.

Weltweit betrachtet werden derzeit durchschnittlich 800 US-Dollar pro Mitarbeiter für Weiterbildung ausgegeben. Während deutsche Unternehmen im Durchschnitt liegen, geben viele amerikanische Firmen weit aus mehr für die Fitness ihrer Mitarbeiter aus. In den USA ist dadurch der Bildungsbereich zum zweitgrößten Wirtschaftsfaktor geworden.

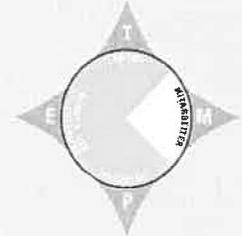
Wenn Mitarbeiter die Möglichkeit zum konkreten Mitdenken haben, werden sie zunehmend feststellen, in welchen Bereichen für sie noch Qualifikationsbedarf besteht. Sie werden bereit sein, Neues zu erlernen. Solche Lernprozesse ergeben, dass Verbesserungen durch das Einbeziehen aller Beteiligten schneller vonstatten gehen. Der Teamgedanke nimmt zunehmend Platz ein. Jeder stellt sein Wissen anderen zur Verfügung. Das Unternehmen wird zur permanent lernenden Organisation.

Weiterführende Informationen:
Methodenhandbuch,
 Methoden Nr. 33, 34

Note 6

Langjährige Betriebszugehörigkeit gilt als ausreichende Kompetenz. Weiterbildung ist nicht gefragt.

Berufs- und Schulabschlüsse geben die Berechtigung zur Ausübung einer Tätigkeit. Berufserfahrung durch langjährige Praxis ist die einzige Form der Weiterbildung.



	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 3 Weiterbildung fördern	Langjährige Betriebszugehörigkeit gilt als ausreichende Kompetenz. Weiterbildung ist nicht gefragt. X	Nur die Führungskräfte besuchen vereinzelt Weiterbildungsmaßnahmen. <input type="checkbox"/>	Weiterbildung erfolgt sporadisch und wenig systematisch. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter werden zunehmend gemäß ihrer Stärken eingesetzt. Weiterbildung erfolgt gezielt durch Veranstaltungen, die der Vorgesetzte ausgesucht hat. <input type="checkbox"/>	Jeder Mitarbeiter ist gemäß seiner Stärken eingesetzt. Im Unternehmen existiert ein eigenes Weiterbildungsprogramm. <input type="checkbox"/>	Es existiert ein Arbeitsumfeld, in dem Lernen Teil des Alltags ist. Jeder Mitarbeiter entscheidet selbst über seine Weiterbildung. <input type="checkbox"/>

Note 5

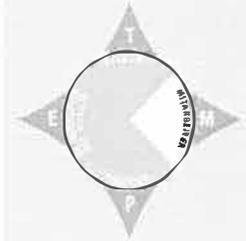
Nur die Führungskräfte besuchen vereinzelt Weiterbildungsmaßnahmen.

Die einzelnen Führungskräfte besuchen in unterschiedlicher Häufigkeit Weiterbildungsmaßnahmen (einige häufiger, einige nie). Alle weiteren Mitarbeiter werden von den Fortbildungsmaßnahmen ausgeschlossen. Die Notwendigkeit, dass auch sie ständig dazulernen müssen, wird nicht erkannt.

To do:

1. Strategiewochenende mit den Führungskräften
2. Führungskräfte zur sporadischen Weiterbildung verpflichten

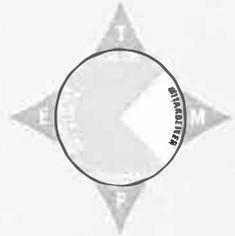
	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 3 Weiterbildung fördern	Langjährige Betriebszugehörigkeit gilt als ausreichende Kompetenz. Weiterbildung ist nicht gefragt. <input type="checkbox"/>	Nur die Führungskräfte besuchen vereinzelt Weiterbildungsmaßnahmen. <input checked="" type="checkbox"/>	Weiterbildung erfolgt sporadisch und wenig systematisch. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter werden zunehmend gemäß ihrer Stärken eingesetzt. Weiterbildung erfolgt gezielt durch Veranstaltungen, die der Vorgesetzte ausgesucht hat. <input type="checkbox"/>	Jeder Mitarbeiter ist gemäß seiner Stärken eingesetzt. Im Unternehmen existiert ein eigenes Weiterbildungsprogramm. <input type="checkbox"/>	Es existiert ein Arbeitsumfeld, in dem Lernen Teil des Alltags ist. Jeder Mitarbeiter entscheidet selbst über seine Weiterbildung. <input type="checkbox"/>



1. Strategiewochenende mit den Führungskräften

Laden Sie Ihre Führungskräfte ein- bis zweimal jährlich ein, um außerhalb des Firmengebäudes über das weitere gemeinsame Vorgehen nachzudenken und voneinander zu lernen (Überblick über aktuelle Projekte).

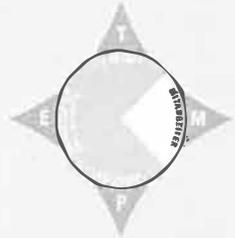
Siehe auch T5, Note 4



2. Führungskräfte zur sporadischen Weiterbildung verpflichtet

Fordern Sie Ihre Führungskräfte auf, sich mindestens einmal jährlich außerhalb der Firma weiterzubilden.

Kontaktieren Sie z. B. Handwerkskammern und Volkshochschulen und geben Sie Weiterbildungsangebote jeglicher Art an Ihre Mitarbeiter weiter.



Note 4

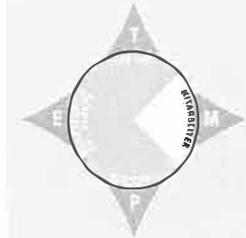
Weiterbildung erfolgt sporadisch und wenig systematisch.

Weiterbildung beschränkt sich nicht mehr auf bestimmte Personengruppen. Inhalte und Zeitpunkte von Weiterbildungen werden eher zufällig ausgewählt und sind selten auf die Tätigkeit des Teilnehmenden abgestimmt. Die Kosten der Weiterbildung trägt häufig der Mitarbeiter.

To do:

1. Mehr Mitarbeiter weiterbilden

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 3 Weiterbildung fördern	Langjährige Betriebszugehörigkeit gilt als ausreichende Kompetenz. Weiterbildung ist nicht gefragt. <input type="checkbox"/>	Nur die Führungskräfte besuchen vereinzelt Weiterbildungsmaßnahmen. <input type="checkbox"/>	Weiterbildung erfolgt sporadisch und wenig systematisch. <input checked="" type="checkbox"/>	Mitarbeiter werden zunehmend gemäß ihrer Stärken eingesetzt. Weiterbildung erfolgt gezielt durch Veranstaltungen, die der Vorgesetzte ausgesucht hat. <input type="checkbox"/>	Jeder Mitarbeiter ist gemäß seiner Stärken eingesetzt. Im Unternehmen existiert ein eigenes Weiterbildungsprogramm. <input type="checkbox"/>	Es existiert ein Arbeitsumfeld, in dem Lernen Teil des Alltags ist. Jeder Mitarbeiter entscheidet selbst über seine Weiterbildung. <input type="checkbox"/>



WEITERBILDUNG FÖRDERN (MITLERNEN)

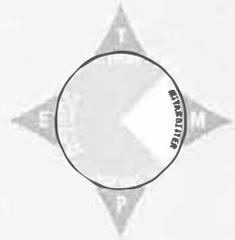
1. Mehr Mitarbeiter weiterbilden

Erweitern Sie den Kreis der Mitarbeiter, die an Weiterbildungen teilnehmen.

Schicken Sie neben den Führungskräften auch weitere wichtige Mitarbeiter aus den einzelnen Aufgabenbereichen zu einer Weiterbildung.

Handlungsfeld M 3

NOTE 4



Note 3

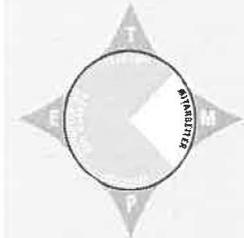
Mitarbeiter werden zunehmend gemäß ihrer Stärken eingesetzt. Weiterbildung erfolgt gezielt durch Veranstaltungen, die der Vorgesetzte ausgesucht hat.

Arbeitsituation und Stärke der einzelnen Mitarbeiter stimmen immer besser überein. Die Vorgesetzten schicken ihre Mitarbeiter gezielt auf Weiterbildungen, die die Qualifikationen des Mitarbeiters erhöhen und in einem Bezug zum Arbeitsplatz stehen.

To do:

1. Stärken der Mitarbeiter ermitteln
2. Drei To do's pro Trainingsveranstaltung fordern
3. Schulungsbedarf systematisch ermitteln

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 3 Weiterbildung fördern	Langjährige Betriebszugehörigkeit gilt als ausreichende Kompetenz. Weiterbildung ist nicht gefragt. <input type="checkbox"/>	Nur die Führungskräfte besuchen vereinzelt Weiterbildungsmaßnahmen. <input type="checkbox"/>	Weiterbildung erfolgt sporadisch und wenig systematisch.	Mitarbeiter werden zunehmend gemäß ihrer Stärken eingesetzt. Weiterbildung erfolgt gezielt durch Veranstaltungen, die der Vorgesetzte ausgesucht hat. <input checked="" type="checkbox"/>	Jeder Mitarbeiter ist gemäß seiner Stärken eingesetzt. Im Unternehmen existiert ein eigenes Weiterbildungsprogramm. <input type="checkbox"/>	Es existiert ein Arbeitsumfeld, in dem Lernen Teil des Alltags ist. Jeder Mitarbeiter entscheidet selbst über seine Weiterbildung. <input type="checkbox"/>

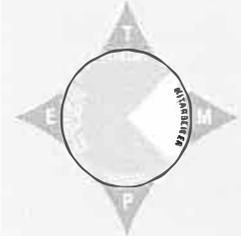
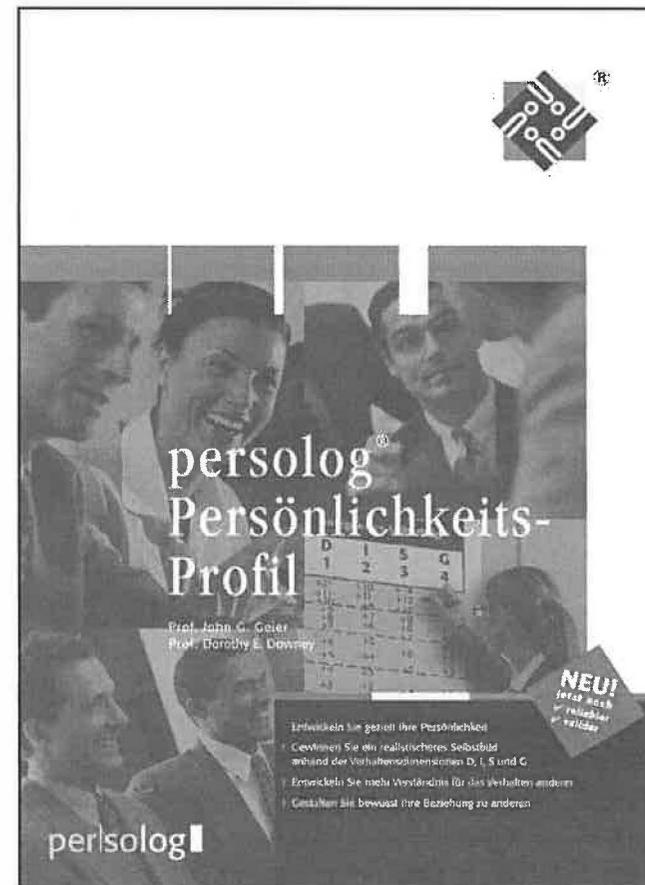
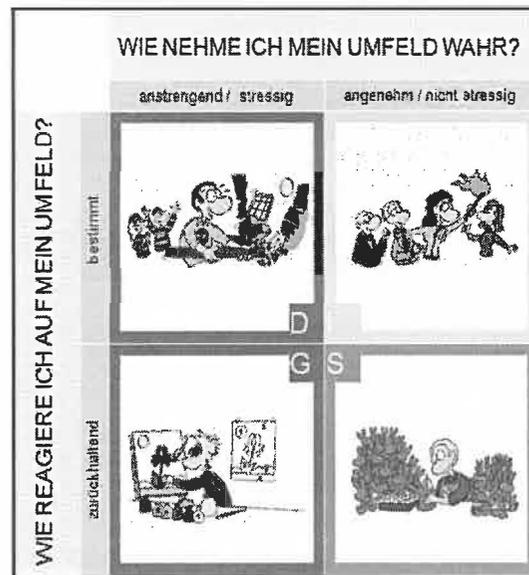


1. Stärken der Mitarbeiter ermitteln

Durch den Einsatz von Persönlichkeits-Profilen (z. B. persolog) kann das Verständnis für die Stärken der einzelnen Mitarbeiter verbessert werden.

Das persolog Profil hilft Mitarbeitern herauszufinden, wo ihre persönlichen Stärken mit der betrieblichen Situation in Übereinstimmung gebracht werden können. Wenn Sie Interesse haben, das persolog® Persönlichkeits-Profil (D-I-S-G) kennenzulernen, schicken Sie uns bitte den rechten ausgefüllten Bestellschein.

persolog GmbH
 Postfach 11 25
 75189 Remchingen
 Tel. (07232) 3699-0
 Fax. (07232) 3699-44



2. Drei To do's pro Trainingsveranstaltung fordern

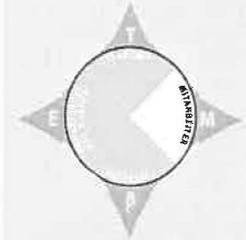
Die Kosten der Weiterbildung trägt die Firma. Bei Büromitarbeitern ist eine Weiterbildungsmaßnahme pro Jahr Pflicht.

Von einem Mitarbeiter werden nach jeder Weiterbildung mindestens drei umsetzbare »To do's« erwartet. Dies sind Aktionen, die das Gelernte im Unternehmen einsetzen und eine Verbesserung nach sich ziehen. Können keine »To do's« formuliert werden, wird die Zeit nachträglich als Urlaub eingetragen.

In der Praxis sieht das so aus: Jeder Mitarbeiter hat Zugriff auf ein Formular, in das er die »To do's« eintragen kann. Rechts sehen Sie ein Beispiel.

Weiterbildung bei tempus		Seite 1
<p>Spielregeln für Weiterbildungsveranstaltungen (Seminare, Firmenbesuche)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Von jedem, der zu einem Seminar/Firmenbesuch geht, wird erwartet, dass er am Ende des Tages mit drei To do's wiederkehrt. 2. To do's sind umsetzbare Aktionen, die Verbesserungen in irgendeiner Art bei tempus nach sich ziehen. Sollten Sie absehen können, dass am Ende des Tages keine drei To do's zustandekommen, dann verlassen Sie bitte hochoberen Hauptes den Seminarraum und gehen Sie wieder nach Hause. Dort werden Sie dringend benötigt. 3. Kommen die drei To do's nicht zustande, wird der Tag als Urlaubstag angerechnet. Dies gilt auch, falls dieses Blatt nicht eine Woche nach der Weiterbildungsveranstaltung vorliegt. 		
<p>Name:</p> <p>Abteilung:</p> <p>Referent:</p> <p>Datum/Dauer:</p> <p>Ort:</p> <p>Weiterbildungsveranstaltung:</p>	<p>Diese Veranstaltung kann weiterempfohlen werden:</p> <p><input type="checkbox"/> ja, wem?</p> <p><input type="checkbox"/> nein, warum?</p>	

Weiterbildung bei tempus		Seite 2
<p>To do's (mindestens 3):</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>Empfehlungen:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>Erkenntnisse:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>Bemerkungen:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>Datum: Unterschrift:</p>		





Weiterbildung bei tempus

Seite 1

Spielregeln für Weiterbildungsveranstaltungen (Seminare, Firmenbesuche)

1. Von jedem, der zu einem Seminar/Firmenbesuch geht, wird erwartet, dass er am Ende des Tages mit drei To do's wiederkehrt.
2. To do's sind umsetzbare Aktionen, die Verbesserungen in irgendeiner Art bei tempus nach sich ziehen. Sollten Sie absehen können, dass am Ende des Tages keine drei To do's zustandekommen, dann verlassen Sie bitte hochoberhalb des Seminarraums und gehen Sie wieder nach Hause. Dort werden Sie dringend benötigt.
3. Kommen die drei To do's nicht zustande, wird der Tag als Urlaubstag angerechnet. Dies gilt auch, falls dieses Blatt nicht eine Woche nach der Weiterbildungsveranstaltung vorliegt.

Name:

Diese Veranstaltung kann
weiterempfohlen werden:

Abteilung:

Referent:

 ja, wem?

Datum/Dauer:

Ort:

 nein, warum?

Weiterbildungsveranstaltung:

.....

.....





Weiterbildung bei tempus

Seite 2

To do's (mindestens 3):

Empfehlungen:

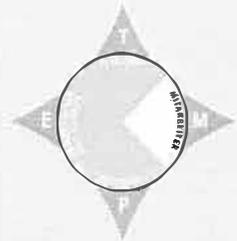
Erkenntnisse:

Bemerkungen:

Datum: Unterschrift:



3. Schulungsbedarf systematisch ermitteln



Ermöglichen Sie jedem Mitarbeiter den Zugang zu den verschiedensten Weiterbildungsmöglichkeiten. Alle sollten die eigene Weiterbildung selbst bestimmen. Da der einzelne Mitarbeiter gemäß seiner Stärken eingesetzt ist, erkennt er genau, wo er Defizite aufweist.

Führen Sie Checklisten ein, mit denen Sie den zukünftigen Schulungsbedarf ermitteln.

Checkliste: Schulungsbedarf	Seite 1
Arbeitsplatzinhaber: Abteilung: ausgestellt von:	
1. Welche Anforderungen stellt der Arbeitsplatz jetzt an den Mitarbeiter? Fachkenntnisse/Kenntnisse: Methoden/Abläufe/Prozesse/Verfahren: Information/Kommunikation/Kooperation/Führung:	
2. Was für Qualifikationen muss der Arbeitsplatzinhaber zukünftig haben? Zukünftige Arbeitsplatzanforderungen an Mitarbeiter, z. B. aufgrund des Einsatzes neuer Maschinen, anderweitiger Produkte, neuer Fertigungsverfahren oder Rechtsvorschriften, Umorganisation des Betriebsablaufes.	

Checkliste: Schulungsbedarf	Seite 2
3. Welche Fertigkeiten beherrscht der Arbeitsplatzinhaber nicht/nicht gut? Schwächen (fachlich/persönlich):	
4. In welchen Bereichen muss sich der Mitarbeiter fortbilden, um den Punkten 1 und 2 gerecht zu werden? Art der Weiterbildung: Welcher Zeitaufwand: Voraussichtliche Kosten: Zeitpunkt der Weiterbildung:	
Datum: Unterschrift des Vorgesetzten:	



Checkliste: Schulungsbedarf

Seite 1

Arbeitsplatzinhaber:

Abteilung:

ausgestellt von:

1. Welche Anforderungen stellt der Arbeitsplatz jetzt an den Mitarbeiter?

Fachkenntnisse/Kenntnisse:

.....

Methoden/Abläufe/Prozesse/Verfahren:

.....

Information/Kommunikation/Kooperation/Führung:

.....

2. Was für Qualifikationen muss der Arbeitsplatzinhaber zukünftig haben?

Zukünftige Arbeitsplatzanforderungen an Mitarbeiter, z. B. aufgrund des Einsatzes neuer Maschinen, anderweitiger Produkte, neuer Fertigungsverfahren oder Rechtsvorschriften, Umorganisation des Betriebsablaufes.

.....

.....

.....





Checkliste: Schulungsbedarf

Seite 2

3. Welche Fertigkeiten beherrscht der Arbeitsplatzinhaber nicht/nicht gut?

Schwächen (fachlich/persönlich):

4. In welchen Bereichen muss sich der Mitarbeiter fortbilden, um den Punkten 1 und 2 gerecht zu werden?

Art der Weiterbildung:

Welcher Zeitaufwand:

Voraussichtliche Kosten:

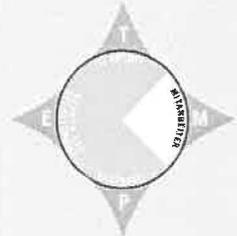
Zeitpunkt der Weiterbildung:

Datum: -----

Unterschrift des Vorgesetzten: -----



Note 2



Jeder Mitarbeiter ist gemäß seiner Stärken eingesetzt. Im Unternehmen existiert ein eigenes Weiterbildungsprogramm.

Das Verständnis für die Stärken des einzelnen Mitarbeiters wurde beim Mitarbeiter und Vorgesetzten stark verbessert. Mitarbeiter arbeiten den größten Teil ihrer Arbeitszeit in Bereichen, die ihren Stärken entsprechen. Sie nehmen regelmäßig an den vielfältigen Weiterbildungsprogrammen teil.

To do:

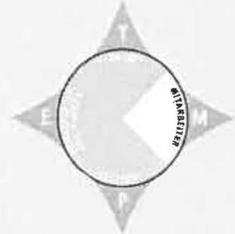
1. Firmeninternes Weiterbildungsprogramm einführen
2. Firmeneigene »University« gründen
3. Nützliche Arbeitshilfen zur Verfügung stellen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 3 Weiterbildung fördern	Langjährige Betriebszugehörigkeit gilt als ausreichende Kompetenz. Weiterbildung ist nicht gefragt. <input type="checkbox"/>	Nur die Führungskräfte besuchen vereinzelt Weiterbildungsmaßnahmen. <input type="checkbox"/>	Weiterbildung erfolgt sporadisch und wenig systematisch. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter werden zunehmend gemäß ihrer Stärken eingesetzt. Weiterbildung erfolgt gezielt durch Veranstaltungen, die der Vorgesetzte ausgesucht hat. <input type="checkbox"/>	Jeder Mitarbeiter ist gemäß seiner Stärken eingesetzt. Im Unternehmen existiert ein eigenes Weiterbildungsprogramm. <input checked="" type="checkbox"/>	Es existiert ein Arbeitsumfeld, in dem Lernen Teil des Alltags ist. Jeder Mitarbeiter entscheidet selbst über seine Weiterbildung. <input type="checkbox"/>

1. Firmeninternes Weiterbildungsprogramm einführen

Innerhalb des Unternehmens werden Kurse angeboten wie Staplerführerschein, Fremdsprachen, Erste-Hilfe-Kurse, Vorträge zur Persönlichkeitsentwicklung usw.

Tipp Schicken Sie bei Kurzarbeit Ihre Mitarbeiter nicht nach Hause, sondern führen Sie auf freiwilliger Basis (sonst können Sie keine Kurzarbeit anmelden) ein umfangreiches Schulungsprogramm durch. Nach dem Motto: »When life gives you lemons, make lemonade.« Weiterbildung erhöht den Marktwert Ihrer Mitarbeiter. Staplerführerschein oder Erste-Hilfe-Kurse sind für beide Seiten gleichermaßen hilfreich.



2. Firmeneigene »University« gründen

Die »University« bietet regelmäßigen Unterricht (wöchentlich, alle zwei Wochen) für Mitarbeiter.

Es referieren Mitarbeiter oder externe Referenten während der Arbeitszeit. Weiterbildungsveranstaltungen können auch außerhalb der Arbeitszeiten durchgeführt werden. Mehr und mehr Firmen gehen hierzu über.

Wie Sie Themen für eine University sammeln können:

- *Brainstorming an den Strategietagen*
Veranstalten Sie an den Herbst- und Frühjahrsstrategietagen ein Brainstorming mit dem Titel »Neue Themen für die University«.
- *Umfrage bei allen Mitarbeitern*
Listen Sie alle vorgeschlagenen Themen auf und führen Sie eine Umfrage mit allen Mitarbeitern durch. Ermitteln Sie die Ergebnisse. Die Reihenfolge der Favoriten ergibt die Themen für das nächste Halbjahr. Sammeln Sie bei der Umfrage weitere Vorschläge von Mitarbeitern. Listen Sie diese in der nächsten Umfrage mit auf.

Wenn Sie die Themen festgelegt haben, erstellen Sie eine Liste mit allen Themen und Terminen. Schicken Sie diese an die Referenten mit der Bitte, den Termin zu bestätigen. Rechts sehen Sie einen Auszug aus den University-Themen bei tempus im Jahre 2002.

Programmübersicht der tempus-University 2002

Datum	Thema	Referent
16.01.02	Mitarbeiterqualifizierung – wie viel Weiterbildung ist nötig?	Jürgen Kurz
30.01.02	Geldanlagen in Fonds	Axel Güttinger
13.02.02	Welche Versicherungen braucht man als Privatperson?	Herr Bader/ Herr Weinmann
27.02.02	Nachaudit bei DIN EN ISO 9001	Ralf Bass
13.03.02	Verschwendung erkennen und wirksam beseitigen	Herr Blessing
27.03.02	Vorstellung neuer oder geänderter tempus-Produkte	Martin Kimmich
10.04.02	Corporate Identity von tempus	Herr Fache
24.04.02	Erläuterung des EFQM-Modells	Herr Blessing
08.05.02	Pulverbeschichtung	Wolfram Albrecht
22.05.02	Intranet	Stefan Bertsch
29.05.02	Achtung! Aktuelles Thema!	
19.06.02	Fertigungstechniken unserer Unterlieferanten	Gerd Kanzleiter/ Irene Schwarz
28.06.02	Bericht von den GL-Strategietagen	Dr. Jörg Knoblauch
17.07.02	Lohnabrechnung	
21.08.02	Bericht des Z-Teams (»Z« steht für Zukunft)	Frau Rauscher Jürgen Frey
04.09.02	Zielfindung allgemein/ Jahresziel tempus 2003	Jürgen Kurz
18.09.02	Kollegen wie Kunden behandeln	Friedbert Gay
09.10.02	tempus aus Kundensicht	Jürgen Frey

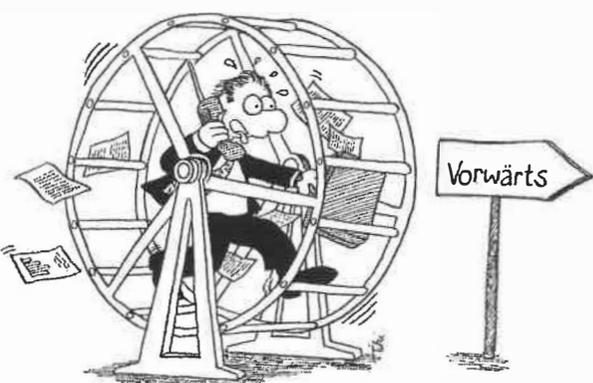


2. Firmeneigene »University« gründen

Wenn Sie die Bestätigung aller Referenten haben, veröffentlichen Sie ein übersichtlich gestaltetes Programm. Überlegen Sie sich, wie und nach welchen Regeln sich Ihre Mitarbeiter anmelden können.

UNIVERSITY

Programm 2005



 drilbox GmbH Haehnlestraße 24 89537 Giengen	tempus. Consulting Köflacher Str. 39 89537 Giengen	tempus.® Zeitplansystem Riedstraße 21 89537 Giengen
---	--	---

University

Regeln bei Verbesserungsvorschlägen

Termin: Mittwoch, 26. Januar 2005

11.15 – 12.15 Uhr und 15.15 – 16.15 Uhr

Ort: Schulungsgebäude

Referent: Karl-Heinz Blessing und Ralf Bass

- Inhalt:
- Erläuterung eines klassischen und scheinbaren Verbesserungsvorschlags (VV)
 - Abgrenzung zu KVP/Kaizen
 - Berechnung der VV's
 - Wie läuft es bei anderen Firmen mit dem Betrieblichen Vorschlagswesen (BVW)?

Recht im Alltag

Termin: Mittwoch, 20. April 2005

09.45 – 10.45 Uhr und 11.15 – 12.15 Uhr

ACHTUNG NUR VORMITTAGS

Ort: Schulungsgebäude

Referent: RA Helmut Bezler

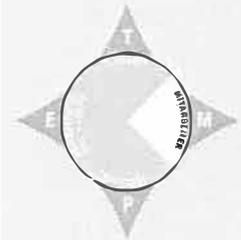
- Inhalt:
- Verkehrsunfall was nun?
 - Ordnungswidrigkeit
 - Straftat



3. Nützliche Arbeitshilfen zur Verfügung stellen

Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitern den Zugang zu nützlichen Arbeitsmitteln (Zeitplanbuch, Ablage-/Lagerungssysteme usw.).

Zeitplansysteme z. B. helfen Prioritäten zu setzen, Termine zu planen und die Übersicht zu wahren.



Note 1

Es existiert ein Arbeitsumfeld, in dem Lernen Teil des Alltags ist. Jeder Mitarbeiter entscheidet selbst über seine Weiterbildung.

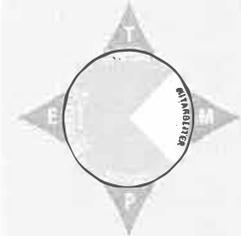
Die einzelnen »Ein-Mann-Unternehmen« sind ständig bemüht, sich weiterzubilden. Jeder erkennt seinen Weiterbildungsbedarf und sucht sich dementsprechend Hilfe. Diese kann von den eigenen Kollegen kommen, die zu Experten in ihrem Fachgebiet geworden sind, oder von externer Seite.

Nicht nur die firmeninterne Fitness ist Maßstab für die eigene Qualifikation. Über die Unternehmensgrenzen hinaus werden Vergleiche mit Best-Practice-Unternehmen gesucht, um die führende Position am Markt zu behaupten.

To do:

1. Mitarbeiter zu Trainern und Mentoren ausbilden

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 3 Weiterbildung fördern	Langjährige Betriebszugehörigkeit gilt als ausreichende Kompetenz. Weiterbildung ist nicht gefragt. <input type="checkbox"/>	Nur die Führungskräfte besuchen vereinzelt Weiterbildungsmaßnahmen. <input type="checkbox"/>	Weiterbildung erfolgt sporadisch und wenig systematisch. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter werden zunehmend gemäß ihrer Stärken eingesetzt. Weiterbildung erfolgt gezielt durch Veranstaltungen, die der Vorgesetzte ausgesucht hat. <input type="checkbox"/>	Jeder Mitarbeiter ist gemäß seiner Stärken eingesetzt. Im Unternehmen existiert ein eigenes Weiterbildungsprogramm. <input type="checkbox"/>	Es existiert ein Arbeitsumfeld, in dem Lernen Teil des Alltags ist. Jeder Mitarbeiter entscheidet selbst über seine Weiterbildung. <input checked="" type="checkbox"/>

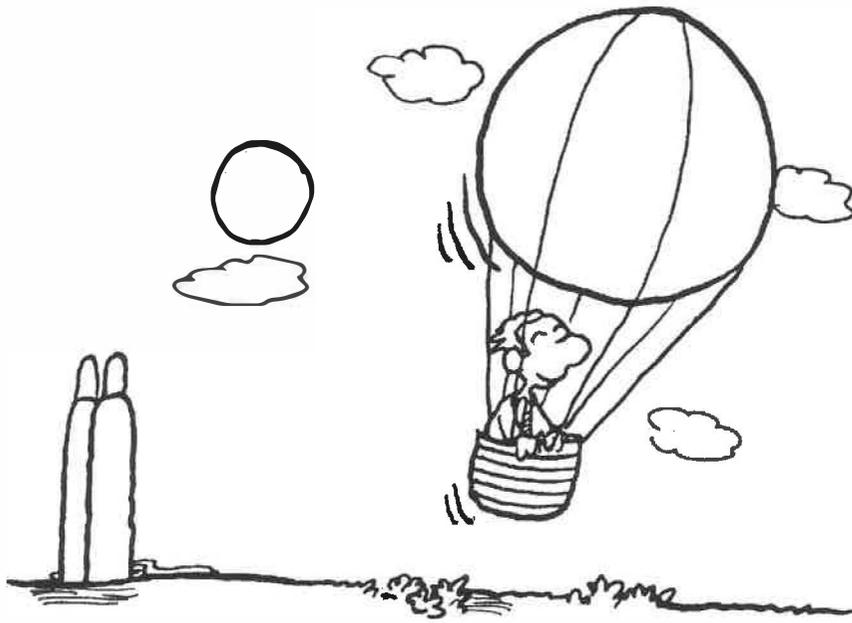


1. Mitarbeiter zu Trainern und Mentoren ausbilden

Fördern Sie bei Ihren Mitarbeitern die Idee der »lernenden Organisation« bei der jeder von jedem lernt. Je nach Situation ist der Mitarbeiter Lernender oder Trainer bzw. Mentor.



Verantwortung übertragen (Mitverantworten)



Die Aufgabe des Chefs lässt sich mit der eines Trainers vergleichen. Der Trainer ist nicht der beste Spieler. Er beobachtet das Spiel und macht sich dazu seine Gedanken. Der Trainer entwickelt Strategien und setzt diese dann mit seiner Mannschaft um.

Ein guter Chef macht sich Gedanken darüber, wie er seine Mitarbeiter am besten entlasten und ihnen Freiräume schaffen kann, damit diese ihre Talente möglichst gut zur Geltung bringen. Wenn jeder Spieler an einem Platz ist, an dem er sich voll entfalten kann, dann ist die Motivation keine Frage mehr. Ein auf diese Weise geführtes Team wird erfolgreich sein - schon deshalb, weil begeisterte Mitarbeiter begeisterte Kunden schaffen und begeisterte Kunden eine gute Voraussetzung dafür sind, weitere begeisterte Kunden zu gewinnen.

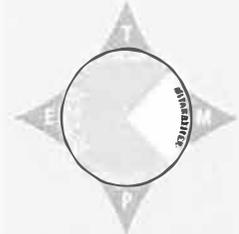
Weiterführende Informationen:
Methodenhandbuch,
Methoden Nr. 9, 29

VERANTWORTUNG ÜBERTRAGEN (MITVERANTWORTEN)

Note 6

Nur der Chef entscheidet. Dadurch ist er stark in das Tagesgeschäft involviert und hat keine Zeit, strategische Entscheidungen zu treffen.

Der Chef hält sich für den besten Einkäufer, Planer, Verkäufer, ... Wo er ist, »spielt die Musik«. Ist er nicht im Haus, wird gewartet, bis der Chef wieder da ist.



	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 4 Verantwortung übertragen	Nur der Chef entscheidet. Dadurch ist er stark in das Tagesgeschäft involviert und hat keine Zeit, strategische Entscheidungen zu treffen. 	Die gesamte Verantwortung liegt ausschließlich bei den Führungskräften. Mitarbeiter dürfen nicht selbstständig entscheiden. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter werden bei der Entscheidungsfindung punktuell hinzugezogen. <input type="checkbox"/>	Mitarbeitern wird gestattet, in begrenztem Rahmen selbstständig Entscheidungen zu treffen. Führungskräfte werden in strategische Entscheidungen mit einbezogen. <input type="checkbox"/>	Führungskräfte dürfen ihren Bereich betreffende Entscheidungen selbst treffen. Der Chef hat viel Zeit, sich um die Zukunft des Unternehmens zu kümmern. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter dürfen ihren Bereich betreffende Entscheidungen selbst treffen. Dadurch werden Wartezeiten minimiert und die Mitarbeiter motiviert. <input type="checkbox"/>

VERANTWORTUNG ÜBERTRAGEN (MITVERANTWORTEN)

Note 5

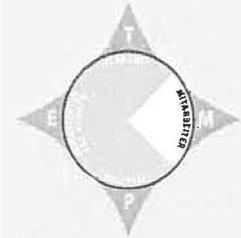
*Die gesamte Verantwortung liegt ausschließlich bei den Führungskräften.
Mitarbeiter dürfen nicht selbstständig entscheiden.*

Gemeinsam mit den Führungskräften wird das Unternehmen gesteuert.
Die Mitarbeiter sind lediglich zum Arbeiten da. Im Schwäbischen gibt es hierzu die Bezeichnung »sns-schaffa, net schwätza«.

To do:

1. Führungskräfte einbeziehen
2. Mitarbeiter informieren

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 4- Verantwortung übertragen	Nur der Chef entscheidet. Dadurch ist er stark in das Tagesgeschäft involviert und hat keine Zeit, strategische Entscheidungen zu treffen. <input type="checkbox"/>	Die gesamte Verantwortung liegt ausschließlich bei den Führungskräften. Mitarbeiter dürfen nicht selbstständig entscheiden. <input checked="" type="checkbox"/>	Mitarbeiter werden bei der Entscheidungsfindung punktuell hinzugezogen. <input type="checkbox"/>	Mitarbeitern wird gestattet, in begrenztem Rahmen selbstständig Entscheidungen zu treffen. Führungskräfte werden in strategische Entscheidungen mit einbezogen. <input type="checkbox"/>	Führungskräfte dürfen ihren Bereich betreffende Entscheidungen selbst treffen. Der Chef hat viel Zeit, sich um die Zukunft des Unternehmens zu kümmern. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter dürfen ihren Bereich betreffende Entscheidungen selbst treffen. Dadurch werden Wartezeiten minimiert und die Mitarbeiter motiviert. <input type="checkbox"/>



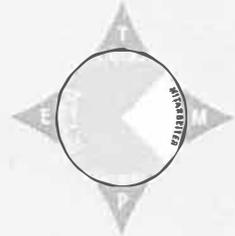
VERANTWORTUNG ÜBERTRAGEN (MITVERANTWORTEN)

1. Führungskräfte einbeziehen

Übertragen Sie die Verantwortung, zumindest teilweise, den Führungskräften der jeweiligen Fachbereiche. Wichtige Entscheidungen, die mit Investitionen verbunden sind, können mit ihnen abgesprochen werden.

Handlungsfeld M 4

NOTE 5



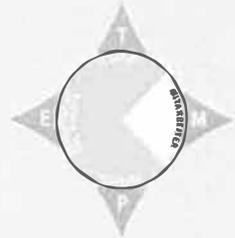
VERANTWORTUNG ÜBERTRAGEN (MITVERANTWORTEN)

2. Mitarbeiter informieren

Wie entschieden wurde, ist auch für die Mitarbeiter wichtig. Führen Sie sporadisch Belegschaftsversammlungen durch und machen Sie Aushänge am schwarzen Brett.

Handlungsfeld M 4

NOTE 5



5

VERANTWORTUNG ÜBERTRAGEN (MITVERANTWORTEN)

Note 4

Mitarbeiter werden bei der Entscheidungsfindung punktuell hinzugezogen.

Wenn Entscheidungen zu treffen sind, sitzen die Mitarbeiter mit am Tisch. Allerdings haben sie eher eine passive bis beratende Rolle. In die Entscheidung selbst werden sie nicht einbezogen.

To do:

1. Mitarbeiter einbeziehen
2. Dokumentation von Entscheidungen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 4: Verantwortung übertragen	Nur der Chef entscheidet. Dadurch ist er stark in das Tagesgeschäft involviert und hat keine Zeit, strategische Entscheidungen zu treffen. <input type="checkbox"/>	Die gesamte Verantwortung liegt ausschließlich bei den Führungskräften. Mitarbeiter dürfen nicht selbstständig entscheiden. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter werden bei der Entscheidungsfindung punktuell hinzugezogen. <input checked="" type="checkbox"/>	Mitarbeitern wird gestattet, in begrenztem Rahmen selbstständig Entscheidungen zu treffen. Führungskräfte werden in strategische Entscheidungen mit einbezogen. <input type="checkbox"/>	Führungskräfte dürfen ihren Bereich betreffende Entscheidungen selbst treffen. Der Chef hat viel Zeit, sich um die Zukunft des Unternehmens zu kümmern. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter dürfen ihren Bereich betreffende Entscheidungen selbst treffen. Dadurch werden Wartezeiten minimiert und die Mitarbeiter motiviert. <input type="checkbox"/>



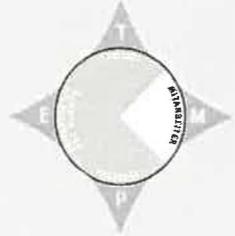
VERANTWORTUNG ÜBERTRAGEN (MITVERANTWORTEN)

1. Mitarbeiter einbeziehen

Beziehen Sie Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse mit ein. Überlassen Sie kleinere Entscheidungen den Mitarbeitern direkt. Größere Entscheidungen können gemeinsam mit den Führungskräften oder dem Unternehmer getroffen werden.

Handlungsfeld M 4

NOTE 4



7

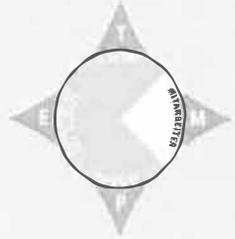
VERANTWORTUNG ÜBERTRAGEN (MITVERANTWORTEN)

2. Dokumentation von Entscheidungen

Fertigen Sie Protokolle, aus denen hervorgeht, was wie entschieden wurde.

Handlungsfeld M4

NOTE 4



VERANTWORTUNG ÜBERTRAGEN (MITVERANTWORTEN)

Note 3

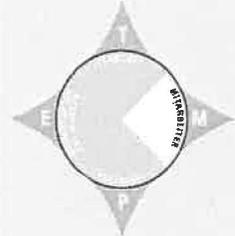
Mitarbeitern wird gestattet, in begrenztem Rahmen selbstständig Entscheidungen zu treffen. Führungskräfte werden in strategische Entscheidungen mit einbezogen.

Durch die Einbeziehung der Mitarbeiter und Führungskräfte gewinnen Sie als Chef immer mehr Zeit, um über die langfristige Ausrichtung Ihres Unternehmens nachzudenken.

To do:

1. Mitarbeiter entscheiden lassen
2. Führungskräfte in Strategie einbeziehen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 4 Verantwortung übertragen	Nur der Chef entscheidet. Dadurch ist er stark in das Tagesgeschäft involviert und hat keine Zeit, strategische Entscheidungen zu treffen. <input type="checkbox"/>	Die gesamte Verantwortung liegt ausschließlich bei den Führungskräften. Mitarbeiter dürfen nicht selbstständig entscheiden. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter werden bei der Entscheidungsfindung punktuell hinzugezogen. <input type="checkbox"/>	Mitarbeitern wird gestattet, in begrenztem Rahmen selbstständig Entscheidungen zu treffen. Führungskräfte werden in strategische Entscheidungen mit einbezogen. <input checked="" type="checkbox"/>	Führungskräfte dürfen ihren Bereich betreffende Entscheidungen selbst treffen. Der Chef hat viel Zeit, sich um die Zukunft des Unternehmens zu kümmern. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter dürfen ihren Bereich betreffende Entscheidungen selbst treffen. Dadurch werden Wartezeiten minimiert und die Mitarbeiter motiviert. <input type="checkbox"/>



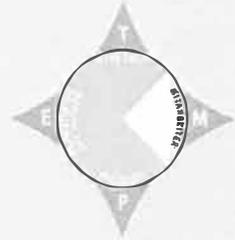
VERANTWORTUNG ÜBERTRAGEN (MITVERANTWORTEN)

1. Mitarbeiter entscheiden lassen

Erlauben Sie den Mitarbeitern, kleinere Entscheidungen selbst zu treffen.
In größere Entscheidungen sollten die Mitarbeiter aktiv mit einbezogen werden. So werden aus »Betroffenen« »Beteiligte«.

Handlungsfeld M 4

NOTE 3



10

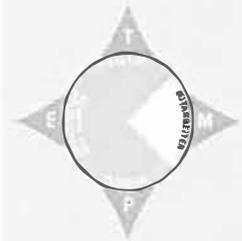
VERANTWORTUNG ÜBERTRAGEN (MITVERANTWORTEN)

2. Führungskräfte in Strategie einbeziehen

Informieren Sie Ihre Führungskräfte über strategische Entscheidungen.
So gewinnen Sie »Mitdenker«.

Handlungsfeld M 4

NOTE 3



VERANTWORTUNG ÜBERTRAGEN (MITVERANTWORTEN)

Note 2

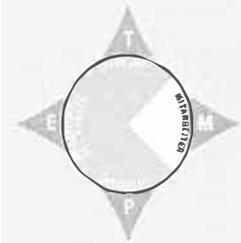
Führungskräfte dürfen ihren Bereich betreffende Entscheidungen selbst treffen. Der Chef hat viel Zeit, sich um die Zukunft des Unternehmens zu kümmern.

Jetzt haben die Führungskräfte die Führung in ihren Bereichen wirklich übernommen. Als Chef ist es Ihnen gelungen, sich aus dem Tagesgeschäft herauszulösen.

To do:

1. Führungskräften die operative Verantwortung übertragen
2. Schulungsprogramm für Führungskräfte und Mitarbeiter aufsetzen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 4- Verantwortung übertragen	Nur der Chef entscheidet. Dadurch ist er stark in das Tagesgeschäft involviert und hat keine Zeit, strategische Entscheidungen zu treffen. <input type="checkbox"/>	Die gesamte Verantwortung liegt ausschließlich bei den Führungskräften. Mitarbeiter dürfen nicht selbstständig entscheiden. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter werden bei der Entscheidungsfindung punktuell hinzugezogen. <input type="checkbox"/>	Mitarbeitern wird gestattet, in begrenztem Rahmen selbstständig Entscheidungen zu treffen. Führungskräfte werden in strategische Entscheidungen mit einbezogen. <input type="checkbox"/>	Führungskräfte dürfen ihren Bereich betreffende Entscheidungen selbst treffen. Der Chef hat viel Zeit, sich um die Zukunft des Unternehmens zu kümmern. <input checked="" type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter dürfen ihren Bereich betreffende Entscheidungen selbst treffen. Dadurch werden Wartezeiten minimiert und die Mitarbeiter motiviert. <input type="checkbox"/>



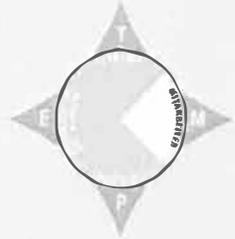
VERANTWORTUNG ÜBERTRAGEN (MITVERANTWORTEN)

1. Führungskräften die operative Verantwortung übertragen

Übertragen Sie den Führungskräften die Verantwortung für sämtliche operative Fragestellungen. Die Führungskräfte können punktuell Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess mit einbeziehen.

Handlungsfeld M 4

NOTE 2



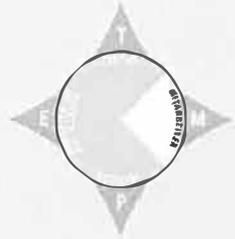
VERANTWORTUNG ÜBERTRAGEN (MITVERANTWORTEN)

2. Schulungsprogramm für Führungskräfte und Mitarbeiter aufsetzen

Damit Führungskräfte und Mitarbeiter Entscheidungen selbstständig treffen können, brauchen sie das notwendige Fachwissen. Überlegen Sie, welche Qualifikationen sich die jeweiligen Personen aneignen müssen, und setzen Sie ein gezieltes Weiterbildungsprogramm auf.

Handlungsfeld M 4

NOTE 2



Note 1

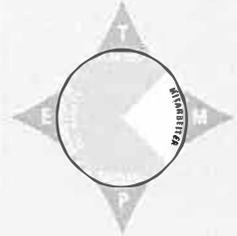
Alle Mitarbeiter dürfen ihren Bereich betreffende Entscheidungen selbst treffen. Dadurch werden Wartezeiten minimiert und die Mitarbeiter motiviert.

Sie haben es jetzt geschafft, dass jeder im Unternehmen die Rolle ausfüllt, die er ausfüllen sollte. Als Chef denken Sie über die strategischen Komponenten nach, die Führungskräfte führen die Mitarbeiter und die Mitarbeiter arbeiten und entscheiden, wo immer möglich, selbstständig.

To do:

1. Verantwortung auf Mitarbeiter übertragen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 4: Verantwortung übertragen	Nur der Chef entscheidet. Dadurch ist er stark in das Tagesgeschäft involviert und hat keine Zeit, strategische Entscheidungen zu treffen <input type="checkbox"/>	Die gesamte Verantwortung liegt ausschließlich bei den Führungskräften. Mitarbeiter dürfen nicht selbstständig entscheiden. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter werden bei der Entscheidungsfindung punktuell hinzugezogen. <input type="checkbox"/>	Mitarbeitern wird gestattet, in begrenztem Rahmen selbstständig Entscheidungen zu treffen. Führungskräfte werden in strategische Entscheidungen mit einbezogen. <input type="checkbox"/>	Führungskräfte dürfen ihren Bereich betreffende Entscheidungen selbst treffen. Der Chef hat viel Zeit, sich um die Zukunft des Unternehmens zu kümmern. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter dürfen ihren Bereich betreffende Entscheidungen selbst treffen. Dadurch werden Wartezeiten minimiert und die Mitarbeiter motiviert. <input checked="" type="checkbox"/>



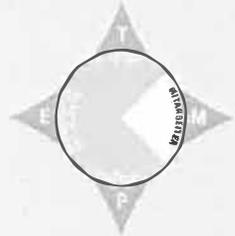
VERANTWORTUNG ÜBERTRAGEN (MITVERANTWORTEN)

1. Verantwortung auf Mitarbeiter übertragen

Übertragen Sie die Verantwortung auf Ihre Mitarbeiter und lassen Sie diese Entscheidungen soweit möglich selbst treffen. In Fällen, wo sie das nicht allein können, sollten die Führungskräfte als Unterstützer und Förderer ihrer Mitarbeiter hinzugezogen werden.

Handlungsfeld M 4

NOTE 1



Vertretungsfähigkeit garantieren (Mitverantworten)



Durch Jobrotation lernen die Mitarbeiter weitere Aufgabengebiete kennen und steigern so ihre fachliche Qualifikation und ihre Einsatzmöglichkeiten. Die damit einhergehende Vielseitigkeit ermöglicht es dem Unternehmen, etwa krankheits- oder urlaubsbedingte Engpässe auszugleichen, ohne weiteres Personal einstellen zu müssen oder in Lieferverzug zu geraten. Dadurch hat der Mitarbeiter plötzlich eine völlig andere Position. Er wird zu demjenigen, der für den Erfolg zunehmend verantwortlich ist. Der Vorgesetzte ist nicht mehr der Herrscher, er wird vielmehr zum Unterstützer. Er hilft den Mitarbeitern, ihr Potenzial zu entwickeln und durch Übernahme von Verantwortung die Früchte ihres Handelns zu ernten.

Weiterführende Informationen:
Methodenhandbuch,
 Methoden Nr. 9, 35

Note 6

Jeder arbeitet in vorgegebenen und abgegrenzten Funktionsbereichen.

Die Arbeitsbereiche der Mitarbeiter sind hoch arbeitsteilig. Jeder ist für eine ganz spezielle Aufgabe verantwortlich. Außer dem Vorgesetzten gibt es nur wenige Kollegen, die tieferen Einblick haben und Verantwortung für einen weiteren Aufgabenbereich tragen. Viele der Arbeitsgänge sind von großer Monotonie geprägt, was verstärkt zu einseitiger körperlicher Belastung der Mitarbeiter führt.



	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 5 Vertretungs- fähigkeit garantieren	Jeder arbeitet in vorgegebenen und abgegrenzten Funktionsbereichen.	Krankheit von Mitarbeitern und ähnliche Engpässe lösen Diskussion über Notwendigkeit von Vertretungsregelungen aus. <input type="checkbox"/>	Innerhalb der Abteilung erwerben die Mitarbeiter durch Jobrotation weitere Qualifikationen. Die Organisation wird vom Vorgesetzten übernommen. <input type="checkbox"/>	Eine öffentlich zugängliche Vertretungsregelung ist vorhanden und allen Mitarbeitern bekannt. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter schulen sich gegenseitig und stellen ihr Wissen bereichsübergreifend zur Verfügung. <input type="checkbox"/>	Engpässe gibt es nicht, da Mitarbeiter bereichsübergreifend einsetzbar sind. Vertretungsregelungen und Schulungspläne werden laufend angepasst. <input type="checkbox"/>



VERTRETUNGSFÄHIGKEIT GARANTIEREN (MITVERANTWORTEN)

Note 5

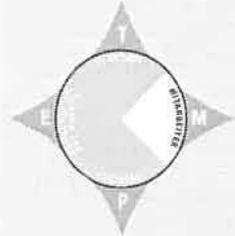
Krankheit von Mitarbeitern und ähnliche Engpässe lösen Diskussionen über Notwendigkeit von Vertretungsregelungen aus.

Durch Urlaub und gleichzeitigen krankheitsbedingten Ausfall von Mitarbeitern kommt es zu größeren Engpässen. Die Anzahl der vielseitig einsetzbaren Mitarbeiter ist zu gering, um die Engpässe kompensieren zu können.

To do:

1. Engpassregelungen finden
2. Ursachen für krankheitsbedingte Ausfälle ermitteln

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 5 Vertretungs- fähigkeit garantieren	Jeder arbeitet in vorgegebenen und abgegrenzten Funktionsbereichen. <input type="checkbox"/>	Krankheit von Mitarbeitern und ähnliche Engpässe lösen Diskussion über Notwendigkeit von Vertretungsregelungen aus. <input checked="" type="checkbox"/>	Innerhalb der Abteilung erwerben die Mitarbeiter durch Jobrotation weitere Qualifikationen. Die Organisation wird vom Vorgesetzten übernommen. <input type="checkbox"/>	Eine öffentlich zugängliche Vertretungsregelung ist vorhanden und allen Mitarbeitern bekannt. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter schulen sich gegenseitig und stellen ihr Wissen bereichsübergreifend zur Verfügung. <input type="checkbox"/>	Engpässe gibt es nicht, da Mitarbeiter bereichsübergreifend einsetzbar sind. Vertretungsregelungen und Schulungspläne werden laufend angepasst. <input type="checkbox"/>



1. Engpassregelungen finden

Überprüfen Sie Ihre aktuellen betrieblichen Möglichkeiten, um auf krankheits- oder urlaubsbedingte Ausfälle von Mitarbeitern reagieren zu können.



Wenn mich doch nur mal jemand fragen würde, ob ich die Bedienung der F300 lernen möchte.



VERTRETUNGSFÄHIGKEIT GARANTIEREN (MITVERANTWORTEN)

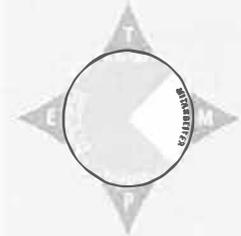
2. Ursachen für krankheitsbedingte Ausfälle ermitteln

Ermitteln Sie zusammen mit Ihrem Betriebsarzt, ob der eventuell hohe Krankenstand mit der einseitigen Arbeitsbelastung der Mitarbeiter in Zusammenhang steht.



Handlungsfeld M 5

NOTE 5



5

Note 4

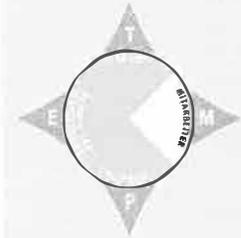
Innerhalb der Abteilung erwerben die Mitarbeiter durch Jobrotation weitere Qualifikationen. Die Organisation wird vom Vorgesetzten übernommen.

Der Vorgesetzte bestimmt, welche Mitarbeiter sich in andere Arbeitsbereiche einarbeiten. Die Schulung und Einlernphase wird hauptsächlich von den Vorgesetzten durchgeführt.

To do:

- 1. Mitarbeiter für Jobrotation gewinnen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 5 Vertretungs-fähigkeit garantieren	Jeder arbeitet in vorgegebenen und abgegrenzten Funktionsbereichen. <input type="checkbox"/>	Krankheit von Mitarbeitern und ähnliche Engpässe lösen Diskussion über Notwendigkeit von Vertretungsregelungen aus. <input type="checkbox"/>	Innerhalb der Abteilung erwerben die Mitarbeiter durch Jobrotation weitere Qualifikationen. Die Organisation wird vom Vorgesetzten übernommen. <input checked="" type="checkbox"/>	Eine öffentlich zugängliche Vertretungsregelung ist vorhanden und allen Mitarbeitern bekannt. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter schulen sich gegenseitig und stellen ihr Wissen bereichsübergreifend zur Verfügung. <input type="checkbox"/>	Engpässe gibt es nicht, da Mitarbeiter bereichsübergreifend einsetzbar sind. Vertretungsregelungen und Schulungspläne werden laufend angepasst. <input type="checkbox"/>

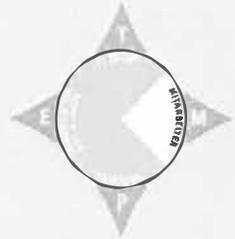


1. Mitarbeiter für Jobrotation gewinnen

Gewinnen Sie Ihre Mitarbeiter für die Idee der Jobrotation.

Ihre Mitarbeiter müssen sich bereitwillig bei Maßnahmen zur Jobrotation engagieren. Üben Sie keinen Zwang aus, dies könnte zu Blockadehaltungen führen, die schwer abbaubar sind. Weisen Sie deshalb Ihre Mitarbeiter auf die aus der Jobrotation entstehenden Vorteile hin:

- Abbau der Monotonie,
- Belastungswechsel,
- Verbesserung des Betriebsklimas (Verständnis für andere Arbeitsbereiche steigt),
- Betriebliche Flexibilität,
- Steigerung der fachlichen Qualifikation der einzelnen Mitarbeiter,
- Steigerung der Qualität.



VERTRETUNGSFÄHIGKEIT GARANTIEREN (MITVERANTWORTEN)

Note 3

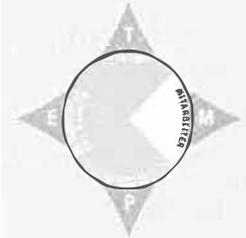
Eine öffentlich zugängliche Vertretungsregelung ist vorhanden und allen Mitarbeitern bekannt.

Für jede Aufgabe gibt es klare Zuständigkeiten inklusive Erklärung der Zuständigkeit im Vertretungsfall. Von den einzelnen Mitarbeitern ist bekannt, über welche Qualifikationen sie verfügen und wo sie demzufolge eingesetzt werden können.

To do:

1. Anforderungen auf Mitarbeiter abstimmen
2. Qualifizierungsmatrix einsetzen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 5 Vertretungs- fähigkeit garantieren	Jeder arbeitet in vorgegebenen und abgegrenzten Funktionsbereichen. <input type="checkbox"/>	Krankheit von Mitarbeitern und ähnliche Engpässe lösen Diskussion über Notwendigkeit von Vertretungsregelungen aus. <input type="checkbox"/>	Innerhalb der Abteilung erwerben die Mitarbeiter durch Jobrotation weitere Qualifikationen. Die Organisation wird vom Vorgesetzten übernommen. <input type="checkbox"/>	Eine öffentlich zugängliche Vertretungsregelung ist vorhanden und allen Mitarbeitern bekannt. <input checked="" type="checkbox"/>	Mitarbeiter schulen sich gegenseitig und stellen ihr Wissen bereichsübergreifend zur Verfügung. <input type="checkbox"/>	Engpässe gibt es nicht, da Mitarbeiter bereichsübergreifend einsetzbar sind. Vertretungsregelungen und Schulungspläne werden laufend angepasst. <input type="checkbox"/>



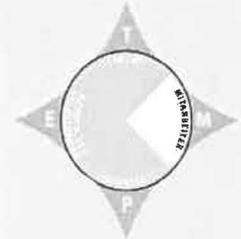
VERTRETUNGSFÄHIGKEIT GARANTIEREN (MITVERANTWORTEN)

1. Anforderungen auf Mitarbeiter abstimmen

Es muss gewährleistet sein, dass die Mitarbeiter den Anforderungen des neuen Aufgabenbereichs gerecht werden können. Ist der Mitarbeiter überfordert, stellen sich negative Effekte ein.

Handlungsfeld M 5

NOTE 3



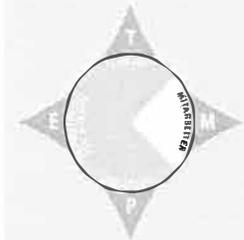
2. Qualifizierungsmatrix einsetzen

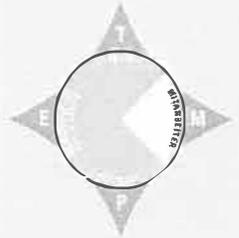
Stellen Sie eine intensive Schulung und Einlernphase der einzelnen Mitarbeiter sicher. Nur qualifizierte Mitarbeiter sind hilfreich bei der Behebung von Engpässen.

Rechts sehen Sie, wie Jobrotation ganz praktisch durchgeführt werden kann. Anhand der Qualifizierungsmatrix kann genau abgelesen werden, in welcher Schulungsphase sich der Mitarbeiter in welchem Bereich befindet. Geben Sie die erreichten Qualifizierungsgrade in Punktzahlen wieder. So erkennen Sie sofort die in vielen Bereichen qualifizierten Mitarbeiter.

Qualifizierungsmatrix: Abteilungsintern							Datum: 05/2003
Abteilung: Endmontage				Abteilungsleiter: B. Möhringer			
Name	Endkontrolle	Schneidzeugkästen	Display	Rundtisch Bedienung	Packttisch	Fertigwarenlager/Versand	Punktezahl
Baldinger, Maissa							13
Trimm, Eduard							10
Gump, Forest							12
Hehler, Biggi							11
Hirschbalz, Korina							12
Janosch, Christoph							13
Karkanti, Marie-Luise							9
Lanz, Helm							11

Anlernphase (1 Punkt)	Beherrscht die Arbeit in vorgegebener Zeit und geforderter Qualität (2 P.)	Zusätzlich zu 2: Kann andere anlernen (3 P.)	Zusätzlich zu 3: Hat Verbesserungen entwickelt und eingeführt (4 P.)
-----------------------	--	--	--





Qualifizierungsmatrix: Abteilungsintern

Abteilung: _____ Datum: _____ Abteilungsleiter: _____

Name	Tätigkeiten						Punktezahl
	<input type="radio"/>						
	<input type="radio"/>						
	<input type="radio"/>						
	<input type="radio"/>						
	<input type="radio"/>						
	<input type="radio"/>						
	<input type="radio"/>						
	<input type="radio"/>						

 Anlernphase

 Beherrscht die Arbeit in vorgegebener Zeit und geforderter Qualität

 Zusätzlich zu 2: Kann andere anlernen

 Zusätzlich zu 3: Hat Verbesserungen entwickelt und eingeführt



Note 2

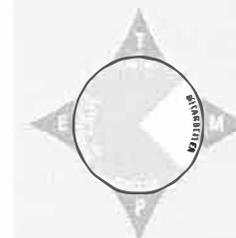
Mitarbeiter schulen sich gegenseitig und stellen ihr Wissen bereichsübergreifend zur Verfügung.

Die Mitarbeiter haben verstanden, dass »Herrschaftswissen« dem Unternehmen und somit ihnen selbst schadet. Sie stellen bereitwillig eigenes Wissen anderen zur Verfügung und sind fähig, andere Mitarbeiter in ihren Aufgabenbereich einzuarbeiten. Etwa 75 Prozent der Mitarbeiter lassen sich bereichsübergreifend einsetzen.

To do:

1. Führungskräfte bilden Mitarbeiter als »Ausbilder« heran
2. Qualifizierungsmatrix bereichsübergreifend erstellen
3. Wissen allen zugänglich machen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 5 Vertretungs-fähigkeit garantieren	Jeder arbeitet in vorgegebenen und abgegrenzten Funktionsbereichen. <input type="checkbox"/>	Krankheit von Mitarbeitern und ähnliche Engpässe lösen Diskussion über Notwendigkeit von Vertretungsregelungen aus. <input type="checkbox"/>	Innerhalb der Abteilung erwerben die Mitarbeiter durch Jobrotation weitere Qualifikationen. Die Organisation wird vom Vorgesetzten übernommen. <input type="checkbox"/>	Eine öffentlich zugängliche Vertretungsregelung ist vorhanden und allen Mitarbeitern bekannt. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter schulen sich gegenseitig und stellen ihr Wissen bereichsübergreifend zur Verfügung. <input checked="" type="checkbox"/>	Engpässe gibt es nicht, da Mitarbeiter bereichsübergreifend einsetzbar sind. Vertretungsregelungen und Schulungspläne werden laufend angepasst. <input type="checkbox"/>



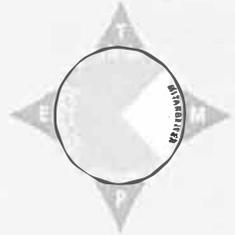
VERTRETUNGSFÄHIGKEIT GARANTIEREN (MITVERANTWORTEN)

1. Führungskräfte bilden Mitarbeiter als »Ausbilder« heran

Durch Zunahme der verschiedensten Jobrotationsmaßnahmen sind die Führungskräfte mit der Schulung der einzelnen Mitarbeiter überlastet. Bilden Sie daher Ihre Mitarbeiter so aus, dass sie selbst in der Lage sind, andere Kollegen in ihr eigenes Aufgabengebiet einzuweisen. Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter, ihr spezielles Wissen an andere weiterzugeben.

Handlungsfeld M 5

NOTE 2



2. Qualifizierungsmatrix bereichsübergreifend erstellen

Verfassen Sie eine Qualifizierungsmatrix, die bereichsübergreifend zeigt, wer an welchen Geräten in welchem Maße qualifiziert ist. Machen Sie sich bewusst, dass nur ein andauernder Austausch des vorhandenen Wissens den Fortbestand des Unternehmens sichert.

Qualifizierungsmatrix: Bereichsübergreifend							Datum: 05/2003
Abteilung: Fertigung							Bereichsleiter: Herr Blassing
Name	Beschichtungsanlage	Punktschweißabteilung	Abteilung Stanzautomaten	Abteilung Druck	Werkzeugbau	Abteilung Exzenterpressen	Punktezahl
Baldinger, Aissa							13
Krumm, Edita							10
Gump, Forest							12
Hehler, Gitte							11
Pirschbolz, Froni							12
Plarosch, Chris							13
Rakanze, Melli							9
Syrgenstein, Hubert							11



Anlernphase (1 Punkt)



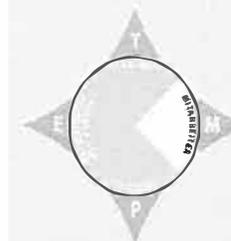
Beherrscht die Arbeit in vorgegebener Zeit und geforderter Qualität (2 P.)

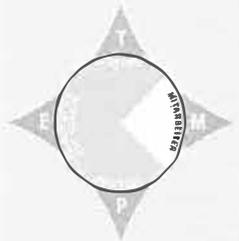


Zusätzlich zu 2: Kann andere anlernen (3 P.)



Zusätzlich zu 3: Hat Verbesserungen entwickelt und eingeführt (4 P.)





Qualifizierungsmatrix: Bereichsübergreifend

Abteilung: _____ Datum: _____ Bereichsleiter: _____

Tätigkeiten							
Name							Punktezahl
	<input type="checkbox"/>						
	<input type="checkbox"/>						
	<input type="checkbox"/>						
	<input type="checkbox"/>						
	<input type="checkbox"/>						
	<input type="checkbox"/>						
	<input type="checkbox"/>						
	<input type="checkbox"/>						

 Anlernphase

 Beherrscht die Arbeit in vorgegebener Zeit und geforderter Qualität

 Zusätzlich zu 2: Kann andere anlernen

 Zusätzlich zu 3: Hat Verbesserungen entwickelt und eingeführt



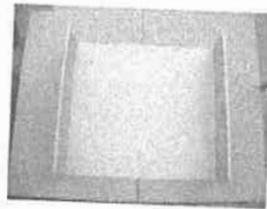
3. Wissen allen zugänglich machen

Erklären Sie einfach zu vollziehende Arbeiten, die oft von wechselnden Personen ausgeführt werden, schriftlich. Dokumentieren Sie auf diese Weise die Arbeitsschritte. Rechts sehen Sie ein Beispiel für die Verpackung von Einzelteilen. Zunächst sind die einzelnen Teile visualisiert.

Artikel 2004 (19" 3HE Einschub)

In einen Karton (135-9919) wird ein kompletter Einschub verpackt. Die Einzelteile werden in Schaumstoffzuschnitte eingewickelt. Von jedem Teil wird eine Komponente benötigt. Die Kleinteile werden separat in einem kleinen Karton verpackt.

Chassis 904-0002



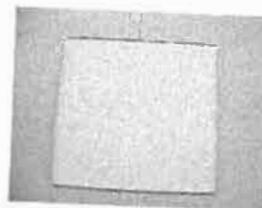
Schachtblende 904-000946



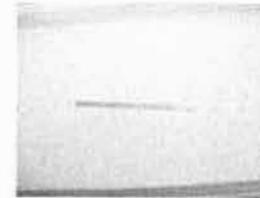
Haupt-Rückblende 904-0012



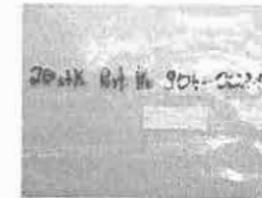
Deckel 904-0001



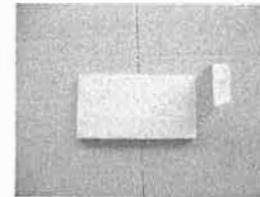
Blattfeder 125-0025



Abdeckplatte groß 904-0021



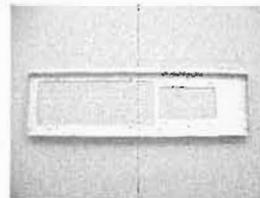
Festplattenhalter 904-0019



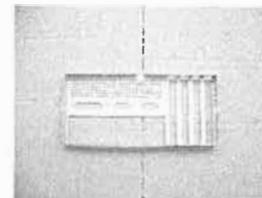
Leiterplatten-Sockelblech 904-0007



Frontblech 904-0010

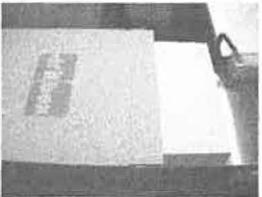


Rückblende 904-0025



3. Wissen allen zugänglich machen

Visualisieren Sie anschließend die einzelnen Arbeitsschritte. Dies spart viel Zeit beim Erklären und sichert die Qualität.

Abdeckplatte klein 904-0022	Scheibe 129-0030
	
	Linke Abbildung: Verpackung Kleinteile in kleinem Karton (125- 0025, 904-0021, 904-0022, 129-0030)
Alle Komponenten auf Blech legen	Karton über Blech und Teile stülpen
	



Note 1

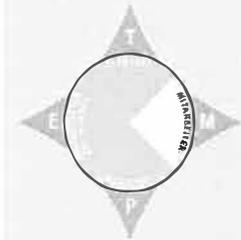
*Engpässe gibt es nicht, da Mitarbeiter bereichsübergreifend einsetzbar sind.
Vertretungsregelungen und Schulungspläne werden laufend angepasst.*

Die einzelnen Mitarbeiter sind durch Jobrotationsmaßnahmen so qualifiziert, dass sie in vielen Bereichen einsetzbar sind. Engpässe aufgrund urlaubs- oder krankheitsbedingter Ausfälle kommen nicht mehr vor, da diese von den Mitarbeitern selbstständig ausgeglichen werden.

To do:

1. Anpassung der Vergütung an die neuen Gegebenheiten

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 5 Vertretungs- fähigkeit garantieren	Jeder arbeitet in vorgegebenen und abgegrenzten Funktionsbereichen. <input type="checkbox"/>	Krankheit von Mitarbeitern und ähnliche Engpässe lösen Diskussion über Notwendigkeit von Vertretungsregelungen aus. <input type="checkbox"/>	Innerhalb der Abteilung erwerben die Mitarbeiter durch Jobrotation weitere Qualifikationen. Die Organisation wird vom Vorgesetzten übernommen. <input type="checkbox"/>	Eine öffentlich zugängliche Vertretungsregelung ist vorhanden und allen Mitarbeitern bekannt. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter schulen sich gegenseitig und stellen ihr Wissen bereichsübergreifend zur Verfügung. <input type="checkbox"/>	Engpässe gibt es nicht, da Mitarbeiter bereichsübergreifend einsetzbar sind. Vertretungsregelungen und Schulungspläne werden laufend angepasst. <input checked="" type="checkbox"/>



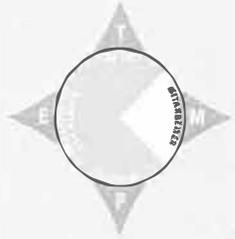
VERTRETUNGSFÄHIGKEIT GARANTIEREN (MITVERANTWORTEN)

1. Anpassung der Vergütung an die neuen Gegebenheiten

Die neue Qualifikation und Einsatzbereitschaft muss sich auch in der Vergütung der Arbeitsleistung widerspiegeln.

Handlungsfeld M 5

NOTE 1



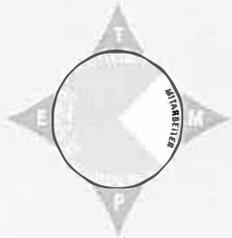
Mitgenießen und Mitbesitzen



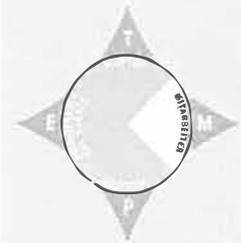
Verbesserungen, Einsparungen und eine höhere Flexibilität am Markt können nur durch den Einsatz aller Mitarbeiter realisiert werden. Erfolge, die auf die Übernahme von Verantwortung und das aktive Handeln der Mitarbeiter zurückgehen, sollten fairerweise auch mit ihnen geteilt werden.

Das Verständnis des Mitarbeiters als Mitunternehmer bedeutet daher auch, dass die Mitarbeiter an den Früchten des unternehmerischen Handelns partizipieren. Klaus Kobjoll sagte in diesem Zusammenhang einmal: »Wer seine Mitarbeiter mit Erdnüssen bezahlt, muss sich nicht wundern, wenn er von lauter Schimpansen umgeben ist.«

Weiterführende Informationen:
Methodenhandbuch,
 Methoden Nr. 15, 29, 36, 37, 42



Note 6



Jeder Mitarbeiter erhält seinen Lohn bzw. sein Gehalt.

Die Leistungen der Mitarbeiter sind durch die Entlohnung abgegolten.
Gemeinsam erzielte Erfolge werden nicht weiter honoriert.

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 6 Mitgenießen und Mitbesitzen	Jeder Mitarbeiter erhält seinen Lohn bzw. sein Gehalt. <input checked="" type="checkbox"/>	Es gibt eine Erfolgsbeteiligung – allerdings nur für Führungskräfte. <input type="checkbox"/>	Bei einem besonders guten Jahresergebnis wird eine einmalige Prämie an die Mitarbeiter ausbezahlt. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter partizipieren am Erfolg über eine regelmäßige Erfolgsbeteiligung. <input type="checkbox"/>	Neben der Erfolgsbeteiligung gibt es auch die Möglichkeit, dass sich der Mitarbeiter in geringer Form am Kapital des Unternehmens beteiligt. <input type="checkbox"/>	Es gibt die Möglichkeit einer substanziellen Kapitalbeteiligung für alle Mitarbeiter. Die Kennzahlen für das Mitarbeiterengagement sind besser als der Branchenschnitt. <input type="checkbox"/>

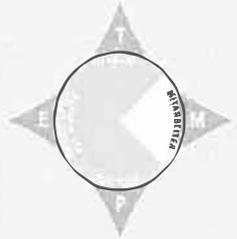
Note 5

Es gibt eine Erfolgsbeteiligung – allerdings nur für Führungskräfte.

Die Erfolgsbeteiligung dient dazu, Führungskräfte zu höheren Leistungen zu motivieren.

To do:

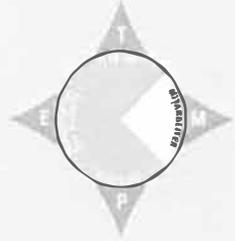
1. Erfolgsbeteiligung für Führungskräfte



	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 6 Mitgenießen und Mitbesitzen	Jeder Mitarbeiter erhält seinen Lohn bzw. sein Gehalt. <input type="checkbox"/>	Es gibt eine Erfolgsbeteiligung – allerdings nur für Führungskräfte. <input checked="" type="checkbox"/>	Bei einem besonders guten Jahresergebnis wird eine einmalige Prämie an die Mitarbeiter ausbezahlt. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter partizipieren am Erfolg über eine regelmäßige Erfolgsbeteiligung. <input type="checkbox"/>	Neben der Erfolgsbeteiligung gibt es auch die Möglichkeit, dass sich der Mitarbeiter in geringer Form am Kapital des Unternehmens beteiligt. <input type="checkbox"/>	Es gibt die Möglichkeit einer substanziellen Kapitalbeteiligung für alle Mitarbeiter. Die Kennzahlen für das Mitarbeiterengagement sind besser als der Branchenschnitt. <input type="checkbox"/>

1. Erfolgsbeteiligung für Führungskräfte

Engagieren sich Führungskräfte überdurchschnittlich und tragen dadurch entscheidend zum Erfolg des Unternehmens bei, wird dieser Zusatzerfolg über Tantiemen und Provisionen vergütet.



Note 4

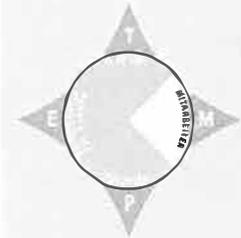
Bei einem **besonders guten Jahresergebnis** wird eine **einmalige Prämie** an die Mitarbeiter ausbezahlt.

Mitarbeiter werden dann am Geschäftserfolg eines Jahres beteiligt, wenn dieser so gut ausgefallen ist, dass sich eine Beteiligung regelrecht aufdrängt.

To do:

1. Erfolge feiern
2. Prämien bei gutem Geschäftsergebnis

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 6 Mitgenießen und Mitbesitzen	Jeder Mitarbeiter erhält seinen Lohn bzw. sein Gehalt. <input type="checkbox"/>	Es gibt eine Erfolgsbeteiligung – allerdings nur für Führungskräfte. <input type="checkbox"/>	Bei einem besonders guten Jahresergebnis wird eine einmalige Prämie an die Mitarbeiter ausbezahlt. <input checked="" type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter partizipieren am Erfolg über eine regelmäßige Erfolgsbeteiligung. <input type="checkbox"/>	Neben der Erfolgsbeteiligung gibt es auch die Möglichkeit, dass sich der Mitarbeiter in geringer Form am Kapital des Unternehmens beteiligt. <input type="checkbox"/>	Es gibt die Möglichkeit einer substanziellen Kapitalbeteiligung für alle Mitarbeiter. Die Kennzahlen für das Mitarbeiterengagement sind besser als der Branchenschnitt. <input type="checkbox"/>



1. Erfolge feiern

Feiern Sie mit Ihren Mitarbeitern herausragende Erfolge, wie zum Beispiel einen **umsatzstarken Monat** oder **herausragende Tagesleistungen**. Überreichen Sie als Dank kleinere Geschenke, wie z. B. Sektfläschchen, Lebkuchepakete oder Pralinen.

Rechts sehen Sie zwei Dankschreiben, die alle Mitarbeiter der Firma drilbox zusammen mit einer Kekspackung bzw. Pralinen erhielten.

Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter und informieren Sie sie über das Resultat der guten Leistung.

Liebe Mitarbeiterinnen,
liebe Mitarbeiter,

der September 2002 war für drilbox ein »Super-Monat«. Mit einem Gesamtumsatz von 1.931.000 € haben wir zwar den Wert des Septembers 1998 (1.954.000 €) hauchdünn verfehlt, aber der **Monatsumsatz** im Metallbereich war noch nie so hoch wie im September. Wir haben Metallkassetten für 1.390.000 € ausgeliefert.

Diese Spitzenleistung ist Ihre Spitzenleistung. Ich danke Ihnen ganz herzlich für Ihren großartigen Einsatz. Ohne Ihre Bereitschaft, abends und an Wochenenden zu arbeiten, wäre dies nicht möglich gewesen.

Auf weiterhin gute Zusammenarbeit – lassen Sie es sich schmecken!

drilbox
Georg Knoblauch GmbH

Dr. Jörg Knoblauch

Liebe Mitarbeiterinnen,
liebe Mitarbeiter,

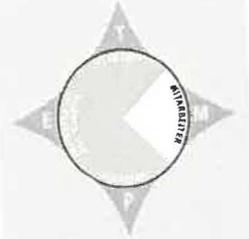
gestern war ein »Super-Tag«. Wir haben unseren Rekord vom 28. Oktober 2001 übertroffen: 349.407,14 € Umsatz an einem einzigen Tag, das ist eine Spitzenleistung.

Für Ihren großartigen Einsatz, um diesen Rekord zu erreichen, danke ich jedem einzelnen von Ihnen ganz herzlich. Über diese tolle Leistung dürfen wir uns alle freuen – lassen Sie es sich schmecken.

Auf weitere gute Zusammenarbeit!

drilbox
Georg Knoblauch GmbH

Dr. Jörg Knoblauch



2. Prämien bei gutem Geschäftsergebnis

Ein gutes Geschäftsergebnis ist durch den Beitrag aller Mitarbeiter entstanden. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter an diesem Erfolg auch finanziell teilhaben.

Herzlichen Dank für Überstunden

Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter,

Sie haben fantastisch reagiert: Es waren Aufträge da, und Sie haben über alle Erwartungen hinaus gearbeitet, um diese Aufträge zu bewältigen.

Wir von der Geschäftsleitung möchten uns dafür herzlich bei Ihnen bedanken. Dass Sie bereit waren, über die normale Arbeitszeit hinaus zu arbeiten, hat uns geholfen, Kunden zufrieden zu stellen – mehr noch, es hat unseren Ruf gefestigt, auch mit außerordentlichen Belastungen fertig zu werden.

Nochmals herzlichen Dank!

Karl-Heinz Blessing
Technischer Leiter

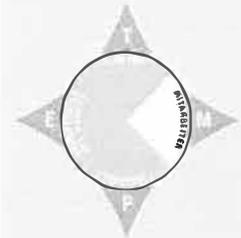
Jürgen Frey
Vertriebsleiter

Jörg Knoblauch
Geschäftsführer

Jürgen Kurz
Kaufmännischer Leiter



Note 3



Alle Mitarbeiter partizipieren am Erfolg über eine regelmäßige Erfolgsbeteiligung.

Wenn es ein gutes Geschäftsjahr geworden ist, dann liegt das an den Mehrleistungen der gesamten Mitarbeiterschaft, die über die durch Lohn und Gehalt abgolgten Leistungen hinausgingen. Deshalb sollen auch alle Beteiligten an diesem Erfolg partizipieren.

To do:

1. System zur Erfolgsbeteiligung einführen
2. Prämien an Mitarbeiter, die nicht krank waren

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 6 Mitgenießen und Mitbesitzen	Jeder Mitarbeiter erhält seinen Lohn bzw. sein Gehalt. <input type="checkbox"/>	Es gibt eine Erfolgsbeteiligung – allerdings nur für Führungskräfte. <input type="checkbox"/>	Bei einem besonders guten Jahresergebnis wird eine einmalige Prämie an die Mitarbeiter ausbezahlt. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter partizipieren am Erfolg über eine regelmäßige Erfolgsbeteiligung. <input checked="" type="checkbox"/>	Neben der Erfolgsbeteiligung gibt es auch die Möglichkeit, dass sich der Mitarbeiter in geringer Form am Kapital des Unternehmens beteiligt. <input type="checkbox"/>	Es gibt die Möglichkeit einer substanziellen Kapitalbeteiligung für alle Mitarbeiter. Die Kennzahlen für das Mitarbeiterengagement sind besser als der Branchenschnitt. <input type="checkbox"/>

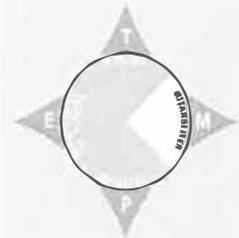
1. System zur Erfolgsbeteiligung einführen

Installieren Sie ein System, das Mitarbeiter regelmäßig (monatlich, quartalsweise) am Erfolg des Unternehmens beteiligt. Konstanter unternehmerischer Erfolg ist auf herausragende Leistungen aller Beteiligten zurückzuführen.

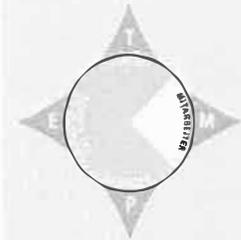
Grundlagen der drillbox-Gewinnbeteiligung

- Die Auszahlung der Gewinnbeteiligung erfolgt in bar.
- Alle bekommen den gleichen Anteil.
- Das System muss einfach und verständlich sein.
- Die Gewinnbeteiligungskurve wird täglich gepflegt.
- Nicht alle Mitarbeiter lassen sich durch Gewinnbeteiligung zu Mehrleistung animieren.

Die drillbox-Gewinnbeteiligung ist im Jahr knapp ein Monatsgehalt.



1. System zur Erfolgsbeteiligung einführen



Informieren Sie Ihre Mitarbeiter: Was bedeutet Gewinnbeteiligung und wie wird sie errechnet?

Info Gewinnbeteiligung

17 Millionen Jahresumsatz!

Geld – was geschieht damit?

Diese Frage kann man mit einem einfachen Beispiel erklären. Wenn ein Auftrag bei uns eingeht und dieser dann gefertigt und ausgeliefert wird, so entstehen bei uns verschiedene Kosten, die der Reihe nach abgedeckt werden müssen:

1. Löhne und Kosten

Zuerst werden Löhne und Kosten für Stahl und Pulverlack abgedeckt. Wenn diese auftragsbezogenen Kosten nicht durch die Einnahmen des Auftrages gedeckt werden, haben wir in jedem Fall einen Verlust durch diesen Auftrag.

2. Fixe Kosten

Als nächstes müssen die sogenannten »Fixen Kosten« abgedeckt werden. Das sind Kosten, die nicht direkt mit einem bestimmten Auftrag zusammenhängen. Zum Beispiel Kosten für Gehälter, Heizung, Maschinenwartung, Reparaturen, Zinsen usw.

- 1 -

Info Gewinnbeteiligung

Einnahmen

17.000.000

1. Topf Variable Kosten (Fertigungskosten)

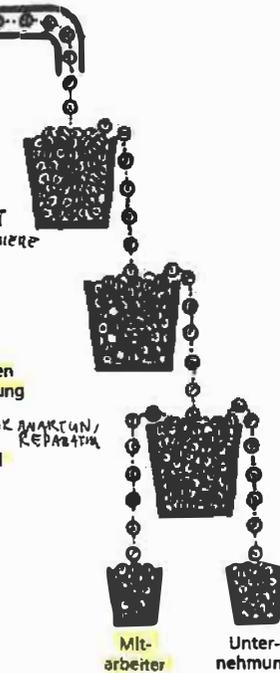
- z. B. - Löhne
- Blech ACE AT
- Lack SCHAKNIERE
- Verpackung

2. Topf Fixe Kosten (Verwaltungskosten)

- z. B. - Zinsen
- Abschreibungen
- Geschäftsführung
- Werbung

3. Topf Neuinvestitionen und Rücklagen

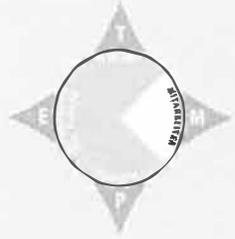
6% vom Umsatz



- 2 -



1. System zur Erfolgsbeteiligung einführen



Info Gewinnbeteiligung

3. Investitionen

Sind dann im Laufe eines Monats auch diese Kosten gedeckt, muss noch ein dritter Topf gefüllt werden: Es muss noch Geld übrig bleiben für Neuanschaffungen (Investitionen). Dies ist der erste Teil des Gewinnes – bei uns 6 Prozent vom Umsatz.

4. Gewinnausschüttung

Erst wenn auch dieser dritte Topf gefüllt ist, kann Gewinn ausgeschüttet werden. Was nach den Punkten 1 bis 3 bleibt, wird je zur Hälfte zwischen Mitarbeitern und der Firma geteilt. Also nur der kleine Rest bleibt als Gewinn.

Gewinnbeteiligung – was ist das?

Wir wollen den Mitarbeiter in das Unternehmensgeschehen mit einbeziehen, ihn teilhaben lassen an dem, was passiert. Dazu gehört auch eine monatlich in bar ausbezahlte Erfolgsbeteiligung, die wir »Gewinnbeteiligung« nennen. Außerordentliche Leistung soll auch außerordentliches Einkommen und Anerkennung schaffen.

- 3 -

Info Gewinnbeteiligung

Ein bestimmter Teil des Gewinns muss im Betrieb bleiben, damit neue Maschinen angeschafft werden können und um andere notwendige Investitionen zu ermöglichen. Dies sind immer 6 Prozent vom Umsatz.

Wenn der Gewinn größer ist als 6 Prozent vom Umsatz (zum Beispiel 10 Prozent), dann werden die restlichen 4 Prozent zwischen allen Mitarbeitern und der Firma Fifty-Fifty geteilt.

Gewinnbeteiligung – wie wird sie errechnet?

Normalerweise macht ein Unternehmen jährlich Bilanz und errechnet dann den Gewinn. Wir machen zusätzlich monatlich Bilanz und wissen so über den Gewinn des Vormonats Bescheid. Das Unternehmen muss, um Investitionen tätigen zu können, einen bestimmten Teil des Gewinns einbehalten. 6 Prozent (das sind nach Steuern ca. 2,5 Prozent) verbleiben in der Unternehmung. Jedes Prozent, das mehr verdient wird, wird gleichmäßig zwischen Unternehmen und Mitarbeiter aufgeteilt.

- 4 -



1. System zur Erfolgsbeteiligung einführen

Info Gewinnbeteiligung

Die Gewinnbeteiligung wurde erstmals im Januar 1986 ausgeschüttet. Damals wurden 150 DM je Mitarbeiter ausbezahlt. Durch gemeinsame Anstrengung konnte dieser Betrag dann auf knapp 500 DM je Mitarbeiter im März 1995 gesteigert werden. Dieses war der bisher höchste Betrag, der ausbezahlt wurde. Der Betrag wird stets in bar ausbezahlt. Er muss allerdings im Folgemonat noch versteuert werden.

Das heißt: 300 DM Gewinnanteil je Mitarbeiter (z. Zt. 80). Nun werden Sie fragen, warum 80 Mitarbeiter? Wir sind doch mehr Mitarbeiter? Nun, das kommt daher, dass wir viele Teilzeitkräfte eingestellt haben. Wenn man die gesamte Arbeit (Stundenzahl) aller Mitarbeiter zusammenrechnet und dann durch die normale Arbeitszeit von 7,2 Stunden dividiert, dann erhalten wir die 80 »rechnerischen Vollzeitkräfte«.

- 5 -

Info Gewinnbeteiligung

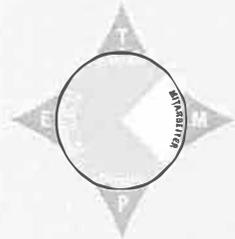
Gewinnbeteiligung – wie wird sie abgerechnet?

Abrechnungsschlüssel

1. 100 % Arbeitszeit (40 Stunden) = voller Anteil
2. 75 % Arbeitszeit (30 Stunden und mehr) = 75 % Anteil
3. 50 % Arbeitszeit (20 Stunden und mehr) = 50 % Anteil
4. 25 % Arbeitszeit (ab 10 Stunden) = 25 % Anteil
5. Auszubildende im Betrieb = halber Anteil
6. Studenten der Berufsakademie = halber Anteil, berücksichtigt wird nur die im Betrieb verbrachte Zeit.
7. Praktikanten und Umschüler im Betrieb = halber Anteil
8. Ferienarbeiter = keine Gewinnbeteiligung
9. Normaler Urlaub = Gewinnbeteiligung läuft weiter
10. Unbezahlter Urlaub und Krankheit = keine Gewinnbeteiligung; die in einer Woche geleisteten Stunden werden wie unter Punkt 1 bis 4 abgerechnet.
11. Neue Mitarbeiter = Gewinnbeteiligung läuft ab dem ersten vollen Kalendermonat.

2.

- 6 -



1. System zur Erfolgsbeteiligung einführen

Info Gewinnbeteiligung

12. Die Beteiligung wird monatlich und in bar gezahlt.
 13. Der Arbeitnehmer muss zum Zeitpunkt der Auszahlung noch im Betrieb arbeiten.
 14. Ein Rechtsanspruch in Zukunft ist nicht begründet.

Rechenbeispiel Gewinnbeteiligung

€	1.711.000	Umsatz Werkzeugkassetten
- €	613.000	Materialeinsatz
- €	17.000	Bestandsveränderung
<hr/>		
€	1.081.000	Betriebsleistung
- €	464.000	Löhne und Gehälter
- €	57.000	Urlaubs- und Weihnachtsgeld
- €	47.000	Ausfall
- €	346.000	Verwaltung und Vertrieb
- €	0	Andere Aufwendungen
- €	25.000	Zinsen
<hr/>		
€	142.000	Gewinn vor Steuern
- €	94.000	Kapital für Investitionen
Vom Umsatz bleiben 6 % im Betrieb		
€	24.000	Auszuschüttender Betrag (50%)

- 7 -



2. Prämien an Mitarbeiter, die nicht krank waren

Danken Sie allen Mitarbeitern, die nicht krank waren, mit einem persönlichen Brief der Geschäftsleitung. Belohnen Sie die Mitarbeiter für ihre persönliche Umsicht und Fitness durch eine Prämie.

Krankenstand 2002

Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter,

unser Krankenstand 2002 war wie das gesamte Jahr 2002 eine Achterbahnfahrt. Anfang des Jahres war der Krankenstand gut (2,27 Prozent), gegen Ende des Jahres verschlechterte er sich jedoch sehr. Insbesondere durch die katastrophalen Monate November und Dezember (6,4 bzw. 6,7 Prozent) sackten wir im 2. Halbjahr auf 4,2 Prozent ab. Der Jahresdurchschnitt beträgt 3,23 Prozent. Unser Ziel von 2,9 Prozent ist damit weit verfehlt.

Trotzdem oder gerade deshalb freue ich mich mit Ihnen über Ihre gute Gesundheit – Sie waren im 2. Halbjahr 2002 keinen einzigen Tag krank. Ich freue mich, Ihnen deshalb die 150 € Prämie (Teilzeitmitarbeiter entsprechend anteilig) heute ausbezahlen zu dürfen.

Ziel 2003

Unser Ziel im Jahr 2003 ist wieder ein Krankenstand von 2,9 Prozent. Weiterhin wird die Prämie von 150 € pro Halbjahr ausbezahlt (Teilzeitmitarbeiter wieder anteilig). Parallel dazu werden wir aber genau analysieren müssen, wodurch der Anstieg zustande kam. Bitte unterstützen Sie uns weiterhin darin, den Krankenstand niedrig zu halten – zu Ihrem eigenen Vorteil, um auch in Zukunft die Krankheitsprämie zu erhalten und in einem eingespielten Team kontinuierlich arbeiten zu können. Für die Firma bedeuten niedrige Krankenstände niedrige Kosten und damit sichere Arbeitsplätze.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung

Prof. Dr. Jörg Knoblauch

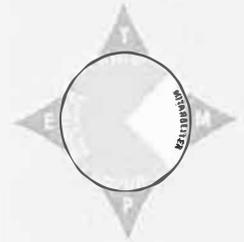
Prämie für Mitarbeiter, die nicht krank waren.

Spielregeln

Wie Sie vielleicht wissen, haben wir bei tempus ein Prämiensystem: Jeder Mitarbeiter, der in einem Halbjahr nicht krank war, erhält 150 €.

Es gelten die folgenden Spielregeln:

- 150 € pro Halbjahr (Januar bis Juni und Juli bis Dezember).
- Der Mitarbeiter muss die vollen sechs Monate in der Firma sein (sonst bekommt er überhaupt keine Prämie).
- Auszubildende erhalten 50 Prozent der Prämie.
- Praktikanten erhalten keine Prämie.
- Ausgeschiedene Mitarbeiter erhalten keine Prämie.
- Teilzeitkräfte (inkl. 400 €-Kräfte) erhalten eine anteilige Prämie.
- Bei Versetzungen innerhalb der Firma (z. B. Versetzungen zwischen Seminaren und Consulting) wird die Prämie anteilig von beiden Unternehmensbereichen bezahlt.
- Jeder Mitarbeiter hat das Recht, Krankzeiten durch Urlaub/Gleitzeitguthaben auszugleichen. Dies muss allerdings unverzüglich geschehen. Dies bedeutet, man kann nicht bis zum Ende der sechs Monate warten, um zu sehen, ob sich die Verrechnung mit Gleitzeitguthaben für die Mitarbeiter »rechnet«.



Note 2

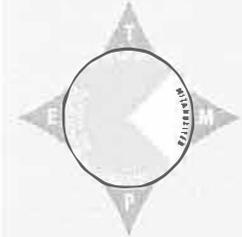
Neben der Erfolgsbeteiligung gibt es auch die Möglichkeit, dass sich der Mitarbeiter in geringer Form am Kapital des Unternehmens beteiligt.

Die Mitarbeiter sind durch einige wenige Prozente am Kapital des Unternehmens beteiligt. Parallel dazu erhalten Mitarbeiter eine regelmäßige Erfolgsbeteiligung.

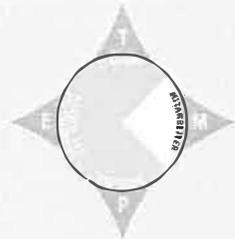
To do:

1. Kapitalbeteiligung in Höhe der VWL einführen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 6 Mitgenießen und Mitbesitzen	Jeder Mitarbeiter erhält seinen Lohn bzw. sein Gehalt. <input type="checkbox"/>	Es gibt eine Erfolgsbeteiligung – allerdings nur für Führungskräfte. <input type="checkbox"/>	Bei einem besonders guten Jahresergebnis wird eine einmalige Prämie an die Mitarbeiter ausbezahlt. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter partizipieren am Erfolg über eine regelmäßige Erfolgsbeteiligung. <input type="checkbox"/>	Neben der Erfolgsbeteiligung gibt es auch die Möglichkeit, dass sich der Mitarbeiter in geringer Form am Kapital des Unternehmens beteiligt. <input checked="" type="checkbox"/>	Es gibt die Möglichkeit einer substanziellen Kapitalbeteiligung für alle Mitarbeiter. Die Kennzahlen für das Mitarbeiterengagement sind besser als der Branchenschnitt. <input type="checkbox"/>



1. Kapitalbeteiligung in Höhe der VWL einführen



Überlegen Sie, ob Sie eine Kapitalbeteiligung einführen. Es gibt viele unterschiedliche Möglichkeiten, Mitarbeiter am Kapital zu beteiligen. Installieren Sie unter der Beratung von Spezialisten (beispielsweise »AGP Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft«, Kassel) eine auf Ihre unternehmerische Situation zugeschnittene Kapitalbeteiligung.

Kommunizieren Sie die Vorteile der Kapitalbeteiligung Ihren Mitarbeitern. Rechts sehen Sie ein Beispiel.

Einführung in die Kapitalbeteiligung bei tempus

Wenn Sie Ihr Geld anlegen wollen, können Sie zwischen verschiedenen Alternativen wählen. Sie können sich Aktien, Pfandbriefe oder sonstige Wertpapiere kaufen oder Ihr Geld einfach zur Bank bringen.



-1-

Die Bank zahlt Ihnen für Ihr Geld einen bestimmten Zins.

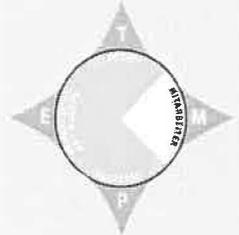


Die Bank lebt davon, Geld zu verleihen.



-2-

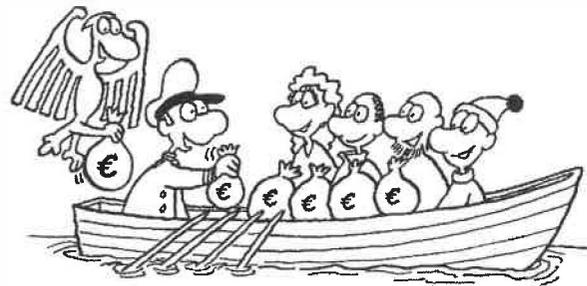
1. Kapitalbeteiligung in Höhe der VWL einführen



Letztlich wird es somit Ihr Geld sein, das an andere Unternehmen geht, die damit dann deren Boot, das heißt deren Unternehmen fit machen.



-3-

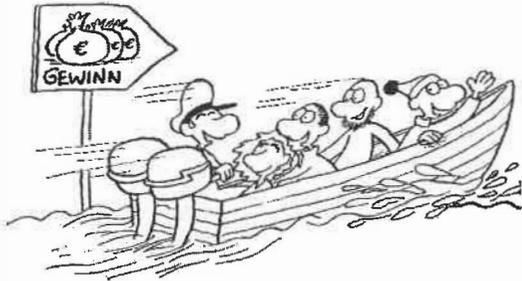


Durch das Vermögensbildungsgesetz hat der Staat die Möglichkeit geschaffen, dass Unternehmen Mitarbeiter in Form einer Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung an *ihrer Firma* beteiligen können.

Wenn Sie Aktien, Pfandbriefe oder sonstige Wertpapiere kaufen, müssen Sie einen Kaufpreis bezahlen. Wenn Sie im Rahmen einer Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung bei tempus Anteile kaufen, haben Sie den Vorteil, dass Sie von tempus einen beachtlichen Anteil Ihres Anteilscheins als Zuwendung bekommen. Außerdem zahlt auch noch der Staat dazu.

-4-

1. Kapitalbeteiligung in Höhe der VWL einführen



Die Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung bei tempus hat gegenüber den anderen Anlageformen den zusätzlichen Vorteil, dass Sie selbst mit Ihrem Engagement die Höhe der Rendite beeinflussen können.

Ihre Rendite wird um so höher sein, je höher der Gewinn bei tempus ausfällt. Der Gewinn bei tempus lässt sich von jedem von uns an seinem Arbeitsplatz dadurch beeinflussen, dass er kostenbewusst arbeitet und mitdenkt. Der Gewinn insgesamt entsteht aber nur durch das Zusammenwirken aller Betriebsteile.

-5-

Damit das Zusammenwirken der Betriebsteile reibungslos vonstatten gehen kann, müssen wir alle erkennen, dass wir in einem Boot sitzen. Wir müssen versuchen, dieses Boot in einen möglichst gewinnbringenden Hafen zu steuern. Wir alle zusammen sind die tempus-Mannschaft!

Durch die Beteiligung der Mitarbeiter am Eigenkapital der Firma tempus werden diese zu einem Teil Miteigentümer des »Bootes«.



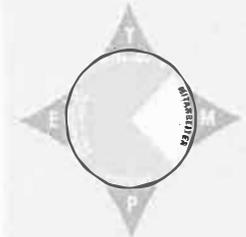
-6-

1. Kapitalbeteiligung in Höhe der VWL einführen

Die Broschüre von tempus zur Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung informiert Sie über die wichtigsten Punkte zum Thema. Diese Broschüre können Sie bei tempus bestellen. Preis und Bestelladresse finden Sie im Anhang.

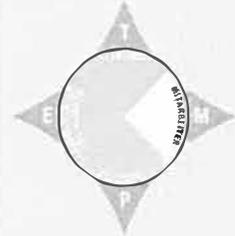
Rechts sehen Sie die Gliederung der Broschüre.

tempus-Broschüre	
Informationen über Mitarbeiter- Kapitalbeteiligung	
Gliederung	
Einführung	3
1. Was ist eine Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung?	7
2. Wer kann sich bei tempus beteiligen?	8
3. Was ist ein stiller Gesellschafter?	9
4. Was ist ein Anteilschein?	10
5. Wer bezahlt die Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung?	11
6. Welchen Gewinn bringt die Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung?	17
7. Wie lange bleibt die Beteiligung festgelegt?	19
8. Welches Risiko gehe ich dabei ein?	21
9. Wer vertritt meine Interessen?	22
10. Was gibt es sonst noch wissenswertes?	23
Anlage: Muster eines Beteiligungsvertrages	

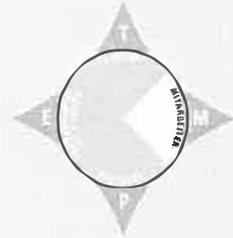


1. Kapitalbeteiligung in Höhe der VWL einführen

Übergeben Sie jedem beteiligten Mitarbeiter einen Anteilschein, der zeigt, wie viel Kapital er besitzt. Rechtlich hat dieser Anteilschein keine Bedeutung, er informiert und motiviert aber Ihre Mitarbeiter.



Note 1



Es gibt die Möglichkeit einer substanziellen Kapitalbeteiligung für alle Mitarbeiter. Die Kennzahlen für das Mitarbeiterengagement sind besser als der Branchenschnitt.

Der einzelne Mitarbeiter ist auch in finanziellen Fragen zum Mitunternehmer bzw. Anteilseigner geworden. Sein Interesse am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens ist dadurch stark ausgeprägt. Ihre ausgeprägte Mitarbeiterorientierung zeigt sich auch an den Kennzahlen. Sie gelten in Ihrer Branche als beispielgebend.

To do:

1. Substanzielle Kapitalbeteiligung
2. Mitarbeiterbezogene Kennzahlen ermitteln

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 6 Mitgenießen und Mitbesitzen	Jeder Mitarbeiter erhält seinen Lohn bzw. sein Gehalt. <input type="checkbox"/>	Es gibt eine Erfolgsbeteiligung – allerdings nur für Führungskräfte. <input type="checkbox"/>	Bei einem besonders guten Jahresergebnis wird eine einmalige Prämie an die Mitarbeiter ausbezahlt. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter partizipieren am Erfolg über eine regelmäßige Erfolgsbeteiligung. <input type="checkbox"/>	Neben der Erfolgsbeteiligung gibt es auch die Möglichkeit, dass sich der Mitarbeiter in geringer Form am Kapital des Unternehmens beteiligt. <input type="checkbox"/>	Es gibt die Möglichkeit einer substanziellen Kapitalbeteiligung für alle Mitarbeiter. Die Kennzahlen für das Mitarbeiterengagement sind besser als der Branchenschnitt. <input checked="" type="checkbox"/>

1. Substanzielle Kapitalbeteiligung

Die Möglichkeit der Mitarbeiter, sich stärker am Kapital des Unternehmens zu beteiligen, lässt die Bindung des Einzelnen und auch sein Interesse am Unternehmen steigen. Erarbeiten Sie eine Form der Kapitalbeteiligung, die Mitarbeiter auch finanziell zu Mitunternehmern werden lässt.

Die Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP) hilft Ihnen bei der Einführung eines Partnerschaftsmodells.

Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e. V.

Wilhelmshöher Allee 283a

34131 Kassel

Tel. (0561) 932 425-0

Fax (0561) 932 425-2

info@agpev.de

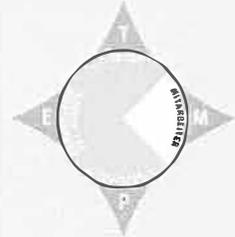


2. Mitarbeiterbezogene Kennzahlen ermitteln

Ermitteln Sie Kennzahlen rund um das Thema Mitarbeiterqualifikation, Mitarbeitermotivation usw. Beispiele für solche Kennzahlen sind

- Krankheitsquote
- Fluktuation
- Zufriedenheit
- Loyalität
- usw.

tempus-Consulting führt regelmäßig solche Befragungen in Zusammenarbeit mit der Firma persolog in Remchingen durch.



Mitarbeiter wertschätzen (Sinn bieten)



Immer weniger Mitarbeiter arbeiten ausschließlich für Geld. Sie wollen mehr: Ehrlichkeit, Wahrhaftigkeit und Verzicht auf Manipulation. Sie suchen Lob und Anerkennung für das, was sie tun, und ein von Vertrauen geprägtes Arbeitsumfeld.

Das Warten auf das Wochenende ist für viele Mitarbeiter zu wenig. Ihre tägliche Arbeit muss etwas mit ihrer persönlichen Entfaltung zu tun haben und ihnen Sinn bieten. Im Handlungsfeld M 7 stellen wir Ihnen zentrale Elemente der Mitarbeiterwertschätzung und -motivation vor:

- Ständiges Loben und Mutmachen.
- Bewerten und Fördern der Mitarbeiter. Denn weiß der Mitarbeiter, wo er steht, kann er sein Potenzial mit der Unterstützung des Unternehmens weiter ausbauen.
- Durch eine gemeinsam gelebte Wertebasis zu einer geistgeprägten Unternehmenskultur.
- Schaffen einer Kultur, die Freiräume für individuelle Entwicklungen möglich macht.

Weiterführende Informationen:
Methodenhandbuch,
 Methoden Nr. 9, 29, 30, 37, 38, 40, 41

Note 6

Angst und Druck dominieren. Die Mitarbeiter werden als Kostenfaktor gesehen.

Mitarbeiter stellen ein notwendiges Übel dar. Aus Sicht des Unternehmers leisten sie nicht genug und produzieren somit in erster Linie Kosten. Die Mitarbeiterführung besteht darin, jeden Arbeitsschritt zu kontrollieren und bei Fehlern mit Konsequenzen zu drohen.



	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 7 Mitarbeiter wertschätzen	Angst und Druck dominieren. Die Mitarbeiter werden als Kostenfaktor gesehen.	Die Unternehmensleitung erkennt zunehmend, dass ihre Maschinen besser gepflegt werden als ihre Mitarbeiter. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiterbedürfnisse werden erfragt und erste Erkenntnisse umgesetzt. Nur nach herausragender Leistung erhalten Mitarbeiter ein Feedback. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiter stehen mit ihren Wünschen und Bedürfnissen bewusst im Mittelpunkt. Der Chef ist ein Mutmacher. <input type="checkbox"/>	Eine Kultur des Lobens, Förderns und Bewertens wird praktiziert. An einer gemeinsamen Wertebasis wird gearbeitet. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen ist geprägt von »Lust an Leistung«. Die Mitarbeiter finden Sinn in ihrer Arbeit und werden zu »Kulturmissionaren«. <input type="checkbox"/>



MITARBEITER WERTSCHÄTZEN (SINN BIETEN)

Note 5

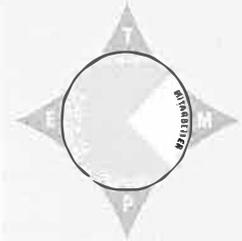
Die Unternehmensleitung erkennt zunehmend, dass ihre Maschinen besser gepflegt werden als ihre Mitarbeiter.

Gute Leistungen der Mitarbeiter werden nach dem Grundsatz behandelt: »Nichts gesagt ist genug gelobt«. Das Betriebsklima und die fehlende Bereitschaft der Mitarbeiter zu herausragenden Leistungen lassen erkennen, dass einige Faktoren für hervorragende Arbeitsleistung im Unternehmen nicht vorhanden sind.

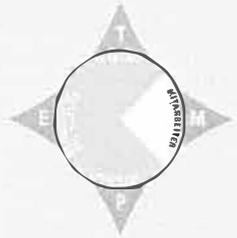
To do:

1. Probleme erkennen und sich selbst realistisch einschätzen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 7 Mitarbeiter wertschätzen	Angst und Druck dominieren. Die Mitarbeiter werden als Kostenfaktor gesehen. <input type="checkbox"/>	Die Unternehmensleitung erkennt zunehmend, dass ihre Maschinen besser gepflegt werden als ihre Mitarbeiter. <input checked="" type="checkbox"/>	Die Mitarbeiterbedürfnisse werden erfragt und erste Erkenntnisse umgesetzt. Nur nach herausragender Leistung erhalten Mitarbeiter ein Feedback. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiter stehen mit ihren Wünschen und Bedürfnissen bewusst im Mittelpunkt. Der Chef ist ein Mutmacher. <input type="checkbox"/>	Eine Kultur des Lobens, Förderns und Bewertens wird praktiziert. An einer gemeinsamen Wertebasis wird gearbeitet. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen ist geprägt von »Lust an Leistung«. Die Mitarbeiter finden Sinn in ihrer Arbeit und werden zu »Kulturmissionaren«. <input type="checkbox"/>



Probleme erkennen und sich selbst realistisch einschätzen



Gründe für unzureichende Arbeitsleistung

Beantworten Sie folgende Fragen:

Arbeiten Ihre Mitarbeiter in einem Umfeld, das ihnen eine optimale Arbeitsleistung ermöglicht?

Was führt zur Unzufriedenheit der Mitarbeiter?

Ihre Selbsteinschätzung

Wie erleben Ihre Mitarbeiter Sie als Führungskraft?

Vergleichen Sie Ihre Selbsteinschätzung mit Mitarbeiterbefragungen.

Arbeiten Sie bei Abweichungen an der Verbesserung.

Was heißt für Sie, Mitarbeiter mit Würde und Respekt zu behandeln?

Note 4

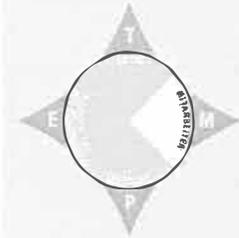
Die Mitarbeiterbedürfnisse werden erfragt und erste Erkenntnisse umgesetzt. Nur nach herausragender Leistung erhalten Mitarbeiter ein Feedback.

Die Mitarbeiterbedürfnisse werden durch Abfragen grob ermittelt. Es wird gelobt – nach herausragender Leistung. Die Mitarbeiter werden regelmäßig schriftlich beurteilt.

To do:

1. Mitarbeiter loben – Ein-Minuten-Lob
2. Mitarbeiterbedürfnisse abfragen
3. Bewertung von oben nach unten

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 7 Mitarbeiter wertschätzen	Angst und Druck dominieren. Die Mitarbeiter werden als Kostenfaktor gesehen. <input type="checkbox"/>	Die Unternehmensleitung erkennt zunehmend, dass ihre Maschinen besser gepflegt werden als ihre Mitarbeiter. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiterbedürfnisse werden erfragt und erste Erkenntnisse umgesetzt. Nur nach herausragender Leistung erhalten Mitarbeiter ein Feedback. <input checked="" type="checkbox"/>	Die Mitarbeiter stehen mit ihren Wünschen und Bedürfnissen bewusst im Mittelpunkt. Der Chef ist ein Mutmacher. <input type="checkbox"/>	Eine Kultur des Lobens, Förderns und Bewertens wird praktiziert. An einer gemeinsamen Wertebasis wird gearbeitet. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen ist geprägt von »Lust an Leistung«. Die Mitarbeiter finden Sinn in ihrer Arbeit und werden zu »Kulturmissionaren«. <input type="checkbox"/>



1. Mitarbeiter loben – Ein-Minuten-Lob

Lob beruht auf der Erkenntnis, dass Ermutigung statt Fehlersuche immense Energie freisetzt. Beachten Sie folgende Tipps:

- Loben Sie sofort.
- Nennen Sie die Sache konkret beim Namen.
- Seien Sie emotional und ehrlich.
- Ermutigen Sie den Mitarbeiter zur Weiterarbeit.

Tipp Buchtipps:
Blanchard, Kenneth; Johnson, Spencer: Der Minuten-Manager.
Reinbek: Rowohlt 2000



2. Mitarbeiterbedürfnisse abfragen

Ermitteln Sie bei Ihren Mitarbeitern deren Bedürfnisse für ein positives Arbeitsumfeld.

Führen Sie eine Befragung durch. Die Firma drillbox hat 1986 zum ersten Mal die Befragung »Welche Bedürfnisse hat der Mitarbeiter?« durchgeführt. Noch völlig unbedarft wurden die verschiedensten Sachen abgefragt. Rechts sehen Sie die Ergebnisse, die zahlreiche neue Ideen brachten und seit 1986 Schritt für Schritt umgesetzt wurden.

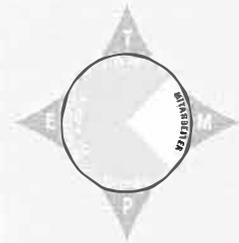
Ergebnis der Mitarbeiterbefragung bei drillbox vom 17.12.1986

»Was wäre Ihnen besonders wichtig?«

<i>Wünsche</i>	<i>Nennungen</i>
– »Gewinnbeteiligung, wie wir sie haben.«	33
– Mehr Lob und nicht alles so selbstverständlich nehmen	28
– Gleitzeit morgens von einer halben Stunde	23
– Mehr Informationen; innerbetrieblich und allgemein	22
– Kapitalbeteiligung (Sie können Ihr Geld in der Firma anlegen)	17
– Bessere Aufstiegschancen	16
– Klarere Abgrenzung meines Aufgabengebietes	14
– Private Telefongespräche während der Arbeitszeit nicht nur in Notsituationen	14
– Mehr Unterstützung durch die Geschäftsleitung	13
– Betriebsregeln	12
– Noch leistungsorientierter durch Akkord oder Prämienlohn	10
– Freikarte für Bergbad/Hallenbad	7
– Kurs über gesunde Ernährung während der Arbeitszeit	6
– Bezahlung von Mitgliedschaft im Sportverein	6
– Kaffee kochen in der Mittagspause	4



2. Mitarbeiterbedürfnisse abfragen



Prüfen Sie den Erfolg Ihrer Maßnahmen durch Befragungen. Die Ergebnisse bewerten nicht nur die Vergangenheit, sie zeigen Ihnen auch neue Wege für die Zukunft.

Die Firma drillbox entwickelte ein Konzept, um die Mitarbeiter stärker in das Unternehmen einzubinden, zu motivieren und als Mitunternehmer zu behandeln: die »33 Rosen«. Dies sind 33 Ideen, wie dies erreicht werden kann.

Nach der Einführung der Maßnahmen befragte das Unternehmen die Mitarbeiter über ihre Meinung. Rechts sehen Sie die Ergebnisse aus dem Jahre 1999.

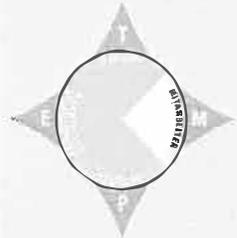
Ergebnisse der Umfrage: "Wie wichtig sind die Rosen aus Mitarbeitersicht?"					
Wichtig für die Mitarbeiter:			Wichtig für die Firma aus Mitarbeitersicht:		
Rang	Rosen	Noten	Rang	Rosen	Noten
1	Ermütigung statt Fehlersuche	1.56	1	Strategiewochenende	1.42
2	Flexible Arbeitszeit	1.70	2	Führen mit Zielvereinbarungen	1.58
3	Monatliche Mitarbeiter-Zeitung	1.72	3	Weiterbildung	1.59
4	Betriebsrat	1.84	4	KVP	1.64
5	Prämien (nicht krank)	1.84	5	Verbesserungsvorschläge	1.67
6	Geburtsbrief	1.87	6	Flexible Arbeitszeit	1.71
7	Belegschaftsversammlung	1.91	7	Belegschaftsversammlung	1.84
8	Lohn- und Gehaltsgerechtigkeit	1.95	8	Unternehmenskultur	1.93
9	Mitarbeiterbroschüre	1.96	9	Kapitalbeteiligung	1.93
10	Obst	1.98	10	Erfolge feiern	1.93
11	Erfolge feiern	1.98	11	Prämien (nicht krank)	1.93
12	Weiterbildung	2.00	12	Ermütigung statt Fehlersuche	1.93
13	Integration neuer Mitarbeiter	2.02	13	Monatliche Mitarbeiter-Zeitung	1.95
14	Tagesgenaue Infos	2.07	14	Tagesgenaue Infos	2.00
15	Verbesserungsvorschläge	2.07	15	Integration neuer Mitarbeiter	2.00
16	Gewinnbeteiligung	2.07	16	Stammtisch	2.07
17	Kapitalbeteiligung	2.20	17	Mitarbeiterbroschüre	2.12
18	KVP	2.22	18	Gehaltsanbindung an Ziele	2.16
19	Strategiewochenende	2.22	19	Kontaktabend	2.16
20	Kontaktabend	2.36	20	drillbox-university	2.17
21	Führen mit Zielvereinbarungen	2.37	21	Gewinnbeteiligung	2.19
22	Unternehmenskultur	2.39	22	Obst	2.21
23	Personalsuche	2.40	23	Beurteilung von unten nach oben	2.23
24	Politik der offenen Tür	2.49	24	Betriebsrat	2.25
25	Gehaltsanbindung an Ziele	2.54	25	Lohn- und Gehaltsgerechtigkeit	2.27
26	Fitness	2.58	26	Geburtsbrief	2.28
27	Zeitplansystem	2.61	27	Politik der offenen Tür	2.29
28	Beurteilung von unten nach oben	2.66	28	Personalsuche	2.31
29	Stammtisch	2.68	29	Persönlichkeitsprofil	2.35
30	Gymnastik	2.82	30	Jahresmotto	2.39
31	drillbox-university	2.84	31	Zeitplansystem	2.65
32	Persönlichkeitsprofil	2.89	32	Fitness	2.83
33	Jahresmotto	2.98	33	Gymnastik	3.02



3. Bewertung von oben nach unten

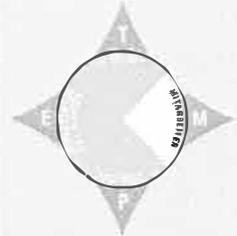
Veranlassen Sie, dass Ihre Mitarbeiter regelmäßig ein schriftliches Feedback erhalten. Dies schafft Klarheit.

Lassen Sie außerdem die Mitarbeiter einmal im Jahr von ihren Vorgesetzten anhand eines Bogens zur Leistungsbeurteilung bewerten. Der Mitarbeiter füllt diesen Bogen ebenfalls aus. Die beiden Bögen werden verglichen. Ist die Abweichung zwischen Eigen- und Fremdbewertung größer als eine halbe Note (im Durchschnitt) muss ein Gespräch stattfinden. Die Erfahrung zeigt, dass die Selbsteinschätzung der Mitarbeiter sehr gut ist.



Leistungsbeurteilungsbogen Mitarbeiter							
Seite 1							
..... (Name)	 (ausgefüllt am)				Durchschnittsnote: 1,0 - 2,1 A-Mitarbeiter 2,2 - 2,7 B-Mitarbeiter 2,8 - 5,0 C-Mitarbeiter	
..... (Bereich)	 (ausgefüllt durch)					
	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1	Note	
Fachkönnen, Fachkenntnis	Unzureichendes Können. Bleibt trotz Unterstützung unfähig	Entspricht nicht voll den Anforderungen, braucht Hilfe und Unterstützung	Ausreichend, normaler Durchschnitt	Gutes Können, selbstständig und sicher	Großes Können, mehr als Position erfordert. Sicheres Urteil in schwierigen Fragen.		
Weiterbildung	Gleichgültig, lehnt Weiterbildung ab	Nimmt nur nach Aufforderung an Weiterbildung teil	Nimmt teil an Weiterbildungsmaßnahmen	Ist bemüht um Weiterbildung, nimmt gerne daran teil	Hält sich selbstständig durch Weiterbildung fit.		
Einsatzbereitschaft	Sehr träge, versucht sich zu drücken, mehr fach ausgefallen	Etwas träge, gleichgültig, uninteressiert	Bei Aufforderungen gern und stets bereit, mehr zu tun	Erladigt Arbeit selbstverantwortlich	Leistet von sich aus mehr als nötig. Muss gelegentlich gebremst werden.		
Zusammenarbeit	Wird abgelehnt, unverträglich, überempfindlich, unkameradschaftlich	Kontaktschwach, geht seine eigenen Wege, wenig beliebt	Ordnet sich ein, macht mit	Kooperativ, auf gute Zusammenarbeit bedacht	Mitreißend, hilfsbereit, sehr bemüht um reibungslose und gute Zusammenarbeit		
Einstellung zu Firma und Vorgesetzten	Beeinflusst andere bewusst negativ, rebellisch	Persönlich widerspenstig, betont misstrauisch, unbeteiligt	Lässt sich unter normalen Bedingungen gut leiten, korrekt	Sucht persönlich auch bei Schwierigkeiten nach Verständnis für Vorgesetzte und Firma	Übt einen bemerkenswert guten Einfluss auf andere und das Betriebsklima aus		
Bereitschaft, flexibel zu arbeiten	Keine Bereitschaft bzw. Möglichkeit, flexibel zu arbeiten	Widerstrebende Bereitschaft, flexibel zu arbeiten	Bedingte Bereitschaft, flexibel zu arbeiten	Bereit, flexibel zu arbeiten	Stimmt selbstständig Arbeitszeit auf Arbeitsanfall ab (auch abteilungsübergreifend)		

3. Bewertung von oben nach unten



Tipp Entwerfen Sie auch einen Leistungsbeurteilungsbogen für Ihre Auszubildenden. Er kann etwas kürzer ausfallen.

Leistungsbeurteilungsbogen Mitarbeiter						
Seite 2						
	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1	Note
Mitarbeit an Verbesserungsprozess (KVP, VVW)	Beteiligt sich selten oder nie, Verweigerung von Mitarbeit bei Jobrotation, KVP etc.	Beteiligt sich nach Aufforderung, eingeschränkte Mitarbeit bei Jobrotation, KVP etc.	Macht gelegentlich Vorschläge, Mitarbeit/Teilnahme bei Jobrotation, KVP etc.	Macht öfters gute VV, ist um konkrete Verbesserung bemüht, arbeitet konstruktiv mit	Macht ständig VV. Innovativer Ideenlieferant und Förderer des KVP's	
Arbeitstempo	Müde, sehr unsicher, kein sichtbares Ergebnis in vorgegebener Zeit	Bedächtig, langsamer Typ, etwas unsicher	Durchschnittlich schnell, mal schnell, mal langsam	Schnell und gleichmäßig	Außerordentlich zügig und schnell	
Arbeitsqualität Arbeitsgüte	Unzureichend, unbrauchbar	Oberflächlich	Durchschnittlich sorgfältig, mal gut, mal schlecht	Gewissenhaft	Äußerst sorgfältig und genau	
Planung, Selbstständigkeit	Kein Überblick, braucht oft Anleitung und Aufsicht	Braucht wiederholte Erläuterungen und Berichtigungen	Versteht seine Arbeit und erfüllt sie zweckmäßig	Versteht weitergesteckte neue Pläne und erledigt sie zielstrebig	Erkennt selbst neue Ziele, stellt realistischen Plan auf und verwirklicht ihn	
Gesundheit, Krankenstand (ohne Arbeitsunfall)	Durchschnittlich über 10 Tage krank	Durchschnittlich 9-10 Tage krank	Durchschnittlich 6-8 Tage krank	Durchschnittlich 3-5 Tage krank	Durchschnittlich 0-2 Tage krank	
Kundenbezug	Ausschließlich auf sich selbst bezogen	Zu sehr auf sich selbst bezogen. Schätzt die Bedürfnisse der Kunden oft falsch ein	Begreift, dass letztendlich der Kunde das Gehalt bezahlt	Bewusstsein "Kunde ist König" Geht auf Kundenwünsche ein	Hochsensibel, wenn es um Kundenbedürfnisse geht. Setzt diese konsequent um	
Zielerreichung	Setzt sich nicht sonderlich für seine Ziele ein. Zielsetzung nur oberflächlich	Ziele werden hin und wieder erreicht	Arbeitet konsequent mit schriftlich festgelegten Zielsetzungen	Realistische Ziele werden zu 80 Prozent erreicht	Übertrifft alle Erwartungen sowohl der Mitarbeiter, als auch der Kunden	
Kommunikation	Ungenügende mündliche und schriftliche Fähigkeiten	Ausreichende mündliche und schriftliche Fähigkeiten.	Durchschnittliche mündliche und schriftliche Fähigkeiten.	Gute mündliche und schriftliche Fähigkeiten	Erstklassige mündliche und schriftliche Fähigkeiten	

3. Bewertung von oben nach unten

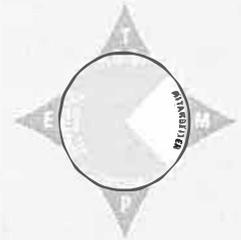
Wichtig sind auch die Punkte auf dem Bogen, die sich mit den Stärken und dem Verbesserungspotenzial beschäftigen. Sprechen Sie diese auf alle Fälle an, falls hier irgendwelche auffälligen Dinge geäußert werden. Sie können hier beispielsweise erkennen, ob ein Mitarbeiter nicht seinen Stärken entsprechend eingesetzt ist.

Leistungsbeurteilungsbogen Mitarbeiter			
Seite 3			
Größte Stärken:			

Verbesserungspotenzial:			

Eignung für Beförderung:	Ja	Nein	als: -----

Empfehlung für:			
Anzustrebende persönliche Verbesserung: -----			
Weiterbildung: -----			
Gesamteindruck: -----			



3. Bewertung von oben nach unten

Wichtig ist auch die Frage: »Sind Sie zufrieden mit Ihrer Position?« Mitarbeiter wechseln ihre Arbeit in der Regel nicht aus finanziellen Gründen, sondern weil sie unterfordert sind und neue Herausforderungen suchen.

Leistungsbeurteilungsbogen Mitarbeiter

Seite 4

Nur vom Mitarbeiter auszufüllen!

Wie lange möchten Sie noch bei tempus bleiben?

Sind Sie zufrieden mit Ihrer Position?

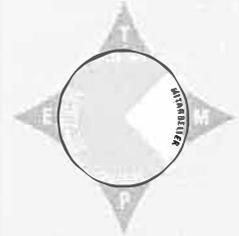
Denken Sie, dass Ihre Aufgaben Ihren Stärken entsprechen?

Streben Sie in Ihrer Abteilung eine andere Position/Aufgabe an?

Könnten Sie sich vorstellen, innerhalb des Unternehmens zu wechseln?

Welche Maßnahme zur Fortbildung wäre für Sie und das Unternehmen wichtig?

Sonstiges:





Leistungsbeurteilungsbogen Mitarbeiter

Seite 1

(Name) _____

(ausgefüllt am) _____

Durchschnittsnote:
 1,0 - 2,1 A-Mitarbeiter
 2,2 - 2,7 B-Mitarbeiter
 2,8 - 5,0 C-Mitarbeiter

(Bereich) _____

(ausgefüllt durch) _____

	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1	Note
Fachkönnen, Fachkenntnis	Unzureichendes Können. Bleibt trotz Unterstützung unfähig	Entspricht nicht voll den Anforderungen, braucht Hilfe und Unterstützung	Ausreichend, normaler Durchschnitt	Gutes Können, selbstständig und sicher	Großes Können, mehr als Position erfordert. Sicheres Urteil in schwierigen Fragen.	
Weiterbildung	Gleichgültig, lehnt Weiterbildung ab	Nimmt nur nach Aufforderung an Weiterbildung teil	Nimmt teil an Weiterbildungsmaßnahmen	Ist bemüht um Weiterbildung, nimmt gerne daran teil	Hält sich selbstständig durch Weiterbildung fit.	
Einsatzbereitschaft	Sehr träge, versucht sich zu drücken, mehrfach ausgefallen	Etwas träge, gleichgültig, uninteressiert	Bei Aufforderungen gern und stets bereit, mehr zu tun	Erledigt Arbeit selbstverantwortlich	Leistet von sich aus mehr als nötig. Muss gelegentlich gebremst werden.	
Zusammenarbeit	Wird abgelehnt, unverträglich, überempfindlich, unkameradschaftlich	Kontaktschwach, geht seine eigenen Wege, wenig beliebt	Ordnet sich ein, macht mit	Kooperativ, auf gute Zusammenarbeit bedacht	Mitreisend, hilfsbereit, sehr bemüht um reibungslose und gute Zusammenarbeit	
Einstellung zu Firma und Vorgesetzten	Beeinflusst andere bewusst negativ, rebellisch	Persönlich widerspenstig, betont misstrauisch, unbeteiligt	Lässt sich unter normalen Bedingungen gut leiten, korrekt	Sucht persönlich auch bei Schwierigkeiten nach Verständnis für Vorgesetzte und Firma	Übt einen bemerkenswert guten Einfluss auf andere und das Betriebsklima aus	
Bereitschaft, flexibel zu arbeiten	Keine Bereitschaft bzw. Möglichkeit, flexibel zu arbeiten	Widerstrebende Bereitschaft, flexibel zu arbeiten	Bedingte Bereitschaft, flexibel zu arbeiten	Bereit, flexibel zu arbeiten	Stimmt selbstständig Arbeitszeit auf Arbeitsanfall ab (auch abteilungsübergreifend)	
Mitarbeit an Verbesserungsprozess (KVP, VVW)	Beteiligt sich selten oder nie, Verweigerung von Mitarbeit bei Jobrotation, KVP etc.	Beteiligt sich nach Aufforderung, eingeschränkte Mitarbeit bei Jobrotation, KVP etc.	Macht gelegentlich Vorschläge, Mitarbeit/Teilnahme bei Jobrotation, KVP etc.	Macht öfters gute VV, ist um konkrete Verbesserung bemüht, arbeitet konstruktiv mit	Macht ständig VV. Innovativer Ideenlieferant und Förderer des KVP	
Arbeitstempo	Müde, sehr unsicher, kein sichtbares Ergebnis in vorgegebener Zeit	Bedächtig, langsamer Typ, etwas unsicher	Durchschnittlich schnell, mal schnell, mal langsam	Schnell und gleichmäßig	Außerordentlich zügig und schnell	
Arbeitsqualität Arbeitsgüte	Unzureichend, unbrauchbar	Oberflächlich	Durchschnittlich sorgfältig, mal gut, mal schlecht	Gewissenhaft	Äußerst sorgfältig und genau	
Planung, Selbstständigkeit	Kein Überblick, braucht oft Anleitung und Aufsicht	Braucht wiederholte Erläuterungen und Berichtigungen	Versteht seine Arbeit und erfüllt sie zweckmäßig	Versteht weitgesteckte neue Pläne und erledigt sie zielstrebig	Erkennt selbst neue Ziele, stellt realistischen Plan auf und verwirklicht ihn	
Gesundheit, Krankenstand (ohne Arbeitsunf.)	Durchschnittlich über 10 Tage krank	Durchschnittlich 9-10 Tage krank	Durchschnittlich 6-8 Tage krank	Durchschnittlich 3-5 Tage krank	Durchschnittlich 0-2 Tage krank	
Kundenbezug	Ausschließlich auf sich selbst bezogen	Zu sehr auf sich selbst bezogen. Schätzt die Bedürfnisse der Kunden oft falsch ein	Begreift, dass letztendlich der Kunde das Gehalt bezahlt	Bewusstsein "Kunde ist König" Geht auf Kundenwünsche ein	Hochsensibel, wenn es um Kundenbedürfnisse geht. Setzt diese konsequent um	
Zielerreichung	Setzt sich nicht sonderlich für seine Ziele ein. Zielsetzung nur oberflächlich	Ziele werden hin und wieder erreicht	Arbeitet konsequent mit schriftlich festgelegten Zielsetzungen	Realistische Ziele werden zu 80 Prozent erreicht	Übertrifft alle Erwartungen sowohl der Mitarbeiter, als auch der Kunden	
Kommunikation	Ungenügende mündliche und schriftliche Fähigkeiten	Ausreichende mündliche und schriftliche Fähigkeiten.	Durchschnittliche mündliche und schriftliche Fähigkeiten.	Gute mündliche und schriftliche Fähigkeiten	Erstklassige mündliche und schriftliche Fähigkeiten	





Leistungsbeurteilungsbogen Mitarbeiter

Seite 2

Größte Stärken:

Verbesserungspotenzial:

Eignung für Beförderung: Ja Nein als:

Empfehlung für:

Anzustrebende persönliche Verbesserung:

Weiterbildung:

Gesamteindruck:

Nur vom Mitarbeiter auszufüllen!

Wie lange möchten Sie noch bei tempus bleiben?

Sind Sie zufrieden mit Ihrer Position?

Denken Sie, dass Ihre Aufgaben Ihren Stärken entsprechen?

Streben Sie in Ihrer Abteilung eine andere Position/Aufgabe an?

Könnten Sie sich vorstellen, innerhalb des Unternehmens zu wechseln?

Welche Maßnahme zur Fortbildung wäre für Sie und das Unternehmen wichtig?

Sonstiges:



Note 3

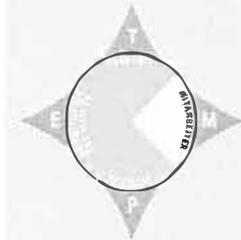
Die Mitarbeiter stehen mit ihren Wünschen und Bedürfnissen bewusst im Mittelpunkt. Der Chef ist ein Mutmacher.

Es wurde verstanden, dass einer der zentralen Faktoren für unternehmerischen Erfolg in motivierten, leistungsbereiten und flexiblen Mitarbeitern zu finden ist. Die Führungskräfte suchen bewusst nach Anlässen, um ihre Mitarbeiter zu loben und zu ermutigen. Einsichten aus dem per-solog® Persönlichkeits-Profil werden zur typgerechten Motivation genutzt.

To do:

1. Fair und effektiv kritisieren
2. Kontinuierliches Erfragen der Mitarbeiterbedürfnisse

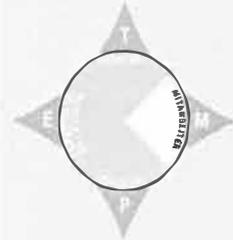
	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 7 Mitarbeiter wertschätzen	Angst und Druck dominieren. Die Mitarbeiter werden als Kostenfaktor gesehen. <input type="checkbox"/>	Die Unternehmensleitung erkennt zunehmend, dass ihre Maschinen besser gepflegt werden als ihre Mitarbeiter. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiterbedürfnisse werden erfragt und erste Erkenntnisse umgesetzt. Nur nach herausragender Leistung erhalten Mitarbeiter ein Feedback. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiter stehen mit ihren Wünschen und Bedürfnissen bewusst im Mittelpunkt. Der Chef ist ein Mutmacher. <input checked="" type="checkbox"/>	Eine Kultur des Lobens, Förderns und Bewertens wird praktiziert. An einer gemeinsamen Wertebasis wird gearbeitet. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen ist geprägt von »Lust an Leistung«. Die Mitarbeiter finden Sinn in ihrer Arbeit und werden zu »Kulturmissionaren«. <input type="checkbox"/>



1. Fair und effektiv kritisieren

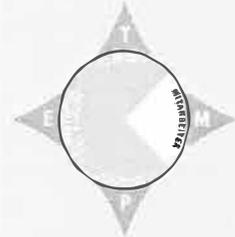
Üben Sie konstruktive Kritik an Ihren Mitarbeitern.

- Benennen Sie die Sache konkret.
- Beschreiben Sie, wie Sie emotional auf die Situation reagieren.
- Betonen Sie, dass Sie viel von der Person halten, aber nicht von der Leistung in der speziellen Situation.
- Wenn die Kritik vorbei ist, ist sie vorbei!



2. Kontinuierliches Erfragen der Mitarbeiterbedürfnisse

Mitarbeiter sind leistungsbereiter, wenn das Umfeld, in dem sie arbeiten, motivierend ist und sich an ihren Bedürfnissen orientiert. Durch eine einmalige Ermittlung der Mitarbeiterbedürfnisse sind die Ergebnisse unvollständig. Außerdem wandeln sich die Bedürfnisse. Wiederholen Sie daher die Umfrage alle zwei bis drei Jahre.



Note 2

*Eine Kultur des Lobens, Förderns und Bewertens wird praktiziert.
An einer gemeinsamen Wertebasis wird gearbeitet.*

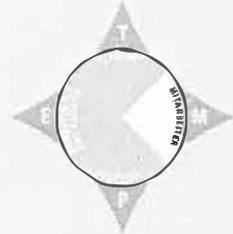
Die Führungskräfte lassen sich regelmäßig bewerten und bewerten ihrerseits ihre Mitarbeiter. Mitarbeiter werden gezielt gefördert und situativ geführt.

Das Unternehmen gewinnt über seine gelebte Wertebasis eine neue Ausstrahlung. Menschen mit den gleichen Wertmaßstäben werden durch diese Kultur angezogen und bewerben sich um eine Mitarbeit im Unternehmen.

To do:

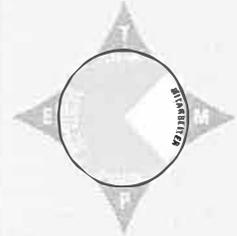
1. Bewertung von unten nach oben
2. Gemeinsame Wertebasis entwickeln
3. Lohn- und Gehaltsgerechtigkeit verbessern

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 7 Mitarbeiter wertschätzen	Angst und Druck dominieren. Die Mitarbeiter werden als Kostenfaktor gesehen. <input type="checkbox"/>	Die Unternehmensleitung erkennt zunehmend, dass ihre Maschinen besser gepflegt werden als ihre Mitarbeiter. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiterbedürfnisse werden erfragt und erste Erkenntnisse umgesetzt. Nur nach herausragender Leistung erhalten Mitarbeiter ein Feedback. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiter stehen mit Ihren Wünschen und Bedürfnissen bewusst im Mittelpunkt. Der Chef ist ein Mutmacher. <input type="checkbox"/>	Eine Kultur des Lobens, Förderns und Bewertens wird praktiziert. An einer gemeinsamen Wertebasis wird gearbeitet. X	Das Unternehmen ist geprägt von »Lust an Leistung«. Die Mitarbeiter finden Sinn in ihrer Arbeit und werden zu »Kulturmissionaren«. <input type="checkbox"/>



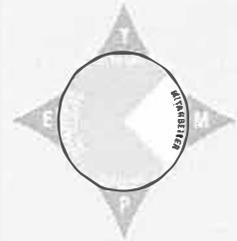
1. Bewertung von unten nach oben

Mitarbeiter beurteilen ihre Chefs z. B. in Bezug auf das Verhalten gegenüber Mitarbeitern, die Fähigkeit, unternehmerisch zu denken und zu handeln sowie hinsichtlich der Kundenorientierung. Veröffentlichen Sie die Ergebnisse.



Mitarbeiterbefragung: "Mitarbeiter bewerten ihre Chefs"						
Bitte beurteilen Sie <u>Herrn Mustermann</u>			Datum: _____			
Kurzanleitung: Note 1 bedeutet "Hiermit stimme ich voll überein." Note 6 bedeutet "Das stimmt überhaupt nicht."						
Verhalten des Chefs gegenüber dem Mitarbeiter			Verhalten gegenüber dem Kunden			
Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter ...	1	2	3	4	5	6
...regt mich zu selbstständigem Arbeiten an/ zeigt Vertrauen in meine Arbeit.	X					
...kritisiert mich nicht, wenn andere Mitarbeiter anwesend sind.		X				
...legt Wert auf meine Meinung zu Sachthemen.		X				
...nimmt Kritik an und versteht sie als Anregung.		X				
...vermittelt Informationen rechtzeitig, klar, verständlich.		X				
...gibt mir Möglichkeiten dazuzulernen und fördert mich.	X					
...behandelt mich fair und respektvoll.		X				
...schafft eine freundliche und offene Atmosphäre.		X				
...lobt und erkennt meine Leistung an.			X			
Unternehmerisch denken und handeln						
Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter ...	1	2	3	4	5	6
...spricht mit mir über die Zielsetzungen der Geschäfts- leitung als auch über Ziele des Bereiches.	X					
...vereinbart mit mir Arbeitsziele, was bis wann fertig sein soll.		X				
...fühlt sich als Bestandteil der Firmenkultur, respektiert das Unternehmen, ist loyal.		X				
			Umgang mit Technik und Arbeitsmitteln			
			Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter ...			
			...geht verantwortungsvoll und sorgfältig mit seinen Arbeitsmitteln um.			
			...achtet darauf, dass die Sicherheitsanforderungen und -vorschriften erfüllt werden.			
			Durchschnittsnote: 1,73			
Wie kann sich Ihr/e Vorgesetzte/r zukünftig weiter verbessern?						

Mitarbeiterbefragung: "Mitarbeiter bewerten ihre Chefs"



Bitte beurteilen Sie

Datum:

Kurzanleitung: Note 1 bedeutet "Hiermit stimme ich voll überein."
Note 6 bedeutet "Das stimmt überhaupt nicht."

Verhalten des Chefs gegenüber dem Mitarbeiter

Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter ...	1	2	3	4	5	6
...regt mich zu selbstständigem Arbeiten an/ zeigt Vertrauen in meine Arbeit.						
...kritisiert mich nicht, wenn andere Mitarbeiter anwesend sind.						
...legt Wert auf meine Meinung zu Sachthemen.						
...nimmt Kritik an und versteht sie als Anregung.						
...vermittelt Informationen rechtzeitig, klar, verständlich.						
...gibt mir Möglichkeiten dazuzulernen und fördert mich.						
...behandelt mich fair und respektvoll.						
...schafft eine freundliche und offene Atmosphäre.						
...lobt und erkennt meine Leistung an.						

Verhalten gegenüber dem Kunden

Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter ...	1	2	3	4	5	6
... will unseren Kunden eine gute Leistung anbieten.						
Umgang mit Technik und Arbeitsmitteln						
Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter ...	1	2	3	4	5	6
... geht verantwortungsvoll und sorgfältig mit seinen Arbeitsmitteln um.						
... achtet darauf, dass die Sicherheitsanforderungen und -vorschriften erfüllt werden.						

Durchschnittsnote:

Wie kann sich Ihr/e Vorgesetzte/r zukünftig weiter verbessern?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

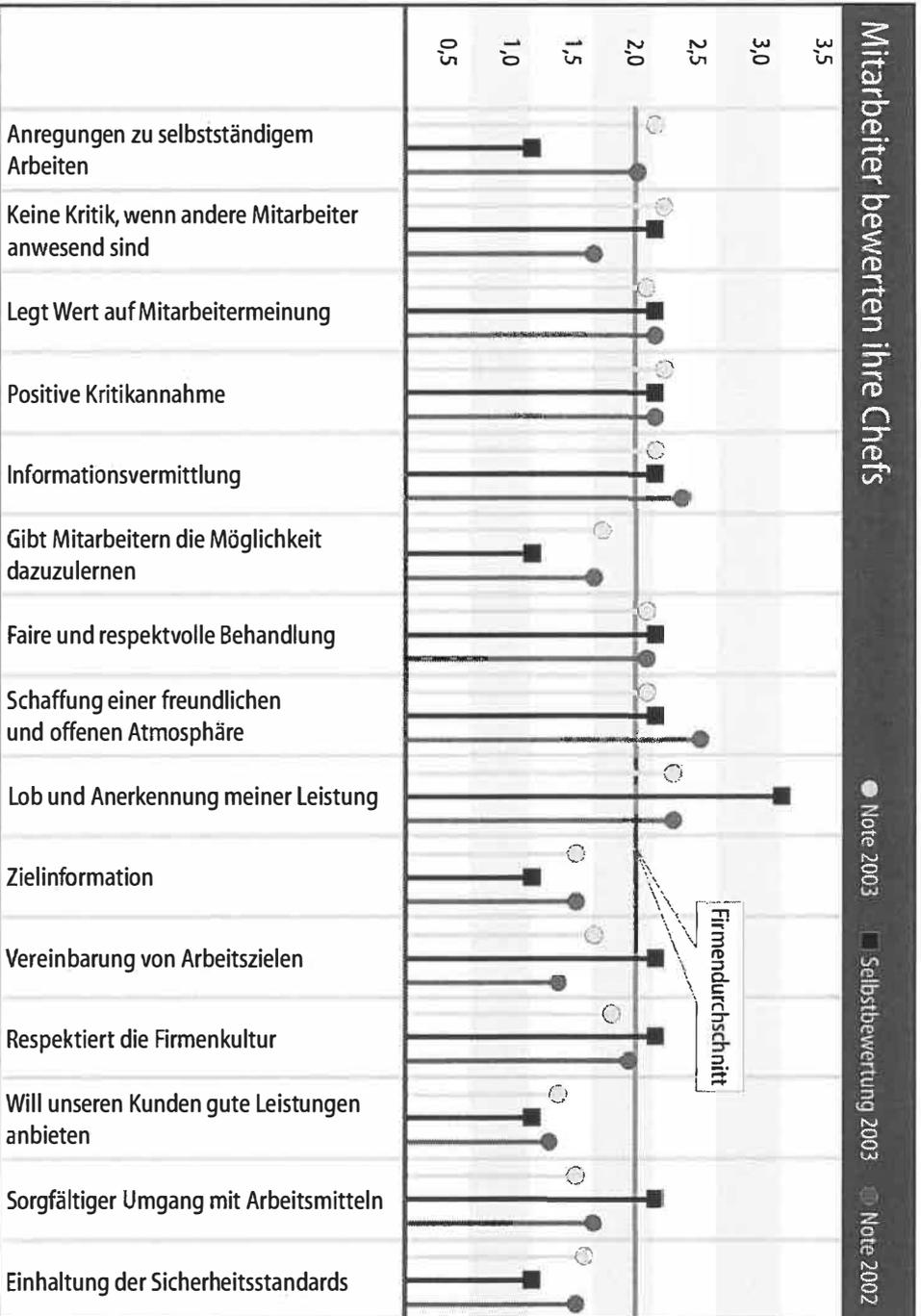
Unternehmerisch denken und handeln

Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter ...	1	2	3	4	5	6
... spricht mit mir über die Zielsetzungen der Geschäfts- leitung als auch über Ziele des Bereiches.						
... vereinbart mit mir Arbeitsziele, was bis wann fertig sein soll.						
... fühlt sich als Bestandteil der Firmenkultur, respektiert das Unternehmen, ist loyal.						

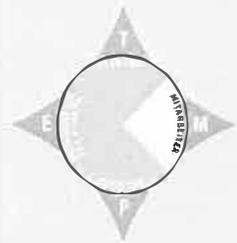


1. Bewertung von unten nach oben

Stellen Sie die Ergebnisse im zeitlichen Vergleich dar. Durch ein Säulendiagramm erkennen Sie sofort die Stärken und Schwächen aus Sicht der Mitarbeiter.



1. Bewertung von unten nach oben



Befragen Sie auch Ferienarbeiter oder Praktikanten zu ihrer Meinung bezüglich der Arbeit und Ihrem Unternehmen. Sie erhalten dadurch zum Teil hochinteressante Ergebnisse.

Befragung: Ferienarbeit bei tempus

Name: _____ Datum: _____

Sie haben nun einige Zeit in unserem Betrieb gearbeitet. Sicher ist Ihnen da einiges aufgefallen - Positives und Negatives. Wenn Sie nachfolgende Fragen sorgfältig beantworten, hilft uns das sehr, Missstände zu beseitigen und gute Dinge beizubehalten. Auch wenn Sie hier sehr negative Dinge schreiben sollten, entsteht Ihnen daraus bestimmt kein Nachteil. Ihre Meinung ist uns wichtig!
Beantworten Sie bitte die folgenden Fragen auf einem separaten Blatt. Heften Sie anschließend das Blatt mit diesem Fragebogen zusammen.

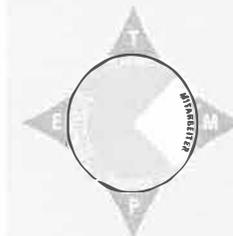
1. Was war Ihre hauptsächliche Tätigkeit?
2. In welcher Hinsicht waren Sie gefordert?
3. War Ihr Engagement gefragt? Ja Nein
4. Was sollte Ihrer Meinung nach bis zu Ihrem möglichen nächsten Arbeitseinsatz verändert werden (an Ihrem Arbeitsplatz/im Produktionsablauf)?
5. Wurde zu viel verlangt? Oder zu wenig? Nennen Sie Beispiele!
6. Unsere Normalarbeitszeit im Versand ist von 6 bis 15 Uhr. Würden Sie eine andere Arbeitszeit bevorzugen? Falls ja, wie sähe diese optimalerweise aus?
von _____ Uhr bis _____ Uhr.
7. Was war Ihr Stundenlohn? €. Finden Sie diesen Lohn gerecht?
Wenn nein, was meinen Sie wäre gerecht? €
8. Wie sind Sie ausgerechnet auf tempus gekommen?

9. Was hat Ihnen am besten gefallen?
10. Was hat Ihnen überhaupt nicht gefallen?
11. Wenn Sie Chef wären, was würden Sie anders machen?
12. Wer war Ihr Vorgesetzter? Beurteilen Sie Ihren Vorgesetzten mit schulischen Noten. (Wenn es mehrere gab, geben Sie mehrere Noten.)
13. Sind Sie gut/schlecht behandelt worden? Wo bzw. von welchen Personen?
14. Wie fanden Sie das menschliche Miteinander im Betrieb? (Betriebsklima)
 - a. Unter den Kollegen: Gut Mittel Schwach
 - b. Zu den Vorgesetzten: Gut Mittel Schwach

Was würden Sie hier verändern?
15. Würden Sie sich eventuell wieder um eine Ferienarbeit bei tempus bewerben?
Ja Nein
16. Wenn Sie von irgendjemandem gefragt werden: "Wie war's denn so bei tempus?" Was könnten Sie so ganz spontan antworten?
17. Geben Sie eine Gesamtnote für Ihre Zeit bei tempus. (1 = sehr gut bis 6 = ungenügend)

Abteilung: _____ Note: _____
Abteilung: _____ Note: _____

Vielen Dank für das Ausfüllen!



Befragung: Ferienarbeit bei tempus

Name: Datum:

Sie haben nun einige Zeit in unserem Betrieb gearbeitet. Sicher ist Ihnen da einiges aufgefallen - Positives und Negatives. Wenn Sie nachfolgende Fragen sorgfältig beantworten, hilft uns das sehr, Missstände zu beseitigen und gute Dinge beizubehalten. Auch wenn Sie hier sehr negative Dinge schreiben sollten, entsteht Ihnen daraus bestimmt kein Nachteil. Ihre Meinung ist uns wichtig!
Beantworten Sie bitte die folgenden Fragen auf einem separaten Blatt.
Heften Sie anschließend das Blatt mit diesem Fragebogen zusammen.

1. Was war Ihre hauptsächliche Tätigkeit?
2. In welcher Hinsicht waren Sie gefordert?
3. War Ihr Engagement gefragt? Ja Nein
4. Was sollte Ihrer Meinung nach bis zu Ihrem möglichen nächsten Arbeitseinsatz verändert werden (an Ihrem Arbeitsplatz/im Produktionsablauf)?
5. Wurde zu viel verlangt? Oder zu wenig? Nennen Sie Beispiele!
6. Unsere Normalarbeitszeit im Versand ist von 6 bis 15 Uhr. Würden Sie eine andere Arbeitszeit bevorzugen? Falls ja, wie sähe diese optimalerweise aus?

von ____ Uhr bis ____ Uhr.
7. Was war Ihr Stundenlohn? ____ €. Finden Sie diesen Lohn gerecht?
Wenn nein, was meinen Sie wäre gerecht? ____ €
8. Wie sind Sie ausgerechnet auf tempus gekommen?

9. Was hat Ihnen am besten gefallen?
10. Was hat Ihnen überhaupt nicht gefallen?
11. Wenn Sie Chef wären, was würden Sie anders machen?
12. Wer war Ihr Vorgesetzter? Beurteilen Sie Ihren Vorgesetzten mit schulischen Noten. (Wenn es mehrere gab, geben Sie mehrere Noten.)
13. Sind Sie gut/schlecht behandelt worden? Wo bzw. von welchen Personen?
14. Wie fanden Sie das menschliche Miteinander im Betrieb? (Betriebsklima)
 - a. Unter den Kollegen: Gut Mittel Schwach
 - b. Zu den Vorgesetzten: Gut Mittel Schwach

Was würden Sie hier verändern?
15. Würden Sie sich eventuell wieder um eine Ferienarbeit bei tempus bewerben?
Ja Nein
16. Wenn Sie von irgendjemandem gefragt werden: "Wie war's denn so bei tempus?"
Was könnten Sie so ganz spontan antworten?
17. Geben Sie eine Gesamtnote für Ihre Zeit bei tempus. (1 = sehr gut bis 6 = ungenügend)

Abteilung: Note:

Abteilung: Note:

Vielen Dank für das Ausfüllen!



2. Gemeinsame Wertebasis entwickeln

Die Basis für eine geist-geprägte Unternehmenskultur sind gemeinsam getragene Werte (vgl. Handlungsfeld T2). Entwickeln Sie zusammen mit Ihren Mitarbeitern diese gemeinsame Wertebasis unter Zuhilfenahme von Moderatoren, die diesen Prozess begleiten.

»Shared Values« – Langfristige Unternehmenssicherung auf der Basis gemeinsamer Werte

Stellen Sie sich ein Arbeitsumfeld vor, in dem die Menschen die Interessen anderer an die erste Stelle setzen, in dem jeder jedem hilft, in dem Wahrheit und Vertrauen uneingeschränkt regieren. Kreative Ideen sind willkommen, jeder wird für seine Erfolge gelobt und ermutigt, Risiken einzugehen. Stellen Sie sich vor, ein solches Umfeld existierte in Ihrer Firma. Eine Utopie?

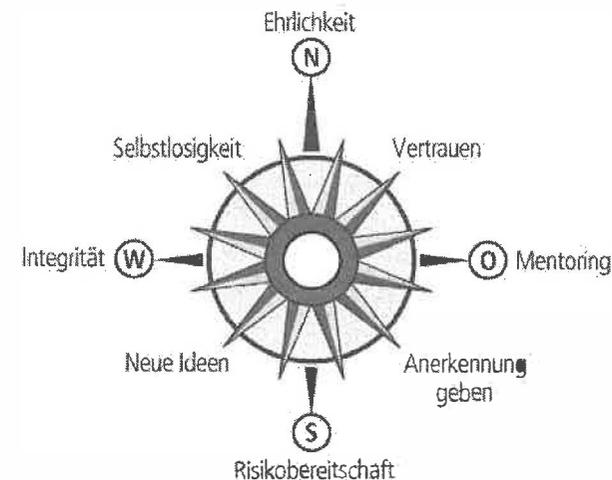
Der »Shared Values« Prozess beschäftigt sich mit den Grundzügen eines positiven Arbeitsumfeldes in Unternehmen. Er beginnt mit einer Erhebung zu Werten und Einstellungen, die fünf Gebiete umfasst: Fragen

- zu Werten,
- zur Arbeitszufriedenheit,
- zur Arbeitseinstellung,
- zum Status quo des Unternehmens und
- zum Arbeitsumfeld.

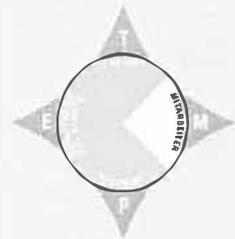
Durchgeführt wird der »Shared Values« Prozess von lizenzierten speziell geschulten persolog-Beratern (D-I-S-G). Als Evaluierungsinstrument dienen die persolog® Werte- und Einstellungsfragebögen (D-I-S-G). Es werden jährlich Umfragen durchgeführt, um den aktuellen Stand im Unternehmen zu messen und die Veränderungen zu

beobachten. Im »Shared Values« Prozess sind verschiedene bekannte Maßnahmen zur Unternehmensentwicklung integriert:

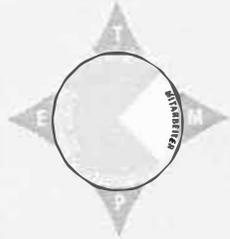
- ISO / QS 9000 / SA 8000,
- Totale Mitarbeiterinformation (OBM: Open Book Management),
- TQM/Kaizen,
- Benchmarking,
- Statistische Verfahrenssteuerung,
- Konzentration auf Kernkompetenzen,
- Business Reengineering,
- Auslastungsorientiertes Management.



Tipp Das beste uns bekannte Werteprogramm heisst »Shared Values«. Es ist erhältlich bei persolog. Rechts finden Sie nähere Informationen hierüber. Dort bekommen Sie ausführliche Informationen und Musterberichte. persolog GmbH
Postfach 11 25
75189 Remchingen
Tel. (07232) 3699-0
Fax (07232) 3699-44



3. Lohn- und Gehaltsgerechtigkeit verbessern



Fordern Sie jeden Mitarbeiter im Frühjahr auf, einen Vorschlag für seinen Lohn bzw. sein Gehalt zu machen. Sie erreichen dadurch eine leistungsgerechte Bezahlung.
Motto: »Jeder darf verdienen was er will, er darf uns nur nichts kosten.«

Lohn- und Gehaltsfindung für tempus-Mitarbeiter

Frau/Herr:
Eintritt:

Jahr	Stunden-/Monatslohn	%-Zuwachs zum Vorjahr
31.03.02	10,13 €	
31.05.03	1.792,00 €	1,70%
31.05.04	1.832,00 €	2,19%

Ihr Monatslohn/Gehalt beträgt nach der tariflichen Erhöhung von 3,1% zum 01.06.2005

brutto: 1.888,00 €

Wenn Sie Ihr eigener Personalchef wären, welchen Monatslohn bzw. welches Gehalt würden Sie nach Ihrem heutigen Wissen und Können sowie Ihrer Leistungsbereitschaft als angemessen betrachten?

brutto: €

Sollten Sie – über die am 01.06.2005 fällige tarifliche Erhöhung des Monatslohnes/Gehaltes hinaus – den Wunsch nach einer weiteren Erhöhung Ihres

Monatslohnes/Gehaltes haben, so ist eine nachfolgende persönliche Begründung

bis zum 11. Juni 2005, 9.30 Uhr,
bei Ihrem Vorgesetzten abzugeben.

Bitte denken Sie daran, dass Lohn-/Gehaltserhöhungen nur in Frage kommen, wenn im Aufgabengebiet oder in der Qualifikation der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters Änderungen eingetreten sind (Weiterbildung).

Giengen, 07. Juni 2005

.....
Unterschrift Mitarbeiterin/Mitarbeiter

Note 1

Das Unternehmen ist geprägt von »Lust an Leistung«. Die Mitarbeiter finden Sinn in ihrer Arbeit und werden zu »Kulturmissionaren«.

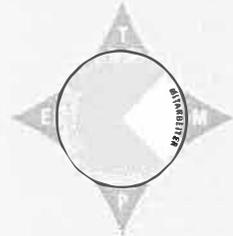
Mitarbeiter werden ganzheitlich gefördert. Geld ist in erster Linie ein »Hygienefaktor«. Aber echte Motivation entsteht durch sinnvolle Arbeitsinhalte, Team und Spaß. Hier tummeln sich A-Kräfte und »schießen« mit Begeisterung »Tore« für das Unternehmen.

Früher warteten Mitarbeiter auf das Wochenende, um sich selbst verwirklichen zu können. Durch eine neue Eigenverantwortung und die damit verbundene Freude an der Arbeit findet der Mitarbeiter Erfüllung und Wertschätzung. Ehrlichkeit und das Stehen zu eigenen Fehlern kennzeichnen das neue Betriebsklima. Diese erneuerte Unternehmensführung gibt der Arbeit Sinn. Gleichzeitig verstehen sich immer mehr Mitarbeiter als »Kulturmissionare«.

To do:

1. Arbeitsumfeld »Lust an Leistung« entwickeln
2. Durch Coaching fördern

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 7 Mitarbeiter wertschätzen	Angst und Druck dominieren. Die Mitarbeiter werden als Kostenfaktor gesehen. <input type="checkbox"/>	Die Unternehmensleitung erkennt zunehmend, dass ihre Maschinen besser gepflegt werden als ihre Mitarbeiter. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiterbedürfnisse werden erfragt und erste Erkenntnisse umgesetzt. Nur nach herausragender Leistung erhalten Mitarbeiter ein Feedback. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiter stehen mit ihren Wünschen und Bedürfnissen bewusst im Mittelpunkt. Der Chef ist ein Mutmacher. <input type="checkbox"/>	Eine Kultur des Lobens, Förderns und Bewertens wird praktiziert. An einer gemeinsamen Wertebasis wird gearbeitet. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen ist geprägt von »Lust an Leistung«. Die Mitarbeiter finden Sinn in ihrer Arbeit und werden zu »Kulturmissionaren«. <input checked="" type="checkbox"/>

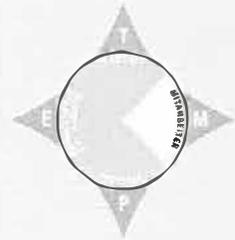


1. Arbeitsumfeld »Lust an Leistung« entwickeln

Entwickeln Sie schrittweise ein Arbeitsumfeld, das »Lust an Leistung« hervorruft.

Alles zielt darauf ab, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich A-Mitarbeiter nicht nur wohl fühlen, sondern langfristig an das Unternehmen gebunden werden. Dies umfasst alles von gesunder Büroeinrichtung, flexiblen Arbeitszeiten, interessanten Tätigkeiten bis hin zu überzeugenden Unternehmenswerten.

Thank god
it's monday!



MITARBEITER WERTSCHÄTZEN (SINN BIETEN)

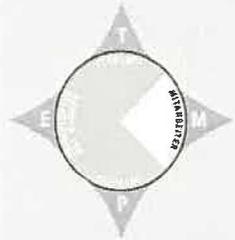
2. Durch Coaching fördern

Fördern Sie durch Coaching Ihre Mitarbeiter, so dass sie ihr volles Potenzial entfalten können.

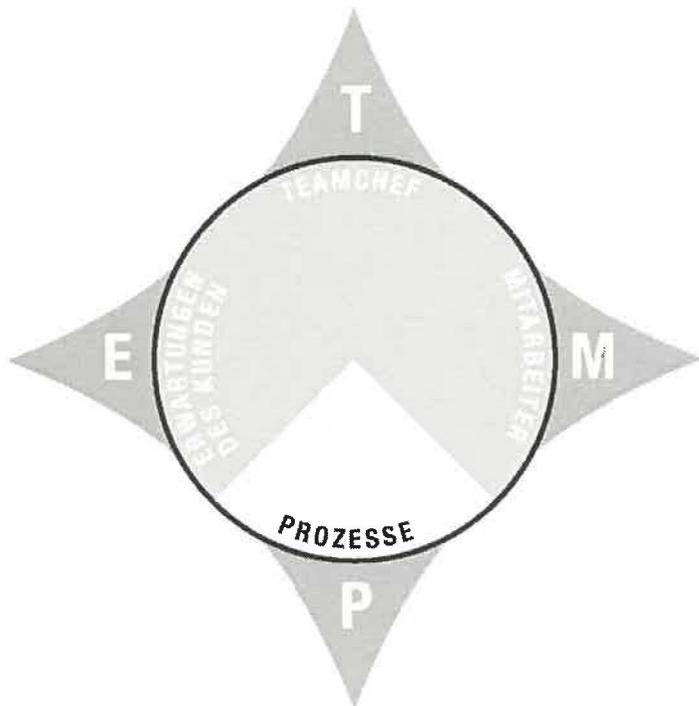
Unternehmen setzen heutzutage verstärkt auf Einzelcoaching im Gegensatz zu Standardseminaren. Wichtig ist die Auswahl eines geeigneten Coachingberaters. Die Firma tempus arbeitet mit zahlreichen solchen Beratern zusammen.

Handlungsfeld M7

NOTE 1



Erfolgsfaktor IV: Prozesse



Im Erfolgsfaktor IV geht es um das genaue Untersuchen aller Prozesse, die im Unternehmen ablaufen. Wenn Sie das Ziel haben, besser, schneller und kostengünstiger zu sein als der Wettbewerb, dann geht dies nicht ohne kontinuierliche Prozessverbesserungen.

Systematisch besser werden

Nur durch die Arbeit in Problemlösungsgruppen sind Sie in der Lage, die täglichen Probleme als Herausforderung anzunehmen. Es gilt, durch saubere und durchorganisierte Arbeitsplätze und Abläufe die Produktivität des Unternehmens zu erhöhen.

Im Rahmen der Verbesserung der Prozesse sollten Sie dem bekannten PDCA-Zyklus (nach W. E. Deming) folgen:

- P = plan (Planen)
- D = do (Durchführen)
- C = check (Prüfen)
- A = act (Verbessern)

- »Planen« heißt, sich ein Ziel zu setzen. Definieren Sie, was in welchem Bereich verbessert werden soll.
- »Durchführen« heißt, anhand der Aktions- und Maßnahmenpläne die vorgesehenen Verbesserungen durchzuführen.
- »Prüfen« bedeutet, immer wieder zu kontrollieren, ob die gewünschten Verbesserungen eingetreten sind.
- »Verbessern« heißt, die Verbesserungsmaßnahmen auf ihre Wirksamkeit hin zu analysieren und - falls erforderlich - korrigierend einzugreifen.



Erfolgsfaktor IV: Prozesse

»PDCA« bedeutet, sich nie mit einem Zustand zufriedenzugeben, sondern immer weitere Verbesserungen anzustreben.

Neben den Hauptprozessen der Wertschöpfungskette Kunde, Auftrag, Einplanung, Produktion, Kontrolle und Versand werden wir auch die vielen Neben- und Unterprozesse untersuchen, die die Hauptprozesse maßgeblich beeinflussen können. Natürlich müssen die Erfolge der Prozessverbesserung auch überprüft und laufend gemessen werden: »if you don't score - you just practise.«, zu Deutsch etwa: »Wenn Sie Ihre Leistungen nicht messen, üben Sie nur.«

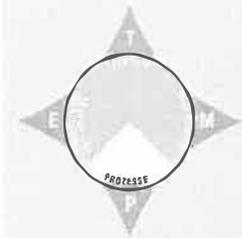
Durch Zielvereinbarungen, Kennzahlen und regelmäßiges Feedback stellen Sie sicher, dass der Erfolg der Prozessverbesserungen auch nachhaltig ist.

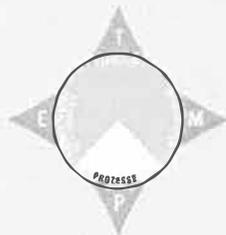
Verbesserungen prüfen und bewerten

Im Rahmen der sieben Handlungsfelder lernen Sie, den Verbesserungskreislauf in Gang zu halten und langfristige Erfolge zu erzielen. Die abgebildete Treppe zeigt die Zusammenhänge im Bereich Prozesse.

Es gilt der Grundsatz: Nur wer dauerhaft Ordnung und Sauberkeit hält, kann Qualität produzieren (Ordnung halten und Qualität verbessern). Wichtig ist, dass zunächst die Qualität stimmen muss und erst dann die Termintreue gesteigert werden kann. Zeitdruck darf nie zu schlechter Qualität führen. Der nächste Schritt besteht darin, die Abläufe zu optimieren, um noch schneller und besser zu werden. Ist das geschafft, können die Bestände reduziert werden. Ziel ist dann, das gleiche Ergebnis mit niedrigen Beständen zu erreichen und damit den Return on

Investment zu steigern. Zu messen, wie gut das gelingt, ist Aufgabe von Handlungsfeld 6 (Arbeitseffizienz messen). Die überbetriebliche Aufgabe besteht darin, die Netzwerkbeziehungen zu entwickeln.





Erfolgsfaktor IV Prozesse Geben Sie sich für jedes Handlungsfeld eine Note. Kreuzen Sie dazu in jeder Zeile ein Kästchen an, das Ihre Situation am besten beschreibt.	Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
	Handlungsfeld 1 Ordnung halten	Man sieht, dass schon lange nicht mehr aufgeräumt wurde. An Infotafeln hängen teilweise alte, verschmutzte und zerrissene Mitteilungen. <input type="checkbox"/>	Es liegen keine momentan nicht benötigten Gegenstände (Werkzeuge, Dokumente, Aktenordner) herum. Arbeitsmittel werden nicht systematisch aufbewahrt. <input type="checkbox"/>	Alle benötigten Werkzeuge und Dokumente (Papier und digital) werden übersichtlich aufbewahrt. Vereinzelt beginnen Mitarbeiter, selbstständig Ordnung zu halten. <input type="checkbox"/>	Werkzeuge und Formulare sind beschriftet sowie sortiert und werden von Mitarbeitern schnell gefunden. Viele Mitarbeiter beginnen, selbstständig ihr Arbeitsumfeld zu standardisieren. <input type="checkbox"/>	Wartungs- und Reinigungspläne sind für das gesamte Unternehmen vorhanden. Es gibt unternehmensweite Ordnungsstandards für Regale, Schränke und Dateien. <input type="checkbox"/>	Regale, Schränke und digitale Ablageorte sind optimal organisiert und werden laufend verbessert. Alle Mitarbeiter leben die Standards für Sauberkeit und Ordnung. <input type="checkbox"/>
	Handlungsfeld 2 Qualität verbessern	Die Leistungserstellung erfolgt »wie immer«. Häufige Reklamationen sind die Folge. Fehler werden behoben, ohne jedoch die Fehlerquelle zu beseitigen. <input type="checkbox"/>	Die Leistungserstellung wird ohne die Berücksichtigung der Erwartungen der Kunden geplant. Die Qualität wird durch die Qualitätssicherung regelmäßig überprüft. <input type="checkbox"/>	Die Erwartungen der Kunden sind Grundlage für das Planen der Leistungserstellung. Jeder Mitarbeiter ist für die Qualität seiner Arbeit verantwortlich. Fehler werden analysiert. <input type="checkbox"/>	In Qualitätszirkeln werden Fehler aufgegriffen und Korrekturmaßnahmen eingeleitet. Die Visualisierung von Fehlern wird zunehmend standardisiert. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter verstehen das Prinzip »Fehlervermeidung vor Fehlerentstehung«. Jeder Fehler wird als Herausforderung zur Verbesserung gesehen. <input type="checkbox"/>	Systeme für fehlerfreie Produkte und Prozesse werden für den gesamten Wertschöpfungsprozess angewandt (inkl. externe Prozessbeteiligte). <input type="checkbox"/>
	Handlungsfeld 3 Termintreue steigern	Termine werden zugesagt, jedoch gehören lange Wartezeiten eher zur Regel als zur Ausnahme. Kunden sind wegen der Unzuverlässigkeit verärgert. <input type="checkbox"/>	Über die Messung und Steigerung der Termintreue wird diskutiert. Kunden werden verspätet oder gar nicht informiert. <input type="checkbox"/>	Die Termintreue wird gemessen und beträgt 70 Prozent. Kunden werden über Verspätungen informiert. Das gilt auch für Projekte von Kollegen (interne Kunden). <input type="checkbox"/>	Die Termintreue konnte auf 80 Prozent gesteigert werden. Alle Planungen erfolgen systematisch. Kunden werden bereits vorab über die Terminverschiebung informiert. <input type="checkbox"/>	Die Termintreue liegt bei 95 Prozent. Termine sind optimal kalkuliert, sodass interne und externe Kunden zufrieden gestellt werden können. <input type="checkbox"/>	Die Termintreue wird anhand des Kundenwunschtermins gemessen. Ihre Termintreue gilt in der Branche als erstklassig. <input type="checkbox"/>
	Handlungsfeld 4 Abläufe optimieren	Vorgegebene Arbeitsprozesse werden nicht hinterfragt. Verbessert wird nur dann, wenn es Ärger gibt. Es existiert ein hoher Planungsaufwand. <input type="checkbox"/>	Führungskräfte haben erkannt, dass kontinuierliche Verbesserungen der internen Abläufe nötig sind und beginnen in einzelnen Bereichen mit Optimierungen. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiter erkennen zunehmend Verschwendung und beginnen von sich aus, vereinzelt Abläufe zu optimieren. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter greifen Probleme auf und lösen diese systematisch allein oder in Kleingruppen (KVP). Verschwendung wird somit systematisch beseitigt. <input type="checkbox"/>	Bei jeder Tätigkeit wird überprüft, ob sie zur Wertschöpfung beiträgt. Die Kernprozesse sind identifiziert und dokumentiert. Verantwortliche wurden ernannt. <input type="checkbox"/>	Produktivitätssteigerungen von 30 bis 40 Prozent (gegenüber Note 6) sind realisiert. Die Durchlaufzeiten wurden halbiert. <input type="checkbox"/>
	Handlungsfeld 5 Bestände reduzieren	Um Probleme im Ablauf zu verbergen, werden hohe Lagerbestände aufgebaut. Unnötige Bestände stapeln sich im gesamten Unternehmen. <input type="checkbox"/>	Ihre Führungskräfte haben erkannt, dass die Bestände zu hoch sind und arbeiten punktuell an der Reduzierung der Bestände. <input type="checkbox"/>	Jeder Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen hat erkannt, dass Bestandssenkung zu einem reibungsloseren Ablauf der Prozesse führt. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter haben erkannt, dass unter Beständen nicht nur Lagerbestände zu verstehen sind, sondern auch Maschinen, Autos, Akten, Büroflächen, Forderungen usw. <input type="checkbox"/>	Sämtliche Bestände des Anlage- und Umlaufvermögens werden hinsichtlich der Notwendigkeit überprüft und dem Bedarf angepasst. <input type="checkbox"/>	Durch systematische Verbesserungen wurden minimale Bestände erreicht. Im gesamten Unternehmen sind selbststeuernde Regelkreise (Kanban) installiert. <input type="checkbox"/>
	Handlungsfeld 6 Arbeitseffizienz messen	Die Arbeitseffizienz wird nicht gemessen. Der Vorgesetzte gibt das Arbeitspensum vor. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiter arbeiten anhand von Tagesaufgaben bzw. Arbeitsplänen. Die Vorgaben sind wenig verlässlich, da sie teilweise veraltet sind. <input type="checkbox"/>	Die Arbeitseffizienz einiger Arbeitsplätze wird regelmäßig gemessen. Dazu wurden Kennzahlen erarbeitet. <input type="checkbox"/>	Es gibt messbare Ziele zur Leistungssteigerung für alle Arbeitsplätze (auf Basis aussagekräftiger Kennzahlen). Jeder Mitarbeiter möchte ständig besser werden. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiter erreichen kontinuierliche Leistungssteigerungen. Mitarbeiter mit ähnlichen Aufgaben bewerten sich gegenseitig (internes Benchmarking). <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen vergleicht sich ständig mit anderen Unternehmen, um weitere Leistungssteigerungen zu erzielen (externes Benchmarking). <input type="checkbox"/>
	Handlungsfeld 7 Netzwerkbeziehungen entwickeln	Die Lieferantenbeziehungen sind auf die notwendigsten Kontakte (Preisverhandlungen, Qualität) beschränkt. Beziehungen zu sonstigen Netzwerkpartnern werden nicht gepflegt. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen und die Lieferanten sind sich im Klaren, dass sie Partner sind. Es findet ein Informationsaustausch statt. <input type="checkbox"/>	Lieferanten werden bewertet und regelmäßig auditiert. Die Netzwerkentwicklung wird systematisch durch Qualitätszirkel usw. ausgeübt. <input type="checkbox"/>	Lieferanten werden anhand der vier TEMP-Erfolgsfaktoren gemessen. Es finden regelmäßige Treffen mit allen Netzwerkpartnern statt. <input type="checkbox"/>	Netzwerkpartner werden in Produkt- und Prozessentwicklungen mit einbezogen (z. B. Lieferanten, Designer, Hochschulen usw.). <input type="checkbox"/>	Ihre Lieferanten konnten die Produktivität steigern und die Lieferzeiten reduzieren. Zahlreiche Partner sind wie eine interne Abteilung in das Unternehmen integriert. <input type="checkbox"/>



Tipps zum Weiterlesen

Philipp Dickmann: *Schlanker Materialfluss mit Lean Production. KANBAN und Innovation*. Berlin 2008.

John Drew, Blair McCallum und Stefan Roggenhofer: *Unternehmen Lean. Schritte zu einer neuen Organisation*. Frankfurt/New York 2005.

Timo Füermann, Carsten Dammasch: *Prozessmanagement. Anleitung zur Steigerung der Wertschöpfung*. München 2008.

Gerhard Geiger, Ekbert Hering und Rolf Kummer: *Kanban – optimale Steuerung von Prozessen*. München 2003.

Eliyahu Goldratt, Jeff Cox: *Das Ziel. Ein Roman über Prozessoptimierung*. Frankfurt/New York 2002.

Dag Kroslid, Konrad Faber, Kjell Magnusson: *Six Sigma*. München 2003.

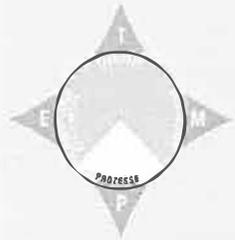
Jürgen Kurz: *Für immer aufgeräumt. Zwanzig Prozent mehr Effizienz im Büro*. Offenbach 2007.

Jeffrey Liker: *Der Toyota-Weg: 14 Managementprinzipien des weltweit erfolgreichsten Automobilkonzerns*. München 2006.

Hermann J. Schmelzer, Wolfgang Sesselmann: *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen*. München 2008.

Hitoshi Takeda: *Das synchrone Produktionssystem. Just-in-Time für das ganze Unternehmen*. Landsberg am Lech 2006.

James Womack, Daniel Jones: *Lean Thinking. Ballast abwerfen, Unternehmensgewinne steigern*. Frankfurt/New York 2004.



Ordnung halten



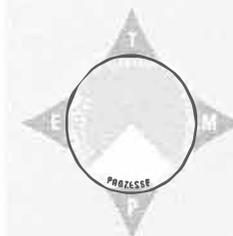
»Das Genie beherrscht das Chaos.« Albert Einstein
 »Das Genie beherrscht SEIN Chaos.« Jürgen Kurz

Hinter diesen Aussprüchen verstecken sich viele, weil sie noch nicht erkannt haben, dass in einem sauberen und ordentlichen Arbeitsumfeld produktiver gearbeitet werden kann. Das Schaffen von Ordnung und Sauberkeit reduziert die Verschwendung von Arbeitskraft und Arbeitszeit und hilft allen im Unternehmen.

Durch das kontinuierliche Vorantreiben von Ordnung und Sauberkeit und durch das Schaffen von Standards wird die Effizienz im täglichen Arbeitsablauf deutlich gesteigert. Die Wertschöpfung in allen Bereichen erhöht sich messbar.

Ordnung und Sauberkeit sind die Basis für alle weiteren Verbesserungsaktivitäten. Sie sind Grundlage für Unternehmensziele wie »kostengünstiger, schneller und qualitativer produzieren« und erhöhen die Zufriedenheit und somit die Motivation aller Mitarbeiter.

Weiterführende Informationen:
Methodenhandbuch,
Methoden Nr. 43, 44, 45, 46



Note 6

*Man sieht, dass schon lange nicht mehr aufgeräumt wurde.
An Infotafeln hängen teilweise alte, verschmutzte und zerrissene Mitteilungen.*

Schreibtische und Werkbänke sind nicht organisiert. Arbeitsunterlagen oder Werkzeuge stapeln sich auf den Arbeitsplätzen. Es herrscht »Chaos«.



	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 1 Ordnung halten	Man sieht, dass schon lange nicht mehr aufgeräumt wurde. An Infotafeln hängen teilweise alte, verschmutzte und zerrissene Mitteilungen. 	Es liegen keine momentan nicht benötigten Gegenstände (Werkzeuge, Dokumente, Aktenordner) herum. Arbeitsmittel werden nicht systematisch aufbewahrt. <input type="checkbox"/>	Alle benötigten Werkzeuge und Dokumente (Papier und digital) werden übersichtlich aufbewahrt. Vereinzelt beginnen Mitarbeiter, selbstständig Ordnung zu halten. <input type="checkbox"/>	Werkzeuge und Formulare sind beschriftet sowie sortiert und werden von Mitarbeitern schnell gefunden. Viele Mitarbeiter beginnen, selbstständig ihr Arbeitsumfeld zu standardisieren. <input type="checkbox"/>	Wartungs- und Reinigungspläne sind für das gesamte Unternehmen vorhanden. Es gibt unternehmensweite Ordnungsstandards für Regale, Schränke und Dateien. <input type="checkbox"/>	Regale, Schränke und digitale Ablageorte sind optimal organisiert und werden laufend verbessert. Alle Mitarbeiter leben die Standards für Sauberkeit und Ordnung. <input type="checkbox"/>

Note 5

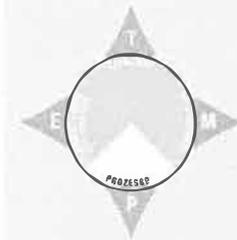
Es liegen keine momentan nicht benötigten Gegenstände (Werkzeuge, Dokumente, Aktenordner) herum. Arbeitsmittel werden nicht systematisch aufbewahrt.

Einige Mitarbeiter haben erkannt, dass in einer sauberen, ordentlichen Arbeitsumgebung produktiver gearbeitet werden kann. **Abfälle werden getrennt entsorgt.** Es gibt aber ansonsten keine Standards für Ordnung und Sauberkeit.

To do:

1. Aufräumaktion »Tidy Friday« - Aussortieren aller unnötigen Dinge
2. Betriebsblindheit überwinden - Dokumentation der Ergebnisse

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 1 Ordnung halten	Man sieht, dass schon lange nicht mehr aufgeräumt wurde. An Infotafeln hängen teilweise alte, verschmutzte und zerrissene Mitteilungen. <input type="checkbox"/>	Es liegen keine momentan nicht benötigten Gegenstände (Werkzeuge, Dokumente, Aktenordner) herum. Arbeitsmittel werden nicht systematisch aufbewahrt. <input type="checkbox"/>	Alle benötigten Werkzeuge und Dokumente (Papier und digital) werden übersichtlich aufbewahrt. Vereinzelt beginnen Mitarbeiter, selbstständig Ordnung zu halten. <input type="checkbox"/>	Werkzeuge und Formulare sind beschriftet sowie sortiert und werden von Mitarbeitern schnell gefunden. Viele Mitarbeiter beginnen, selbstständig ihr Arbeitsumfeld zu standardisieren. <input type="checkbox"/>	Wartungs- und Reinigungspläne sind für das gesamte Unternehmen vorhanden. Es gibt unternehmensweite Ordnungsstandards für Regale, Schränke und Dateien. <input type="checkbox"/>	Regale, Schränke und digitale Ablageorte sind optimal organisiert und werden laufend verbessert. Alle Mitarbeiter leben die Standards für Sauberkeit und Ordnung. <input type="checkbox"/>



1. Aufräumaktion »Tidy Friday«

Starten Sie eine Sonder-Reinigungs-Aktion »Tidy Friday« mit folgendem Ablauf:

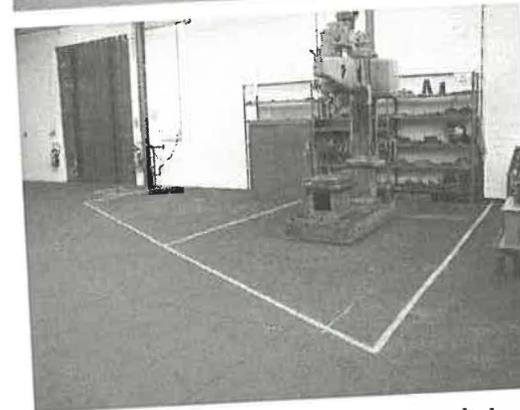
Tipp Sammeln Sie alle aussortierten Ordner, Papiere, Material, Schrott an zentralen Sammelpunkten und dokumentieren Sie die Menge des überflüssigen, veralteten Materials, das in der Aktion »Tidy Friday« aussortiert wurde.

Am Vortag:	Dokumentation des Ist-Zustandes (Vorher-Bilder)
11.00-11.45	Information der Mitarbeiter über Sinn und Zweck von Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz
11.45-12.00	Bildung von Teams (drei bis vier Personen), die für bestimmte Bereiche verantwortlich sind
12.00-16.00	Durchführung der Aktion »Tidy Friday«
16.00-17.00	Führungskräfte gehen durch das Unternehmen, Mitarbeiter präsentieren das Erreichte am Arbeitsplatz
17.00-18.00	Abschluss-Essen mit Diskussion über die Ergebnisse
18.00	Dokumentation der Ergebnisse (Nachher-Bilder)

Veröffentlichen Sie an den Info-Tafeln in den einzelnen Bereichen die Vorher-Nachher Bilder.



Vorher



Nachher

Visualisieren Sie auch die verantwortlichen Teilnehmer in den einzelnen Bereichen.



2. Betriebsblindheit überwinden

In vielen Unternehmen, in denen kein Wert auf Ordnung und Sauberkeit gelegt wird, entsteht im Laufe der Zeit eine Betriebsblindheit.

Die Mitarbeiter erkennen nicht, dass es in Ihrem Arbeitsumfeld chaotisch aussieht. Das Verständnis für die Notwendigkeit von Ordnung und Sauberkeit als Basis für weitere Verbesserungsaktivitäten fehlt.

Zunächst müssen Sie Ihren Mitarbeitern die Augen öffnen. Ihre Mitarbeiter müssen erkennen, dass Handlungsbedarf besteht. Durch Briefe an Ihre Mitarbeiter können Sie eine Diskussion über Ordnung und Sauberkeit auslösen.

Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter,

Die Geschäftsleitung und die Führungskräfte unseres Unternehmens haben sich an den letzten Strategietagen darauf verständigt, die Prozesse in unserem Unternehmen Schritt für Schritt zu optimieren. Unser gemeinsames Ziel ist es, die Produktivität im gesamten Unternehmen deutlich zu steigern.

Grundlage aller Verbesserungsaktivitäten ist das Schaffen von optimal gestalteten Arbeitsplätzen, an denen effektiv und motiviert gearbeitet werden kann. Um dies zu erreichen, möchten wir in den nächsten Monaten mit Ihnen gemeinsam die Sauberkeit an Ihren Arbeitsplätzen deutlich erhöhen.

»Ordnung und Sauberkeit« beschreibt den Zustand unseres Lebensumfeldes – bei Ihnen Zuhause wie auch in unserem Unternehmen. Nur in einem sauberen Arbeitsumfeld kann eine gute Qualität von Produkten und Dienstleistungen erreicht werden.

Nach unseren Strategietagen haben wir Führungskräfte noch die Produktion und die Büroräume in unserem Unternehmen besichtigt.

Wir möchten Ihnen einige Bilder zeigen, die wir während unserer Betriebsbesichtigung gemacht haben.

Bitte entscheiden Sie selbst, ob in einem solchen Arbeitsumfeld produktiv und qualitativ gearbeitet werden kann.

So sieht uns unser Kunde:



Note 4

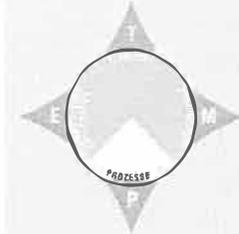
Alle benötigten Werkzeuge und Dokumente (Papier und digital) werden übersichtlich aufbewahrt. Vereinzelt beginnen Mitarbeiter selbstständig Ordnung zu halten.

Jeder Arbeitsplatz ist so gut organisiert, dass sofort erkannt werden kann, welche Arbeit erledigt ist und welcher Auftrag als nächstes zur Bearbeitung ansteht. Auch ein überraschender Besuch eines Kunden hinterlässt einen guten, sauberen Eindruck.

To do:

1. Verantwortliche benennen
2. Organisation der Ablage

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 1 Ordnung halten	Man sieht, dass schon lange nicht mehr aufgeräumt wurde. An Infotafeln hängen teilweise alte, verschmutzte und zerrissene Mitteilungen. <input type="checkbox"/>	Es liegen keine momentan nicht benötigten Gegenstände (Werkzeuge, Dokumente, Aktenordner) herum. Arbeitsmittel werden nicht systematisch aufbewahrt. <input type="checkbox"/>	Alle benötigten Werkzeuge und Dokumente (Papier und digital) werden übersichtlich aufbewahrt. Vereinzelt beginnen Mitarbeiter, selbstständig Ordnung zu halten. <input type="checkbox"/>	Werkzeuge und Formulare sind beschriftet sowie sortiert und werden von Mitarbeitern schnell gefunden. Viele Mitarbeiter beginnen, selbstständig ihr Arbeitsumfeld zu standardisieren. <input type="checkbox"/>	Wartungs- und Reinigungspläne sind für das gesamte Unternehmen vorhanden. Es gibt unternehmensweite Ordnungsstandards für Regale, Schränke und Dateien. <input type="checkbox"/>	Regale, Schränke und digitale Ablageorte sind optimal organisiert und werden laufend verbessert. Alle Mitarbeiter leben die Standards für Sauberkeit und Ordnung. <input type="checkbox"/>



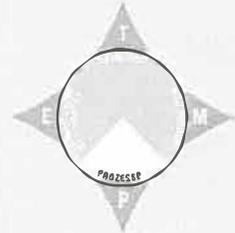
1. Verantwortliche benennen

Bestimmen Sie im Teamgespräch Verantwortliche/Paten für Ordnung und Sauberkeit in bestimmten Bereichen.

Visualisieren Sie die Verantwortlichen an einer Info-Tafel.

Bereich/Maschine	Rolf	Pia	Elke	David
Kopiergerät			x	
Faxgerät		x		
Bohrmaschine		x		
Info-Tafel	x			
Gabelstapler			x	
Büro-Schrank 1				x
Büro-Schrank 2	x			
Kaffeemaschine		x		
Werkbank			x	
Laminiergerät	x			
Frankiermaschine				x

Verantwortungsmatrix für Ordnung und Sauberkeit



2. Organisation der Ablage

Definieren Sie gewisse Standards in Ihrem Ablagesystem, damit Ihre Mitarbeiter alle benötigten Informationen in kürzester Zeit finden. Hiermit vermeiden Sie, dass kostbare Arbeitszeit durch Informationssuche verschwendet wird.

Die Ordnungsregeln gelten sowohl für die Ablage im PC/Server als auch für Dokumente im Schrank.



Definieren Sie Verantwortliche, welche die Aktualität des Ablagesystems ständig überprüfen und erneuern. Schaffen Sie nachhaltige Standards, um das Erreichte in Zukunft zu sichern.

Folgende Vorgehensweise soll Ihnen helfen, Ihr Ablagesystem zu organisieren:

1. Was soll abgelegt werden?

- Machen Sie eine Bestandsaufnahme. Was wird momentan wo abgelegt?
- Notieren Sie den Ist-Zustand, dadurch finden Sie heraus, welche Dokumente doppelt abgelegt werden.

2. Warum soll es abgelegt werden?

- Prüfen Sie im Team, ob es überhaupt notwendig ist, dieses Dokument abzulegen. Oft werden die Dokumente doppelt abgelegt: auf dem PC/Server und in Papierform.

3. Wo soll es abgelegt werden?

- Ordner, Hängeregister, Folienordner, PC/Server etc.
- Welche Dokumente sollen ausschließlich im Computer abgelegt werden?
- Welche Mitarbeiter müssen Zugang zu den Informationen haben?

4. Wo können Informationen zentral abgelegt werden?

- Richten Sie zentrale Ordner auf dem Server für Reisekostenabrechnung, Zeitkorrekturzettel, Telefonbücher etc. ein.

5. Wie soll es abgelegt werden?

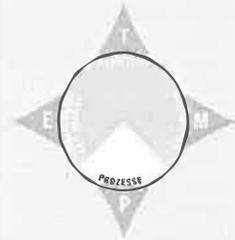
- Legen Sie Ablagerichtlinien fest und visualisieren Sie diese.
- Beispielsweise alphabetisch bzw. alphanumerisch

6. Wer soll etwas ablegen?

- Diese Regelung ist sehr wichtig, um Doppelablagen zu vermeiden.

7. Wie lange wird etwas abgelegt?

- Legen Sie die Dauer der Ablage fest. Wenn möglich, sollten Sie diese auch auf dem Dokument vermerken.



Note 3

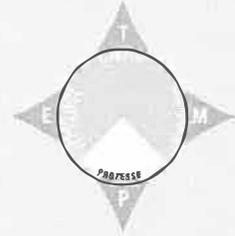
Werkzeuge und Formulare sind beschriftet sowie sortiert und werden von Mitarbeitern schnell gefunden. Viele Mitarbeiter beginnen, selbstständig ihr Arbeitsumfeld zu standardisieren.

Dokumente, Werkzeuge und Material sind eindeutig gekennzeichnet. Die Mitarbeiter aus den einzelnen Abteilungen bewerten sich gegenseitig anhand des Unternehmenstests »P«.

To do:

1. Standards schaffen
2. Checklisten erstellen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 1 Ordnung halten	Man sieht, dass schon lange nicht mehr aufgeräumt wurde. An Infotafeln hängen teilweise alte, verschmutzte und zerrissene Mitteilungen. <input type="checkbox"/>	Es liegen keine momentan nicht benötigten Gegenstände (Werkzeuge, Dokumente, Aktenordner) herum. Arbeitsmittel werden nicht systematisch aufbewahrt. <input type="checkbox"/>	Alle benötigten Werkzeuge und Dokumente (Papier und digital) werden übersichtlich aufbewahrt. Vereinzelt beginnen Mitarbeiter, selbstständig Ordnung zu halten. <input type="checkbox"/>	Werkzeuge und Formulare sind beschriftet sowie sortiert und werden von Mitarbeitern schnell gefunden. Viele Mitarbeiter beginnen, selbstständig ihr Arbeitsumfeld zu standardisieren. <input checked="" type="checkbox"/>	Wartungs- und Reinigungspläne sind für das gesamte Unternehmen vorhanden. Es gibt unternehmensweite Ordnungsstandards für Regale, Schränke und Dateien. <input type="checkbox"/>	Regale, Schränke und digitale Ablageorte sind optimal organisiert und werden laufend verbessert. Alle Mitarbeiter leben die Standards für Sauberkeit und Ordnung. <input type="checkbox"/>



1. Standards schaffen

Um Ihre Verbesserungsaktivitäten nachhaltig zu sichern, müssen Sie Standards schaffen. Denn ohne Standards laufen Sie Gefahr, dass im Team beschlossene Aktionen im Laufe der Zeit nicht mehr eingehalten werden oder dass neue Mitarbeiter nicht ausreichend informiert werden.

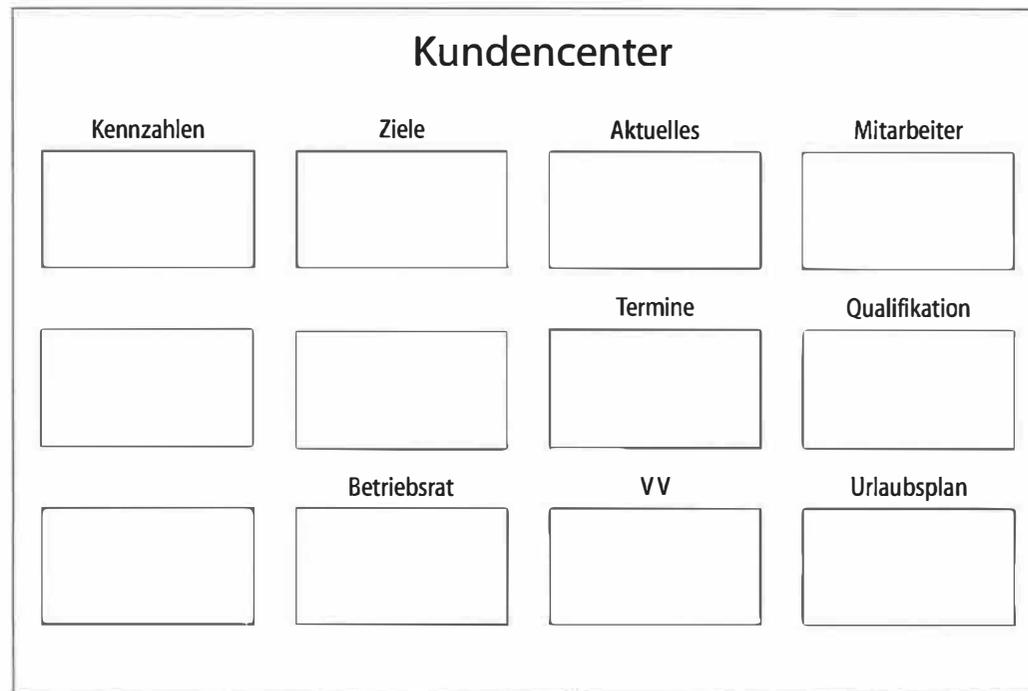
Anordnung der Aushänge standardisieren

Um sicherzustellen, dass Ihre Mitarbeiter auf Anhieb alle wichtigen Informationen auf den Info-Tafeln finden, müssen Sie die Anordnung der Aushänge auf den Tafeln unternehmensweit standardisieren. Sie sorgen damit für ein optimales Erscheinungsbild gegenüber Kunden und für eine hervorragende Übersichtlichkeit.

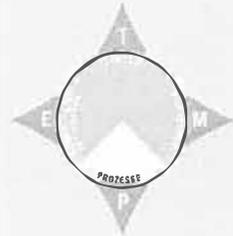
Informationen der Aushänge vereinheitlichen

Versehen Sie jeden Aushang mit folgender Information:

1. Wer ist verantwortlich?
Wer hat die Info-Tafel erstellt?
2. Wo finde ich die Information (z. B. Pfad im Netzwerk angeben)?
3. Wie lange soll der Aushang an der Infotafel hängen?



Beispiel: Infotafel der Abteilung Kundencenter



1. Standards schaffen

Im Büro

Beim Suchen von Ordnern verlieren Sie Zeit. Dies können Sie einfach vermeiden. Im unteren Beispiel wurde mit einem Klebeband auf die Ordner ein Pfeil angebracht. Somit ist genau definiert, wo der Ordner wieder abgestellt werden muss. Verschiedene Farben der Pfeile helfen Ihnen bei der richtigen Zuordnung: Das Technische Büro könnte z. B. die Farbe gelb haben, das Vertriebsbüro die Farbe grün etc.

Falls es nicht möglich ist, einen Pfeil auf die Ordner anzubringen, können Sie auch mit einem Schild am Regal arbeiten: wenn ein Ordner entnommen wird, klappt ein Schild mit der gleichen Beschriftung wie der des Ordners herunter. Wenn der Ordner wieder ins Regal zurückgeschoben wird, klappt das Schild nach oben.



In der Produktion

Standards in der Produktion lassen sich durch einfache farbliche Kennzeichnung von Fußböden und Geräten erreichen.

Legen Sie mit Ihren Mitarbeitern Linienstandards für das gesamte Unternehmen fest und kennzeichnen Sie die Bereiche.

Bereich	Kennzeichnungsfarbe
Begrenzungslinien der Arbeitsbereiche	Durchgezogene gelbe Linie
Fahrwege	Graue Fläche
Sperrflächen	Diagonale rote Striche
Bereiche zur Material-Bereitstellung	Unterbrochene gelbe Linie
Prüfbereiche	Blaue Fläche

Beispiel für die farbige Kennzeichnung von Produktionsbereichen



2. Checklisten erstellen

Bewerten Sie die verschiedenen Abteilungen Ihres Unternehmens mit Checklisten.

Hiermit verbessern und sichern Sie kontinuierlich und nachhaltig Ihre Aktivitäten im Handlungsfeld P 1 »Ordnung und Sauberkeit«.

- Tipp** Arbeiten Sie mit zwei unterschiedlichen Checklisten:
- eine Checkliste für Büro bzw. Administration und
 - eine für Produktion bzw. Fertigung.

So nutzen Sie Checklisten für Ihren Unternehmenserfolg:

1. Schritt: Checkliste festlegen

Erarbeiten Sie mit ausgewählten Mitarbeitern gemeinsam Checklisten, auf denen Sie die wichtigsten Punkte für Ihr Unternehmen im Bereich "Ordnung und Sauberkeit" festhalten.

2. Schritt: Punkte-Schlüssel

Legen Sie einen Punkte-Schlüssel fest.

Beispiel:

0 Punkte = Die Anforderung wurde nicht erfüllt

2 Punkte = Die Anforderung wurde teilweise erfüllt

5 Punkte = Die Anforderung wurde voll erfüllt

3. Schritt: Bewertung des Ist-Zustandes

Bewerten Sie den Ausgangszustand. Gehen Sie mit Ihren Mitarbeitern durch den Betrieb und schreiben Sie die gewonnenen Eindrücke auf, z. B. zerrissene Mitteilungen an den Infotafeln, überfüllte Mülleimer. Benchmarken Sie außerdem zusammen mit Ihren Mitarbeitern die

einzelnen Abteilungen mit Hilfe der Checkliste und dem Punktesystem.

Beispiel: Endmontage = 28 Punkte, Stand: 23.7.2005

4. Schritt: Ziele

Setzen Sie sich Ziele. Nachdem Sie den Ausgangszustand ermittelt haben, können Sie nun zusammen mit Ihren Mitarbeitern Ziele für die nächsten Monate festhalten.

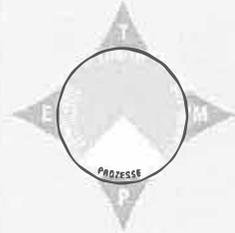
Beispiel: Ziel der Abteilung Endmontage: Das Erreichen von 50 Punkten nach Checkliste bis zum 31.12.2005

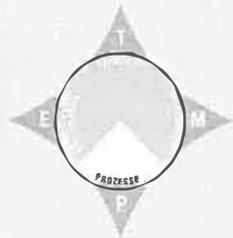
Formulieren Sie außerdem die Dinge, die Sie in Zukunft ändern möchten.

Beispiel: An den Info-Tafeln hängen keine zerrissenen Blätter.

5. Schritt: Regelmäßiges Benchmarking

Führen Sie einmal im Monat ein Benchmarking durch. Visualisieren Sie die Ergebnisse in einer Kennlinie (Punktstand).





So nutzen Sie Checklisten für Ihren Unternehmenserfolg:

1. Schritt: Checkliste festlegen

Erarbeiten Sie mit ausgewählten Mitarbeitern gemeinsam Checklisten, auf denen Sie die wichtigsten Punkte für Ihr Unternehmen im Bereich "Ordnung und Sauberkeit" festhalten.

2. Schritt: Punkte-Schlüssel

Legen Sie einen Punkte-Schlüssel fest.

Beispiel:

0 Punkte = Die Anforderung wurde nicht erfüllt

2 Punkte = Die Anforderung wurde teilweise erfüllt

5 Punkte = Die Anforderung wurde voll erfüllt

3. Schritt: Bewertung des Ist-Zustandes

Bewerten Sie den Ausgangszustand. Gehen Sie mit Ihren Mitarbeitern durch den Betrieb und schreiben Sie die gewonnenen Eindrücke auf, z. B. zerrissene Mitteilungen an den Infotafeln, überfüllte Mülleimer. Benchmarken Sie außerdem zusammen mit Ihren Mitarbeitern die

einzelnen Abteilungen mit Hilfe der Checkliste und dem Punktesystem.
Beispiel: Endmontage = 28 Punkte, Stand: 23.7.2005

4. Schritt: Ziele

Setzen Sie sich Ziele. Nachdem Sie den Ausgangszustand ermittelt haben, können Sie nun zusammen mit Ihren Mitarbeitern Ziele für die nächsten Monate festhalten.

Beispiel: Ziel der Abteilung Endmontage: Das Erreichen von 50 Punkten nach Checkliste bis zum 31.12.2005

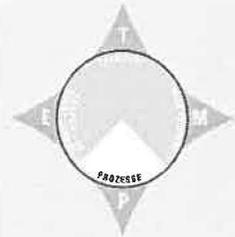
Formulieren Sie außerdem die Dinge, die Sie in Zukunft ändern möchten.
Beispiel: An den Info-Tafeln hängen keine zerrissenen Blätter.

5. Schritt: Regelmäßiges Benchmarking

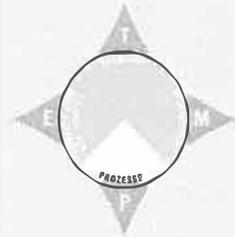
Führen Sie einmal im Monat ein Benchmarking durch. Visualisieren Sie die Ergebnisse in einer Kennlinie (Punktstand).



2. Checkliste erstellen: Produktion



Abteilung: Endmontage Gruppe 02		100 % erreicht 5 Punkte	Teilweise erreicht 2 Punkte	Nicht erreicht 0 Punkte	Punkte
Nr.	Festgelegtes Benchmark-Kriterium				
1	Es befinden sich keine Getränke und kein Essen auf den Arbeitsplätzen, leere Flaschen und Becher sind entsorgt.				
2	Häufig benötigtes Montagematerial (Schrauben, Muttern, Scheiben, ...) wird in übersichtlichen, beschrifteten Behältern direkt am Arbeitsplatz gelagert.				
3	Transport- und Transporthilfsmittel werden in gekennzeichneten Bereichen ordentlich abgestellt.				
4	Es liegt kein Material, Werkzeug etc. auf dem Boden.				
5	Reinigungsgeräte (Besen, Schaufel, ...) werden ordentlich aufbewahrt und stehen jederzeit zur Verfügung.				
6	Werkzeuge werden ordentlich aufbewahrt, z.B. auf Shadow-Boards, um Verschwendung durch Suchen zu vermeiden.				
7	Die Info-Tafeln sind sauber und übersichtlich, es hängen keine veralteten Mitteilungen.				
8	Fahr- und Transportwege, Sperrflächen, Abstellflächen und Arbeitsbereiche sind mit verschiedenen, definierten Farben gekennzeichnet.				
9	Es existieren Wartungspläne für alle wichtigen Maschinen und Einrichtungen.				
10	Es existiert ein Reinigungsplan, auf dem alle Reinigungsarbeiten, Zuständigkeiten und Intervalle vorgeschrieben sind und eingehalten werden.				
11	Für bereitgestelltes Material gibt es einen markierten Eingangsbereich, für fertiggestellte Produkte gibt es einen Ausgangsbereich.				
12	An den Wänden hängen keine Zeitungsartikel oder anstößigen Bilder.				
13	Müll wird getrennt entsorgt.				
14	Regale sind eindeutig beschriftet, häufig benötigtes Material wird über ein 2-Behälter-System gesteuert.				
15	Arbeitsanweisungen befinden sich übersichtlich geordnet direkt am Arbeitsplatz.				
Gesamtpunktzahl					



Benchmarking-Checkliste: Produktion

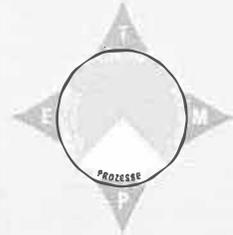
Abteilung:

Datum:

Nr.	Festgelegtes Benchmark-Kriterium	100 % erreicht	Teilweise erreicht	Nicht erreicht	Punkte
		5 Punkte	2 Punkte	0 Punkte	
1	Es befinden sich keine Getränke und kein Essen auf den Arbeitsplätzen, leere Flaschen und Becher sind entsorgt.				
2	Häufig benötigtes Montagematerial (Schrauben, Muttern, Scheiben, ...) wird in übersichtlichen, beschrifteten Behältern direkt am Arbeitsplatz gelagert.				
3	Transport- und Transporthilfsmittel werden in gekennzeichneten Bereichen ordentlich abgestellt.				
4	Es liegt kein Material, Werkzeug etc. auf dem Boden.				
5	Reinigungsgeräte (Besen, Schaufel, ...) werden ordentlich aufbewahrt und stehen jederzeit zur Verfügung.				
6	Werkzeuge werden ordentlich aufbewahrt, z.B. auf Shadow-Boards, um Verschwendung durch Suchen zu vermeiden.				
7	Die Info-Tafeln sind sauber und übersichtlich, es hängen keine veralteten Mitteilungen.				
8	Fahr- und Transportwege, Sperrflächen, Abstellflächen und Arbeitsbereiche sind mit verschiedenen, definierten Farben gekennzeichnet.				
9	Es existieren Wartungspläne für alle wichtigen Maschinen und Einrichtungen.				
10	Es existiert ein Reinigungsplan, auf dem alle Reinigungsarbeiten, Zuständigkeiten und Intervalle vorgeschrieben sind und eingehalten werden.				
11	Für bereitgestelltes Material gibt es einen markierten Eingangsbereich, für fertiggestellte Produkte gibt es einen Ausgangsbereich.				
12	An den Wänden hängen keine Zeitungsartikel oder anstößigen Bilder.				
13	Müll wird getrennt entsorgt.				
14	Regale sind eindeutig beschriftet, häufig benötigtes Material wird über ein 2-Behälter-System gesteuert.				
15	Arbeitsanweisungen befinden sich übersichtlich geordnet direkt am Arbeitsplatz.				
Gesamtpunktzahl					



2. Checkliste erstellen: Büro



Abteilung: Auftragszentrum/Fertigungssteuerung		100 % erreicht 5 Punkte	Teilweise erreicht 2 Punkte	Nicht erreicht 0 Punkte	Punkte
Nr.	Festgelegtes Benchmark-Kriterium				
1	Büromaterial wird übersichtlich beschriftet und zentral gelagert. Minimale und maximale Bestände sind gekennzeichnet.				
2	Müll wird getrennt entsorgt.				
3	Es existieren Wartungspläne für alle wichtigen Bürogeräte (Kopierer, Drucker etc.). Verantwortliche (Paten) sind benannt.				
4	Es existiert ein Reinigungsplan, auf dem alle Reinigungsarbeiten, Zuständigkeiten und Intervalle vorgeschrieben sind. Alle Mitarbeiter halten den Reinigungsplan ein.				
5	An den Wänden hängen keine Zeitungsartikel oder anstößigen Bilder.				
6	Aktenordner oder Dokumente liegen nicht auf dem Boden.				
7	Die Info-Tafeln sind sauber und übersichtlich. Keine Mitteilung ist veraltet.				
8	Die Ablage von Dokumenten in den Schränken und im PC/Server ist klar definiert (Ablage-Richtlinien).				
9	Alle Schränke und Regale sind übersichtlich beschriftet. Alle Dokumente werden innerhalb einer Minute gefunden.				
10	Die Schreibtische sind übersichtlich und ordentlich gestaltet (Eingang, Ausgang, Ablage). Es stapeln sich keine Dokumente auf den Schreibtischen.				
11	Es existieren Checklisten/Arbeitsanweisungen für die wichtigsten Tätigkeiten.				
12	Häufig benötigte Unterlagen werden im direkten Arbeitsumfeld (Radius: zwei Meter) gelagert und sind sofort griffbereit.				
13	Reinigungsgeräte (Staubtuch, EDV-Reiniger, ...) werden ordentlich aufbewahrt und stehen jederzeit zur Verfügung.				
14	Die Büros sind freundlich gestaltet und gekennzeichnet. Kunden/Besucher erhalten einen guten Eindruck.				
15	Es existieren Belegungspläne für Besprechungszimmer.				
Gesamtpunktzahl					



Benchmarking-Checkliste: Büro

Abteilung:

Datum:

Nr.	Festgelegtes Benchmark-Kriterium	100 % erreicht 5 Punkte	Teilweise erreicht 2 Punkte	Nicht erreicht 0 Punkte	Punkte
1	Büromaterial wird übersichtlich beschriftet und zentral gelagert. Minimale und maximale Bestände sind gekennzeichnet.				
2	Müll wird getrennt entsorgt.				
3	Es existieren Wartungspläne für alle wichtigen Bürogeräte (Kopierer, Drucker etc.). Verantwortliche (Paten) sind benannt.				
4	Es existiert ein Reinigungsplan, auf dem alle Reinigungsarbeiten, Zuständigkeiten und Intervalle vorgeschrieben sind. Alle Mitarbeiter halten den Reinigungsplan ein.				
5	An den Wänden hängen keine Zeitungsartikel oder anstößigen Bilder.				
6	Aktenordner oder Dokumente liegen nicht auf dem Boden.				
7	Die Info-Tafeln sind sauber und übersichtlich. Keine Mitteilung ist veraltet.				
8	Die Ablage von Dokumenten in den Schränken und im PC/Server ist klar definiert (Ablage-Richtlinien).				
9	Alle Schränke und Regale sind übersichtlich beschriftet. Alle Dokumente werden innerhalb einer Minute gefunden.				
10	Die Schreibtische sind übersichtlich und ordentlich gestaltet (Eingang, Ausgang, Ablage). Es stapeln sich keine Dokumente auf den Schreibtischen.				
11	Es existieren Checklisten/Arbeitsanweisungen für die wichtigsten Tätigkeiten.				
12	Häufig benötigte Unterlagen werden im direkten Arbeitsumfeld (Radius: zwei Meter) gelagert und sind sofort griffbereit.				
13	Reinigungsgeräte (Staubtuch, EDV-ReinigerÉ) werden ordentlich aufbewahrt und stehen jederzeit zur Verfügung.				
14	Die Büros sind freundlich gestaltet und gekennzeichnet. Kunden/Besucher erhalten einen guten Eindruck.				
15	Es existieren Belegungspläne für Besprechungszimmer.				
Gesamtpunktzahl					



Note 2

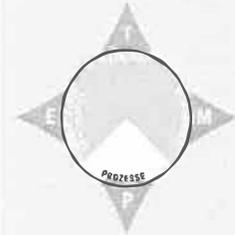
Wartungs- und Reinigungspläne sind für das gesamte Unternehmen vorhanden. Es gibt unternehmensweite Ordnungsstandards für Regale, Schränke und Dateien.

Alle Arbeitsplätze sind optimal organisiert. Jedes Dokument oder Werkzeug wird auch von abteilungsfremden Mitarbeitern innerhalb von einer Minute gefunden.

To do:

1. Reinigungs- und Wartungspläne erstellen
2. Arbeitsanweisungen visualisieren

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 1 Ordnung halten	Man sieht, dass schon lange nicht mehr aufgeräumt wurde. An Infotafeln hängen teilweise alte, verschmutzte und zerrissene Mitteilungen. <input type="checkbox"/>	Es liegen keine momentan nicht benötigten Gegenstände (Werkzeuge, Dokumente, Aktenordner) herum. Arbeitsmittel werden nicht systematisch aufbewahrt. <input type="checkbox"/>	Alle benötigten Werkzeuge und Dokumente (Papier und digital) werden übersichtlich aufbewahrt. Vereinzelt beginnen Mitarbeiter, selbstständig Ordnung zu halten. <input type="checkbox"/>	Werkzeuge und Formulare sind beschriftet sowie sortiert und werden von Mitarbeitern schnell gefunden. Viele Mitarbeiter beginnen, selbstständig ihr Arbeitsumfeld zu standardisieren. <input type="checkbox"/>	Wartungs- und Reinigungspläne sind für das gesamte Unternehmen vorhanden. Es gibt unternehmensweite Ordnungsstandards für Regale, Schränke und Dateien. <input type="checkbox"/>	Regale, Schränke und digitale Ablageorte sind optimal organisiert und werden laufend verbessert. Alle Mitarbeiter leben die Standards für Sauberkeit und Ordnung. <input type="checkbox"/>



1. Reinigungs- und Wartungspläne erstellen



Um sicherzustellen, dass Ihre Maschinen- bzw. Bürogeräte regelmäßig gewartet und gereinigt werden, ist es sinnvoll, Reinigungs- und Wartungspläne zu erstellen und zu visualisieren.

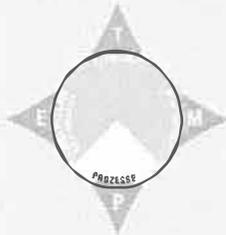
In KW 2 muss z. B. der Schleifbock nicht mehr gereinigt werden. Im Reinigungs- und Wartungsplan ist in dieser Woche kein Kästchen vorgesehen.

Der unten dargestellte Reinigungs- und Wartungsplan zeigt die zu erledigenden Arbeiten für vier Wochen. In KW 1 muss der Mitarbeiter alle Arbeiten durchführen, die angegeben sind. Er bestätigt die Durchführung durch das Ankreuzen der Kästchen und durch das Eintragen von Datum und Unterschrift.

Mit diesem Plan werden die Mitarbeiter verpflichtet, bestimmte Arbeiten durchzuführen. Dadurch wird gewährleistet, dass Ihre Anlagen und Geräte dauerhaft sauber bleiben und die Verfügbarkeit optimal erhöht wird.

Reinigungs- und Wartungsplan 2007, Endmontage Produktlinie 07/A

Woche	Ölstand am Getriebe prüfen	Schleifbock reinigen	Filterreinigung	Laserdrucker absaugen	Öl an Kettenrad überprüfen	Altpapier entsorgen	Fußböden kehren	Datum	Unterschrift
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		



Reinigungs- und Wartungsplan

Jahr: Abteilung:

Arbeits- vorgang Woche									



2. Arbeitsanweisungen visualisieren

Um Ihren Mitarbeitern deutlich zu machen, wie die Reinigungs- bzw. Wartungsarbeiten durchzuführen sind, ist es sinnvoll, mit Hilfe von digitalen Bildern eine Arbeitsanweisung zu erstellen. Durch eine detaillierte Beschreibung wird selbst die Reinigung von technisch hochwertigen Maschinen bzw. Einrichtungen zum Kinderspiel.

Wartungsanleitung HP Deskjet 694C

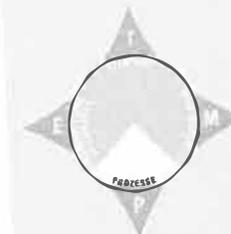
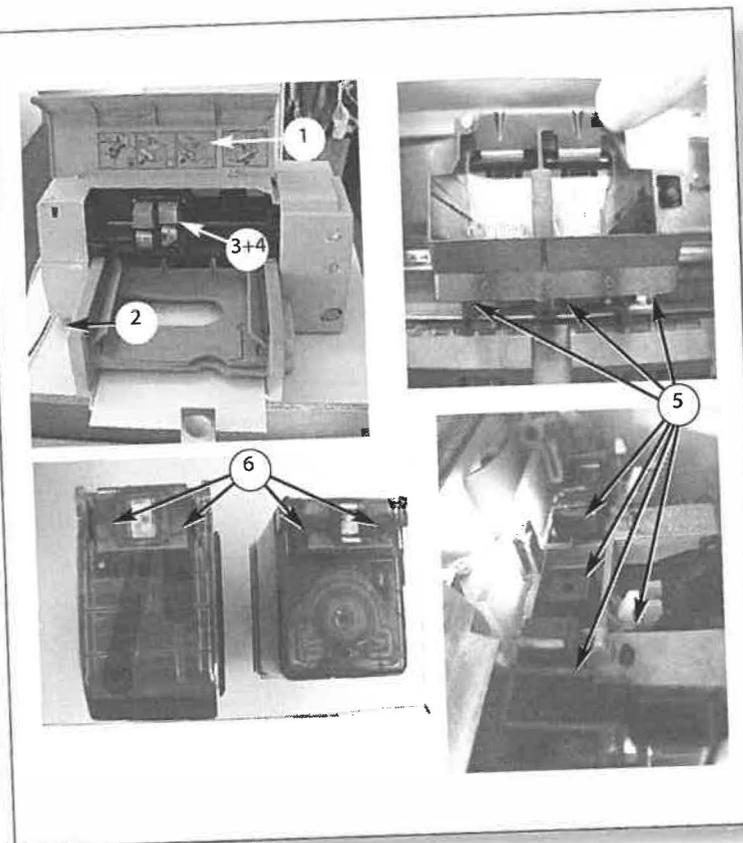
Reinigungsmaterial:

1. Glasreiniger
2. Pinzette
3. Staubfreies Tuch

Reinigungsvorgang

1. Druckerklappe (1) öffnen (warten bis Druckkopf in Mittelposition fährt)
2. Netzstecker (2) ziehen
3. Tintenpatronen (3 und 4) entfernen
4. Abstreifer (5) für Patronen mit Glasreiniger, Pinzette und Tuch reinigen
5. Patronen (6) reinigen (Unterseite)
6. Patronen wieder in Drucker einsetzen
7. Druckerklappe schließen
8. Netzstecker einstecken
9. Warten bis Drucker betriebsbereit
10. Probedruck machen

Ist der Probedruck nicht in Ordnung, bitte Punkte 1 bis 10 wiederholen. Wartung mindestens alle vier Wochen durchführen (siehe Reinigungsplan).



Note 1

Regale, Schränke und digitale Ablageorte sind optimal organisiert und werden laufend verbessert. Alle Mitarbeiter leben die Standards für Sauberkeit und Ordnung.

Es ist Siegerehrung Abteilungen oder Arbeitsplätze, die mit Note 1 beurteilt wurden, erhalten eine Auszeichnung.

Es gilt nun, die Note durch kontinuierliche Verbesserungen und Standards zu halten. Besichtigen Sie mit Ihren Führungskräften und Mitarbeitern regelmäßig TOP-Firmen, um neue Ideen zu bekommen. Anregungen für eine preisgekrönte Büroorganisation finden Sie bei Seminaren und Besichtigungen der Firma tempus.

To do:

1. selbststeuernde Systeme (Kanban) aufbauen - siehe P5, Note 3
2. Regelmäßige Schulung
3. Ständig verbessern
4. Aktivitäten visualisieren

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 1 Ordnung halten	Man sieht, dass schon lange nicht mehr aufgeräumt wurde. An Infotafeln hängen teilweise alte, verschmutzte und zerrissene Mitteilungen. <input type="checkbox"/>	Es liegen keine momentan nicht benötigten Gegenstände (Werkzeuge, Dokumente, Aktenordner) herum. Arbeitsmittel werden nicht systematisch aufbewahrt. <input type="checkbox"/>	Alle benötigten Werkzeuge und Dokumente (Papier und digital) werden übersichtlich aufbewahrt. Vereinzelt beginnen Mitarbeiter, selbstständig Ordnung zu halten. <input type="checkbox"/>	Werkzeuge und Formulare sind beschriftet sowie sortiert und werden von Mitarbeitern schnell gefunden. Viele Mitarbeiter beginnen, selbstständig ihr Arbeitsumfeld zu standardisieren. <input type="checkbox"/>	Wartungs- und Reinigungspläne sind für das gesamte Unternehmen vorhanden. Es gibt unternehmensweite Ordnungsstandards für Regale, Schränke und Dateien. <input type="checkbox"/>	Regale, Schränke und digitale Ablageorte sind optimal organisiert und werden laufend verbessert. Alle Mitarbeiter leben die Standards für Sauberkeit und Ordnung. <input checked="" type="checkbox"/>



ORDNUNG HALTEN

1. Selbststeuernde Systeme (Kanban) aufbauen

Steuern Sie Büro- und Produktionsmaterial über Kanban und erhöhen Sie so die Materialverfügbarkeit.

Siehe hierzu auch Handlungsfeld P5 (Bestände reduzieren), Note 3.

Handlungsfeld P 1

NOTE 1



ORDNUNG HALTEN

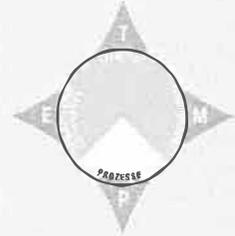
2. Regelmäßige Schulung

Damit Mitarbeiter dauerhaft an Verbesserungen arbeiten können, brauchen sie neue Ideen. Diese erhalten Sie z.B. durch Schulungen.

Siehe hierzu auch Handlungsfeld M3 (Weiterbildung fördern).

Handlungsfeld P 1

NOTE 1



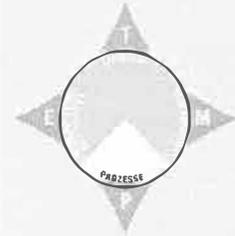
ORDNUNG HALTEN

3. Ständig verbessern

»Nichts ist so gut, dass es nicht noch weiter verbessert werden kann.«
Deshalb ist es wichtig, sich in regelmäßigen Abständen mit den Mitarbeitern zusammensetzen, um weitere Verbesserungen zu besprechen.

Handlungsfeld P 1

NOTE 1



25

ORDNUNG HALTEN

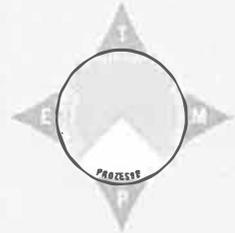
4. Aktivitäten visualisieren

Visualisieren Sie alle Maßnahmen zur Erreichung der Note 1 im Handlungsfeld P1 an der Infotafel und kontrollieren Sie die Einhaltung.

Handlungsfeld P 1

NOTE 1





Qualität verbessern



QUALITÄT statt QUANTITÄT

An Qualität hat jeder Mitarbeiter im Unternehmen Anteil, auf jeder Ebene und in jeder Funktion. Deshalb ist es wichtig, Qualität nicht aus der Sicht der einzelnen Abteilungen und Funktionen zu betrachten, sondern aus der **Sicht des gesamten Prozesses**.

Fehler möglichst frühzeitig zu erkennen und – noch wichtiger – das **Auftreten von Fehlern möglichst zu verhindern**, ist die Grundeinstellung moderner Qualitätssicherung: Es ist kostengünstiger, Fehler zu vermeiden, als sie durch Kontrolle zu erkennen und abzustellen.

Ein Qualitätssicherungssystem wird nur dann voll wirksam, **wenn alle Mitarbeiter und Führungskräfte mit einbezogen** werden. Jeder Mitarbeiter muss sich gleichzeitig als **interner Lieferant** und als **interner Kunde** verstehen. Grundsätzlich muss jeder Mitarbeiter die Verantwortung für **seine eigene Arbeitsqualität** tragen.

Es gilt: Qualität wird nicht kontrolliert, **Qualität wird produziert!**

Weiterführende Informationen:
Methodenhandbuch,
 Methoden Nr. 27, 44, 49, 50, 51

Note 6

Die Leistungserstellung erfolgt »wie immer«. Häufige Reklamationen sind die Folge. Fehler werden behoben, ohne jedoch die Fehlerquelle zu beseitigen.

Qualitätsprüfung ist Aufgabe von Qualitätsprüfern. Alle Qualitätsprobleme werden in der zentralen Qualitätssicherung gesammelt. Die Ursachen werden selten abgestellt. Die Mitarbeiter können nicht selbstständig entscheiden, was »gut« und was »schlecht« ist.



	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 2 Qualität verbessern	Die Leistungserstellung erfolgt »wie immer«. Häufige Reklamationen sind die Folge. Fehler werden behoben, ohne jedoch die Fehlerquelle zu beseitigen. X	Die Leistungserstellung wird ohne die Berücksichtigung der Erwartungen der Kunden geplant. Die Qualität wird durch die Qualitätssicherung regelmäßig überprüft. <input type="checkbox"/>	Die Erwartungen der Kunden sind Grundlage für das Planen der Leistungserstellung. Jeder Mitarbeiter ist für die Qualität seiner Arbeit verantwortlich. Fehler werden analysiert. <input type="checkbox"/>	In Qualitätszirkeln werden Fehler aufgegriffen und Korrekturmaßnahmen eingeleitet. Die Visualisierung von Fehlern wird zunehmend standardisiert. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter verstehen das Prinzip »Fehlervermeidung vor Fehlerentstehung«. Jeder Fehler wird als Herausforderung zur Verbesserung gesehen. <input type="checkbox"/>	Systeme für fehlerfreie Produkte und Prozesse werden für den gesamten Wertschöpfungsprozess angewandt (inkl. externe Prozessbeteiligte). <input type="checkbox"/>

Note 5

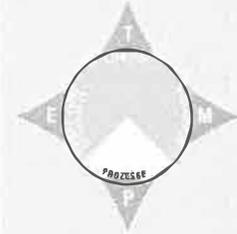
Die Leistungserstellung wird ohne die Berücksichtigung der Erwartungen der Kunden geplant. Die Qualität wird durch die Qualitätssicherung regelmäßig überprüft.

Das Unternehmen ist noch sehr stark mit sich selbst beschäftigt. Dass letztlich der Kunde entscheidet, welche Qualität akzeptabel ist, hat sich noch nicht in den Köpfen der Mitarbeiter durchgesetzt. Es wird viel Zeit für die Bearbeitung von Kundenreklamationen (intern und extern) verschwendet.

To do:

1. Mitarbeiter sensibilisieren

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 2 Qualität verbessern	Die Leistungserstellung erfolgt »wie immer«. Häufige Reklamationen sind die Folge. Fehler werden behoben, ohne jedoch die Fehlerquelle zu beseitigen. <input type="checkbox"/>	Die Leistungserstellung wird ohne die Berücksichtigung der Erwartungen der Kunden geplant. Die Qualität wird durch die Qualitätssicherung regelmäßig überprüft. <input checked="" type="checkbox"/>	Die Erwartungen der Kunden sind Grundlage für das Planen der Leistungserstellung. Jeder Mitarbeiter ist für die Qualität seiner Arbeit verantwortlich. Fehler werden analysiert. <input type="checkbox"/>	In Qualitätszirkeln werden Fehler aufgegriffen und Korrekturmaßnahmen eingeleitet. Die Visualisierung von Fehlern wird zunehmend standardisiert. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter verstehen das Prinzip »Fehlervermeidung vor Fehlerentstehung«. Jeder Fehler wird als Herausforderung zur Verbesserung gesehen. <input type="checkbox"/>	Systeme für fehlerfreie Produkte und Prozesse werden für den gesamten Wertschöpfungsprozess angewandt (inkl. externe Prozessbeteiligte). <input type="checkbox"/>



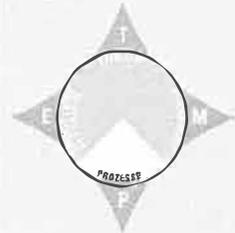
1. Mitarbeiter sensibilisieren

Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter in Hinsicht auf die Qualität der Produkte, um die Produktqualität zu sichern.

Jeder Mitarbeiter sollte erkennen, wie wichtig das interne Kunden-Lieferanten Verhältnis ist und wie dieses gepflegt und verbessert werden kann. Dazu können folgende Teilschritte hilfreich sein:

Ein Jahresmotto für alle Mitarbeiter ausgeben

Ein Beispiel wäre: »Denk doch bitte auch an mich, denn dein Kunde bin auch ich!« Dieses Jahresmotto könnte auf allen Auswertungen und Aushängen sichtbar sein, um die Mitarbeiter in Ihrem gesamten Unternehmen an die Bedeutung der Zusammenarbeit zu erinnern.

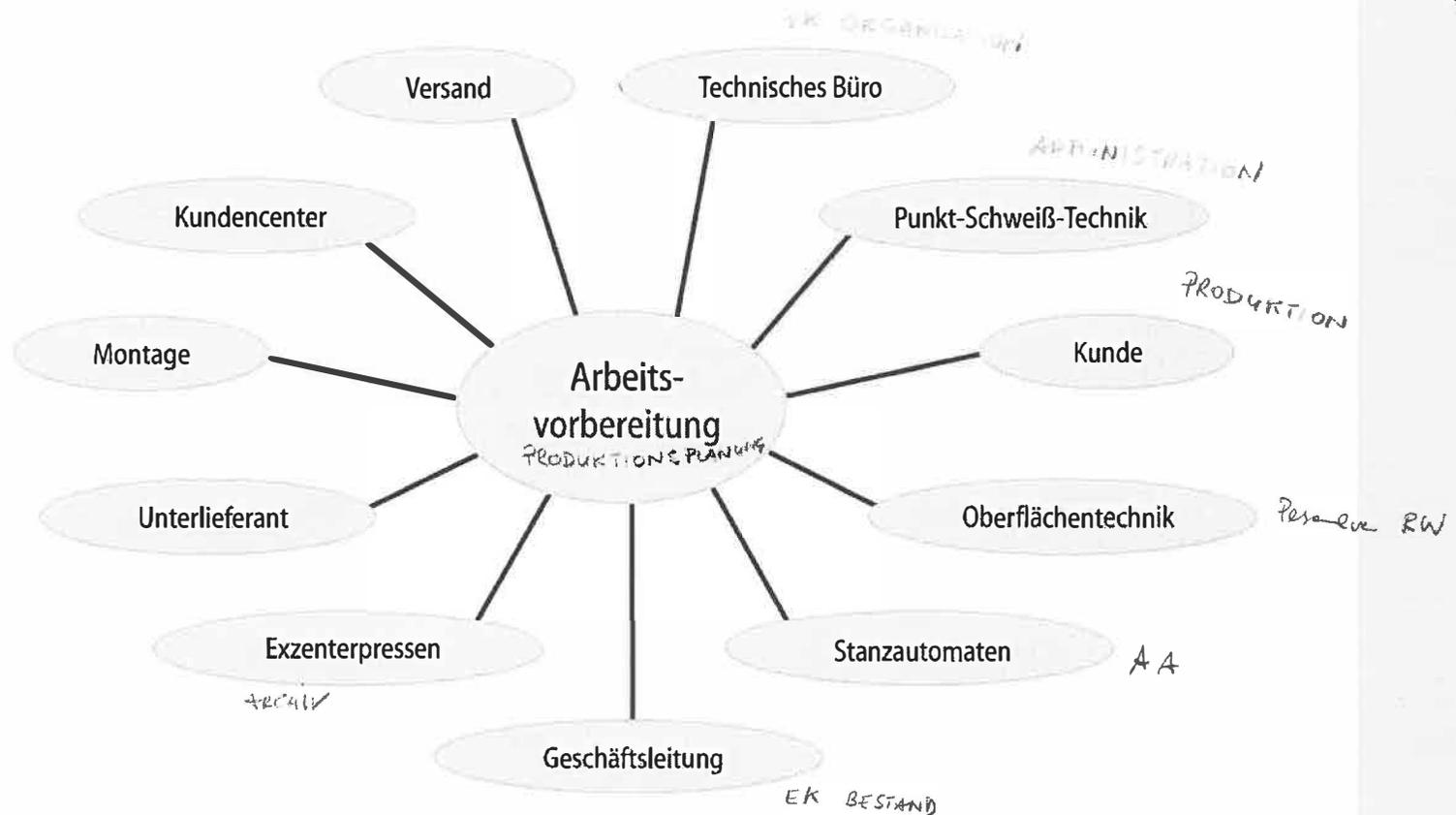


1. Mitarbeiter sensibilisieren

**Wer ist Ihr interner Kunde?
Welche Anforderungen stellt er an Sie?**

Machen Sie sich bewusst, wer die internen Kunden einer Abteilung sind. Welche Abteilung fordert Produkte/Dienstleistungen in optimaler Qualität von einer anderen? Ihre Mitarbeiter sollen das Kunden-Lieferanten-Verhältnis verstehen. Sie sollen sich über die gestellten Anforderungen der anderen Abteilungen/Positionen klar werden.

Rechts sehen Sie die Kunden der Abteilung Arbeitsvorbereitung.



Note 4

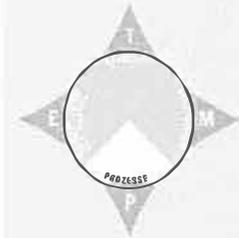
Die Erwartungen der Kunden sind Grundlage für das Planen der Leistungserstellung. Jeder Mitarbeiter ist für die Qualität seiner Arbeit verantwortlich. Fehler werden analysiert.

Ausschuss und Kundenreklamationen werden nicht nur beseitigt, sondern die Ursachen werden analysiert. Es werden Maßnahmen eingeleitet, um Fehler nur noch einmal zu machen. Vor und nach der Leistungserstellung wird hinterfragt, ob die Produkte bzw. Dienstleistungen den Qualitätsanforderungen der Kunden genügen.

To do:

1. Reklamationen visualisieren
2. Qualitätskosten transparent machen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 2 Qualität verbessern	Die Leistungserstellung erfolgt »wie immer«. Häufige Reklamationen sind die Folge. Fehler werden behoben, ohne jedoch die Fehlerquelle zu beseitigen. <input type="checkbox"/>	Die Leistungserstellung wird ohne die Berücksichtigung der Erwartungen der Kunden geplant. Die Qualität wird durch die Qualitätssicherung regelmäßig überprüft. <input type="checkbox"/>	Die Erwartungen der Kunden sind Grundlage für das Planen der Leistungserstellung. Jeder Mitarbeiter ist für die Qualität seiner Arbeit verantwortlich. Fehler werden analysiert. <input checked="" type="checkbox"/>	In Qualitätszirkeln werden Fehler aufgegriffen und Korrekturmaßnahmen eingeleitet. Die Visualisierung von Fehlern wird zunehmend standardisiert. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter verstehen das Prinzip »Fehlervermeidung vor Fehlerentstehung«. Jeder Fehler wird als Herausforderung zur Verbesserung gesehen. <input type="checkbox"/>	Systeme für fehlerfreie Produkte und Prozesse werden für den gesamten Wertschöpfungsprozess angewandt (inkl. externe Prozessbeteiligte). <input type="checkbox"/>



1. Reklamationen visualisieren

Visualisieren Sie Reklamationen vom Kunden an der Info-Tafel, um jeden Mitarbeiter zu sensibilisieren.

Veröffentlichen Sie alle Kundenreaktionen, egal ob Lob über die schnellen Lieferzeiten oder Tadel über die mangelhafte Qualität der Produkte. Das rechte Bild könnten Sie beispielsweise an Ihre Infotafel hängen. Unter das Cartoon werden sämtliche Kundenreaktionen gehängt.

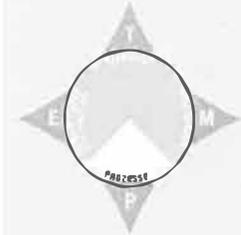


2. Qualitätskosten transparent machen

Erfassen und analysieren Sie die Qualitätskosten in den einzelnen Bereichen. Hiermit überprüfen und überwachen Sie, wie wirksam die Qualitätssicherung ist.

Erfassen Sie die Kosten z. B. mittels einer Datenbank, in welcher die Kosten der einzelnen Artikel aufgeführt sind. In dieser Datenbank werden dann z. B. Ausschussteile und Reklamationen erfasst und verwaltet.

Reklamationskosten 1. Quartal						
Datum	Artikel-Nr.	Bezeichnung	Stück	Reklamationsursache	Fehlerort	Kosten
31.01.2004	307-015340	David-UT 72,5 hoch Variante 1Blau 5005	1180	Falsch gestanzt	Exzenterpressen	550,00 €
					Summe	550,00 €
06.03.2004	09582062	Bit-Etui 30-tlg+ 1/4".25lg.SCHWARZ9005 D	530	Transportschaden	German Parcel	873,00 €
					Summe	873,00 €
27.03.2004	11002500	Klischee (Kunden Logo)	2	Falscher Film verwendet	Kundencenter	600,00 €
					Summe	600,00 €
21.03.2004	107-0153	David-UT 72,5 hoch Variante 1	50	Schlechtes Material	Lieferant	190,00 €
					Summe	190,00 €
06.02.2004	09582321	Schneidzk.M3-12 DIN+7Klb+1WH85 AK GRAU Fw	100	Fehlende Bauteile	Montage	10,00 €
					Summe	10,00 €
26.02.2004	00452587	3-10x0.5mm BLAU5002 Fdgr KPPPr"ARTU Allrou	600	Falschlieferung	Neresheim	10,00 €
30.01.2004	00101001	1-10x0.5mm ORANGE2004 Variante Projahn G	50	Falschlieferung	Neresheim	10,00 €
					Summe	20,00 €
03.03.2004	09582321	1-13x0.5mm ORA2004 Projahn HSS G Turbo	2	Stippen	Oberflächentechnik	10,00 €
31.01.2004	307-015340	David-UT 72,5 hoch Variante 1Blau 5005	1180	Schlecht gepulvert	Oberflächentechnik	500,00 €
					Summe	510,00 €
08.01.2004	00112320	1-13x0.5mm ORA2004 Projahn HSS G Turbo	1000	Fehlerhafte Fertigung	Punktschweißtechnik	1050,00 €
26.01.2004	03870001	Etui 265, 6 Kernbohrer+6 Zentr. BLAU/5012	3	Schlecht gepunktet	Punktschweißtechnik	70,00 €
					Summe	1120,00 €
22.03.2004	08350000	Display 1-10x0.1+10.5-13x0.5 ROT	1	Scheibe gerissen	Spedition	30,00 €
					Summe	30,00 €
19.01.2004	111-0141	Lochleiste 0.41	23	Falsch gestanzt	Stanzaautomat	400,00 €
					Summe	400,00 €
Gesamtsumme der Reklamationen						4253,00 €



Note 3

In Qualitätszirkeln werden Fehler aufgegriffen und Korrekturmaßnahmen eingeleitet. Die Visualisierung von Fehlern wird zunehmend standardisiert.

Ihre Mitarbeiter haben erkannt, dass es wichtig ist, Qualität zu produzieren. Selten auftretende Kundenreklamationen werden sofort bearbeitet.

To do:

- 1. Maßnahmenpläne erstellen



	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 2 Qualität verbessern	Die Leistungserstellung erfolgt »wie immer«. Häufige Reklamationen sind die Folge. Fehler werden behoben, ohne jedoch die Fehlerquelle zu beseitigen. <input type="checkbox"/>	Die Leistungserstellung wird ohne die Berücksichtigung der Erwartungen der Kunden geplant. Die Qualität wird durch die Qualitätssicherung regelmäßig überprüft. <input type="checkbox"/>	Die Erwartungen der Kunden sind Grundlage für das Planen der Leistungserstellung. Jeder Mitarbeiter ist für die Qualität seiner Arbeit verantwortlich. Fehler werden analysiert. <input type="checkbox"/>	In Qualitätszirkeln werden Fehler aufgegriffen und Korrekturmaßnahmen eingeleitet. Die Visualisierung von Fehlern wird zunehmend standardisiert. <input checked="" type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter verstehen das Prinzip »Fehlervermeidung vor Fehlerentstehung«. Jeder Fehler wird als Herausforderung zur Verbesserung gesehen. <input type="checkbox"/>	Systeme für fehlerfreie Produkte und Prozesse werden für den gesamten Wertschöpfungsprozess angewandt (inkl. externe Prozessbeteiligte). <input type="checkbox"/>

1. Maßnahmenpläne erstellen

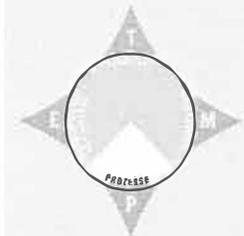
Wer soll wie bei der Reklamationsbearbeitung vorgehen? Legen Sie dies genau fest, um einen reibungslosen Ablauf bei internen oder externen Reklamationen zu gewährleisten.

Entwerfen Sie Checklisten mit Verfahrens- oder Arbeitsanweisungen.

Erfassen und überwachen Sie Korrekturmaßnahmen, damit keine Wiederholungsfehler auftreten.

Reklamation	
Kunde/Kunden-Nr.:	Stückzahl:
Artikel-Nr.:	Datum:
Artikel-Bezeichnung:	
Fehlermeldung von:	
Auftrags-Nr.:	
Abteilung:	
Fehler-/Mängelbeschreibung:	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

Input/Output	Ablaufbeschreibung	Zuständigkeiten		
		Mitwirken	Durchführen	Information
	Start			
	Reklamation tritt auf			
Checkliste	FB14-301 ausfüllen		MA	
Eingangsfach Reklamationen im TB	Reklamationsblatt an TB weiterleiten		MA	
Excel-Liste	Vergabe einer laufenden Nr.		TB	
Kopie FB14-301	Kopie an zuständige Abt.		TB	Abt.
Korrekturmaßnahmen lt. Reklamationsblatt	Korrekturmaßnahmen einleiten	M	Abt.	
Kopie FB14-301	Kopie zurück an TB		Abt.	TB
Ordner Reklamation	Ablage mit Original im TB		TB	
Excel-Liste	Statistik erstellen		TB	
	Rücksprache mit Abt.	Abt. TL	TB	
	Start			



Reklamation

Kunde/Kunden-Nr.: _____ Stückzahl: _____

Artikel-Nr.: _____ Datum: _____

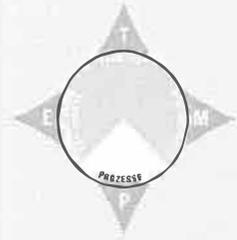
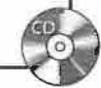
Artikel-Bezeichnung: _____

Fehlermeldung von: _____

Auftrags-Nr.: _____

Abteilung: _____

Fehler-/Mängelbeschreibung: _____



Input/Output	Ablaufbeschreibung	Zuständigkeiten			
	<pre> graph TD Start1([Start]) --> Reklamation[Reklamation tritt auf] Reklamation --> FB14[FB14-301 ausfüllen] FB14 --> Weiterleiten[Reklamationsblatt an TB weiterleiten] Weiterleiten --> Vergabe[Vergabe einer laufenden Nr.] Vergabe --> KopieAbt[Kopie an zuständige Abt.] KopieAbt --> Einleiten[Korrekturmaßnahmen einleiten] Einleiten --> KopieTB[Kopie zurück an TB] KopieTB --> Ablage[Ablage mit Original im TB] Ablage --> Statistik[Statistik erstellen] Statistik --> Rücksprache[Rücksprache mit Abt.] Rücksprache --> Start2([Start]) </pre>				
Checkliste			MA		
Eingangsfach Reklamationen im TB			MA		
Excel-Liste			TB		
Kopie FB14-301			TB	Abt.	
Korrekturmaßnahmen lt. Reklamationsblatt		M	Abt.		
Kopie FB14-301			Abt.	TB	
Ordner Reklamation			TB		
Excel-Liste			TB		
		Abt. TL	TB		



Note 2

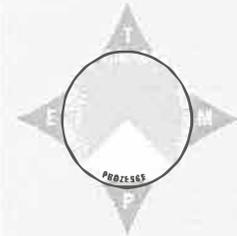
*Alle Mitarbeiter verstehen das Prinzip »Fehlervermeidung vor Fehlerentstehung«.
Jeder Fehler wird als Herausforderung zur Verbesserung gesehen.*

Kein Vorgang wird mehr an den nächsten Kunden weitergegeben, wenn der Mitarbeiter nicht von der **hundertprozentigen Qualität seiner Arbeit überzeugt ist**. In der Produktion wird die Ausschussmenge in »Parts per Million (ppm)« gemessen.

To do:

1. Poka Yoke bei Arbeitsabläufen einführen
2. Qualitätsziele definieren

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 2 Qualität verbessern	Die Leistungserstellung erfolgt »wie immer«. Häufige Reklamationen sind die Folge. Fehler werden behoben, ohne jedoch die Fehlerquelle zu beseitigen. <input type="checkbox"/>	Die Leistungserstellung wird ohne die Berücksichtigung der Erwartungen der Kunden geplant. Die Qualität wird durch die Qualitätssicherung regelmäßig überprüft. <input type="checkbox"/>	Die Erwartungen der Kunden sind Grundlage für das Planen der Leistungserstellung. Jeder Mitarbeiter ist für die Qualität seiner Arbeit verantwortlich. Fehler werden analysiert. <input type="checkbox"/>	In Qualitätszirkeln werden Fehler aufgegriffen und Korrekturmaßnahmen eingeleitet. Die Visualisierung von Fehlern wird zunehmend standardisiert. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter verstehen das Prinzip »Fehlervermeidung vor Fehlerentstehung«. Jeder Fehler wird als Herausforderung zur Verbesserung gesehen. <input checked="" type="checkbox"/>	Systeme für fehlerfreie Produkte und Prozesse werden für den gesamten Wertschöpfungsprozess angewandt (inkl. externe Prozessbeteiligte). <input type="checkbox"/>



1. Poka Yoke bei Arbeitsabläufen einführen

Poka Yoke (Produkt)

Entwerfen Sie einfache technische Vorrichtungen am Produkt, die verhindern, dass aus einer unbeabsichtigten menschlichen Fehlhandlung ein Fehler entsteht.

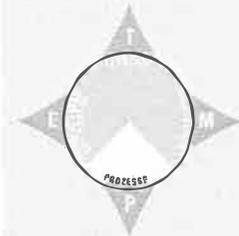
Dies können z. B. Fanglöcher an einer Platine sein, die durch angebrachte Stifte im Biegewerkzeug verhindern, dass die Platine falsch oder in einer nicht exakten Position eingelegt werden kann.

Poka Yoke (Prozess)

Etablieren Sie Einrichtungen während eines Arbeitsablaufes, die verhindern, dass aus menschlichen Fehlhandlungen Fehler werden.

Dies könnte z. B. die Verwendung einer Checkliste zur Aufnahme von Kundenanfragen für nicht standardisierte Produkte im Verkauf sein. Hierbei werden durch die Checkliste alle benötigten Daten und Spezifikationen, die bei der späteren Produktion benötigt werden, systematisch abgefragt, um eine schnelle Bearbeitung und hohe Prozesssicherheit zu gewährleisten. Dadurch werden die Kundenanforderungen bestmöglichst umgesetzt. Ein Beispiel einer solchen Checkliste sehen Sie rechts.

Checkliste: Aufnahme von Kundenanfragen	
Kunden-Nr.:	Muster-Nr.:
Firma:	Art.-Nr.:
.....	
Name des Bestellers:	Telefon:
	Fax:
Aufgenommen von:	Datum:
Beschreibung:	
.....	
.....	
Farbe:	RAL: glatt <input type="checkbox"/> matt <input type="checkbox"/> Struktur <input type="checkbox"/>
Kunststoffplatte: ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>	Art. Nr.
SB-Aufhänger: ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>	Art. Nr.
Zu erwartende Jahresstückzahl:	
Preisvorstellung:	
Änderung: <input type="checkbox"/>	Prototyp: <input type="checkbox"/>
Ressourcenliste und Zeichnungen in Ordnung:	
Datum:	Name:
Arbeitsvorbereitung informiert:	
(Unterschrift)	



Checkliste: Aufnahme von Kundenanfragen

Kunden-Nr.: _____ Muster-Nr.: _____
Firma: _____ Art.-Nr.: _____

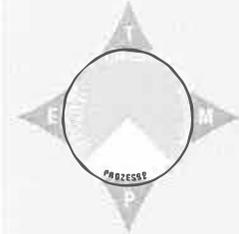
Name des Bestellers: _____ Telefon: _____
Fax: _____
Aufgenommen von: _____ Datum: _____

Beschreibung: _____

Farbe: _____ RAL: glatt matt Struktur
Kunststoffplatte: ja nein Art. Nr. _____
SB-Aufhänger: ja nein Art. Nr. _____
Zu erwartende Jahresstückzahl: _____
Preisvorstellung: _____

Änderung: Prototyp:
Ressourcenliste und Zeichnungen in Ordnung:
Datum: _____ Name: _____
Arbeitsvorbereitung informiert: _____

(Unterschrift)



2. Qualitätsziele definieren

Binden Sie die Qualitätsziele in den Zielprozess ein.

Definieren Sie zunächst Qualitätsziele in einer groben Struktur. Anhand dieser Vorgaben legen Sie nun gemeinsam mit den Mitarbeitern die einzelnen Qualitätsziele in den jeweiligen Bereichen fest. Zu jedem Ziel werden Maßnahmen zur Realisierung definiert. Die Zielfortschreibung erfolgt durch die Mitarbeiter und Abteilungsleiter (vgl. Handlungsfeld T5).

Kontrollieren und überwachen Sie das Erreichen der Ziele regelmäßig.

Jahres-Zielsetzung									
Mitarbeiter/Ersteller:					Mitarbeiterfoto		Unternehmensmotto		
Aufgabenbereich:									
Provisionsregelung:									
- Minimale Provision in Prozent oder Euro:									
- Planprovision in Prozent oder Euro:									
- Maximale Provision in Prozent oder Euro:									
Nr.	Bezeichnung des Jahresziels	Max.-ziel	Plan-ziel	Min.-ziel	Beginn - Ende	Grafik Ja/Nein	Ersparnis, Effekt <small>bei mindestens zwei einen Betrag eintragen</small>	Tage	in Prozent
1									
2									
3									
4									
5									



Note 1

Systeme für fehlerfreie Produkte und Prozesse werden für den gesamten Wertschöpfungsprozess angewandt (inkl. externe Prozessbeteiligte).

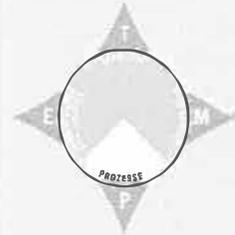
Geschafft! Ihre interne und externe Fehlerquote ist auf nahezu null gesunken. Bei einer Kundenreklamation setzt sich der für den Fehler verantwortliche Mitarbeiter selbst mit dem Kunden in Verbindung. Der Nacharbeitsumfang zwischen den Prozessschritten ist ebenfalls sehr gering.

Lassen Sie nicht locker. Jeder Fehler im Prozess muss für Ihre Mitarbeiter zur Herausforderung werden. Vergleichen Sie sich regelmäßig mit Unternehmen Ihrer Branche und fordern Sie Ihre Mitarbeiter zum Wettbewerb mit den Besten heraus.

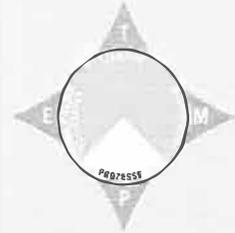
To do:

1. Qualitätsbeurteilung - Interne Audits durchführen
2. Kontinuierlich verbessern
3. Ergebnisse visualisieren
4. Verwechslungen vermeiden

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 2 Qualität verbessern	Die Leistungserstellung erfolgt »wie immer«. Häufige Reklamationen sind die Folge. Fehler werden behoben, ohne jedoch die Fehlerquelle zu beseitigen. <input type="checkbox"/>	Die Leistungserstellung wird ohne die Berücksichtigung der Erwartungen der Kunden geplant. Die Qualität wird durch die Qualitätssicherung regelmäßig überprüft. <input type="checkbox"/>	Die Erwartungen der Kunden sind Grundlage für das Planen der Leistungserstellung. Jeder Mitarbeiter ist für die Qualität seiner Arbeit verantwortlich. Fehler werden analysiert. <input type="checkbox"/>	In Qualitätszirkeln werden Fehler aufgegriffen und Korrekturmaßnahmen eingeleitet. Die Visualisierung von Fehlern wird zunehmend standardisiert. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter verstehen das Prinzip »Fehlervermeidung vor Fehlerentstehung«. Jeder Fehler wird als Herausforderung zur Verbesserung gesehen. <input type="checkbox"/>	Systeme für fehlerfreie Produkte und Prozesse werden für den gesamten Wertschöpfungsprozess angewandt (inkl. externe Prozessbeteiligte). <input type="checkbox"/>



1. Qualitätsbeurteilung - Interne Audits durchführen



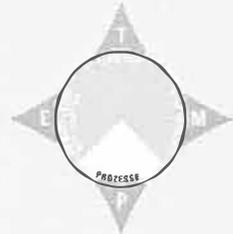
Führen Sie interne Prozess- und Produktaudits durch, um die Wirksamkeit des Qualitätssystems zu überprüfen.

Legen Sie mit Hilfe eines Auditplanes Zeitpunkte für die internen Audits fest. Führen Sie bei Qualitätsproblemen bestimmter Produkte ausserplanmäßige Audits durch.

Auditplan																																																																																																																																																																																																																																															
Bericht/Abteilung/Thema	Intervall	Termin	Monat																																																																																																																																																																																																																																												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12																																																																																																																																																																																																																																	
Systemaudit (alle Elemente)	1. Jahr	Plan			10												Ist													Systemaudit (Element 1)	1. Jahr	Plan					19										Ist													Systemaudit (Element 3,4,6)	1. Jahr	Plan						24									Ist													Systemaudit (Element 7)	1. Jahr	Plan						26									Ist													Systemaudit (Element 5,8)	1. Jahr	Plan								37							Ist													Systemaudit (Element 9)	1. Jahr	Plan									42						Ist													Systemaudit (Element 11)	1. Jahr	Plan											46				Ist													Systemaudit (Element 14)	1. Jahr	Plan												49			Ist												
		Ist													Systemaudit (Element 1)	1. Jahr	Plan					19										Ist													Systemaudit (Element 3,4,6)	1. Jahr	Plan						24									Ist													Systemaudit (Element 7)	1. Jahr	Plan						26									Ist													Systemaudit (Element 5,8)	1. Jahr	Plan								37							Ist													Systemaudit (Element 9)	1. Jahr	Plan									42						Ist													Systemaudit (Element 11)	1. Jahr	Plan											46				Ist													Systemaudit (Element 14)	1. Jahr	Plan												49			Ist																											
Systemaudit (Element 1)	1. Jahr	Plan					19										Ist													Systemaudit (Element 3,4,6)	1. Jahr	Plan						24									Ist													Systemaudit (Element 7)	1. Jahr	Plan						26									Ist													Systemaudit (Element 5,8)	1. Jahr	Plan								37							Ist													Systemaudit (Element 9)	1. Jahr	Plan									42						Ist													Systemaudit (Element 11)	1. Jahr	Plan											46				Ist													Systemaudit (Element 14)	1. Jahr	Plan												49			Ist																																										
		Ist													Systemaudit (Element 3,4,6)	1. Jahr	Plan						24									Ist													Systemaudit (Element 7)	1. Jahr	Plan						26									Ist													Systemaudit (Element 5,8)	1. Jahr	Plan								37							Ist													Systemaudit (Element 9)	1. Jahr	Plan									42						Ist													Systemaudit (Element 11)	1. Jahr	Plan											46				Ist													Systemaudit (Element 14)	1. Jahr	Plan												49			Ist																																																									
Systemaudit (Element 3,4,6)	1. Jahr	Plan						24									Ist													Systemaudit (Element 7)	1. Jahr	Plan						26									Ist													Systemaudit (Element 5,8)	1. Jahr	Plan								37							Ist													Systemaudit (Element 9)	1. Jahr	Plan									42						Ist													Systemaudit (Element 11)	1. Jahr	Plan											46				Ist													Systemaudit (Element 14)	1. Jahr	Plan												49			Ist																																																																								
		Ist													Systemaudit (Element 7)	1. Jahr	Plan						26									Ist													Systemaudit (Element 5,8)	1. Jahr	Plan								37							Ist													Systemaudit (Element 9)	1. Jahr	Plan									42						Ist													Systemaudit (Element 11)	1. Jahr	Plan											46				Ist													Systemaudit (Element 14)	1. Jahr	Plan												49			Ist																																																																																							
Systemaudit (Element 7)	1. Jahr	Plan						26									Ist													Systemaudit (Element 5,8)	1. Jahr	Plan								37							Ist													Systemaudit (Element 9)	1. Jahr	Plan									42						Ist													Systemaudit (Element 11)	1. Jahr	Plan											46				Ist													Systemaudit (Element 14)	1. Jahr	Plan												49			Ist																																																																																																						
		Ist													Systemaudit (Element 5,8)	1. Jahr	Plan								37							Ist													Systemaudit (Element 9)	1. Jahr	Plan									42						Ist													Systemaudit (Element 11)	1. Jahr	Plan											46				Ist													Systemaudit (Element 14)	1. Jahr	Plan												49			Ist																																																																																																																					
Systemaudit (Element 5,8)	1. Jahr	Plan								37							Ist													Systemaudit (Element 9)	1. Jahr	Plan									42						Ist													Systemaudit (Element 11)	1. Jahr	Plan											46				Ist													Systemaudit (Element 14)	1. Jahr	Plan												49			Ist																																																																																																																																				
		Ist													Systemaudit (Element 9)	1. Jahr	Plan									42						Ist													Systemaudit (Element 11)	1. Jahr	Plan											46				Ist													Systemaudit (Element 14)	1. Jahr	Plan												49			Ist																																																																																																																																																			
Systemaudit (Element 9)	1. Jahr	Plan									42						Ist													Systemaudit (Element 11)	1. Jahr	Plan											46				Ist													Systemaudit (Element 14)	1. Jahr	Plan												49			Ist																																																																																																																																																																		
		Ist													Systemaudit (Element 11)	1. Jahr	Plan											46				Ist													Systemaudit (Element 14)	1. Jahr	Plan												49			Ist																																																																																																																																																																																	
Systemaudit (Element 11)	1. Jahr	Plan											46				Ist													Systemaudit (Element 14)	1. Jahr	Plan												49			Ist																																																																																																																																																																																																
		Ist													Systemaudit (Element 14)	1. Jahr	Plan												49			Ist																																																																																																																																																																																																															
Systemaudit (Element 14)	1. Jahr	Plan												49			Ist																																																																																																																																																																																																																														
		Ist																																																																																																																																																																																																																																													



1. Qualitätsbeurteilung - Interne Audits durchführen



Erstellen Sie für das Audit Fragelisten für die einzelnen Bereiche.

Anhand dieser Fragelisten wird das Audit durchgeführt und ein Auditbericht erstellt.

QS-Element 9: Prozesslenkung

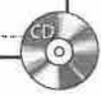
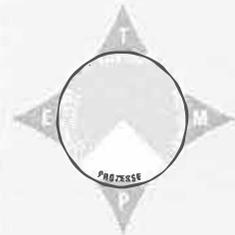
	ja	nein
1. Gibt es im Handbuch Regelungen, VA und AA zu den Prozessen?		
2. Ist der Fertigungsablauf und die Prüfplanung geregelt?		
3. Werden die notwendigen Regelwerke berücksichtigt?		
4. Werden Prozesse und Einrichtungen freigegeben und wird dies dokumentiert?		
5. Sind die Fertigungsunterlagen vor Ort und werden sie angewendet (auch Arbeits- und Prüfungsunterlagen)?		
6. Werden die Arbeits- und Prüfschritte dokumentiert?		
7. Entsprechen die Arbeitsstätten den Forderungen des Gesetzgebers?		
8. Erfolgt die Qualitätslenkung anhand geeigneter Produktionsmerkmale und Prozessparameter?		
9. Werden alle Prozessprüfmittel überwacht?		
10. Gewährleistet die Instandhaltung die Prozesssicherheit der FM und wird dies dokumentiert?		
11. Erfolgen für spezielle Prozesse Aufzeichnungen und notwendige Maßnahmen?		

1. Qualitätsbeurteilung - Interne Audits durchführen

Leiten Sie die im Auditbericht festgelegten Korrekturmaßnahmen an die einzelnen Abteilungen weiter. Die Korrekturmaßnahmen sind vom betreffenden Mitarbeiter bis zum festgelegten Termin zu erledigen.

Die Qualitätssicherung überwacht das Durchführen der Korrekturmaßnahmen.

Auditbericht		
Auditgrund:.....	Audit Bericht Nr.:.....	
Auditbereich:.....	Auditdatum:.....	
Auditleiter:.....	Auditoren:.....	
Bemerkungen:		
.....		
.....		
.....		
Korrekturmaßnahmen:		
Was?	Wer? (verantwortlich)	Termin
.....
.....
.....



Auditbericht

Auditgrund:..... Audit Bericht Nr.:.....

Auditbereich:..... Auditdatum:.....

Auditleiter:..... Auditoren:.....

Bemerkungen:.....

.....

.....

.....

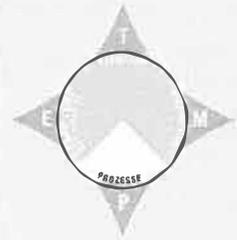
Korrekturmaßnahmen:

Was?	Wer? (verantwortlich)	Termin
------	-----------------------	--------

.....
-------	-------	-------

.....
-------	-------	-------

.....
-------	-------	-------



2. Kontinuierlich verbessern

»Mache Dich mit den Tatsachen vor Ort vertraut und Du erkennst das Problem, wenn Du etwas davon verstehst und einige einfache Fragen stellst.«

Dr. W. Edward Deming

Gehen Sie nach dem PDCA-Zyklus (Deming Circle) vor.

Der PDCA-Zyklus

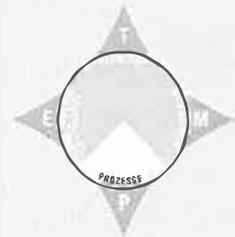
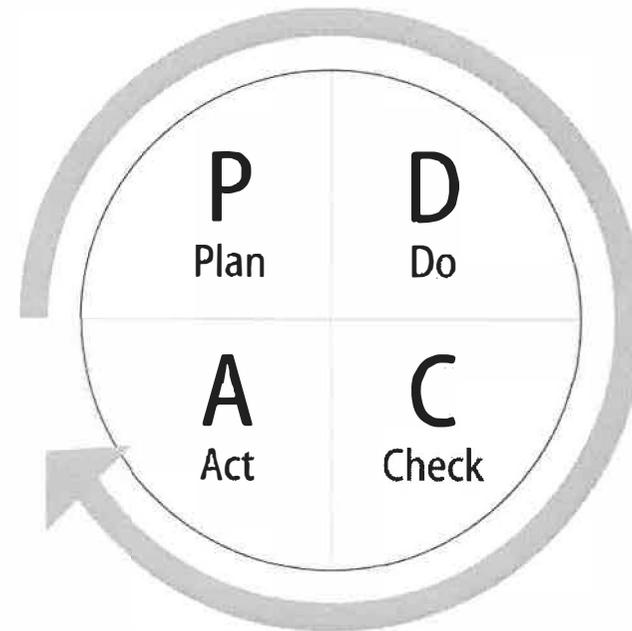
Dieser Zyklus beschreibt eine Standard-Vorgehensweise zur kontinuierlichen Verbesserung. Um sicherzustellen, dass die Ergebnisse auch in Zukunft von Dauer sind, wiederholen Sie den PDCA-Zyklus so lange, bis die gewünschten Ergebnisse erreicht werden.

Plan: Planen Sie zunächst, z. B. eine Maßnahme zur Prozessverbesserung.

Do: Führen Sie den Plan aus. Setzen Sie die Problemlösung um.

Check: Überprüfen Sie den Effekt der Problemlösung.

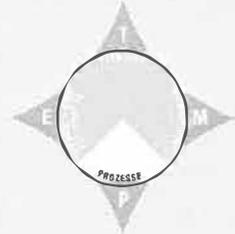
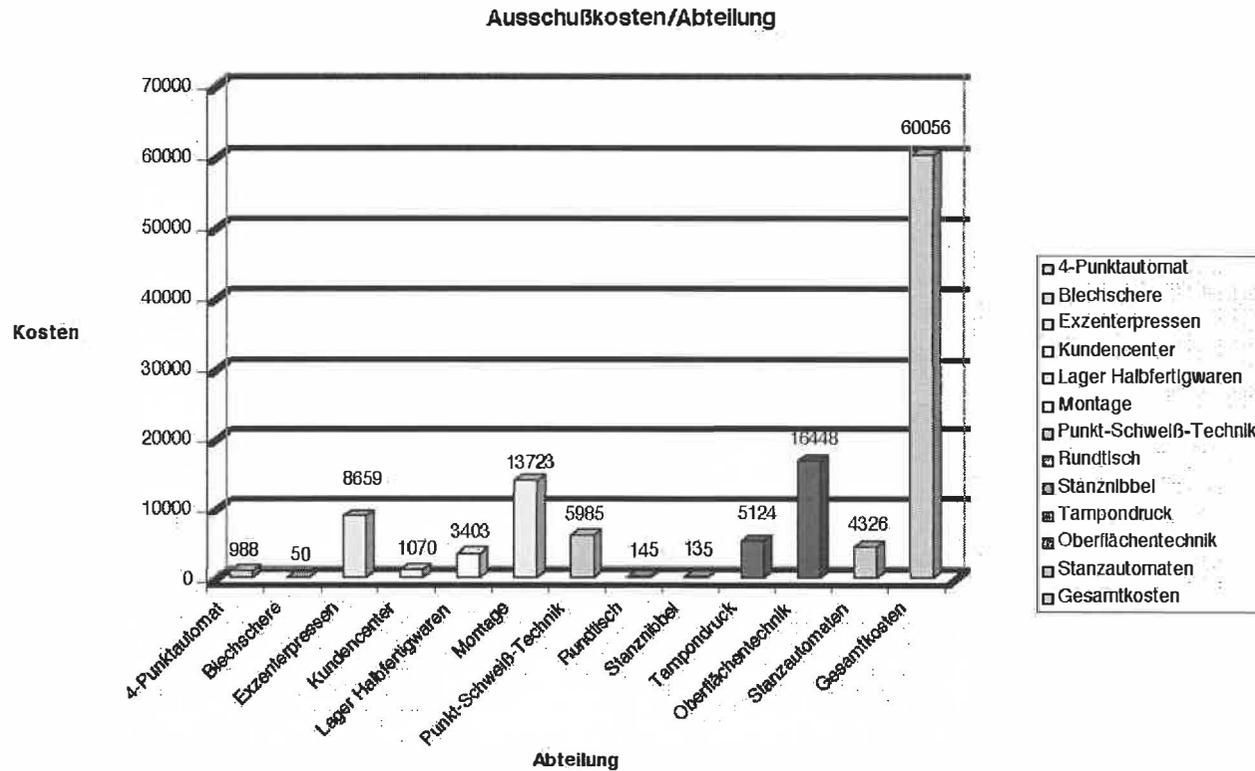
Act: Verbessern Sie die Lösung des Problems. Stellen Sie sicher, dass das Problem nicht mehr auftritt.



3. Ergebnisse visualisieren

Stellen Sie die Ergebnisse der einzelnen Aktivitäten dar. Verwenden Sie beispielsweise Grafiken, die Sie mit einer Tabellenkalkulation erzeugen.

Die Grafik rechts zeigt Ausschusskosten pro Abteilung.

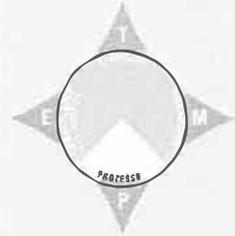
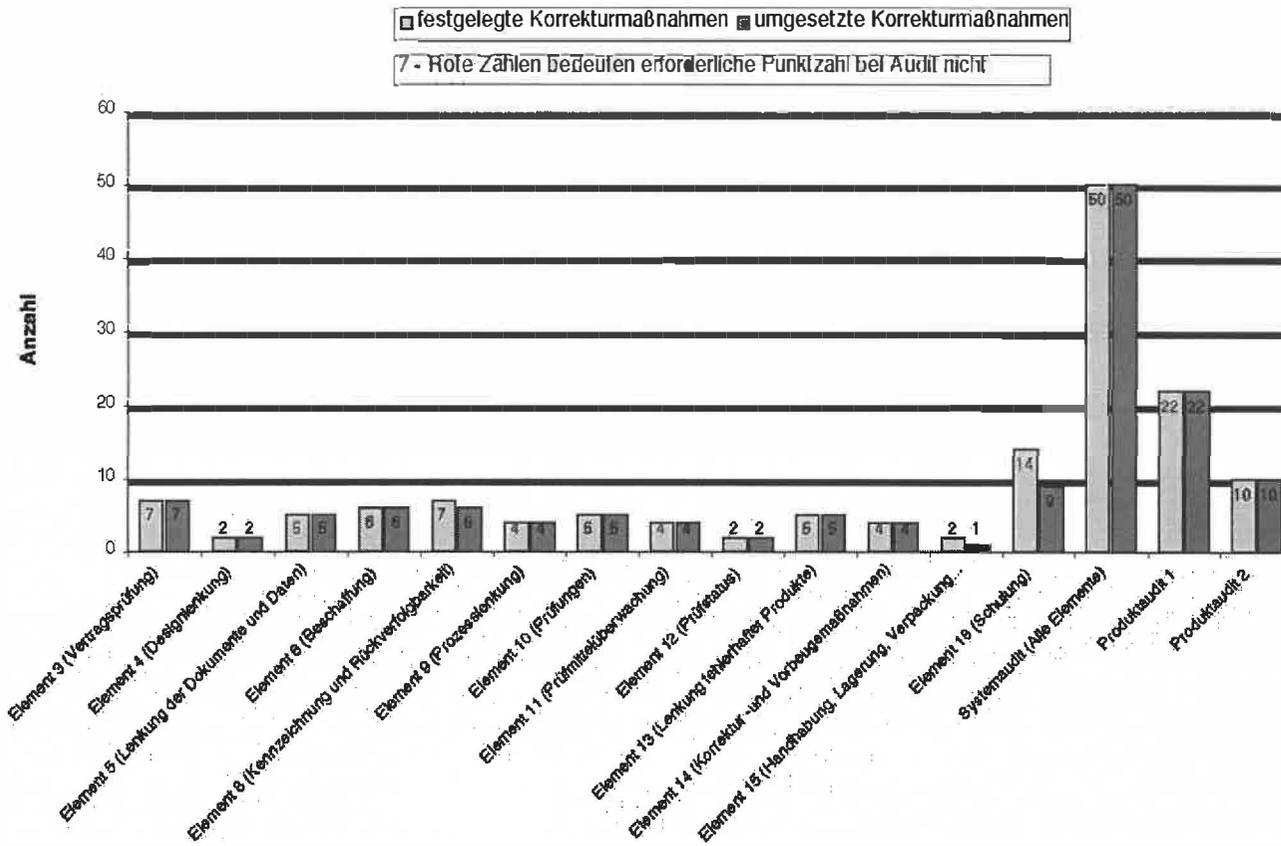


3. Ergebnisse visualisieren

In dieser Übersicht sind festgelegte und realisierte Korrekturmaßnahmen visualisiert. Auf einen Blick sehen Sie den aktuellen Stand.

Besprechen Sie die Ergebnisse mit allen Beteiligten.

Auditübersicht



4. Verwechslungen vermeiden

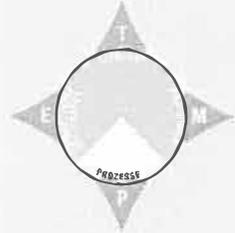
Nutzen Sie farbige Kennzeichnungen in der Produktion und im Büro, um Verwechslungen zu vermeiden.



Jeder Artikel hat eine bestimmte Farbe: Die Treppen sind beispielsweise blau, die Lochleisten grün.

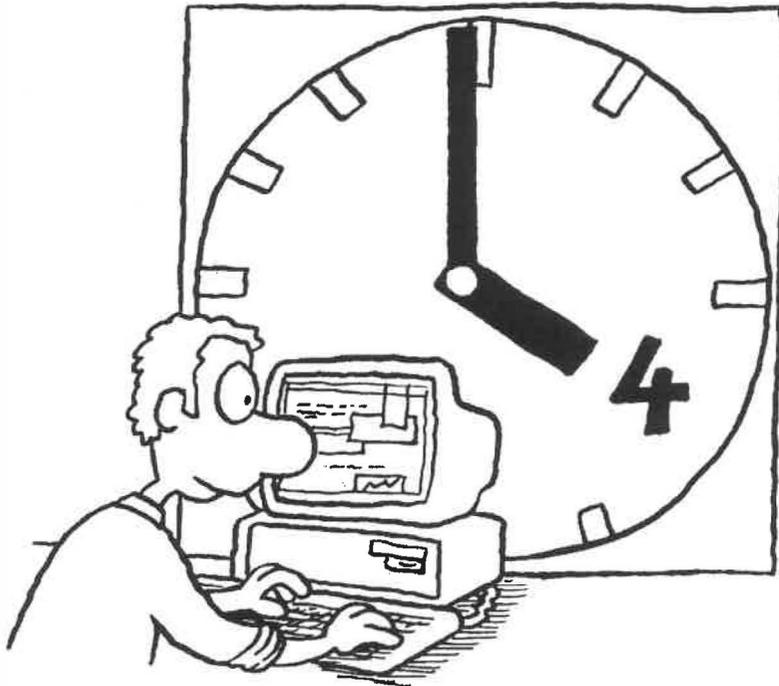
Die Ablage der Daten erfolgt in gekennzeichneten Ordnern:

- Schwarz steht für Lieferanten,
- Rot für Ausschusslisten und
- Grün für Arbeitsvorbereitung.





Termintreue steigern



Die Einhaltung von Lieferterminen und Zusagen gegenüber ihren Kunden wird immer mehr zur Überlebensfrage für viele Unternehmen. In zahlreichen Branchen zählen nicht nur der Preis und die Qualität – der Kunde wünscht seine Ware oder seine Dienstleistung *pünktlich*.

Eine »Just in time«-Produktion ist ohne zuverlässige Lieferanten nicht möglich. Unternehmen, die nicht zuverlässig und pünktlich liefern, werden bald keine Kunden mehr haben.

Viele Unternehmen versuchen, durch hohe Bestände an Material oder Personal ihre Lieferfähigkeit zu verbessern. Doch leider bestellt der Kunde oft genau die Produkte oder Dienstleistungen, bei denen derzeit ein Engpass besteht. Die Folgen sind Terminverzögerungen und ein entsprechend schlechter Ruf.

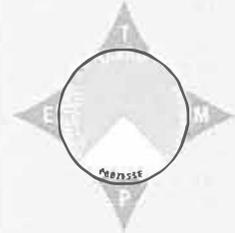
Das Erhöhen der Liefertreue ist eine Herausforderung, der es sich zu stellen gilt.

Weiterführende Informationen:
Methodenhandbuch,
 Methoden Nr. 20, 21

Note 6

Termine werden zugesagt, jedoch gehören lange Wartezeiten eher zur Regel als zur Ausnahme. Kunden sind wegen der Unzuverlässigkeit verärgert.

Die Kunden sind verärgert. Ihr Unternehmen ist bekannt für unpünktliche Lieferungen. Ihre wenigen Kunden, die Sie noch haben, bestellen Ihre Produkte weit im Voraus oder legen sich selbst hohe Bestände ans Lager, da man sich auf Ihr Unternehmen nicht verlassen kann.



	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 3 Termintreue steigern	Termine werden zugesagt, jedoch gehören lange Wartezeiten eher zur Regel als zur Ausnahme. Kunden sind wegen der Unzuverlässigkeit verärgert.	Über die Messung und Steigerung der Termintreue wird diskutiert. Kunden werden verspätet oder gar nicht informiert.	Die Termintreue wird gemessen und beträgt 70 Prozent. Kunden werden über Verspätungen informiert. Das gilt auch für Projekte von Kollegen (interne Kunden).	Die Termintreue konnte auf 80 Prozent gesteigert werden. Alle Planungen erfolgen systematisch. Kunden werden bereits vorab über die Terminverschiebung informiert.	Die Termintreue liegt bei 95 Prozent. Termine sind optimal kalkuliert, sodass interne und externe Kunden zufrieden gestellt werden können.	Die Termintreue wird anhand des Kundenwunschtermins gemessen. Ihre Termintreue gilt in der Branche als erstklassig.
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Note 5

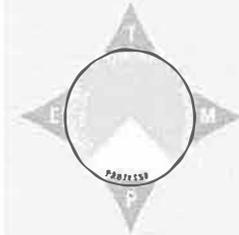
Über die Messung und Steigerung der Termintreue wird diskutiert. Kunden werden verspätet oder gar nicht informiert.

Ihre Führungskräfte bemühen sich, die Liefertermine einzuhalten. Durch kurzfristige Änderungen im Produktionsplan und »Schnellschüsse« können einige Termine gerade noch gehalten werden. Die Liefertreue von 70 Prozent kann nur durch enorme Anstrengung und »Terminjägerie« gehalten werden.

To do:

1. Liefertreue/Servicegrad messen
2. Ursachen ermitteln

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 3 Termintreue steigern	Termine werden zugesagt, jedoch gehören lange Wartezeiten eher zur Regel als zur Ausnahme. Kunden sind wegen der Unzuverlässigkeit verärgert. <input type="checkbox"/>	Über die Messung und Steigerung der Termintreue wird diskutiert. Kunden werden verspätet oder gar nicht informiert. <input checked="" type="checkbox"/>	Die Termintreue wird gemessen und beträgt 70 Prozent. Kunden werden über Verspätungen informiert. Das gilt auch für Projekte von Kollegen (interne Kunden). <input type="checkbox"/>	Die Termintreue konnte auf 80 Prozent gesteigert werden. Alle Planungen erfolgen systematisch. Kunden werden bereits vorab über die Terminverschiebung informiert. <input type="checkbox"/>	Die Termintreue liegt bei 95 Prozent. Termine sind optimal kalkuliert, sodass interne und externe Kunden zufrieden gestellt werden können. <input type="checkbox"/>	Die Termintreue wird anhand des Kundenwunschtermins gemessen. Ihre Termintreue gilt in der Branche als erstklassig. <input type="checkbox"/>

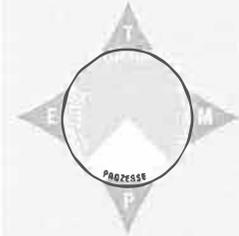
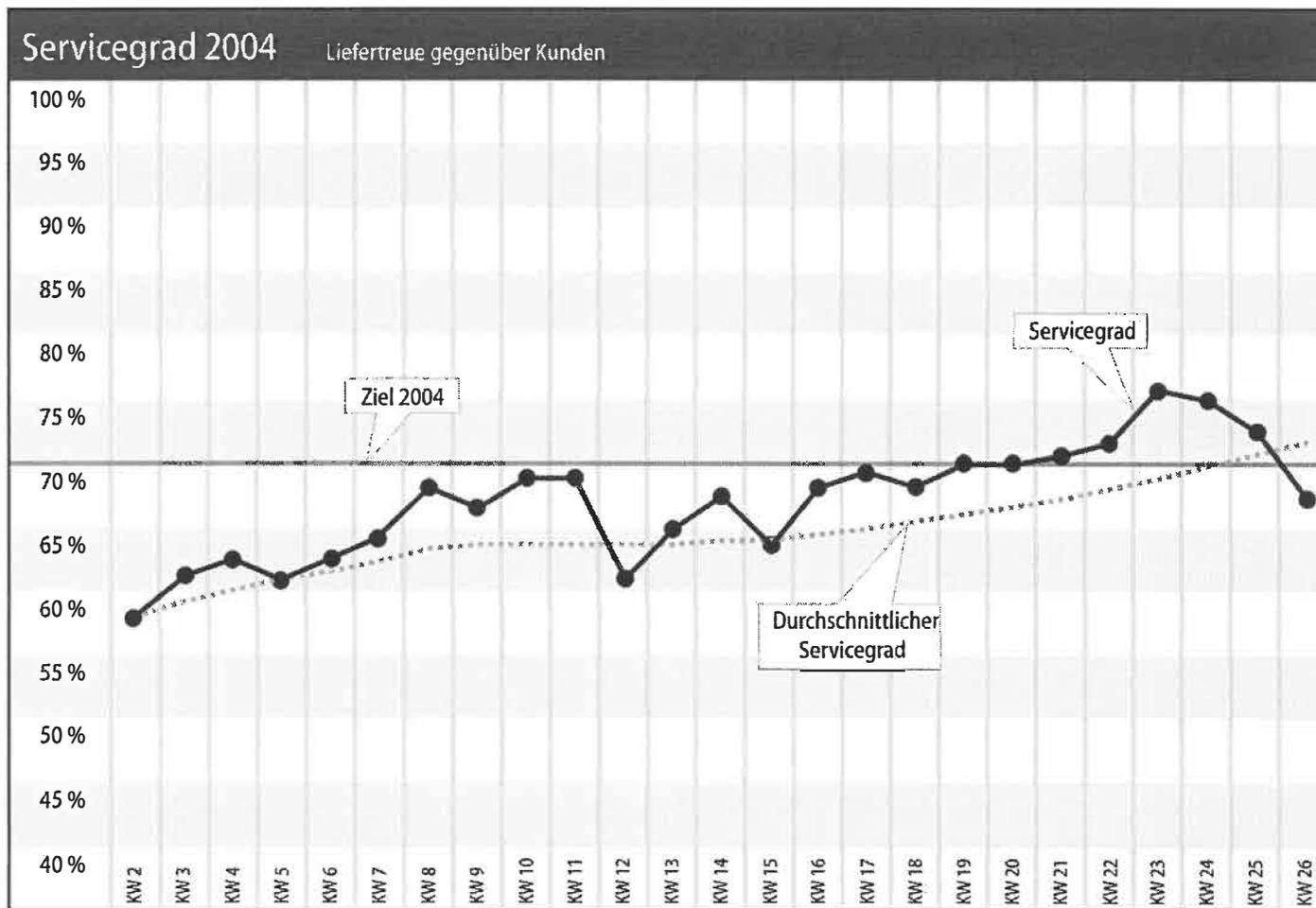


1. Liefertreue/Servicegrad messen

Die Abteilung Versand ermittelt täglich den Servicegrad gegenüber Ihren Kunden. Dies geschieht über die Rückmeldungen der gefertigten Kundenaufträge im PPS-System.

Lassen Sie neben dieser täglichen Berechnung auch wöchentlich den Servicegrad messen.

Visualisieren Sie die Ergebnisse wie im Beispiel rechts.

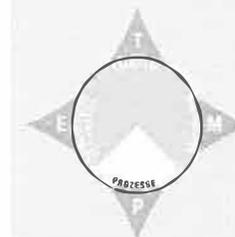


2. Ursachen ermitteln

Erfassen Sie zusätzlich die Ursachen für Terminverschiebungen bei Kundenaufträgen tabellarisch.

Analysieren Sie mit den jeweiligen Abteilungen die Ursachen.

Nicht fristgerechte Auftragseinhaltung: Ursachen (3. Quartal)			
Kunde	Kategorie	Erläuterung	Datum
Kleinschmitt	Betriebsbedingt	Abteilungsversammlung (3x)	15.09.2003
Oberländer	Falsche Terminierung	Auftrag wurde von der AV zu spät herausgegeben	08.09.2003
H+M	Fehlinformation	Falscher Lagerbestand bei Einsätzen 103-1360	22.09.2003
Zyan	Handlingproblem	Problem mit Sieb und Film	22.09.2003
Coburg	Kapazitätsengpass	Montage	01.09.2003
Maier	Kapazitätsengpass	Tampondruck	25.08.2003
Ruko	Kapazitätsengpass	Tampondruck	21.07.2003
		Kapazitätsengpass insgesamt: 3	
Ladenmaier	Materialmangel	Fehlende Kunststoffeinlagen	29.09.2003
Heffner	Materialmangel	Fehlende Einsätze/Qualitätsprobleme	25.08.2003
		Materialmangel insgesamt: 2	
Kasper	Qualitätsproblem	Probleme mit Druck	08.09.2003
Weimar	Qualitätsproblem	Probleme beim Druck von Barcode auf UT. (Lesbarkeit)	28.07.2003
		Qualitätsproblem insgesamt: 2	
Zöllner	Technikproblem	Probleme mit Einlegerwerkzeug im Bereich EP	04.09.2003
Malmeyer	Unachtsamkeit	Montageauftrag ist verschwunden	22.09.2003



Note 4

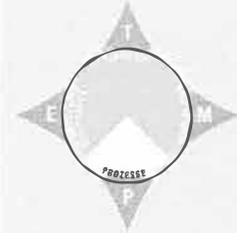
Die Termintreue wird gemessen und beträgt 70 Prozent. Kunden werden über Verspätungen informiert. Das gilt auch für Projekte von Kollegen (interne Kunden).

Täglich findet eine Kurzbesprechung statt. Sie dauert maximal 15 Minuten und wird im Stehen abgehalten. Durch diese Besprechung werden Terminprobleme rechtzeitig erkannt und Maßnahmen vereinbart. Engpässe werden durch die Flexibilität der Mitarbeiter beseitigt.

To do:

1. Schnittstellen definieren
2. Auftragsplanung visualisieren

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 3 Termintreue steigern	Termine werden zugesagt, jedoch gehören lange Wartezeiten eher zur Regel als zur Ausnahme. Kunden sind wegen der Unzuverlässigkeit verärgert. <input type="checkbox"/>	Über die Messung und Steigerung der Termintreue wird diskutiert. Kunden werden verspätet oder gar nicht informiert. <input type="checkbox"/>	Die Termintreue wird gemessen und beträgt 70 Prozent. Kunden werden über Verspätungen informiert. Das gilt auch für Projekte von Kollegen (interne Kunden). <input checked="" type="checkbox"/>	Die Termintreue konnte auf 80 Prozent gesteigert werden. Alle Planungen erfolgen systematisch. Kunden werden bereits vorab über die Terminverschiebung informiert. <input type="checkbox"/>	Die Termintreue liegt bei 95 Prozent. Termine sind optimal kalkuliert, sodass interne und externe Kunden zufrieden gestellt werden können. <input type="checkbox"/>	Die Termintreue wird anhand des Kundenwunschtermins gemessen. Ihre Termintreue gilt in der Branche als erstklassig. <input type="checkbox"/>

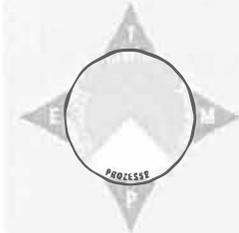
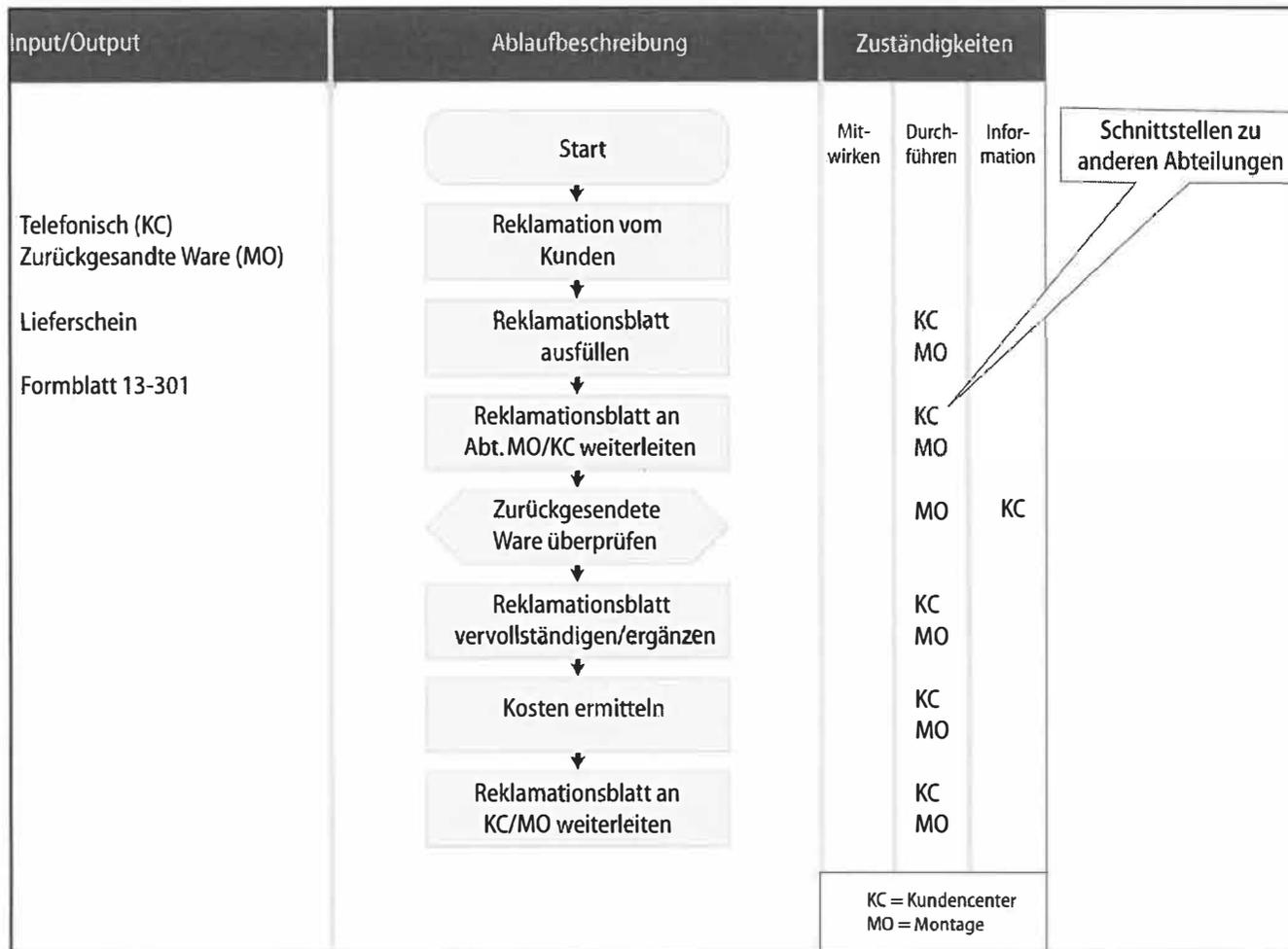


1. Schnittstellen definieren

Beschreiben Sie Ihre Abläufe und definieren Sie die Schnittstellen in Ihrem Unternehmen.

Legen Sie fest, wie die Übergabe der Informationen bzw. des Materials an den Schnittstellen zu erfolgen hat. Ein Beispiel sind markierte Stellenflächen.

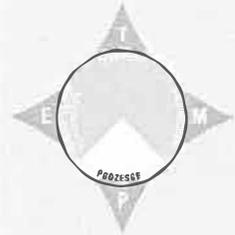
Rechts sehen Sie ein Beispiel für einen Ablaufplan bei einer Kundenreklamation. Welche Abteilung wann zuständig ist, vermerken Sie in der rechten Spalte.



2. Auftragsplanung visualisieren

Entwerfen Sie einfache Plantafeln. Ihre Mitarbeiter sollen auf einen Blick sehen können, welche Aufträge an welchen Wochentagen zu erledigen sind.

Ziel muss es sein, dass am Ende des Arbeitstages alle Aufträge abgearbeitet sind.



Note 3

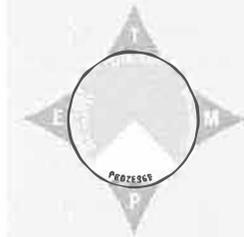
Die Termintreue konnte auf 80 Prozent gesteigert werden. Alle Planungen erfolgen systematisch. Kunden werden bereits vorab über die Terminverschiebung informiert.

Ihre Kunden sind positiv überrascht. In Ihrem Unternehmen wird alles getan, um Termine intern und extern zu halten. Falls ein Termin doch nicht gehalten werden kann, versuchen Sie alles, um Ihrem Kunden Alternativen anzubieten.

To do:

1. Liefertreue messen
2. Losgrößen und Bestände reduzieren

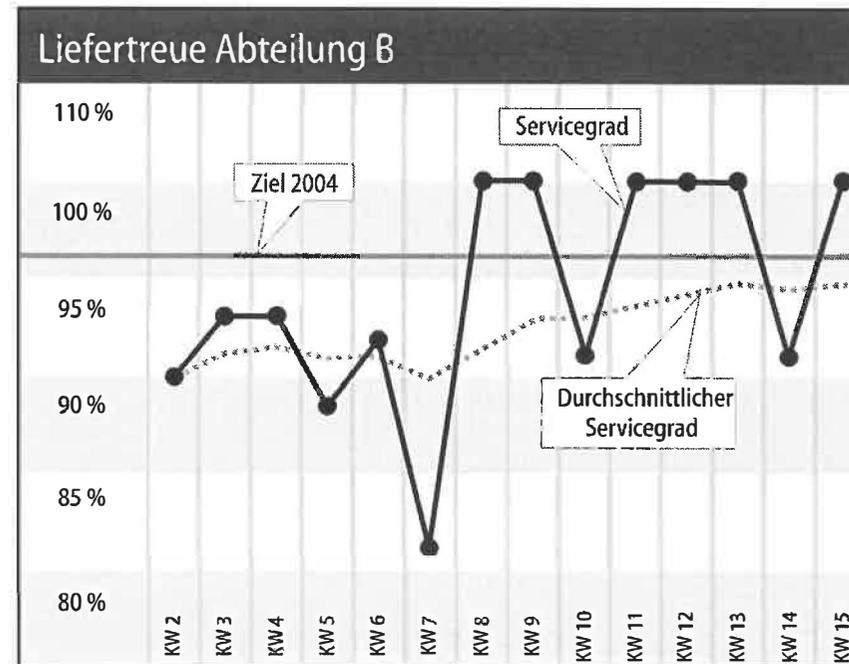
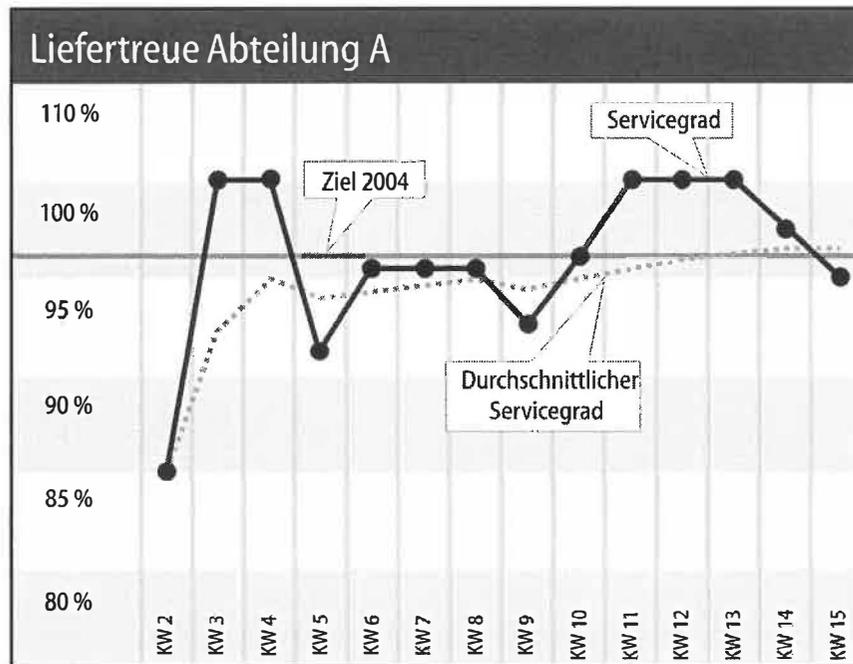
	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 3 Termintreue steigern	Termine werden zugesagt, jedoch gehören lange Wartezeiten eher zur Regel als zur Ausnahme. Kunden sind wegen der Unzuverlässigkeit verärgert. <input type="checkbox"/>	Über die Messung und Steigerung der Termintreue wird diskutiert. Kunden werden verspätet oder gar nicht informiert. <input type="checkbox"/>	Die Termintreue wird gemessen und beträgt 70 Prozent. Kunden werden über Verspätungen informiert. Das gilt auch für Projekte von Kollegen (interne Kunden). <input type="checkbox"/>	Die Termintreue konnte auf 80 Prozent gesteigert werden. Alle Planungen erfolgen systematisch. Kunden werden bereits vorab über die Terminverschiebung informiert. <input checked="" type="checkbox"/>	Die Termintreue liegt bei 95 Prozent. Termine sind optimal kalkuliert, sodass interne und externe Kunden zufrieden gestellt werden können. <input type="checkbox"/>	Die Termintreue wird anhand des Kundenwunschtermins gemessen. Ihre Termintreue gilt in der Branche als erstklassig. <input type="checkbox"/>



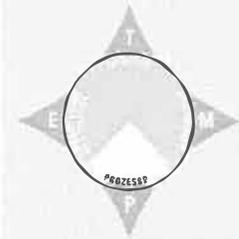
1. Liefertreue messen

Messen Sie die Liefertreue der einzelnen Fertigungsabteilungen und vergleichen Sie. Errechnen Sie die Liefertreue anhand der vorgegebenen Termine auf den Auftragspapieren. Die einzelnen Abteilungen melden die Fertigstellung im PPS-System. Anhand dieser Rückmeldungen können Sie die Liefertreue Ihrer Abteilungen vergleichen.

Wenn Ihre Gesamtliefertreue gegenüber dem Kunden 80 Prozent (Endprodukt) betragen soll, dann müssen alle internen Abteilungen mindestens 80 Prozent erreichen.

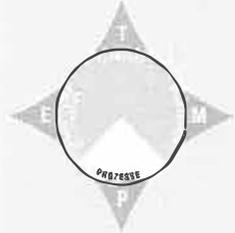


Kennlinien zur Messung der »internen Liefertreue«



2. Losgrößen und Bestände reduzieren

Analysieren und reduzieren Sie Losgrößen und Bestände. Verschenden Sie Ihre Kapazitäten nicht mit dem Herstellen von Produkten, die noch nicht bestellt wurden (vgl. Handlungsfeld P5).



Note 2

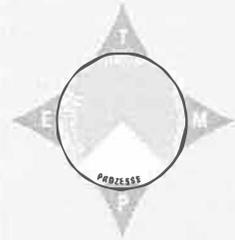
Die Termintreue liegt bei 95 Prozent. Termine sind optimal kalkuliert, sodass interne und externe Kunden zufriedengestellt werden können.

Es gibt keine »Terminjäger« mehr. Jeder Mitarbeiter plant seine Aufgaben nach der Dringlichkeit der Termine selbst. Interne und externe Kanban-Systeme (Handlungsfeld P5, Note 3) laufen selbststeuernd. Die Materialverfügbarkeit hat sich deutlich erhöht, die Lagerbestände wurden kontinuierlich gesenkt.

To do:

1. Kosten visualisieren
2. Lieferanten einbinden

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 3 Termintreue steigern	Termine werden zugesagt, jedoch gehören lange Wartezeiten eher zur Regel als zur Ausnahme. Kunden sind wegen der Unzuverlässigkeit verärgert. <input type="checkbox"/>	Über die Messung und Steigerung der Termintreue wird diskutiert. Kunden werden verspätet oder gar nicht informiert. <input type="checkbox"/>	Die Termintreue wird gemessen und beträgt 70 Prozent. Kunden werden über Verspätungen informiert. Das gilt auch für Projekte von Kollegen (interne Kunden). <input type="checkbox"/>	Die Termintreue konnte auf 80 Prozent gesteigert werden. Alle Planungen erfolgen systematisch. Kunden werden bereits vorab über die Terminverschiebung informiert. <input type="checkbox"/>	Die Termintreue liegt bei 95 Prozent. Termine sind optimal kalkuliert, sodass interne und externe Kunden zufrieden gestellt werden können. <input checked="" type="checkbox"/>	Die Termintreue wird anhand des Kundenwunschtermins gemessen. Ihre Termintreue gilt in der Branche als erstklassig. <input type="checkbox"/>



1. Kosten visualisieren

Erfassen Sie die Kosten, die durch verpasste Termine entstanden sind. Geben Sie die Übersicht anschaulich visualisiert an die verantwortliche Abteilung weiter.

Sie sensibilisieren Ihre Mitarbeiter somit für die Bedeutung von Liefertreue.

Dokumentieren Sie folgende Kosten detailliert bei der Erfassung der Reklamationen:

- Verzugskosten
- Sonderfahrten
- Reklamationskosten

Leiten Sie anschließend die Kostenübersicht an die jeweiligen Verursacher weiter.

Beispiel:

Ein Lieferant stellt Ihnen Kunststoffscheiben für Displays zu. Ihre Mitarbeiter stellen bei der Wareneingangsprüfung fest, dass die Scheiben verzogen sind. Sie können nicht in die Produktion übernommen werden und Ihre Mitarbeiter müssen eine Ersatzlieferung anfordern. Durch die Wiederbeschaffung der Scheiben geraten Kundenaufträge in Verzug. Stellen Sie die entstandenen Kosten für

- die Arbeitszeit zur Wareneingangsprüfung,
- die Rücklieferung und
- den Verzug des Kundenauftrags dem Lieferanten in Rechnung.



2. Lieferanten einbinden

Binden Sie Lieferanten auch über das Tagesgeschäft hinaus ein.

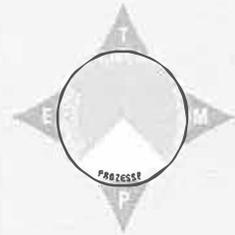
Ihr Ziel muss sein, dass die Lieferanten Ihre Bedürfnisse und zukünftigen Wünsche kennen. Auf dieser Basis kann die Zusammenarbeit kontinuierlich verbessert werden.

Laden Sie beispielsweise Lieferanten ein, ihre Produkte, Hintergründe und Abläufe Ihren Mitarbeitern kurz vorzustellen. Nur wer sich kennt, kann optimal zusammenarbeiten.

Beispiel:

Bei der tempus-University stellte ein Lieferant verschiedene Kunststoffe vor. Er zeigte, wie diese auf Wärme reagieren. Dies demonstrierte er sehr anschaulich, indem er Reste der Kunststoffe, die er dabei hatte, an die Teilnehmer verteilte. Die tempus-Mitarbeiter durften die Reste über ein Feuerzeug halten und daran riechen. Teilweise stanken sie sehr stark.

Außerdem erfuhren die Teilnehmer noch, wie die verschiedenen Drucktechniken funktionieren und was die Vor- und Nachteile sind. Durch die Vorstellung bekamen die Mitarbeiter einen kleinen Einblick in die Abläufe und Produkte des Lieferanten.



Note 1

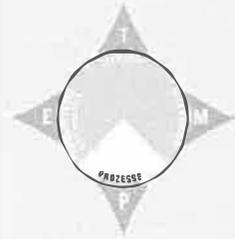
Die Termintreue wird anhand des Kundenwuschtermins gemessen. Ihre Termintreue gilt in der Branche als erstklassig.

Ihre Kunden sind begeistert. Sie sind bei allen Ihren Kunden als »A-Lieferant« registriert und werden bewundert. Ihre Mitarbeiter sind stolz auf das Geleistete. Andere Unternehmen der Branche betrachten Ihre Leistung als Benchmark.

To do:

1. Auftragszentrum gründen
2. Auftragszentrum erweitern

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 3 Termintreue steigern	Termine werden zugesagt, jedoch gehören lange Wartezeiten eher zur Regel als zur Ausnahme. Kunden sind wegen der Unzuverlässigkeit verärgert. <input type="checkbox"/>	Über die Messung und Steigerung der Termintreue wird diskutiert. Kunden werden verspätet oder gar nicht informiert. <input type="checkbox"/>	Die Termintreue wird gemessen und beträgt 70 Prozent. Kunden werden über Verspätungen informiert. Das gilt auch für Projekte von Kollegen (interne Kunden). <input type="checkbox"/>	Die Termintreue konnte auf 80 Prozent gesteigert werden. Alle Planungen erfolgen systematisch. Kunden werden bereits vorab über die Terminverschiebung informiert. <input type="checkbox"/>	Die Termintreue liegt bei 95 Prozent. Termine sind optimal kalkuliert, sodass interne und externe Kunden zufrieden gestellt werden können. <input type="checkbox"/>	Die Termintreue wird anhand des Kundenwuschtermins gemessen. Ihre Termintreue gilt in der Branche als erstklassig. <input checked="" type="checkbox"/>

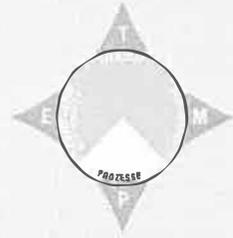
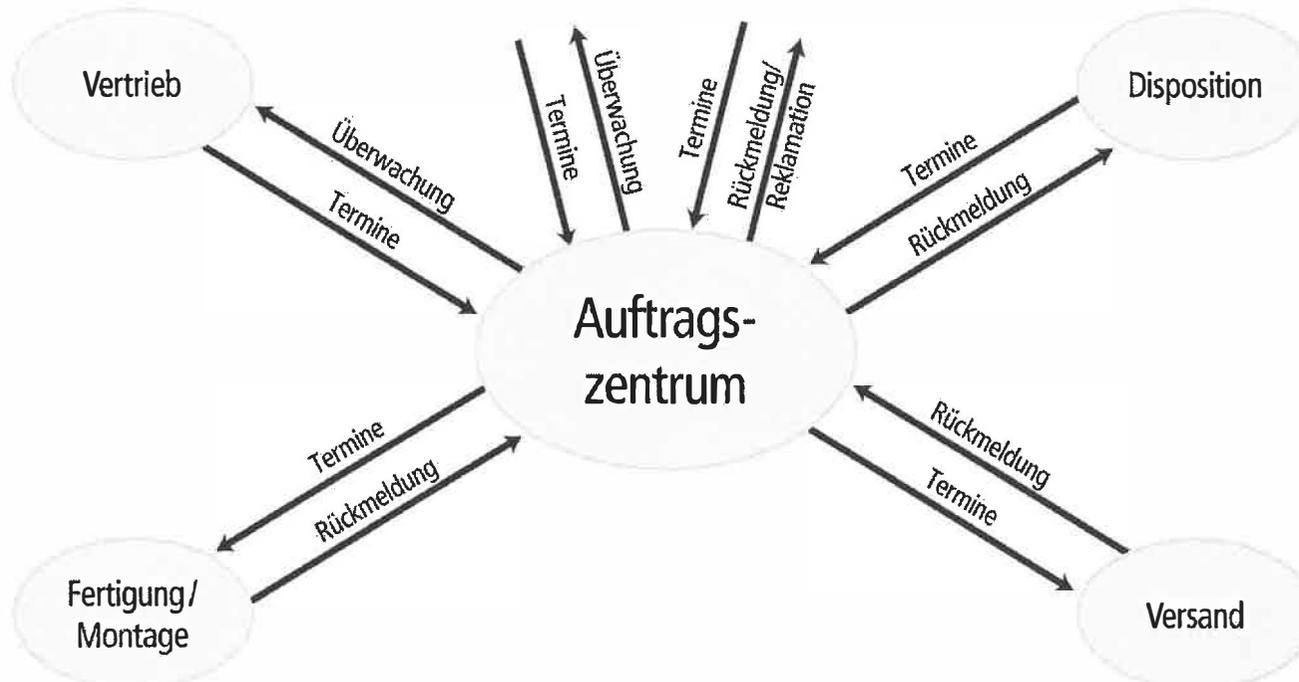


1. Auftragszentrum gründen

Gründen Sie ein Auftragszentrum oder eine Auftragsleitstelle.

Bilden Sie ein Team von Mitarbeitern aus verschiedenen Bereichen. Dieses Team koordiniert den Gesamtprozess der Auftragsabwicklung zwischen allen Funktionsbereichen in Ihrem Unternehmen. Ihr Auftragszentrum koordiniert also alle internen Termine und ist Ansprechpartner für Ihre Kunden.

Alle Informationen laufen in dieser Zentrale mit dem Ziel zusammen, den Kunden optimal zu bedienen.



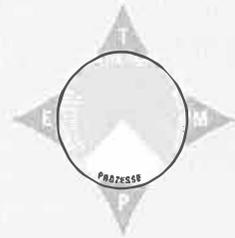
2. Auftragszentrum erweitern

Tipp Platzieren Sie Ihr Auftragszentrum zentral in der Produktion. Sie vermeiden dadurch lange Informationswege.

Erweitern Sie das Auftragszentrum in einem zweiten Schritt: Binden Sie Mitarbeiter des zentralen Einkaufs in das Auftragszentrum ein. Zeitliche Engpässe können dadurch vorausgesehen und mit einkalkuliert werden. Sie erreichen eine optimale Beschaffung von Produktionsteilen.

Ziele des Auftragszentrums:

- Steigerung des Servicegrades (Liefertreue) gegenüber dem Kunden
- Reduzierung der rückständigen internen Fertigungsaufträge
- Senkung der Durchlaufzeiten





Abläufe optimieren



»He, Ihre Säge ist ja ganz stumpf, die sollten Sie mal dringend schärfen.«
 »Dafür habe ich keine Zeit, ich muss doch sägen.«

Im Handlungsfeld P 4 geht es um die Abläufe im Unternehmen. Häufig werden die internen Abläufe, z. B. vom Auftragseingang bis zum Versand so hingenommen, wie sie seit Jahren praktiziert werden. Es wird nichts in Frage gestellt und wenig verbessert.

Es gilt, die »Betriebsbrille« abzusetzen, um die Abläufe und Prozesse völlig neu zu betrachten. »Das haben wir schon immer so gemacht« gilt ab sofort nicht mehr. Ab sofort werden alle Prozessschritte kritisch hinterfragt und verbessert.

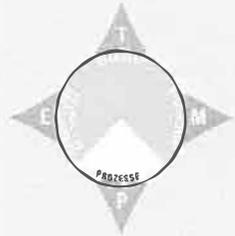
Ziel ist es, die Verschwendung in Form von Suchen, Transportieren, Warten, Fehler beheben usw. zu beseitigen. Die Durchlaufzeiten müssen reduziert, die Wertschöpfung im gesamten Unternehmen muss erhöht werden. Die »Säge« bleibt so immer scharf.

Weiterführende Informationen:
Methodenhandbuch,
 Methoden Nr. 27, 44, 47, 48, 52, 53

Note 6

Vorgegebene Arbeitsprozesse werden nicht hinterfragt. Verbessert wird nur dann, wenn es Ärger gibt. Es existiert ein hoher Planungsaufwand.

Es besteht kein Interesse, die bestehenden Arbeitsprozesse zu analysieren. Ideen zur Verbesserung der Abläufe existieren zwar, werden aber nicht konsequent umgesetzt. Es wird zwar punktuell, aber nicht durchgängig verbessert.



Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 4 Abläufe optimieren	Vorgegebene Arbeitsprozesse werden nicht hinterfragt. Verbessert wird nur dann, wenn es Ärger gibt. Es existiert ein hoher Planungsaufwand. X	Führungskräfte haben erkannt, dass kontinuierliche Verbesserungen der internen Abläufe nötig sind und beginnen in einzelnen Bereichen mit Optimierungen. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiter erkennen zunehmend Verschwendung und beginnen von sich aus, vereinzelt Abläufe zu optimieren. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter greifen Probleme auf und lösen diese systematisch allein oder in Kleingruppen (KVP). Verschwendung wird somit systematisch beseitigt. <input type="checkbox"/>	Bei jeder Tätigkeit wird überprüft, ob sie zur Wertschöpfung beiträgt. Die Kernprozesse sind identifiziert und dokumentiert. Verantwortliche wurden ermahnt. <input type="checkbox"/>	Produktivitätssteigerungen von 30 bis 40 Prozent (gegenüber Note 6) sind realisiert. Die Durchlaufzeiten wurden halbiert. <input type="checkbox"/>

Note 5

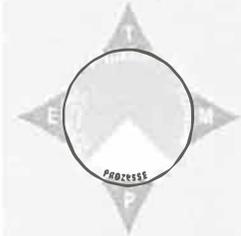
Führungskräfte haben erkannt, dass kontinuierliche Verbesserungen der internen Abläufe nötig sind, und beginnen in einzelnen Bereichen mit Optimierungen.

Die Mitarbeiter beginnen, kleinere Prozessverbesserungen durchzuführen, Zeit- und Kostenersparnisse werden sichtbar. Die Bedeutung von Wertschöpfung und Verschwendung ist noch nicht hinreichend bekannt.

To do:

1. Prozesse betrachten
2. Führungskräfte schulen - Büro
3. Führungskräfte schulen - Produktion

Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 4 Abläufe optimieren	Vorgegebene Arbeitsprozesse werden nicht hinterfragt. Verbessert wird nur dann, wenn es Ärger gibt. Es existiert ein hoher Planungsaufwand. <input type="checkbox"/>	Führungskräfte haben erkannt, dass kontinuierliche Verbesserungen der internen Abläufe nötig sind und beginnen in einzelnen Bereichen mit Optimierungen. <input checked="" type="checkbox"/>	Die Mitarbeiter erkennen zunehmend Verschwendung und beginnen von sich aus, vereinzelt Abläufe zu optimieren. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter greifen Probleme auf und lösen diese systematisch allein oder in Kleingruppen (KVP). Verschwendung wird somit systematisch beseitigt. <input type="checkbox"/>	Bei jeder Tätigkeit wird überprüft, ob sie zur Wertschöpfung beiträgt. Die Kernprozesse sind identifiziert und dokumentiert. Verantwortliche wurden ernannt. <input type="checkbox"/>	Produktivitätssteigerungen von 30 bis 40 Prozent (gegenüber Note 6) sind realisiert. Die Durchlaufzeiten wurden halbiert. <input type="checkbox"/>



1. Prozesse betrachten

Lösen Sie Probleme und Ursachen von Fehlern durch die Frage nach dem **Warum**. Sie decken damit sehr leicht mehrere Ursachen auf und kommen dem eigentlichen Grund des Problems auf die Spur.

Wenden Sie diese Frage-technik an, wenn Mitarbeiter mit Problemen auf Sie zukommen. Machen Sie deutlich, dass Fehler und Probleme nur endgültig abgestellt werden können, wenn die **Grundursache erkannt und beseitigt** worden ist.

Nachfolgendes Beispiel verdeutlicht Ihnen die Vorgehensweise.

Problem: Maschine B31 ist stehen geblieben

1. Warum ist die Maschine stehen geblieben?
Die elektronische Leiterplatte ist defekt.
2. Warum ist die elektronische Leiterplatte defekt?
Die Leiterplatte wurde zu heiss, weil die Kühlung nicht richtig funktionierte.
3. Warum wurde die Leiterplatte nicht ausreichend gekühlt?
Die Luftzufuhr zur Kühlung der Leiterplatte war nicht ausreichend.
4. Warum war die Luftzufuhr zu gering?
Der Luftdruck innerhalb des Systems war zu gering
5. Warum war der Luftdruck zu gering?
Weil der Luftfilter verschmutzt ist.



Ohne das **konsequente Nachfragen** wäre es nicht möglich gewesen, die eigentliche Ursache der Störung ausfindig zu machen. In vielen Fällen hätte man einfach die elektronische Leiterplatte ersetzt und die Maschine wäre vielleicht wieder zwei bis drei Tage gelaufen – bis der Fehler erneut aufgetreten wäre.



2. Führungskräfte schulen - Büro

Die sieben Verschwendungsarten im Büro

1. Verschwendung durch Überinformation

Es werden mehr Informationen weitergegeben, als eigentlich für den Vorgang nötig ist.

Beispiele:

- Verteilersystem zu umfangreich
- Statistiken, die keinen Mitarbeiter interessieren

2. Verschwendung durch Fehler

Fehlerhafte Informationen oder Dienstleistungen erfordern ein Nachfragen oder Nacharbeit.

Beispiele:

- Unleserliche Faxe
- Falsche Unterlagen

3. Verschwendung durch Bestände

Hohe Bestände an Informationen erfordern viel Zeit zum Suchen.

Beispiele:

- Doppelablage
- Überbestand an Büromaterial

4. Verschwendung durch mangelhaften Informationstransfer

Es entstehen Verluste, die beim Übertragen von Informationen zwischen den einzelnen Bearbeitungsschritten entstehen.

Beispiele:

- Neueingabe von Daten, da EDV-Programme inkompatibel sind
- Nicht genau definierte Schnitt- bzw. Übergabestellen

5. Verschwendung durch Wartezeiten

Es wird häufig auf Informationen von internen oder externen Kunden gewartet.

Beispiele:

- Warten auf Unterschrift des Vorgesetzten
- Antwortzeit des Rechners

6. Verschwendung durch mangelhafte Organisation des Arbeitsprozesses

Da keine einheitlichen Verfahrensrichtlinien existieren, ist der Arbeitsaufwand sehr hoch.

Beispiele:

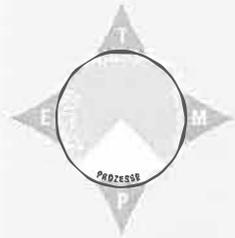
- Mehrfaches Führen handschriftlicher Listen
- Bearbeitungsschritte, die für die Kundenanforderungen nicht erforderlich sind

7. Verschwendung durch unnötige Bewegung

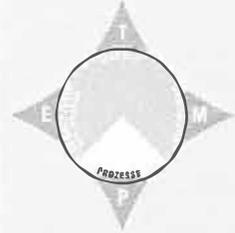
Lange Mitarbeiterwege oder mangelhaft geplante Büro-Layouts führen zu unnötigen Bewegungen.

Beispiele:

- Lange Wege zu zentralen Büromaschinen
- Informationen (Ablage) zu weit entfernt



3. Führungskräfte schulen - Produktion



Die sieben Verschwendungsarten in der Produktion

1. Verschwendung durch Überproduktion

Produkte werden aus verschiedenen Gründen über den jeweiligen Bedarf des Marktes hinaus produziert.

Beispiele:

- Hohe Losgrößen infolge von hohen Rüstzeiten
- Übererfüllung von Produktionsvorgaben

2. Verschwendung durch Wartezeit

Wartezeiten entstehen durch Maschinenstillstand oder das Warten auf den Vorgesetzten, um weitere Informationen zu erhalten.

Beispiele:

- Warten auf eine Störungsbeseitigung
- Warten auf fehlendes Material

3. Verschwendung durch Transport

Einzelteile werden quer durch das Unternehmen gefahren, um den nächsten Bearbeitungsschritt durchzuführen.

Beispiele:

- Zu lange Informations- und Transportwege
- Zu große zentrale Lager

4. Verschwendung durch mangelhafte Arbeitsprozesse

Auch bei der Herstellung von Produkten entsteht Verschwendung.

Beispiele:

- Entstehung von starkem Grat
- zu langer Leerhub einer Presse

5. Verschwendung durch hohe Lagerhaltung

Hohe Bestände führen zu unnötig hoher Kapitalbindung und der Verschwendung von Produktionsflächen.

Beispiele:

- Maschinenausfälle und Fehler werden durch hohe Bestände verschleiert
- Qualitätsmoral sinkt, da hoher Lagerbestand Sicherheit bietet

6. Verschwendung durch Bewegung

Lange Mitarbeiterwege oder mangelhaft geplante Produktions-Layouts führen zu unnötigen Bewegungen.

Beispiele:

- Teile werden zwei- bis dreimal in die Hand genommen, bis sie endgültig montiert sind
- Zu viele Einzelarbeitsschritte

7. Verschwendung durch Produktionsfehler und Störungen

Fehlerhafte Teile/Produkte erfordern Nacharbeit, die Kosten steigen.

Beispiele:

- Falsch eingestellte Maschinen durch mangelhafte Qualifikation
- Fehler werden nicht endgültig beseitigt und treten immer wieder auf

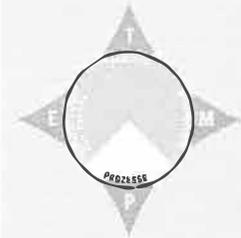
Note 4

Die Mitarbeiter erkennen zunehmend Verschwendung und beginnen von sich aus, vereinzelt Abläufe zu optimieren.

Die Mitarbeiter haben gelernt, Prozesse zu erkennen, die verbessert werden müssen. Sie erarbeiten mit ihren Kollegen Ablauf-Flussdiagramme und erstellen Maßnahmenpläne zur konsequenten Umsetzung.

To do:

1. Mitarbeiter schulen
2. Prozesse hinterfragen



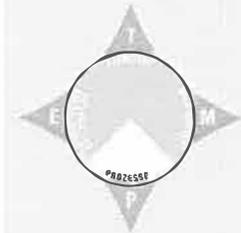
Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 4 Abläufe optimieren	Vorgegebene Arbeitsprozesse werden nicht hinterfragt. Verbessert wird nur dann, wenn es Ärger gibt. Es existiert ein hoher Planungsaufwand. <input type="checkbox"/>	Führungskräfte haben erkannt, dass kontinuierliche Verbesserungen der internen Abläufe nötig sind und beginnen in einzelnen Bereichen mit Optimierungen. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiter erkennen zunehmend Verschwendung und beginnen von sich aus, vereinzelt Abläufe zu optimieren. <input checked="" type="checkbox"/>	Mitarbeiter greifen Probleme auf und lösen diese systematisch allein oder in Kleingruppen (KVP). Verschwendung wird somit systematisch beseitigt. <input type="checkbox"/>	Bei jeder Tätigkeit wird überprüft, ob sie zur Wertschöpfung beiträgt. Die Kernprozesse sind identifiziert und dokumentiert. Verantwortliche wurden ernannt. <input type="checkbox"/>	Produktivitätssteigerungen von 30 bis 40 Prozent (gegenüber Note 6) sind realisiert. Die Durchlaufzeiten wurden halbiert. <input type="checkbox"/>

1. Mitarbeiter schulen

Schulen Sie Ihre Mitarbeiter zum Thema Verschwendung. Nach dieser Schulung sollte jeder Mitarbeiter die Verschwendung an seinem Arbeitsplatz definieren.

Jeder Mitarbeiter trägt die Ergebnisse in ein Formblatt ein. Danach werden die Ergebnisse in der Gruppe besprochen.

Suche nach Verschwendung im Betrieb	
Datum:	Maschine oder Arbeitsplatzbezeichnung: Aufnahmeblatt ausgefüllt von:
Blatt:	Name der Abteilung: Dauer dieser Gruppenarbeit ca. 30 min.
von:	
Arten von Verschwendung	Beschreibung der vorgefundenen Verschwendung
Überproduktion
Wartezeiten
Transport
Arbeitsablauf
Lagerhaltung
Bewegung
Produktionsfehler



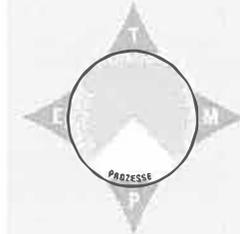
Suche nach Verschwendung im Betrieb

Datum:
 Blatt:
 von:

Maschine oder Arbeitsplatzbezeichnung:
 Name der Abteilung:

Aufnahmeblatt ausgefüllt von:
 Dauer dieser Gruppenarbeit ca. 30 min.

Arten von Verschwendung	Beschreibung der vorgefundenen Verschwendung
Überproduktion
Wartezeiten
Transport
Arbeitsablauf
Lagerhaltung
Bewegung
Produktionsfehler

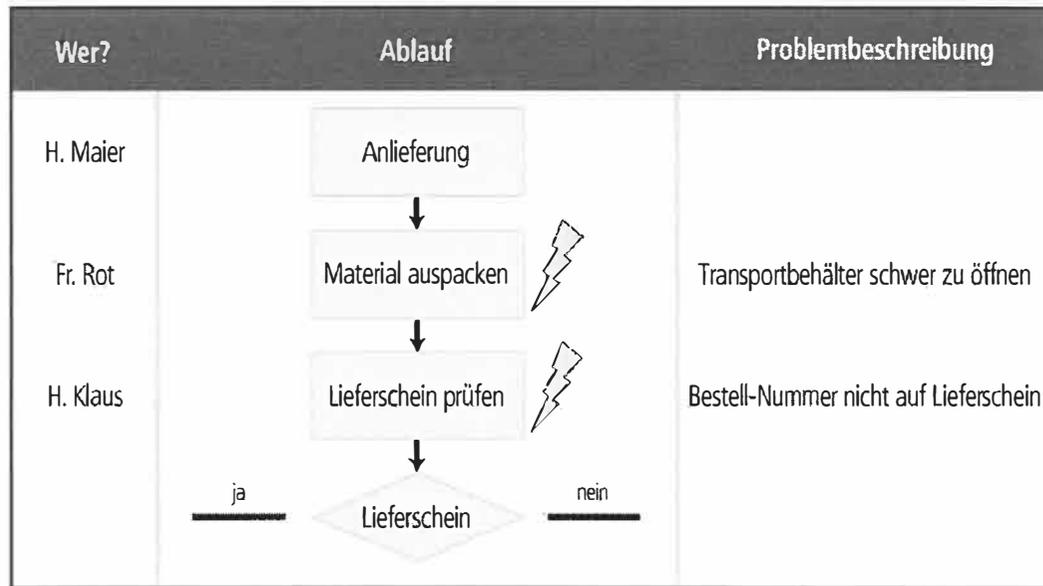


2. Prozesse hinterfragen

Hinterfragen Sie kritisch Prozesse innerhalb Ihres Unternehmens. Dies ist der erste Schritt, um den Prozessablauf zu verbessern.

Versuchen Sie, Ihre Prozesse zu identifizieren und zu dokumentieren.

Hinterfragen Sie jeden Einzelschritt, und beschreiben Sie mögliche Probleme.



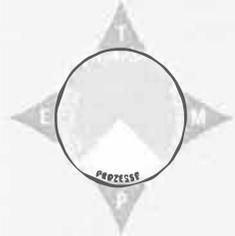
Note 3

Mitarbeiter greifen Probleme auf und lösen diese systematisch allein oder in Kleingruppen (KVP). Verschwendung wird somit systematisch beseitigt.

Einige Ihrer Mitarbeiter wurden in Moderationstechnik geschult. Probleme, die auftauchen, werden nun sofort aufgenommen und systematisch gelöst.

To do:

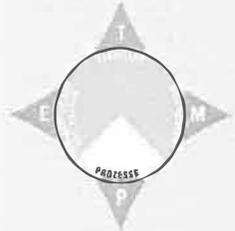
1. Methoden standardisieren
2. KVP-Besprechungen nutzen



Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 4 Abläufe optimieren	Vorgegebene Arbeitsprozesse werden nicht hinterfragt. Verbessert wird nur dann, wenn es Ärger gibt. Es existiert ein hoher Planungsaufwand. <input type="checkbox"/>	Führungskräfte haben erkannt, dass kontinuierliche Verbesserungen der internen Abläufe nötig sind und beginnen in einzelnen Bereichen mit Optimierungen. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiter erkennen zunehmend Verschwendung und beginnen von sich aus, vereinzelt Abläufe zu optimieren. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter greifen Probleme auf und lösen diese systematisch allein oder in Kleingruppen (KVP). Verschwendung wird somit systematisch beseitigt. <input checked="" type="checkbox"/>	Bei jeder Tätigkeit wird überprüft, ob sie zur Wertschöpfung beiträgt. Die Kernprozesse sind identifiziert und dokumentiert. Verantwortliche wurden ernannt. <input type="checkbox"/>	Produktivitätssteigerungen von 30 bis 40 Prozent (gegenüber Note 6) sind realisiert. Die Durchlaufzeiten wurden halbiert. <input type="checkbox"/>

2. KVP-Besprechungen nutzen

Tragen Sie die festgelegten Maßnahmen zur Lösung der Probleme mit Terminen und Verantwortlichkeiten in ein Formblatt ein. Kontrollieren Sie die Umsetzung.



KVP-Besprechung: Montagegruppe BZ12					25.01.2005	Seite 1	
Verteiler: Frau Meier, Frau Fritz, Herr Klaus, Herr Müller							
Nr.	Problem	Maßnahme	Bewertung	Stand der Arbeiten	Verantwortlich	Termin	Stand
1	Ausschuss-Teile werden nicht gemeldet	Liste mit Mat.-Nr., um Ausschuss-Teile zu kennzeichnen		Frau Maier bereits angesprochen	Herr Klaus	23/05	
		Auschuß melden innerhalb SAP			Herr Müller	23/05	
2	Tisch zum Ablegen zu niedrig	Tisch höher machen			Frau Maier	26/05	
3	Anstrich muss laufend ausgebessert werden	Längere Trockenzeit, eventuell Folie dazwischen			Frau Fritz	26/05	
4	Wartungspunkte und Intervalle nicht bekannt	Wartungsplan erstellen			Herr Klaus	26/05	
5	Tastatur am PC verschmutzt stark	Abdeckung für Tastatur			Herr Müller	26/05	
Verantwortung und Termin festgelegt Zwischenergebnis erzielt Aktivität beendet Direkt Betroffene von neuer Situation überzeugt							

KVP-Besprechung

Abteilung: _____ Verteiler: _____ Datum: _____ Seite _____

Nr.	Problem	Maßnahme	Bewertung	Stand der Arbeiten	Verantwortlich	Termin	Stand
1							<input type="radio"/>
2							<input type="radio"/>
3							<input type="radio"/>
4							<input type="radio"/>
5							<input type="radio"/>
6							<input type="radio"/>

- Verantwortung und Termin festgelegt
- Zwischenergebnis erzielt
- Aktivität beendet
- Direkt Betroffene von neuer Situation überzeugt



Handlungsfeld P4

NOTE 3



Note 2

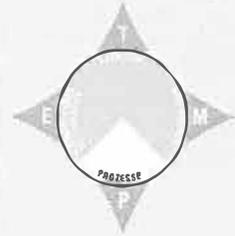
Bei jeder Tätigkeit wird überprüft, ob sie zur Wertschöpfung beiträgt.
Die Kernprozesse sind identifiziert und dokumentiert. Verantwortliche wurden ernannt.

Alle Prozessketten werden sehr gründlich unter die Lupe genommen. Einzelarbeitsplätze werden optimiert, kein Stein bleibt auf dem anderen. Die einzelnen Verschwendungsarten (Transport, Suchen, Mehrfach-Handling, Fehler usw.) sind visualisiert. Die Produktivität hat sich messbar erhöht.

To do:

1. KVP-Besprechungen
2. Wertschöpfung analysieren

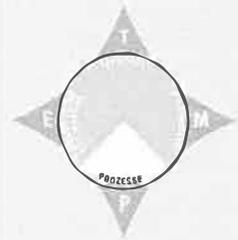
Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 4 Abläufe optimieren	Vorgegebene Arbeitsprozesse werden nicht hinterfragt. Verbessert wird nur dann, wenn es Ärger gibt. Es existiert ein hoher Planungsaufwand. <input type="checkbox"/>	Führungskräfte haben erkannt, dass kontinuierliche Verbesserungen für internen Abläufe nötig sind und beginnen in einzelnen Bereichen mit Optimierungen. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiter erkennen zunehmend Verschwendung und beginnen von sich aus, vereinzelt Abläufe zu optimieren. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter greifen Probleme auf und lösen diese systematisch allein oder in Kleingruppen (KVP). Verschwendung wird somit systematisch beseitigt. <input type="checkbox"/>	Bei jeder Tätigkeit wird überprüft, ob sie zur Wertschöpfung beiträgt. Die Kernprozesse sind identifiziert und dokumentiert. Verantwortliche wurden ernannt. <input checked="" type="checkbox"/>	Produktivitätssteigerungen von 30 bis 40 Prozent (gegenüber Note 6) sind realisiert. Die Durchlaufzeiten wurden halbiert. <input type="checkbox"/>



1. KVP-Besprechungen

Setzen Sie Ihren KVP-Moderatoren ein Ziel (z.B. sechs KVP-Besprechungen pro Jahr). Die beschlossenen Maßnahmen sollen selbstständig umgesetzt werden.

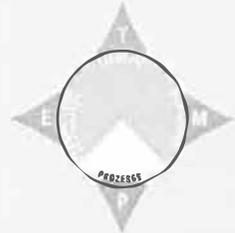
Belohnen Sie gute Verbesserungsmaßnahmen und visualisieren Sie die Verbesserungen am Schwarzen Brett. Die Mitarbeiter sollen stolz auf das Erreichte sein.



2. Wertschöpfung analysieren

Hinterfragen Sie bei jeder Tätigkeit, ob eine der folgenden Verschwendungsarten im Prozess enthalten ist:

- Suchen,
- Transport,
- Wartezeit,
- Fehler,
- Überinfo,
- unnötige Bewegungen,
- hohe Bestände,
- doppelte Kontrolle.



Note 1

Produktivitätssteigerungen von 30 bis 40 Prozent (gegenüber Note 6) sind realisiert. Die Durchlaufzeiten wurden halbiert.

Ihr Unternehmen hebt sich deutlich von den Wettbewerbern ab. Durch die kontinuierliche Verbesserung Ihrer Prozesse und die Beseitigung von Verschwendung und Problemen konnten die Kosten gesenkt und Ihre Lieferzeit reduziert werden. Ihre Kunden sind begeistert.

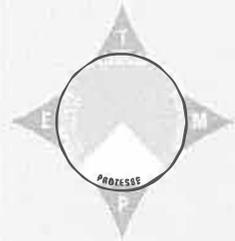
Nun können Sie Ihren Kunden auch zeigen, welche Anstrengungen Sie unternommen haben, um schneller und besser zu werden. Stärken Sie das Vertrauen Ihrer Kunden in Ihre Organisation.

Beteiligen Sie sich an Wettbewerben und vergleichen Sie sich mit den Besten. Feiern Sie die Erfolge mit Ihren Mitarbeitern und präsentieren Sie sich in der örtlichen Presse. Die Mitarbeiter sollen stolz auf Ihr Unternehmen sein.

To do:

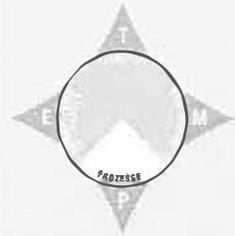
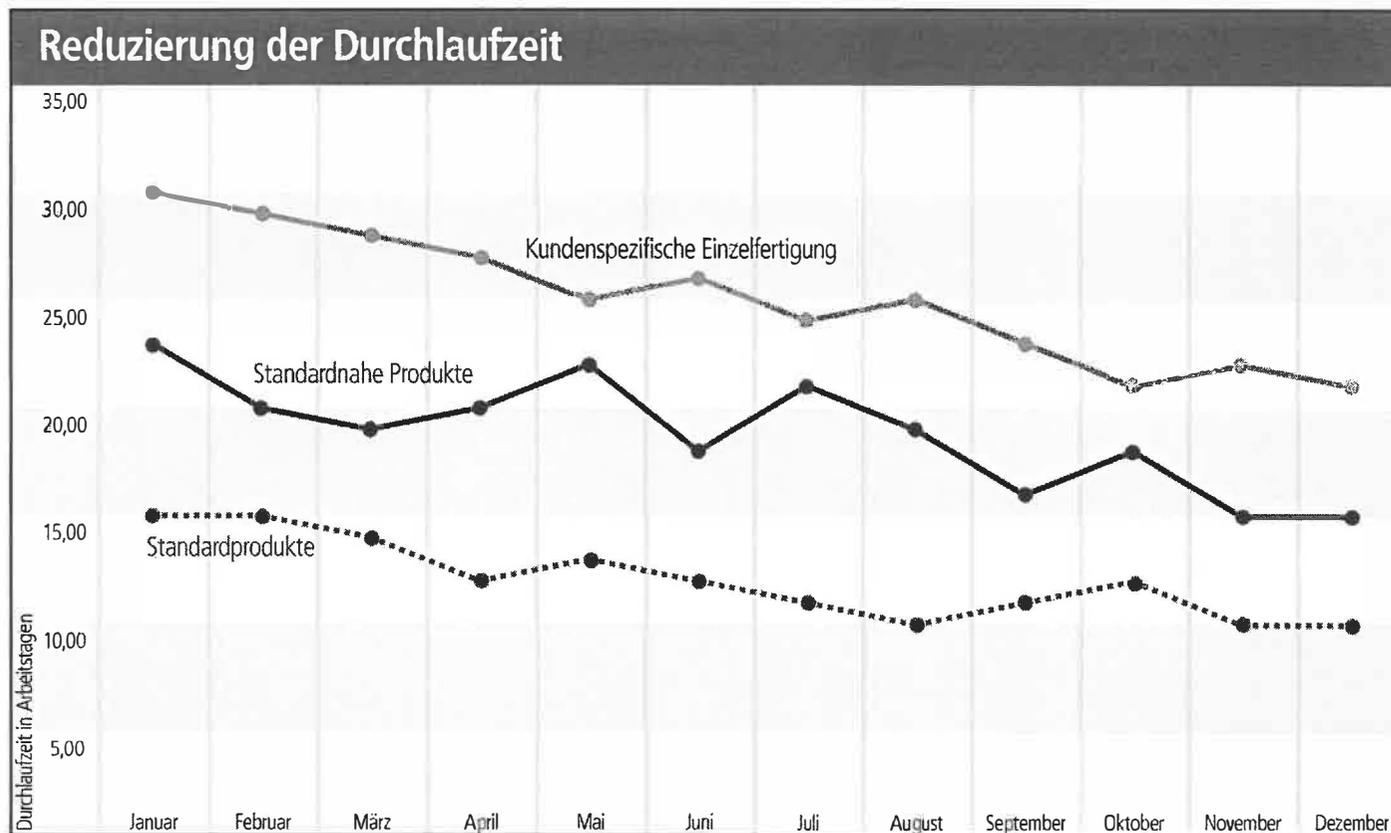
1. Durchlaufzeiten messen und reduzieren
2. Produktivität messen und Ziele setzen

Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 4 Abläufe optimieren	Vorgegebene Arbeitsprozesse werden nicht hinterfragt. Verbessert wird nur dann, wenn es Ärger gibt. Es existiert ein hoher Planungsaufwand. <input type="checkbox"/>	Führungskräfte haben erkannt, dass kontinuierliche Verbesserungen der internen Abläufe nötig sind und beginnen in einzelnen Bereichen mit Optimierungen. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiter erkennen zunehmend Verschwendung und beginnen von sich aus, vereinzelt Abläufe zu optimieren. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter greifen Probleme auf und lösen diese systematisch allein oder in Kleingruppen (KVP). Verschwendung wird somit systematisch beseitigt. <input type="checkbox"/>	Bei jeder Tätigkeit wird überprüft, ob sie zur Wertschöpfung beiträgt. Die Kernprozesse sind identifiziert und dokumentiert. Verantwortliche wurden ernannt. <input type="checkbox"/>	Produktivitätssteigerungen von 30 bis 40 Prozent (gegenüber Note 6) sind realisiert. Die Durchlaufzeiten wurden halbiert. <input checked="" type="checkbox"/>



1. Durchlaufzeiten messen und reduzieren

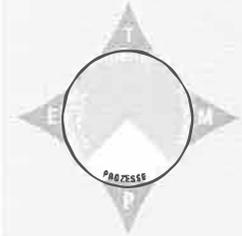
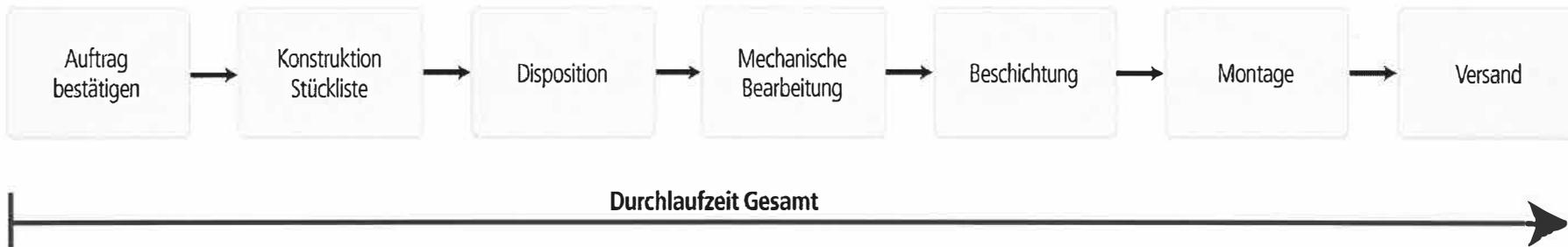
Sie haben durch die konsequente Optimierung der Abläufe die Durchlaufzeiten erheblich reduziert. Visualisieren Sie Ihren Erfolg.



1. Durchlaufzeiten messen und reduzieren

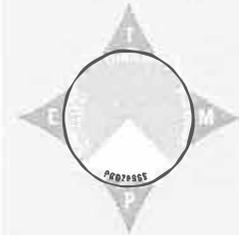
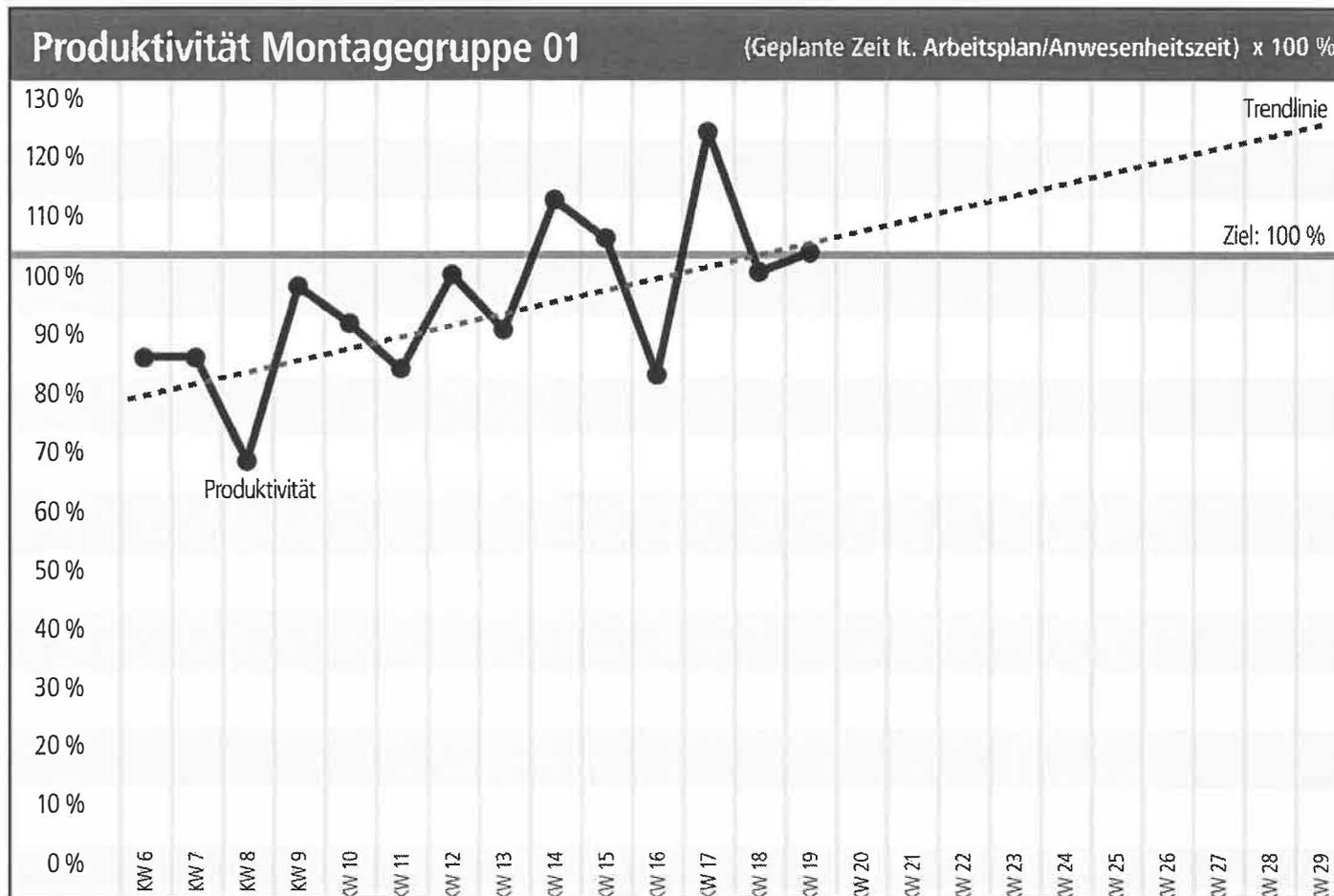
Betrachten Sie den gesamten Auftragsdurchlauf in Ihrem Unternehmen und messen Sie die Durchlaufzeiten in den einzelnen Abteilungen, bis Sie die Gesamt-Durchlaufzeit wissen.

Legen Sie Ziele zum Reduzieren der Durchlaufzeit mit Ihren Mitarbeitern fest und messen Sie die Durchlaufzeit regelmäßig.

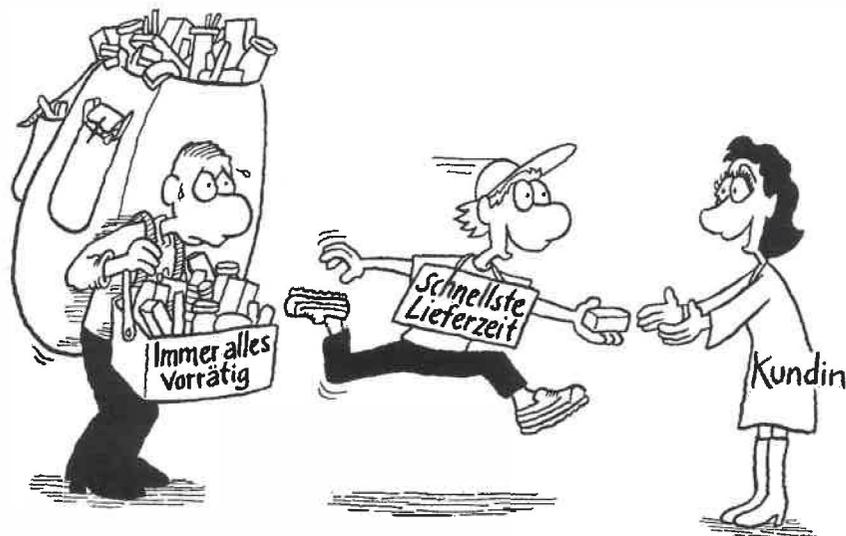


2. Produktivität messen und Ziele setzen

Messen Sie die Produktivität an den einzelnen Arbeitsplätzen. Setzen Sie sich mit Ihren Mitarbeitern ehrgeizige Ziele.



Bestände reduzieren

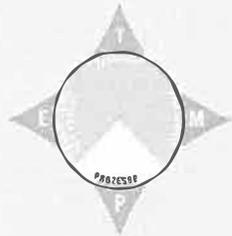


Übermäßige Bestände, egal ob in Produktion oder Büro, reduzieren unsere Flexibilität, beeinträchtigen unseren Material- und Informationsfluss und binden unnötig Kapital. Die alte Denkweise war: »Durch hohe Bestände werden wir schnell und 100 Prozent lieferfähig«. Die Praxis zeigt, dass Unternehmen mit den kürzesten Lieferzeiten auch die Unternehmen mit den geringsten Beständen sind.

Verschwendung im Unternehmen wird durch erhöhte Bestände verdeckt. Erst durch ein **konsequentes Reduzieren** der Bestände werden die Probleme sichtbar und können beseitigt werden.

Das Reduzieren der Bestände **muss in der Praxis sehr eng mit den Handlungsfeldern P 3 (Termintreue steigern), P 4 (Abläufe optimieren) und P 7 (Netzwerkbeziehungen entwickeln) gekoppelt werden**. Niedrige Bestände bewirken also eine Verkürzung der Durchlaufzeiten, kurze Lieferzeiten und einen schnellen Fluss von Dokumenten und Informationen.

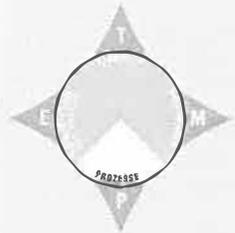
Weiterführende Informationen:
Methodenhandbuch,
 Methoden Nr. 52, 53, 55



Note 6

Um Probleme im Ablauf zu verbergen, werden hohe Lagerbestände aufgebaut. Unnötige Bestände stapeln sich im gesamten Unternehmen.

An der Dicke der Staubschicht erkennt man, wie lange die Bestände schon in den Regalen liegen. Das gilt auch für die Aktenberge in den Regalen.



	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 5 Bestände reduzieren	Um Probleme im Ablauf zu verbergen, werden hohe Lagerbestände aufgebaut. Unnötige Bestände stapeln sich im gesamten Unternehmen. 	Ihre Führungskräfte haben erkannt, dass die Bestände zu hoch sind und arbeiten punktuell an der Reduzierung der Bestände. <input type="checkbox"/>	Jeder Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen hat erkannt, dass Bestandssenkung zu einem reibungsloseren Ablauf der Prozesse führt. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter haben erkannt, dass unter Beständen nicht nur Lagerbestände zu verstehen sind, sondern auch Maschinen, Autos, Akten, Büroflächen, Forderungen usw. <input type="checkbox"/>	Sämtliche Bestände des Anlage- und Umlaufvermögens werden hinsichtlich der Notwendigkeit überprüft und dem Bedarf angepasst. <input type="checkbox"/>	Durch systematische Verbesserungen wurden minimale Bestände erreicht. Im gesamten Unternehmen sind selbststeuernde Regelkreise (Kanban) installiert. <input type="checkbox"/>

Note 5

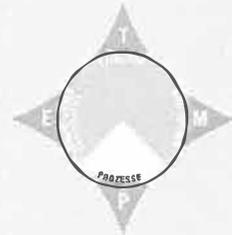
Ihre Führungskräfte haben erkannt, dass die Bestände zu hoch sind und arbeiten punktuell an der Reduzierung der Bestände.

In kleinen Gruppen werden die Mitarbeiter geschult, welche Auswirkungen hohe Lagerbestände haben. Die Verschwendung, die sich hinter den Lagerbeständen verbirgt, wird erkannt.

To do:

1. Bestände verlagern
2. Ladenhüter verschrotten
3. Bestellmengen überprüfen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 5 Bestände reduzieren	Um Probleme im Ablauf zu vermeiden, werden hohe Lagerbestände aufgebaut. Unnötige Bestände stapeln sich im gesamten Unternehmen. <input type="checkbox"/>	Ihre Führungskräfte haben erkannt, dass die Bestände zu hoch sind und arbeiten punktuell an der Reduzierung der Bestände. <input checked="" type="checkbox"/>	Jeder Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen hat erkannt, dass Bestandssenkung zu einem reibungsloseren Ablauf der Prozesse führt. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter haben erkannt, dass unter Beständen nicht nur Lagerbestände zu verstehen sind, sondern auch Maschinen, Autos, Akten, Büroflächen, Forderungen usw. <input type="checkbox"/>	Sämtliche Bestände des Anlage- und Umlaufvermögens werden hinsichtlich der Notwendigkeit überprüft und dem Bedarf angepasst. <input type="checkbox"/>	Durch systematische Verbesserungen wurden minimale Bestände erreicht. Im gesamten Unternehmen sind selbststeuernde Regelkreise (Kanban) installiert. <input type="checkbox"/>



1. Bestände verlagern

Machen Sie Ihren Mitarbeitern deutlich, dass erhöhte Umlaufbestände an den einzelnen Arbeitsplätzen ein effektives Arbeiten erschweren.

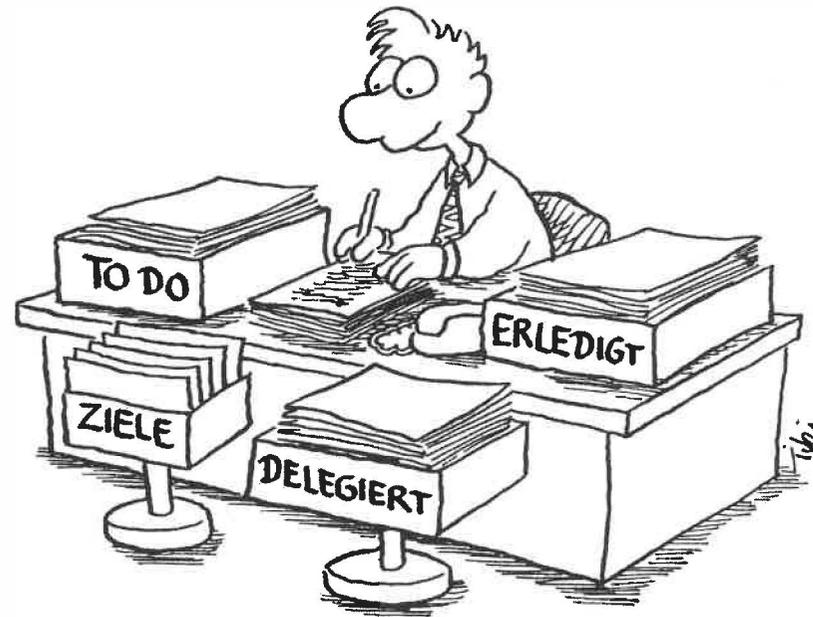
In der Produktion sollten nur die Teile auf den Arbeitsplätzen liegen, die unmittelbar gebraucht werden.



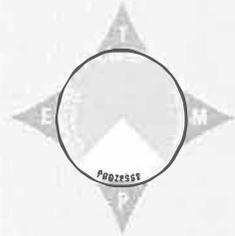
Vorher

Auch im Büro verhindern Umlaufbestände ein effektives Arbeiten. Dokumente, die von der einen Seite des Schreibtisches auf die andere geschoben werden, behindern Sie bei Ihrer täglichen Arbeit.

Räumen Sie Ihre Arbeitsplätze auf und strukturieren Sie sie ablauforientiert (Eingangs- und Ausgangskorbchen,...).



Nachher



BESTÄNDE REDUZIEREN

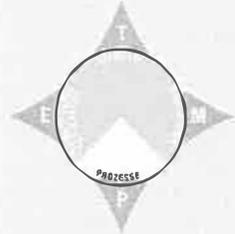
2. Ladenhüter verschrotten

Entsorgen Sie alle Produkte und Dokumente mit einer Staubschicht.
Gehen Sie keine Kompromisse ein.

Starten Sie eine Sonderaktion, um Ihre Ladenhüter zu verkaufen.

Handlungsfeld P 5

NOTE 5



5

BESTÄNDE REDUZIEREN

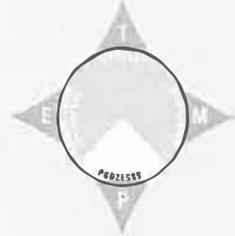
3. Bestellmengen überprüfen

Überprüfen Sie systematisch Ihre Bestellmengen und Losgrößen. Stellen Sie fest, warum es zu diesen hohen Beständen gekommen ist.

Setzen Sie sich zum Ziel, die Bestellmengen und Losgrößen um 50 Prozent zu reduzieren.

Handlungsfeld P 5

NOTE 5



Note 4

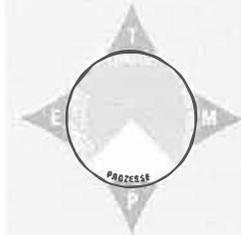
Jeder Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen hat erkannt, dass Bestandssenkung zu einem reibungsloseren Ablauf der Prozesse führt.

Sie haben ein Umfeld geschaffen, in dem alle Mitarbeiter zur Reduzierung der Bestände beitragen können. Das Sichtbarmachen und Lösen von Problemen steht im Vordergrund.

To do:

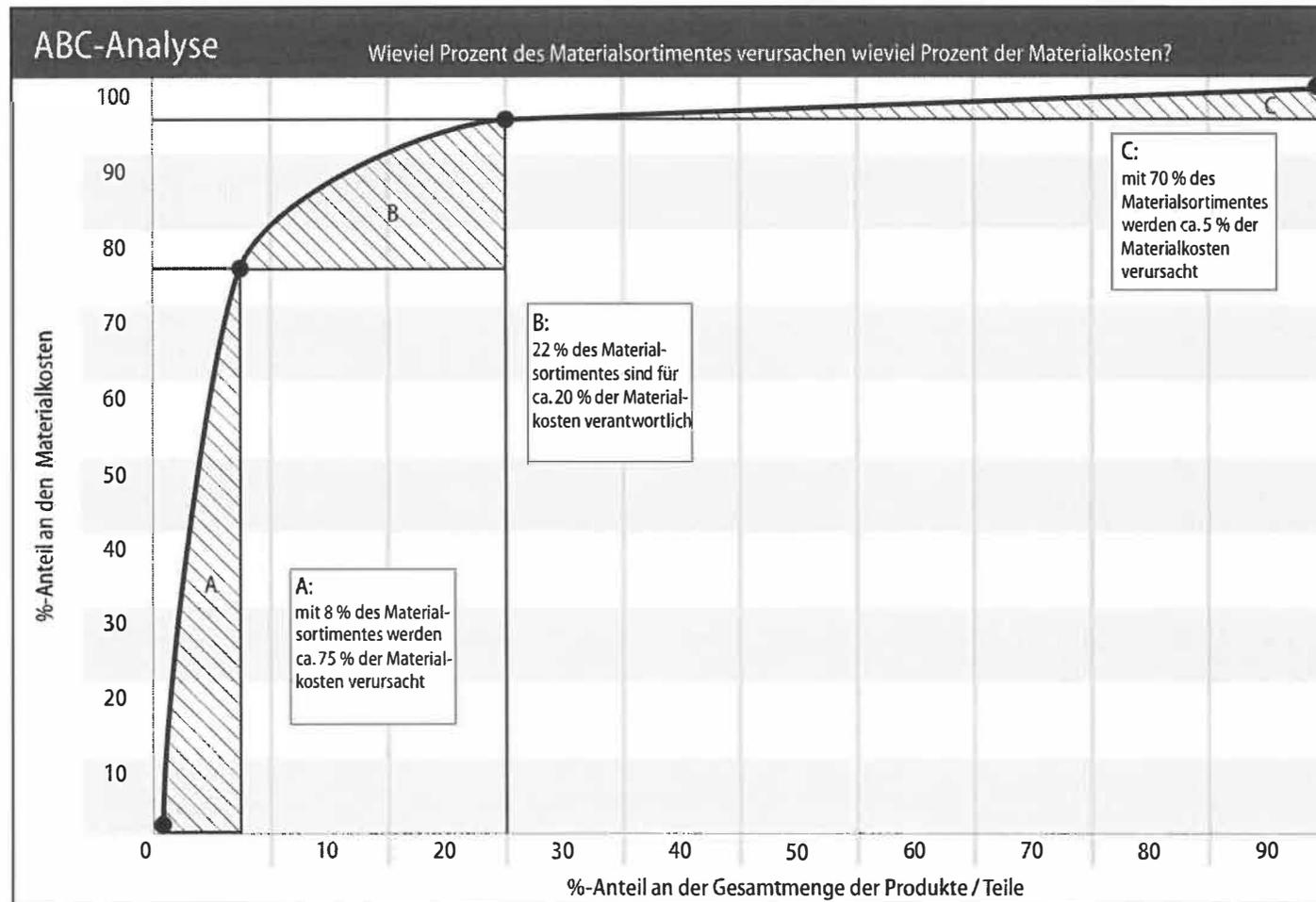
1. ABC-Analyse
2. Bestände hinterfragen
3. Losgrößen und Bestellmengen reduzieren

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 5 Bestände reduzieren	Um Probleme im Ablauf zu verbergen, werden hohe Lagerbestände aufgebaut. Unnötige Bestände stapeln sich im gesamten Unternehmen. <input type="checkbox"/>	Ihre Führungskräfte haben erkannt, dass die Bestände zu hoch sind und arbeiten punktuell an der Reduzierung der Bestände. <input type="checkbox"/>	Jeder Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen hat erkannt, dass Bestandssenkung zu einem reibungsloseren Ablauf der Prozesse führt. <input checked="" type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter haben erkannt, dass unter Beständen nicht nur Lagerbestände zu verstehen sind, sondern auch Maschinen, Autos, Akten, Büroflächen, Forderungen usw. <input type="checkbox"/>	Sämtliche Bestände des Anlage- und Umlaufvermögens werden hinsichtlich der Notwendigkeit überprüft und dem Bedarf angepasst. <input type="checkbox"/>	Durch systematische Verbesserungen wurden minimale Bestände erreicht. Im gesamten Unternehmen sind selbststeuernde Regelkreise (Kanban) installiert. <input type="checkbox"/>



1. ABC-Analyse

Erstellen Sie eine ABC-Analyse von allen Produkten/Teilen, die in Ihren Lagern liegen.



1. ABC-Analyse

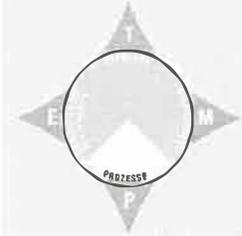
Reduzieren Sie konsequent die Losgrößen bzw. Bestellmengen Ihrer A-Teile.

Die Aufteilung in Gruppen (A, B, C) hilft Ihnen, sich auf die wesentlichen Produkte/Teile zu konzentrieren. Beginnen Sie bei der Reduzierung Ihrer Lagerbestände mit den A-Teilen. Sie weisen den größten Anteil am Wert Ihrer Bestände auf.

Wie häufig bestellen Sie A-Teile?

Listen Sie auf, wie oft Ihre A-Teile beim Lieferanten bestellt, bzw. in Ihrer Produktion gefertigt werden. Überprüfen Sie dann alle Produkte mit einer Bestellhäufigkeit < 6 auf die Bestellmengen hin und korrigieren Sie die Parameter. Unten sehen Sie eine beispielhafte Übersicht.

Produkt	Benötigte Jahresmenge	Bestellmenge Losgröße	Bestellhäufigkeit
472565	20.000	10.000	2
586958	2.000	2.000	1
658958	5.000	1.000	5
698514	4.000	500	8
958888	26.000	10.000	2,6
986258	10.000	6.000	1,7



BESTÄNDE REDUZIEREN

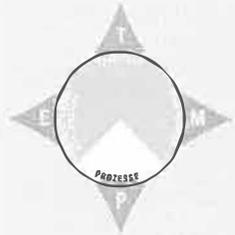
2. Bestände hinterfragen

Bestände existieren nicht nur in der Produktion, sondern auch in der Verwaltung. Beispielsweise verursachen unnötige Akten zusätzliche Suchzeiten.

Prüfen Sie Ihr Anlagevermögen (PKWs, Gebäude etc.): Was wird nicht mehr benötigt?

Handlungsfeld P 5

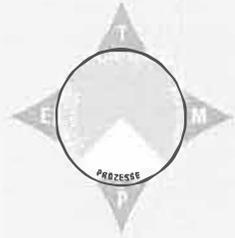
NOTE 4



10

3. Losgrößen und Bestellmengen reduzieren

Überprüfen Sie Ihre Losgrößen und Bestellmengen. Reduzieren Sie diese systematisch. Starten Sie Projekte zur Reduzierung der Rüstzeiten an Ihren Maschinen und vereinbaren Sie mit Ihren Lieferanten kleinere Bestellmengen.



BESTÄNDE REDUZIEREN

Note 3

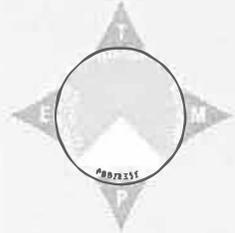
Alle Mitarbeiter haben erkannt, dass unter Beständen nicht nur Lagerbestände zu verstehen sind, sondern auch Maschinen, Autos, Akten, Büroflächen, Forderungen usw.

Alle Mitarbeiter haben verstanden, dass unnötige Bestände hinderlich sind und dass es Bestände nicht nur in der Produktion gibt.

To do:

1. Kanban-Regelkreise
2. Ablage standardisieren

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 5 Bestände reduzieren	Um Probleme im Ablauf zu verbergen, werden hohe Lagerbestände aufgebaut. Unnötige Bestände stapeln sich im gesamten Unternehmen. <input type="checkbox"/>	Ihre Führungskräfte haben erkannt, dass die Bestände zu hoch sind und arbeiten punktuell an der Reduzierung der Bestände. <input type="checkbox"/>	Jeder Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen hat erkannt, dass Bestandssenkung zu einem reibungsloseren Ablauf der Prozesse führt. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter haben erkannt, dass unter Beständen nicht nur Lagerbestände zu verstehen sind, sondern auch Maschinen, Autos, Akten, Büroflächen, Forderungen usw. <input checked="" type="checkbox"/>	Sämtliche Bestände des Anlage- und Umlaufvermögens werden hinsichtlich der Notwendigkeit überprüft und dem Bedarf angepasst. <input type="checkbox"/>	Durch systematische Verbesserungen wurden minimale Bestände erreicht. Im gesamten Unternehmen sind selbststeuernde Regelkreise (Kanban) installiert. <input type="checkbox"/>



1. Kanban-Regelkreise

Optimieren Sie Arbeitsprozesse durch die Einrichtung von sich selbst steuernden Kanban-Systemen. Installieren Sie beispielsweise in der Produktion 2- bzw. 3-Behälter-Systeme und legen Sie damit die minimalen und maximalen Bestände fest.

Beispiel: 3-Behälter-System für Kleinteile

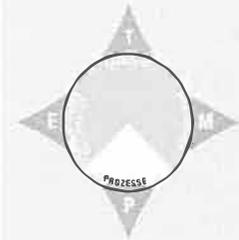
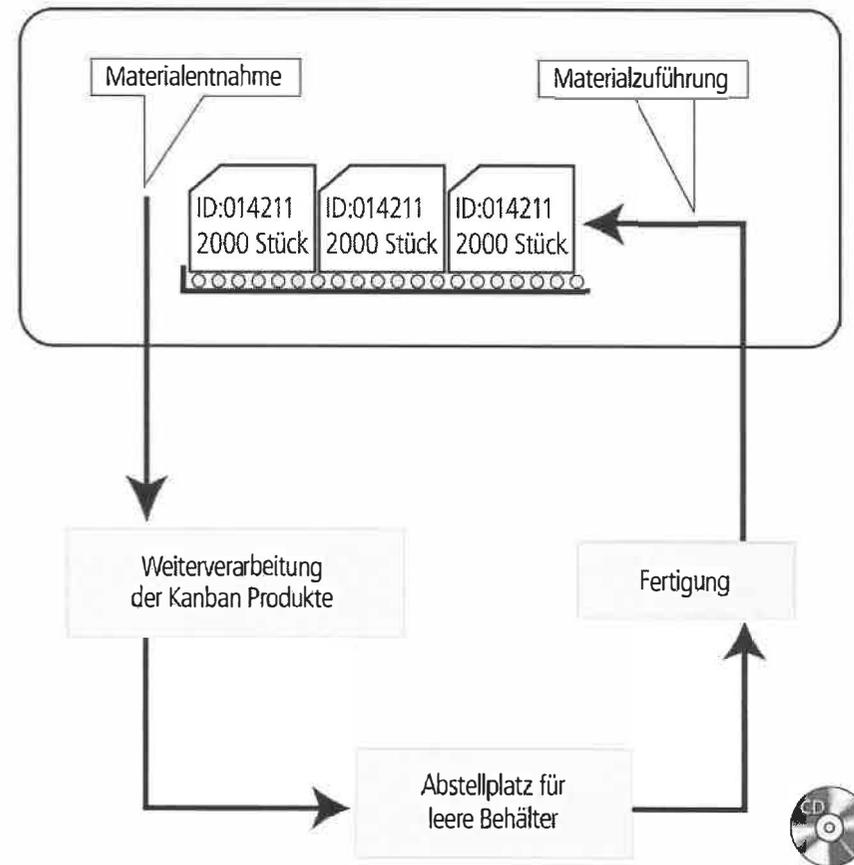
An einem Montagearbeitsplatz werden für jedes Kleinteil maximal drei Behälter mit Teilen in einem Regal gelagert. Der Mitarbeiter entnimmt die Teile aus dem ersten Behälter im Regal. Wird der Behälter leer, wird er auf einen genau definierten Platz abgestellt.

Die vorgelagerte Fertigungsabteilung oder der Lieferant erkennt diesen leeren Behälter und beginnt mit der Produktion/Lieferung der Teile. Währenddessen befinden sich am Montagearbeitsplatz immer noch zwei Behälter mit Teilen. Nach erfolgter Produktion wird der Behälter wieder gefüllt und dem Regal zugeführt.



Buchtipp:

Gerhard Geiger, Ekbert Hering und Rolf Kummer: Kanban – optimale Steuerung von Prozessen. München: Hanser 2000.



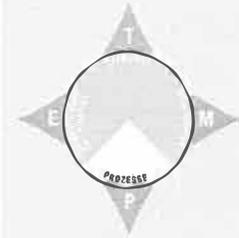
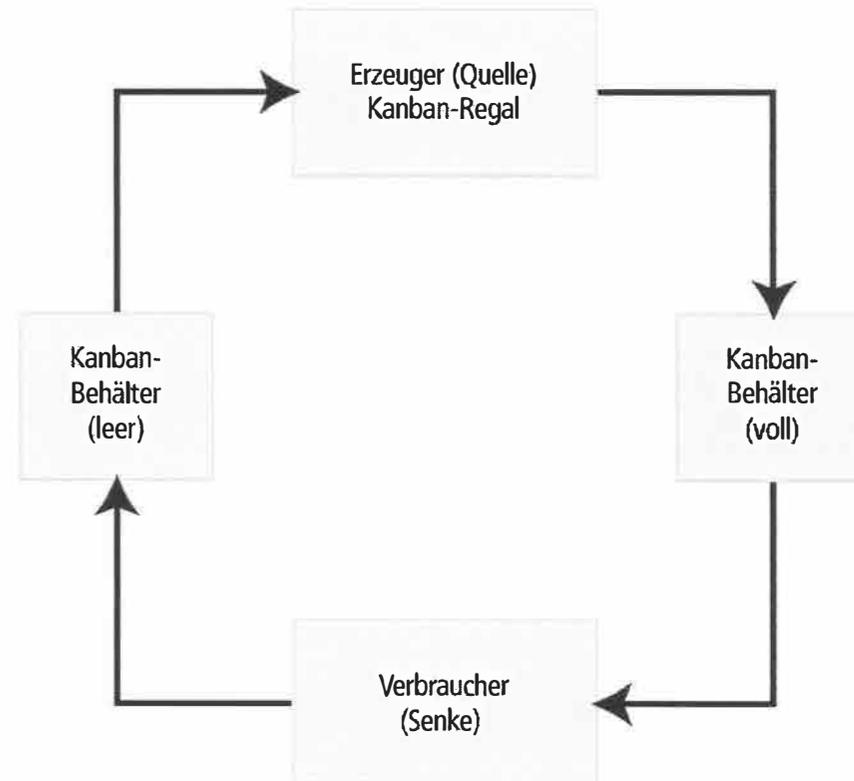
1. Kanban-Regelkreise

Spielregeln

- Die Teile dürfen nur aus dem 1. Kanban-Behälter (Vorderseite des Regals) entnommen werden.
- Wenn dieser leer ist, dürfen Teile aus dem nächsten Kanban-Behälter entnommen werden.
- Leere Behälter müssen sofort an die vorgeschaltete Abteilung (Erzeuger) weitergegeben werden, damit innerhalb der Wiederbeschaffungszeit nachproduziert werden kann.
- Der Kanban-Behälter muss innerhalb von 72 Stunden vom Erzeuger wieder aufgefüllt werden.
- Es darf nur die Menge produziert werden, die für den Behälter vorgesehen ist (maximaler Bestand pro Kanban-Behälter).
- Der Kanban-Behälter muss vom Erzeuger wieder in das Kanban-Regal gestellt werden.
- First-in-First-out-Prinzip muss beachtet werden, d. h. der volle Behälter muss von der Rückseite des Kanban-Regals zugeführt werden.

Vorteile

- Reduzierung der Bestände
- Verringerung der Suchzeiten durch ordentliche und übersichtliche Lagerung im Kanban-Regal
- Erhöhung der Bestandssicherheit
- Minimale und maximale Bestände sind klar definiert

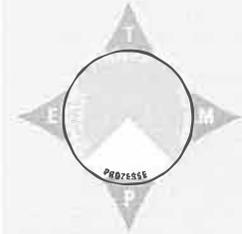


2. Ablage standardisieren

Erarbeiten Sie mit Ihren Mitarbeitern Ablage-Standards.

Sie vermeiden durch Standards unnötige Bestände an Informationen im Büro durch Doppelablage. Außerdem müssen Sie nicht länger nach Informationen suchen.

Was	Welche Ablage	Wo	Wie geordnet	Wer	Wie lange
Presseartikel	Leitz Ordner 12	Büro GL	Aufsteigend nach Datum	Frau Fritz	Keine Begrenzung
Mitarbeiterzeitungen	Hängeordner	Schrank im Foyer	Aufsteigend nach Datum	Herr Maier	Keine Begrenzung
Ausgefüllte Urlaubsmeldungen	Leitz Ordner 02	Personalbüro	Alphabetisch nach MA	Frau Peter	1 Jahr
Service-Berichte	Server	Laufwerk O: Service	Nach Serviceeinsatz (Service020201.doc)	Herr Uhl	5 Jahre



BESTÄNDE REDUZIEREN

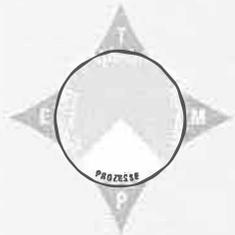
Note 2

Sämtliche Bestände des Anlage- und Umlaufvermögens werden hinsichtlich der Notwendigkeit überprüft und dem Bedarf angepasst.

In Ihrem Unternehmen gilt das Motto »Weniger ist mehr«. Durch die niedrigeren Bestände haben Suchzeiten deutlich abgenommen. Ihre Büro- und Lagerflächen machen auf den Besucher einen aufgeräumten Eindruck.

To do:

1. Kanban systematisch einführen



	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 5 Bestände reduzieren	Um Probleme im Ablauf zu verbergen, werden hohe Lagerbestände aufgebaut. Unnötige Bestände stapeln sich im gesamten Unternehmen. <input type="checkbox"/>	Ihre Führungskräfte haben erkannt, dass die Bestände zu hoch sind und arbeiten punktuell an der Reduzierung der Bestände. <input type="checkbox"/>	Jeder Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen hat erkannt, dass Bestandssenkung zu einem reibungsloseren Ablauf der Prozesse führt. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter haben erkannt, dass unter Beständen nicht nur Lagerbestände zu verstehen sind, sondern auch Maschinen, Autos, Akten, Büroflächen, Forderungen usw. <input type="checkbox"/>	Sämtliche Bestände des Anlage- und Umlaufvermögens werden hinsichtlich der Notwendigkeit überprüft und dem Bedarf angepasst. <input checked="" type="checkbox"/>	Durch systematische Verbesserungen wurden minimale Bestände erreicht. Im gesamten Unternehmen sind selbststeuernde Regelkreise (Kanban) installiert. <input type="checkbox"/>

1. Kanban systematisch einführen

Beginnen Sie mit der systematischen Einführung von Kanban-Systemen in Produktion und Büro. Bilden Sie ein Team aus kompetenten Mitarbeitern und setzen Sie sich ehrgeizige Ziele.

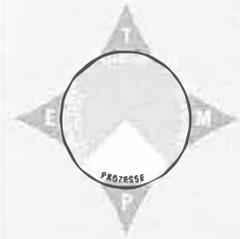
Die Verfügbarkeit von Büromaterial ist in Unternehmen genauso wichtig wie die Verfügbarkeit von Produktionsmaterial.

1. Schritt: Standardisieren Sie Ihre Produkte

Reduzieren Sie Ihre Varianten. 20 verschiedenfarbige Stifte oder fünf verschiedene Radiergummi-Größen müssen nicht sein.

2. Schritt: Selbststeuerndes Kanban-System einführen

Legen Sie bei allen Büromaterial-Artikeln, die regelmäßig verbraucht werden, einen Mindestbestand fest. Dieser Mindestbestand muss so groß sein, dass innerhalb der Wiederbeschaffungszeit des Lieferanten keine Engpässe in der Büromaterial-Versorgung entstehen.



1. Kanban systematisch einführen

Die Bestellung von Büromaterial kann über ein Kanban-System ganz einfach verbessert werden. Die folgenden Beispiele zeigen dies.

Vorteile von Kanban:

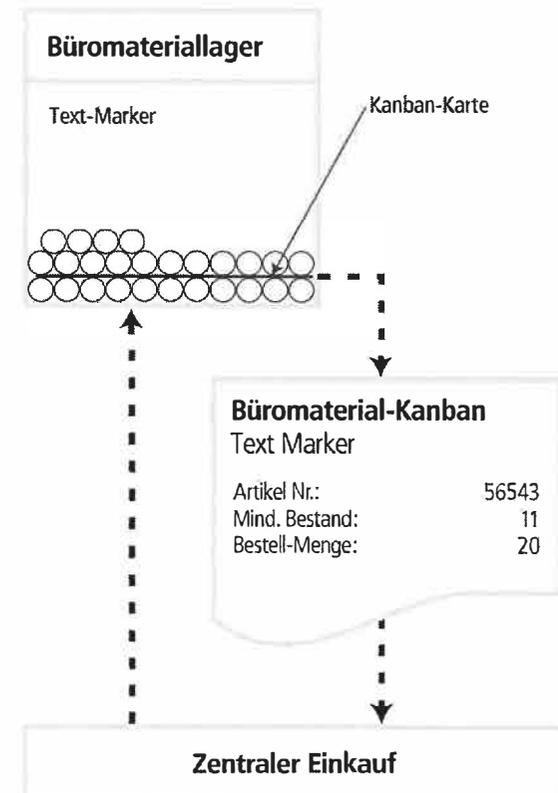
- Hohe Verfügbarkeit der Produkte
- Selbststeuernder Regelkreis
- Niedrige Bestände

Negatives Beispiel:

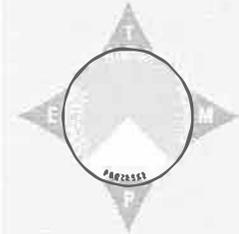
In einem Unternehmen wird Büromaterial in einem zentralen Schrank aufbewahrt. Verantwortlich für die Nachbestellung von Büromaterial ist der zentrale Einkauf. Die Mitarbeiter entnehmen sich ihr benötigtes Büromaterial eigenverantwortlich aus dem Schrank. Entnimmt ein Mitarbeiter den letzten Textmarker aus dem Schrank freut er sich, dass er noch einen bekommen hat, informiert aber nicht den zentralen Einkauf. Der nächste Mitarbeiter, der einen Textmarker braucht, hat leider Pech gehabt.

Positives Beispiel:

Lagern Sie Textmarker in einer beschrifteten Box. In der untersten Lage der Box befindet sich eine Kanban-Karte, die das Erreichen des Mindestbestandes signalisiert. Wird der Mindestbestand erreicht, muss die Kanban-Karte an den zentralen Einkauf weitergegeben werden. Der Einkauf bestellt neue Textmarker. Nach dem Eintreffen wird die Kanban-Karte zusammen mit den gelieferten Textmarkern wieder in die Box gelegt. Für die Weitergabe der Kanban-Karten eignet sich auch ein Briefkasten am Büromaterial-Schrank, in den die Kanban-Karten eingeworfen werden. Der zentrale Einkauf leert den Briefkasten einmal täglich und bestellt die benötigten Artikel.



Kanban zur Disposition von Büromaterial



BESTÄNDE REDUZIEREN

Note 1

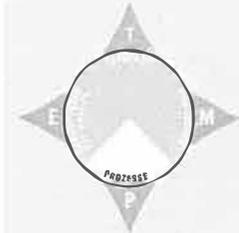
Durch systematische Verbesserungen wurden minimale Bestände erreicht. Im gesamten Unternehmen sind selbststeuernde Regelkreise (Kanban) installiert.

Sie sind am Ziel. Durch die optimale Zusammenarbeit zwischen Produktion, Vertrieb, Entwicklung, Lieferanten usw. konnten die Lagerbestände drastisch reduziert werden. Durch die Einbeziehung der Lieferanten und Nutzung von Kanbansystemen passiert die Bestandsüberwachung automatisch. Ihre Prozesskosten sind deutlich reduziert.

To do:

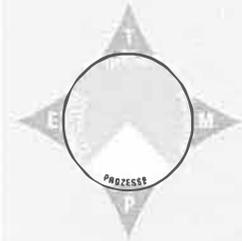
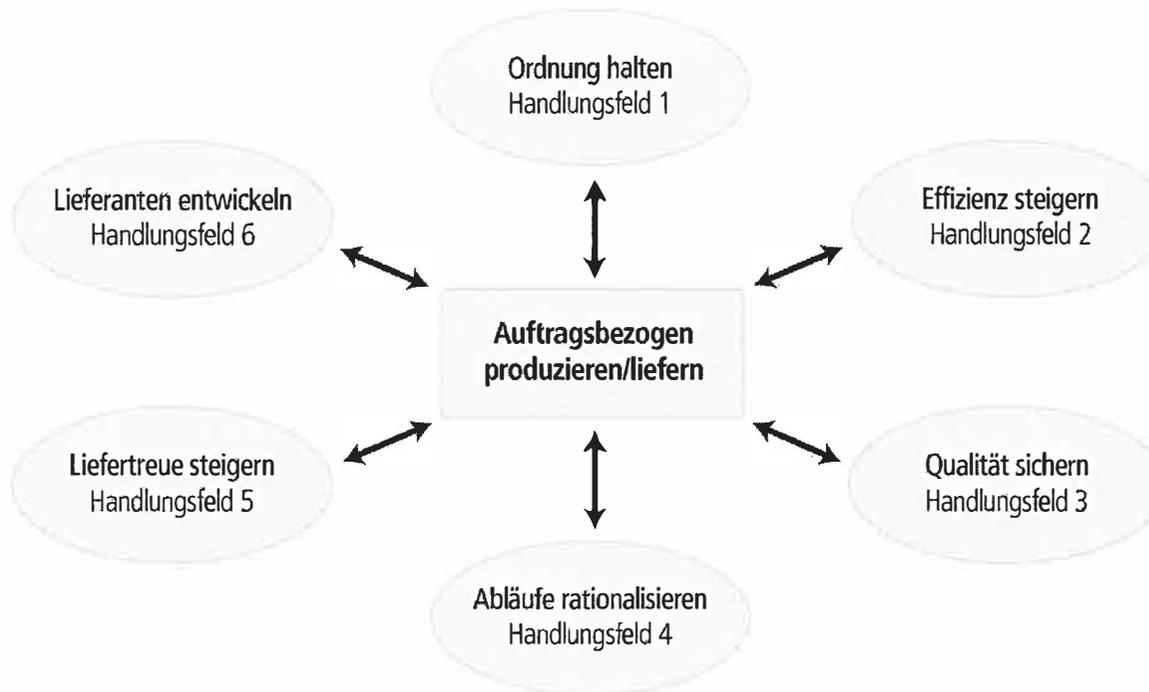
1. Auftragsbezogen produzieren
2. Bestände kontinuierlich prüfen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 5 Bestände reduzieren	Um Probleme im Ablauf zu verbergen, werden hohe Lagerbestände aufgebaut. Unnötige Bestände stapeln sich im gesamten Unternehmen. <input type="checkbox"/>	Ihre Führungskräfte haben erkannt, dass die Bestände zu hoch sind und arbeiten punktuell an der Reduzierung der Bestände. <input type="checkbox"/>	Jeder Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen hat erkannt, dass Bestandssenkung zu einem reibungsloseren Ablauf der Prozesse führt. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter haben erkannt, dass unter Beständen nicht nur Lagerbestände zu verstehen sind, sondern auch Maschinen, Autos, Akten, Büroflächen, Forderungen usw. <input type="checkbox"/>	Sämtliche Bestände des Anlage- und Umlaufvermögens werden hinsichtlich der Notwendigkeit überprüft und dem Bedarf angepasst. <input type="checkbox"/>	Durch systematische Verbesserungen wurden minimale Bestände erreicht. Im gesamten Unternehmen sind selbststeuernde Regelkreise (Kanban) installiert. <input checked="" type="checkbox"/>



1. Auftragsbezogen produzieren

Um Ihre Kunden trotz niedriger Bestände optimal beliefern zu können, müssen Sie in allen anderen Handlungsfeldern des TEMP-Bereiches »P« mindestens die Note 2 erreicht haben.

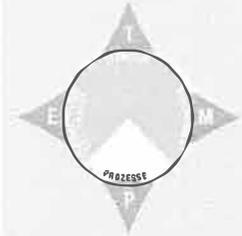
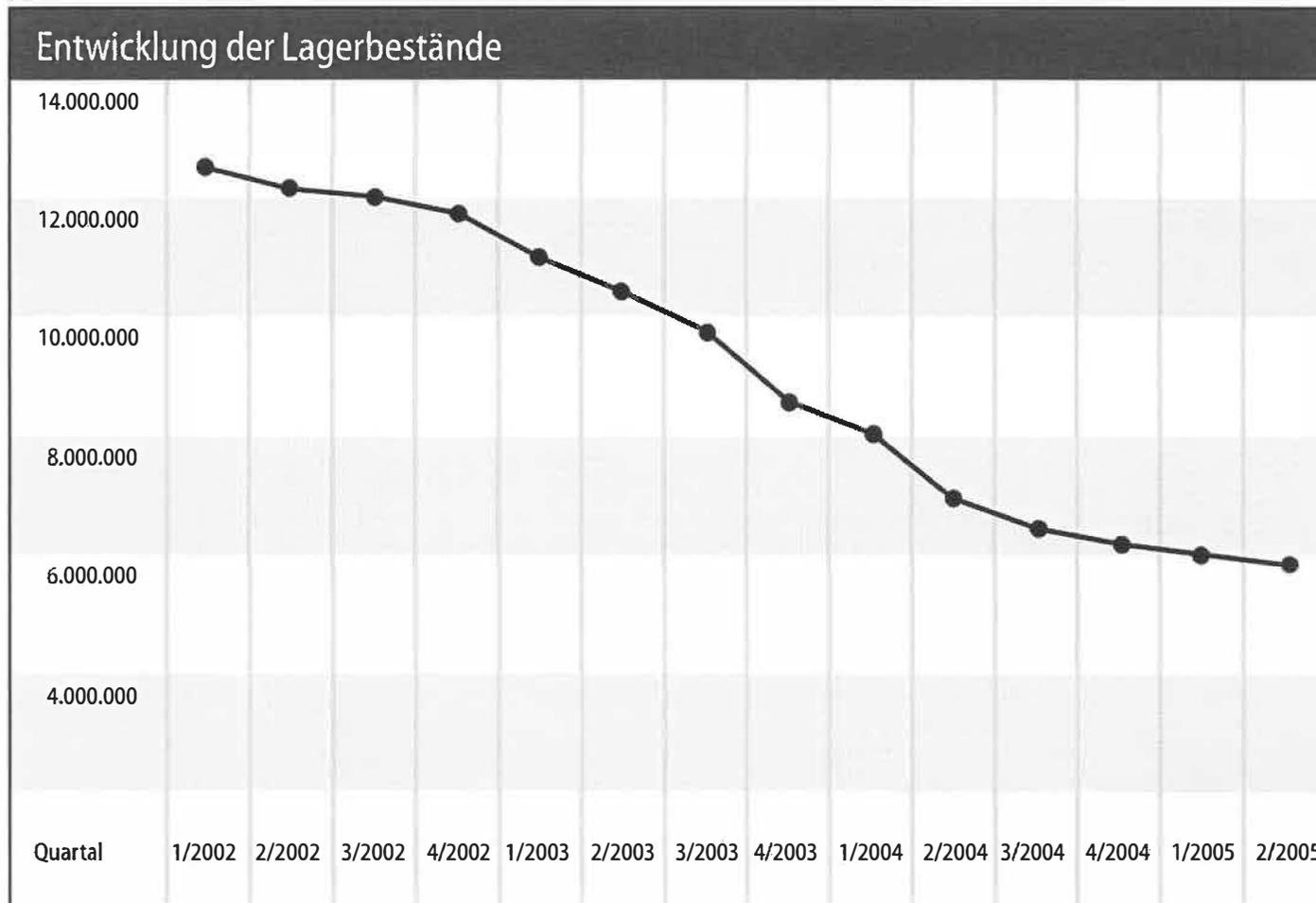


2. Bestände kontinuierlich prüfen

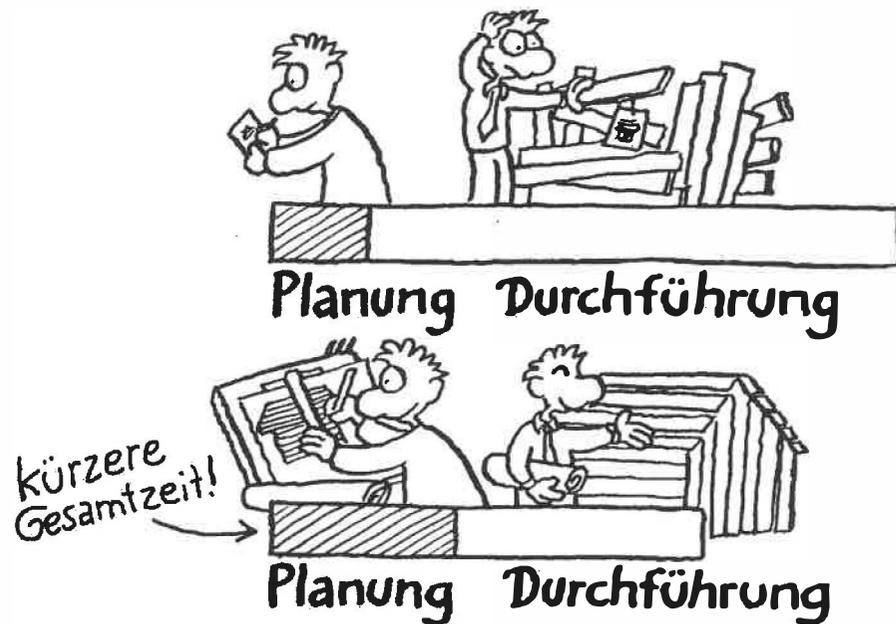
Sie haben Ihre Bestände um mehr als 50 Prozent reduziert – sehr gut.

Behalten Sie weiterhin die Bestände im Auge. Bei Neuentwicklungen sollten Sie Standardteile verwenden. Arbeiten Sie mit allen Abteilungen zusammen.

Reduzieren Sie weiterhin Ihre Produkt-Varianten.



Arbeitseffizienz messen



Im Handlungsfeld P 6 geht es um die Effizienz Ihrer Mitarbeiter im Arbeitsprozess in Büro und Produktion. Grundlage für jede Leistungs- oder Effizienzmessung sind Standards bzw. Vorgaben, die realistisch zu ermitteln sind. Die Vorgabe-Daten (Menge, Zeit) im Verhältnis zu den Ist-Daten ergeben die Leistung bzw. Effizienz.

Anhand von Zahlen, Daten, Fakten können Sie sich anspruchsvolle Effizienzziele setzen und diese verwirklichen. Es gilt, die Effizienz kontinuierlich auf allen Ebenen zu steigern und die Ressourcen verantwortungsvoll zu planen. Die Produktivität wird sich damit einhergehend im gesamten Unternehmen verbessern.

Im Handlungsfeld P 4 haben wir uns mit der Effektivität (die richtigen Dinge zu tun) beschäftigt. In diesem Kapitel geht es um die Effizienz (die Dinge richtig zu tun).

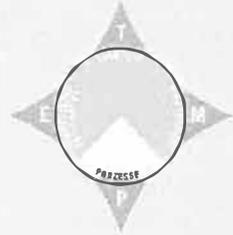
Weiterführende Informationen:
Methodenhandbuch,
 Methoden Nr. 15, 45, 46, 49, 52, 53



Note 6

Die Arbeitseffizienz wird nicht gemessen. Der Vorgesetzte gibt das Arbeitspensum vor.

Der Mitarbeiter kennt nur den Auftrag, den er im Moment bearbeitet. Wird der Auftrag abgeschlossen, erhält er vom Vorgesetzten den nächsten Auftrag. Der Vorgesetzte überwacht die Arbeitseffizienz durch ständige Kontrolle der Mitarbeiter. Es gibt keinen Maßstab für Leistung. Jeder glaubt, sein Bestes zu leisten.



	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 6 Arbeitseffizienz messen	Die Arbeitseffizienz wird nicht gemessen. Der Vorgesetzte gibt das Arbeitspensum vor.	Die Mitarbeiter arbeiten anhand von Tagesaufgaben bzw. Arbeitsplänen. Die Vorgaben sind wenig verlässlich, da sie teilweise veraltet sind. <input type="checkbox"/>	Die Arbeitseffizienz einiger Arbeitsplätze wird regelmäßig gemessen. Dazu wurden Kennzahlen erarbeitet. <input type="checkbox"/>	Es gibt messbare Ziele zur Leistungssteigerung für alle Arbeitsplätze (auf Basis aussagekräftiger Kennzahlen). Jeder Mitarbeiter möchte ständig besser werden. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiter erreichen kontinuierliche Leistungssteigerungen. Mitarbeiter mit ähnlichen Aufgaben bewerten sich gegenseitig (internes Benchmarking). <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen vergleicht sich ständig mit anderen Unternehmen, um weitere Leistungssteigerungen zu erzielen (externes Benchmarking). <input type="checkbox"/>

Note 5

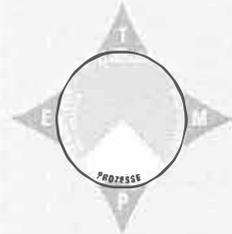
Die Mitarbeiter arbeiten anhand von Tagesaufgaben bzw. Arbeitsplänen. Die Vorgaben sind wenig verlässlich, da sie teilweise veraltet sind.

Die benötigte Kapazität an Ressourcen in Produktion und Büro ist nur unzureichend bekannt. Jeder Vorgesetzte versucht, durch Personalaufbau und Überstunden die Engpässe zu beseitigen.

To do:

1. Zeit- und Effizienzplan erstellen
2. Standardvorgaben festlegen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 6 Arbeitseffizienz messen	Die Arbeitseffizienz wird nicht gemessen. Der Vorgesetzte gibt das Arbeitspensum vor. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiter arbeiten anhand von Tagesaufgaben bzw. Arbeitsplänen. Die Vorgaben sind wenig verlässlich, da sie teilweise veraltet sind. <input checked="" type="checkbox"/>	Die Arbeitseffizienz einiger Arbeitsplätze wird regelmäßig gemessen. Dazu wurden Kennzahlen erarbeitet. <input type="checkbox"/>	Es gibt messbare Ziele zur Leistungssteigerung für alle Arbeitsplätze (auf Basis aussagekräftiger Kennzahlen). Jeder Mitarbeiter möchte ständig besser werden. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiter erreichen kontinuierliche Leistungssteigerungen. Mitarbeiter mit ähnlichen Aufgaben bewerten sich gegenseitig (internes Benchmarking). <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen vergleicht sich ständig mit anderen Unternehmen, um weitere Leistungssteigerungen zu erzielen (externes Benchmarking). <input type="checkbox"/>



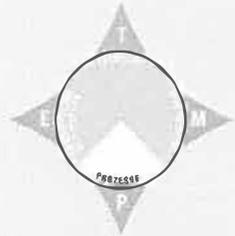
1. Zeit- und Effizienzplan erstellen

Erstellen Sie einen Zeit- und Effizienzplan.

To do	Termin	Aufwand (Std.)	Erledigt?
Arbeitskreis ins Leben rufen	KW 23	2	
Information an die Betriebsversammlung	KW 23	2	
Vorschlag zur Betriebsvereinbarung erarbeiten	KW 25	20	
Betriebsvereinbarung mit BR besprechen (Workshop)	KW 26	6	
Mengengerüst Kanban festlegen	KW 27	16	
Betriebsvereinbarung abschließen	KW 28	20	
KVP-Moderatoren Schulung (2 Mitarbeiter)	KW 28	16	
5 A-Aktion in der Abteilung	KW 29	24	
Einführung Kanban	KW 30	35	
Information/Schulung der Mitarbeiter (Kanban)	KW 31	5	
1. KVP Sitzung	KW 31	4	
Gruppenprämie: Spielregeln festlegen	KW 32	35	
Gruppenprämie: 1. Auswertung	KW 34	6	
Gruppenprämie: 2. Auswertung	KW 38	6	
Zeitaufnahmen Produkt 01	KW 33	16	
Zeitaufnahmen Produkt 02	KW 35	16	
Qualifizierungsmatrix erstellen	KW 36	8	
Wartungspunkte + Verantwortung festlegen	KW 32	8	
Reinigungsplan + Verantwortung festlegen	KW 32	8	
Visualisierung: Anhang Betriebsvereinbarung erstellen	KW 38	4	
Betriebsvereinbarung (Visualisierung) abschließen	KW 40	16	
Visualisierungstafeln installieren	KW 41	16	
Auswertung: Flexibilität am Arbeitsplatz	KW 42	8	
Teamsprecher-Wahl durchführen	KW 44	6	
KAIZEN-Workshop: Materialfluss-Optimierung	KW 45	24	
KAIZEN-Workshop: Rüstzeiten-Reduzierung	KW 47	24	
Betriebsvereinbarung (Prämienregelung), Vorschlag erarbeiten	KW 48	35	
Betriebsvereinbarung (Prämienregelung) abschließen	KW 50	24	
Abschluss-Workshop Gruppenarbeit	KW 51	8	

Projekt:
Einführung von Gruppenarbeit

Verantwortlich: Klaus Meier



2. Standardvorgaben festlegen

In der Produktion

Legen Sie einfache Standardvorgaben fest, die Sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter regelmäßig besprechen.

Vorgabewerte Maschine B312

Ziel: 70 Teile pro Stunde

Datum: 13.08.2001

Uhrzeit	Vorgabe (Stück)	Erreicht (Stück)	Ursachen
07:00 – 08:00	70	70	
08:00 – 09:00	70	75	
09:00 – 10:00	70	72	
11:00 – 12:00	70	60	Werkzeugbruch
13:00 – 14:00	70	73	
14:00 – 15:00	70	58	schlecht entgratet
15:00 – 16:00	70	78	
Gesamt:	490	486	

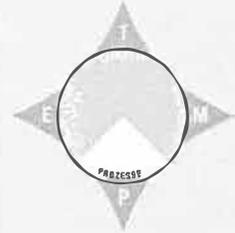
Erarbeiten Sie gemeinsam mit Ihrem Mitarbeiter Vorschläge, um die Ursachen für die Abweichung in Zukunft abzustellen.

Im Büro

Auch im administrativen Bereich lassen sich einfache Vorgaben (Spielregeln) vereinbaren, die mit Hilfe eines Formblattes überprüft werden.

Spielregeln/Vorgabewerte im Bereich Vertrieb/Versand

Tätigkeit	Standardvorgabe
Auftrag ohne technische Details bestätigen	binnen 24 Std.
Anfrage bearbeiten und an Kunden schicken	binnen 24 Std.
Musterversand mit technischer Dokumentation	binnen 48 Std.
Katalogversand	binnen 24 Std.



Note 4

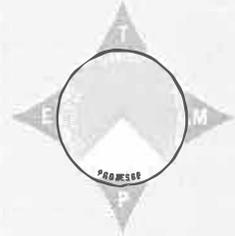
Die Arbeitseffizienz einiger Arbeitsplätze wird regelmäßig gemessen. Dazu wurden Kennzahlen erarbeitet.

Die Auslastung der einzelnen Abteilungen ist bekannt. Für Aufträge und Aufgaben werden Termine vorgegeben, die realistisch sind. Der Zeitgrad aus Vorgabe und Ist-Zeit wird visualisiert.

To do:

1. Prozesszeiten ermitteln

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 6 Arbeitseffizienz messen	Die Arbeitseffizienz wird nicht gemessen. Der Vorgesetzte gibt das Arbeitspensum vor. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiter arbeiten anhand von Tagesaufgaben bzw. Arbeitsplänen. Die Vorgaben sind wenig verlässlich, da sie teilweise veraltet sind. <input type="checkbox"/>	Die Arbeitseffizienz einiger Arbeitsplätze wird regelmäßig gemessen. Dazu wurden Kennzahlen erarbeitet. <input checked="" type="checkbox"/>	Es gibt messbare Ziele zur Leistungssteigerung für alle Arbeitsplätze (auf Basis aussagekräftiger Kennzahlen). Jeder Mitarbeiter möchte ständig besser werden. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiter erreichen kontinuierliche Leistungssteigerungen. Mitarbeiter mit ähnlichen Aufgaben bewerten sich gegenseitig (internes Benchmarking). <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen vergleicht sich ständig mit anderen Unternehmen, um weitere Leistungssteigerungen zu erzielen (externes Benchmarking). <input type="checkbox"/>



1. Prozesszeiten ermitteln

Für die Ermittlung von Standardvorgabezeiten gibt es unterschiedliche Methoden:

1. Zeitmessungen
2. Befragungen oder Dokumentation durch den Mitarbeiter
3. Schätzungen

Zeitmessungen wie z.B. Refa oder MTM sind die genaueste Möglichkeit, um die Prozesszeiten in Ihrem Unternehmen zu erhalten. Allerdings sind diese Messungen auch sehr aufwendig.

Um möglichst schnell zuverlässige Daten für die Planung Ihrer Ressourcen zu bekommen, können Sie auch mit Hilfe eines Formblattes Ihre Mitarbeiter auffordern, Ihre Vorgabezeiten selbst zu dokumentieren. Die Ergebnisse können Sie durch Stichproben mittels Refa oder MTM nachprüfen.

Ermittlung der Ist-Zeiten

Produkt: Material: Arbeitsplatz:

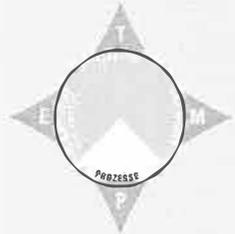
Auftrag: Stückzahl: Vorgang:

Gebrauchte Rüstzeit: (Minuten)

Gebrauchte IST-Zeit: (Minuten)

Bemerkungen:

Name: Datum:



Note 3

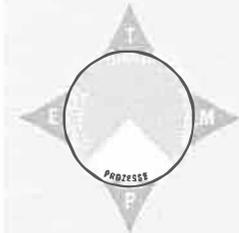
Es gibt messbare Ziele zur Leistungssteigerung für alle Arbeitsplätze (auf Basis aussagekräftiger Kennzahlen). Jeder Mitarbeiter möchte ständig besser werden.

Die Arbeitsinhalte für Standard- und kundenspezifische Tätigkeiten sind bekannt. Ziel ist es, die Effizienz kontinuierlich zu steigern.

To do:

1. Produktivität berechnen
2. Effizienz steigern

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 6 Arbeitseffizienz messen	Die Arbeitseffizienz wird nicht gemessen. Der Vorgesetzte gibt das Arbeitspensum vor. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiter arbeiten anhand von Tagesaufgaben bzw. Arbeitsplänen. Die Vorgaben sind wenig verlässlich, da sie teilweise veraltet sind. <input type="checkbox"/>	Die Arbeitseffizienz einiger Arbeitsplätze wird regelmäßig gemessen. Dazu wurden Kennzahlen erarbeitet. <input type="checkbox"/>	Es gibt messbare Ziele zur Leistungssteigerung für alle Arbeitsplätze (auf Basis aussagekräftiger Kennzahlen). Jeder Mitarbeiter möchte ständig besser werden. <input checked="" type="checkbox"/>	Die Mitarbeiter erreichen kontinuierliche Leistungssteigerungen. Mitarbeiter mit ähnlichen Aufgaben bewerten sich gegenseitig (internes Benchmarking). <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen vergleicht sich ständig mit anderen Unternehmen, um weitere Leistungssteigerungen zu erzielen (externes Benchmarking). <input type="checkbox"/>



1. Produktivität berechnen

Berechnen Sie die Produktivität einer Montagegruppe mit folgender Formel:

$$\frac{\text{Vorgabezeit/Stück} \times \text{Rückgemeldete Menge}}{\text{Anwesenheitszeit}} \times 100\%$$

Vorgabezeit/Stück:

Es gelten die in der Vergangenheit gemessenen Zeiten. Neue Vorgabezeiten werden wie bisher durch Zeitaufnahme mit einem vom Zeitnehmer zu beurteilenden Leistungsgrad aufgenommen. Die Vorgabezeiten sind im Arbeitsplan festgeschrieben. Der Mitarbeiter gibt die benötigte Zeit im abgearbeiteten Fertigungsauftrag an.

Rückgemeldete Menge:

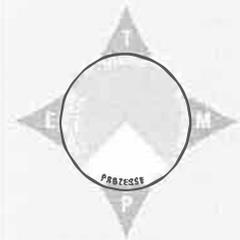
Der Mitarbeiter gibt die gefertigte Menge an Erzeugnissen im abgearbeiteten Fertigungsauftrag an (Rückmeldung).

Anwesenheitszeit:

Eine elektronische Zeiterfassung dokumentiert die Anwesenheitszeit der einzelnen Gruppenmitglieder. Die Personalabteilung wertet die Zeiten wöchentlich aus und trägt sie in die Kennlinie »Produktivität« ein.

Visualisierung:

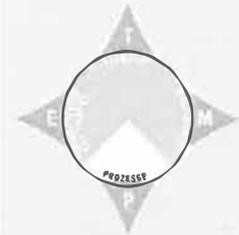
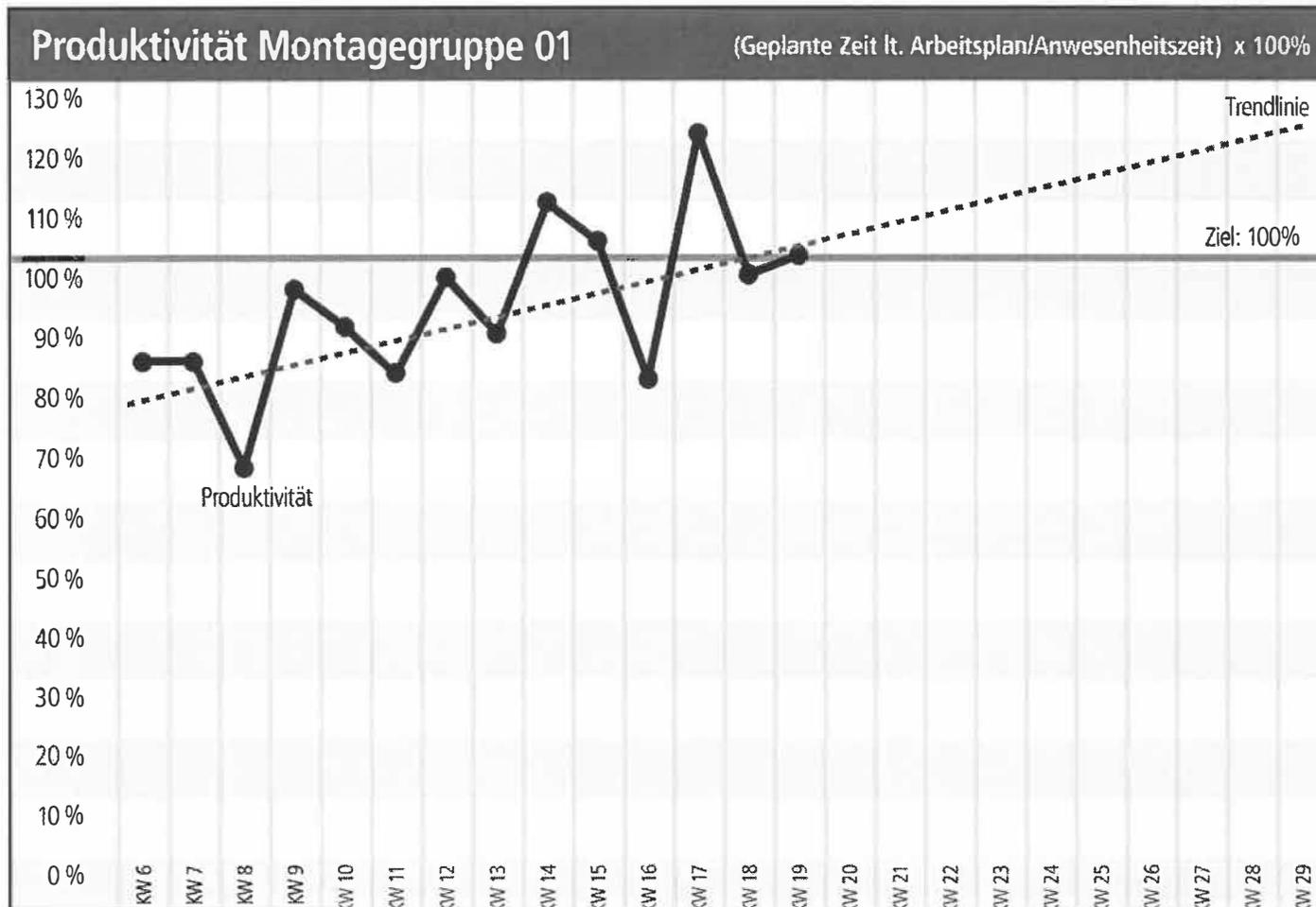
Zur Information für die Gruppe wird die Produktivität und der Servicegrad wöchentlich ermittelt und an der Info-Tafel visualisiert. Jeweils am 1. Werktag eines Monats wird die Produktivität des vergangenen Monats berechnet und die Prämie der Gruppe bekannt gegeben. Die Prämie wird mit der folgenden Lohnabrechnung ausbezahlt.



1. Produktivität berechnen

Folgende Grafik zeigt die Produktivität einer Montagegruppe über einen Zeitraum von 23 Wochen.

Anhand der einzelnen Werte kann ein Trend abgeleitet werden.



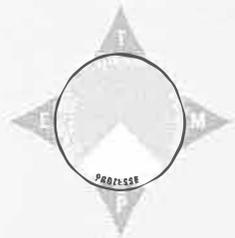
2. Effizienz steigern

Vereinbaren Sie Ziele und Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz mit Ihren Mitarbeitern.

Ziele und Maßnahmen zur Effizienzsteigerung

Mitarbeiter: Klaus Meier
 Vorgesetzter: Franz Titze
 Aufgabenbereich: Produktionsoptimierung

Lfd.Nr	Jahresziele 2004	Maßnahmen zur Zielerreichung	Ersparnis/Effekt
1.	Erhöhung der Produktivität in der Montagegruppe 01 um 15 %	<ul style="list-style-type: none"> - Kennzahlen erstellen - Schwachstellen analysieren - Verschwendung reduzieren 	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzierung der Produktkosten - Effizienzsteigerung
2.	Erhöhung des Servicegrades (Liefertreue) von 75 % auf 85 %	<ul style="list-style-type: none"> - Kennzahlen erstellen - Ursachen für verspätete Lieferungen analysieren - Gegenmaßnahmen ergreifen 	<ul style="list-style-type: none"> - Höhere Kundenzufriedenheit durch termingerechte Lieferung der Produkte



Note 2

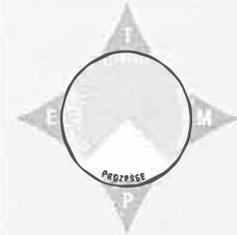
Die Mitarbeiter erreichen kontinuierliche Leistungssteigerungen. Mitarbeiter mit ähnlichen Aufgaben bewerten sich gegenseitig (internes Benchmarking).

In allen Bereichen werden deutliche Effizienzsteigerungen erreicht. Die Mitarbeiter sind motiviert, die Leistungsziele zu erreichen. Schaubilder und Diagramme mit Daten zur Leistung und Effizienz werden aufgehängt und ausgewertet.

To do:

1. Prämien berechnen: Produktion
2. Prämien berechnen: Vertrieb

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 6 Arbeitseffizienz messen	Die Arbeitseffizienz wird nicht gemessen. Der Vorgesetzte gibt das Arbeitspensum vor. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiter arbeiten anhand von Tagesaufgaben bzw. Arbeitsplänen. Die Vorgaben sind wenig verlässlich, da sie teilweise veraltet sind. <input type="checkbox"/>	Die Arbeitseffizienz einiger Arbeitsplätze wird regelmäßig gemessen. Dazu wurden Kennzahlen erarbeitet. <input type="checkbox"/>	Es gibt messbare Ziele zur Leistungssteigerung für alle Arbeitsplätze (auf Basis aussagekräftiger Kennzahlen). Jeder Mitarbeiter möchte ständig besser werden. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiter erreichen kontinuierliche Leistungssteigerungen. Mitarbeiter mit ähnlichen Aufgaben bewerten sich gegenseitig (internes Benchmarking). <input checked="" type="checkbox"/>	Das Unternehmen vergleicht sich ständig mit anderen Unternehmen, um weitere Leistungssteigerungen zu erzielen (externes Benchmarking). <input type="checkbox"/>



1. Prämien berechnen: Produktion

Die monatliche Prämie beispielsweise einer Montagegruppe kann sich aus zwei Komponenten zusammensetzen:

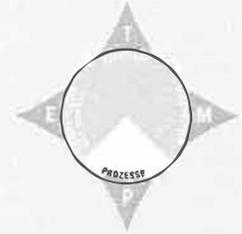
1. Produktivität
2. Servicegrad (Liefertreue)

Produktivität

Sie ermitteln die Produktivität anhand der Vorgabezeiten und der Anwesenheitszeit. Runden Sie die Ergebnisse auf volle Prozentwerte auf. Aus dem Prozentsatz der Produktivität ergibt sich beispielsweise folgende Prämienstaffelung:

Je Prozentpunkt 5 €		Je Prozentpunkt 10 €		Je Prozentpunkt 20 €		Je Prozentpunkt 30/40 €	
Produktivität	Prämie	Produktivität	Prämie	Produktivität	Prämie	Produktivität	Prämie
90 %	300,-	100 %	350,-	110 %	460,-	120 %	670,-
91 %	305,-	101 %	360,-	111 %	480,-	121 %	700,-
92 %	310,-	102 %	370,-	112 %	500,-	122 %	730,-
93 %	315,-	103 %	380,-	113 %	520,-	123 %	760,-
94 %	320,-	104 %	390,-	114 %	540,-	124 %	790,-
95 %	325,-	105 %	400,-	115 %	560,-	125 %	820,-
96 %	330,-	106 %	410,-	116 %	580,-	126 %	860,-
97 %	335,-	107 %	420,-	117 %	600,-	127 %	900,-
98 %	340,-	108 %	430,-	118 %	620,-	128 %	940,-
99 %	345,-	109 %	440,-	119 %	640,-	129 %	980,-

40 €



1. Prämien berechnen: Produktion

Beachten Sie bei der Prämienberechnung neben der Produktivität den geleisteten Service für Ihren Kunden.

Servicegrad

Berechnen Sie den Servicegrad (Liefertreue) anhand der termingerecht erledigten Aufträge.

Runden Sie auch den Servicegrad auf volle Prozentwerte auf.

Dem Prozentsatz des Servicegrades können Sie einen Zuschlag zuordnen. Im nachfolgenden Beispiel ist der Zuschlag in Prozent angegeben. Dieser Prozentsatz bezieht sich auf die Prämie für die Produktivität.

Servicegrad	Zuschlag	Servicegrad	Zuschlag	Servicegrad	Zuschlag
90 %	1 %	94 %	5 %	98 %	14 %
91 %	2 %	95 %	6 %	99 %	17 %
92 %	3 %	96 %	9 %	100 %	20 %
93 %	4 %	97 %	11 %		

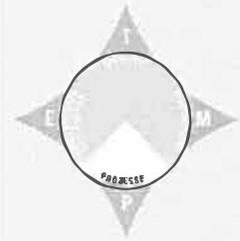
Gruppenprämie = Produktivität + Servicegrad

Beispiel: Berechnung der Gruppenprämie aus den obenstehenden Werten

Produktivität = 118 % ▶ laut Tabelle (vorige Seite) 620 €

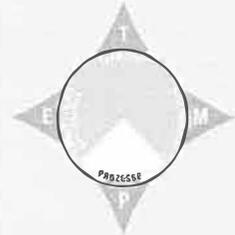
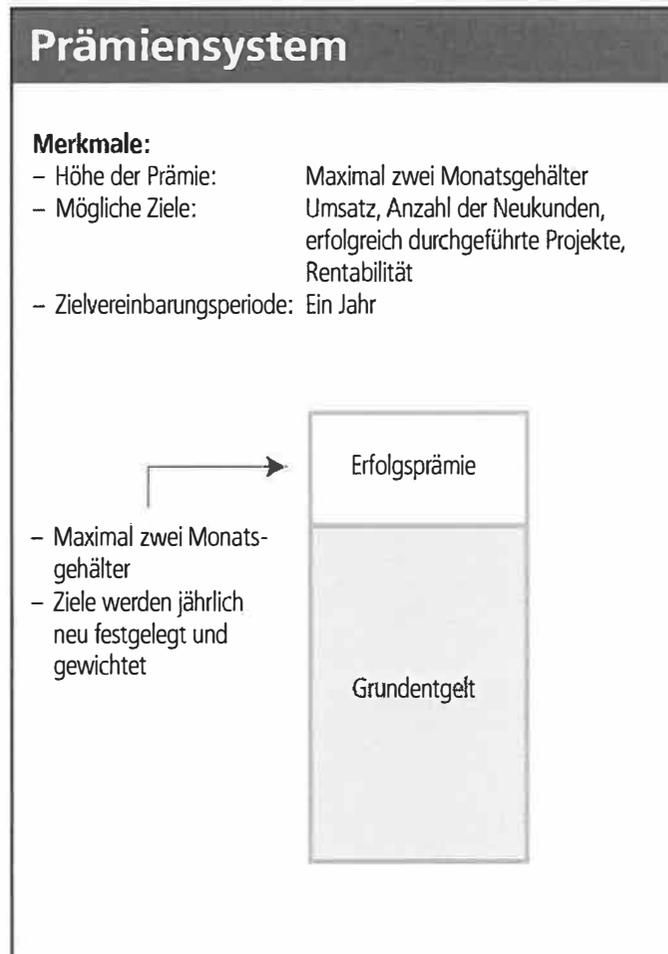
Servicegrad = 96 % ▶ laut Tabelle 9 % Zuschlag (56 €)

Gruppenprämie ▶ 620 € + 56 € = 676 €



2. Prämien berechnen: Vertrieb

Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern im Vertrieb eine zielabhängige Erfolgsprämie, um die Erfolge und Leistungen zu vergüten.



Note 1

Das Unternehmen vergleicht sich ständig mit anderen Unternehmen, um weitere Leistungssteigerungen zu erzielen (externes Benchmarking).

Die Mitarbeiter erreichen ihre anspruchsvollen Ziele im Bereich Leistungssteigerung. Die Arbeitseffizienz wird täglich überprüft und visualisiert, die Arbeitsbelastung ist gleichmäßig verteilt. Die erfolgreichen Anstrengungen der Mitarbeiter werden regelmäßig belohnt.

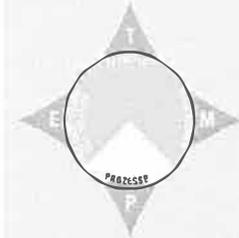
Um langfristig auf dem hohen Niveau zu verbleiben, überprüfen Sie kontinuierlich Ihre Standards und Vorgaben. Stellen Sie sicher, dass beim Einsatz von neuen Technologien die Vorgaben und Standards sofort von den Mitarbeitern angepasst werden.

Überprüfen Sie auch Ihr Prämien- bzw. Bonus-System regelmäßig. Die Messlatte muss immer wieder höher gelegt werden.

To do:

1. Verbesserungen darstellen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 6 Arbeitseffizienz messen	Die Arbeitseffizienz wird nicht gemessen. Der Vorgesetzte gibt das Arbeitspensum vor. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiter arbeiten anhand von Tagesaufgaben bzw. Arbeitsplänen. Die Vorgaben sind wenig verlässlich, da sie teilweise veraltet sind. <input type="checkbox"/>	Die Arbeitseffizienz einiger Arbeitsplätze wird regelmäßig gemessen. Dazu wurden Kennzahlen erarbeitet. <input type="checkbox"/>	Es gibt messbare Ziele zur Leistungssteigerung für alle Arbeitsplätze (auf Basis aussagekräftiger Kennzahlen). Jeder Mitarbeiter möchte ständig besser werden. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiter erreichen kontinuierliche Leistungssteigerungen. Mitarbeiter mit ähnlichen Aufgaben bewerten sich gegenseitig (internes Benchmarking). <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen vergleicht sich ständig mit anderen Unternehmen, um weitere Leistungssteigerungen zu erzielen (externes Benchmarking). <input checked="" type="checkbox"/>



1. Verbesserungen darstellen

Um die Ergebnisse der Effizienzsteigerung allen Mitarbeitern zu kommunizieren, muss jedes Projekt nach einer gewissen Zeit bewertet werden. Die Ergebnisse sollten in der Mitarbeiterzeitschrift oder an der Info-Tafel visualisiert werden.

KAIZEN • KVP • TPM • KANBAN

Ausgabe Nr. 2
Juli 99

NEWS

KVP-Projekt in der Montage
 Ziel: Reduzierung der Umrüstzeit an der Doppelriemmaschine

In der Montage wurde nun ein Platz direkt an der Doppelriemmaschine für die Bereitstellung von Standardersatzteilen geschaffen. Die Wechselstationen der Doppelriemmaschine wurden alle sortiert und beschriftet, dadurch entfallen beim Umrüsten der Maschine die Suchzeiten. Sämtliche Kleinteile-Behälter wurden den einzelnen Arbeitsplätzen zugeordnet und mit Nummern versehen. Das Umrüsten wurde nun so organisiert, daß eine Person zur Bereitstellung von Material für den nächsten Auftrag eingeteilt ist. Die Person füllt selbständig den Bereitstellungstisch auf und versorgt alle Arbeitsplätze mit Mustern, Bohranschlägen, Kartonagen und Kunststoff-Plättchen. Zusätzlich werden die Restteile des vorherigen Auftrags aufgeföhrt.

Dauer des Rüstvorgangs vor der Umstellung	5 - 7 Minuten
Dauer des Rüstvorgangs nach der Umstellung	3 Minuten

Umgesetzt durch: Cornelia Hirschholz, Bärbel Molik, Reissa Aldinger, Siegfried Schön und Markus Röhrigg.

Kanban

Seit KW 24 sind die beiden Fertigteile 00100000 und 00110000 auf Kanban umgesetzt. Gezeigt ist das Kanban mit einem Ampelsystem, das von Herrn Böhm angefertigt wurde (siehe Bild). Umgesetzt wurde das Projekt von Sonya Keck und Heiko Fuchs. Die verschiedenen Farben repräsentieren die Lagen auf der Palette.

Artikel 0010: Maximalstückzahl: 1250 Stück
 2 Lagen à 250 St. Grüner Bereich
 1 Lage à 250 St. Gelber Bereich
 2 Lagen à 250 St. Roter Bereich

Artikel 0011: Maximalstückzahl: 900 Stück
 2 Lagen à 150 St. Grüner Bereich
 1 Lage à 150 St. Gelber Bereich
 3 Lagen à 150 St. Roter Bereich

Ampelsystem

In grünen und gelben Bereich kann die Montage selbständig entscheiden ob sie des Kanban auf die Maximalestückzahl auffüllt. Werden die roten Lagen frei, bringt der Versand eine Karte in die Montage und signalisiert damit, daß der entsprechende Artikel nachproduziert werden muß.

KAIZEN-Projekt
 Optimierung Konstruktionsablauf

Unter Berücksichtigung der Forderungen nach DIN / ISO 9001 wurde vom 14. - 17. Juni ein KAIZEN Projekt im Technischen Büro durchgeführt.

Teilnehmende: Werner Hütler, Gerhard Riedl, Udo Ehringer, Jürgen Frey, Hans Werner

Projektergebnisse:

- Erstellen eines Ablaufplans für Projekte im Technischen Büro
- Erstellung einer Laufkarte für die Verfolgung der Projekte. Auf dieser Laufkarte wird die Tätigkeit, die erforderliche Zeit, der Erfüllungsgrad und die Machbarkeit genau beschrieben.
- Überarbeiten der Zeichnungen für Endprodukte, die 80% unseres Umsatzes ausmachen.
- Erstellen einer Planfestel für die Projektverfolgung
- Vereinfachen von Zeichnungen und Zeichnungsablage

Technische Zeichnungen sind für die bevorstehende Zertifizierung sehr wichtig. Sie sind Grundlage von Qualitätsprüfungen und Sie dienen als einseitiges Kommunikationsmittel zwischen Fertigung und Konstruktion. Das KAIZEN-Team hat sich vorgenommen, in den nächsten Monaten 220 Zeichnungen zu überarbeiten. Der geschätzte Aufwand beträgt ca. 880 Stunden.

Die Einsparungen wurden folgendermaßen abgeschätzt:	
Reduzierung der Suchzeiten	5 Minuten / Tag
Geringerer Zeichnungsaufwand (Zeichnungen sind im CAD hinterlegt)	5 Stunden / Woche
Geringerer Änderungsaufwand	2 Stunden / Woche

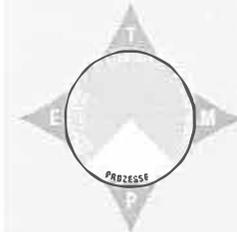
Durch eine bessere Nutzung der Kapazitäten im Technischen Büro ist eine professionellere Bearbeitung der Projekte und somit die Erreichung unserer weiteren Ziele (TQM) gewährleistet.

Beim Projekt hat sich gezeigt, daß das Technische Büro nicht als Insel zu betrachten ist sondern stützungsbedürftigen Einflüssen unterliegt und somit jeder seinen Beitrag unangenehm leisten muß. Bitte wenden Sie sich bei fehlerhaften Zeichnungen oder Dokumenten an Ihren Abteilungsleiter oder Herrn Hütler.

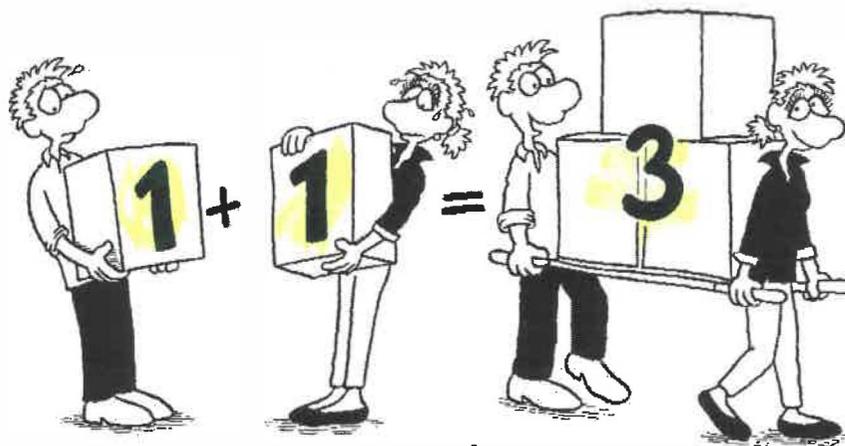
Herr Blasung im Gespräch mit dem KAIZEN-Team.

Achtung!

Unterlagen von KAIZEN-Projekten oder Videos von Rüstzeit-Optimierungen können in der Arbeitsvorbereitung eingesehen bzw. ausgeliehen werden.



Netzwerkbeziehungen entwickeln



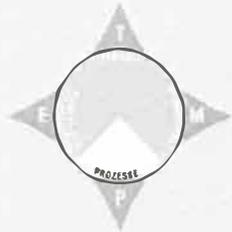
Gemeinsam werden wir besser

Jeder Fehler, jede Verzögerung, die sich Ihr Lieferant erlaubt, wirkt sich unmittelbar auf die Prozesse in Ihrem Unternehmen aus. Eine Zusammenarbeit zwischen Kunde und Lieferant bedeutet daher weit mehr, als nur »billig einzukaufen«. Es geht um das gemeinsame Entwickeln von Strategien und Zielen sowie um das gemeinsame Wachsen und Gewinnen.

Das Entwickeln Ihrer Lieferanten und weiterer Netzwerkpartner (zum Beispiel Hochschulen, Vertriebspartner usw.) ist eine wichtige Komponente zur Steigerung Ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Es gilt, die Geschäftsbeziehungen zu stärken und die Verschwendung in beiden Unternehmen (Kunde und Lieferant) zu beseitigen. Die dadurch entstehenden Synergien müssen konsequent genutzt werden, um gemeinsam auch in Zukunft am Markt zu bestehen.

In vielen Unternehmen herrscht bei der Zusammenarbeit mit Lieferanten immer noch die Devise: Tarnen und Täuschen, nicht in die Karten schauen lassen. Für die Zukunft gilt: Wir müssen mit offenen Karten spielen und gemeinsam Lösungen erarbeiten.

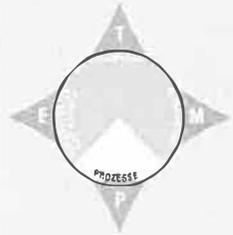
Weiterführende Informationen:
Methodenhandbuch,
 Methode Nr. 54



Note 6

Die Lieferantenbeziehungen sind auf die notwendigsten Kontakte (Preisverhandlungen, Qualität) beschränkt. Beziehungen zu sonstigen Netzwerkpartnern werden nicht gepflegt.

Ihre Lieferanten werden als »lästiges Übel« hingenommen, am besten wäre es doch, alle Zulieferteile selbst herzustellen. Sie haben eine Vielzahl von Lieferanten, der billigste erhält jeweils den Zuschlag. Kommuniziert wird nur, wenn es um Preise oder Qualitätsmängel geht. Es herrscht ein rauher Umgangston.



	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 7 Netzwerkbeziehungen entwickeln	Die Lieferantenbeziehungen sind auf die notwendigsten Kontakte (Preisverhandlungen, Qualität) beschränkt. Beziehungen zu sonstigen Netzwerkpartnern werden nicht gepflegt.	Das Unternehmen und die Lieferanten sind sich im Klaren, dass sie Partner sind. Es findet ein Informationsaustausch statt.	Lieferanten werden bewertet und regelmäßig auditiert. Die Netzwerkentwicklung wird systematisch durch Qualitätszirkel usw. ausgeübt.	Lieferanten werden anhand der vier TEMP-Erfolgsfaktoren gemessen. Es finden regelmäßige Treffen mit allen Netzwerkpartnern statt.	Netzwerkpartner werden in Produkt- und Prozessentwicklungen mit einbezogen (z. B. Lieferanten, Designer, Hochschulen usw.).	Ihre Lieferanten konnten die Produktivität steigern und die Lieferzeiten reduzieren. Zahlreiche Partner sind wie eine interne Abteilung in das Unternehmen integriert.
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Note 5

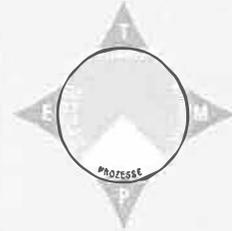
Das Unternehmen und die Lieferanten sind sich im Klaren, dass sie Partner sind. Es findet ein Informationsaustausch statt.

Verspätete Lieferungen oder mangelhafte Qualität haben Ursachen, für die Sie nun gemeinsam mit Ihren Lieferanten Lösungen suchen. Bieten Sie jegliche Hilfestellung an.

To do:

1. Lieferanten klassifizieren
2. Kommunikation fördern
3. Informationen weitergeben

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 7 Netzwerk- beziehungen entwickeln	Die Lieferantenbeziehungen sind auf die notwendigsten Kontakte (Preisverhandlungen, Qualität) beschränkt. Beziehungen zu sonstigen Netzwerkpartnern werden nicht gepflegt. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen und die Lieferanten sind sich im Klaren, dass sie Partner sind. Es findet ein Informationsaustausch statt. <input checked="" type="checkbox"/>	Lieferanten werden bewertet und regelmäßig auditiert. Die Netzwerkentwicklung wird systematisch durch Qualitätszirkel usw. ausgeübt. <input type="checkbox"/>	Lieferanten werden anhand der vier TEMP-Erfolgsfaktoren gemessen. Es finden regelmäßige Treffen mit allen Netzwerkpartnern statt. <input type="checkbox"/>	Netzwerkpartner werden in Produkt- und Prozessentwicklungen mit einbezogen (z. B. Lieferanten, Designer, Hochschulen usw.). <input type="checkbox"/>	Ihre Lieferanten konnten die Produktivität steigern und die Lieferzeiten reduzieren. Zahlreiche Partner sind wie eine interne Abteilung in das Unternehmen integriert. <input type="checkbox"/>

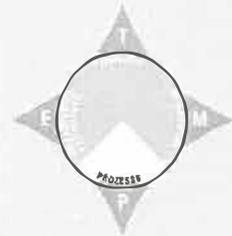


1. Lieferanten klassifizieren

Legen Sie ein **Lieferantenjournal** an und führen Sie **eine ABC-Analyse der Lieferanten** durch.

Listen Sie Ihre Lieferanten in einer Tabelle auf, um einen Überblick zu erhalten. Ordnen Sie sie nach Umsatzhöhe, um die wichtigsten herauszufiltern. Sie erkennen nun sehr schnell, ob zu viele Lieferanten für ein Produkt existieren.

Lieferantenjournal			
Firma	Umsatz 2003	Produkte	Zulassung bis
Herzog Coilex GmbH	745.251 €	Stahl	12/04
Bilstein GmbH & Co	256.800 €	Stahl	12/04
DuPont Powder Coatings	200.600 €	Pulverlack	12/04
Günther Gröner	156.500 €	Kunststoffteile	12/04
Emil Frei GmbH & Co	147.800 €	Pulverlack	12/04
Wolfgang Bihlmayer	49.400 €	Druckarbeiten	12/04
Formex Plastik GmbH	40.700 €	Tiefziehteile	12/04
HWS Kunststoffe GmbH	37.400 €	Kunststoffteile	12/04
Heinz Fritz	27.800 €	Scheiben	12/04
Joma-Polytec GmbH	22.800 €	Kunststoffteile	12/04
Halbach + Böckmann	7.200 €	Nieten	12/04



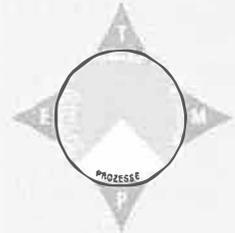
2. Kommunikation fördern

Sprechen Sie offen mit Ihren Lieferanten, aber auch mit Ihren Mitarbeitern. Behandeln Sie Ihre Lieferanten in Zukunft wie eine Abteilung in Ihrem Unternehmen.



3. Informationen weitergeben

Geben Sie Ihren Lieferanten alle Informationen, die Sie über Ihr Unternehmen brauchen. Entwerfen Sie eine Lieferanten-Info, in der Sie alle Lieferanten informieren, welche Anforderungen Sie in Zukunft an Ihre Lieferanten stellen.



Note 4

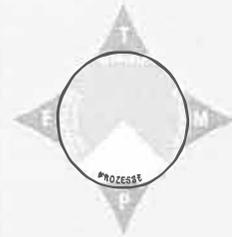
Die Lieferanten werden bewertet und regelmäßig auditiert. Die Netzwerkentwicklung wird systematisch durch Qualitätszirkel usw. ausgeübt.

Die Qualität und die Lieferzeiten Ihrer Lieferanten haben sich erheblich verbessert. Die Anzahl der Lieferanten wurde um 20 Prozent reduziert. Sonstige Netzwerkpartner/Kooperationen gewinnen an Bedeutung.

To do:

1. Single-Sourcing
2. Verbesserungsvorschläge einbeziehen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 7 Netzwerkbeziehungen entwickeln	Die Lieferantenbeziehungen sind auf die notwendigsten Kontakte (Preisverhandlungen, Qualität) beschränkt. Beziehungen zu sonstigen Netzwerkpartnern werden nicht gepflegt. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen und die Lieferanten sind sich im Klaren, dass sie Partner sind. Es findet ein Informationsaustausch statt. <input type="checkbox"/>	Lieferanten werden bewertet und regelmäßig auditiert. Die Netzwerkentwicklung wird systematisch durch Qualitätszirkel usw. ausgeübt. <input checked="" type="checkbox"/>	Lieferanten werden anhand der vier TEMP-Erfolgsfaktoren gemessen. Es finden regelmäßige Treffen mit allen Netzwerkpartnern statt. <input type="checkbox"/>	Netzwerkpartner werden in Produkt- und Prozessentwicklungen mit einbezogen (z. B. Lieferanten, Designer, Hochschulen usw.). <input type="checkbox"/>	Ihre Lieferanten konnten die Produktivität steigern und die Lieferzeiten reduzieren. Zahlreiche Partner sind wie eine interne Abteilung in das Unternehmen integriert. <input type="checkbox"/>



1. Single Sourcing

Optimieren Sie Prozesse und senken Sie Ihre Kosten durch Single-Sourcing: die Beschaffung möglichst vieler Dienstleistungen und Artikel aus einer Quelle. Binden Sie bei dieser Lieferantenstrategie Ihre Zulieferer stärker in die Produktionsabläufe ein.

Vorteile:

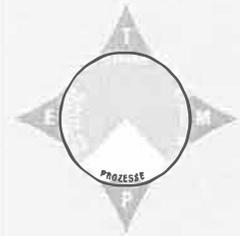
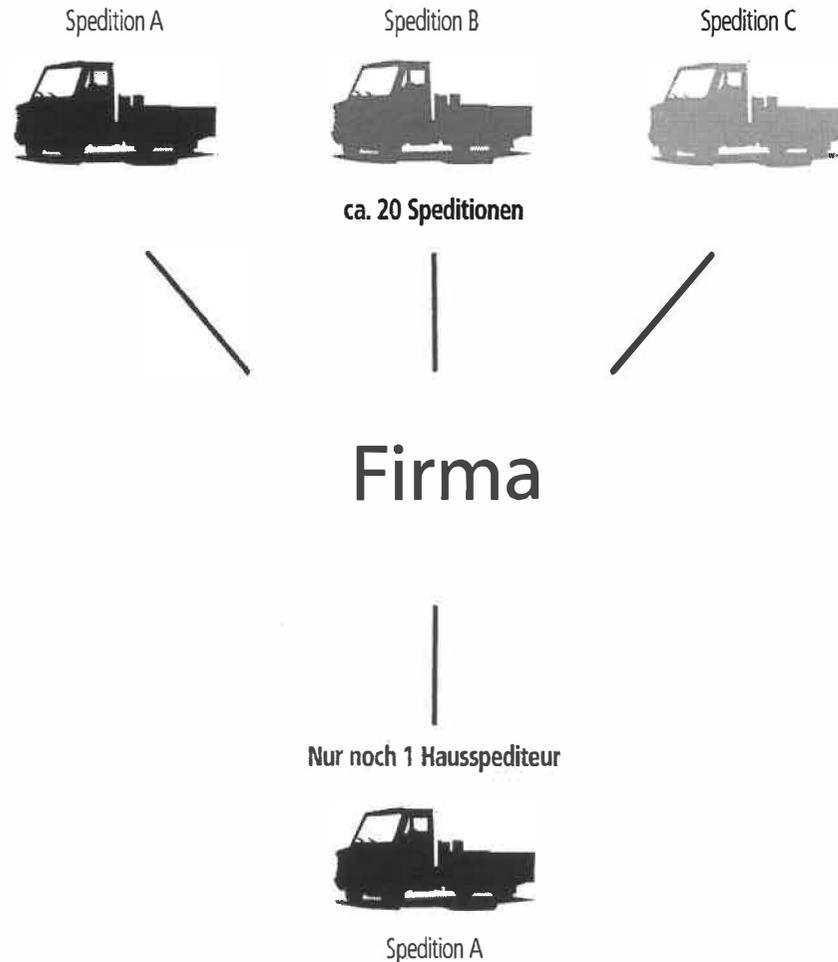
- Zuverlässigkeit und
- Qualität der gelieferten Produkte steigt.

Voraussetzungen:

- Sie beschränken sich auf wenige, in der Regel ein bis drei Lieferanten pro Zulieferteil.
- Die Anzahl aller Zulieferer ist klein.
- Sie binden die Lieferanten durch langfristige, sehr detailliert gestaltete Verträge.

Natürlich nimmt Single-Sourcing das zuliefernde Unternehmen stärker in die Pflicht. Single-Sourcing erfordert von den Lieferanten eine lückenlose Nachweisführung und Dokumentation der Qualitätseigenschaften bzw. des Fertigungsablaufs eines jeden einzelnen Loses.

Minimieren Sie beispielsweise die Anzahl der Speditionen, welche die Produkte transportieren. Die Firma drillbox hat z. B. die Anzahl der Speditionen von etwa 20 verschiedenen auf eine Hausspedition reduziert. Die Abwicklung mit diesem Hausspediteur wurde durch Internetanbindung und Sendungsverfolgung optimiert.



2. Verbesserungsvorschläge einbeziehen

Möglichkeit zur Beteiligung schaffen

Geben Sie den Lieferanten Ihres Unternehmens die Möglichkeit, sich aktiv mit Verbesserungsvorschlägen zu beteiligen.

Bei der Firma drillbox erfolgt die Informationsweitergabe an die Lieferanten über den Einkauf. Die Lieferanten können das Formular für Verbesserungsvorschläge von der Firma anfordern und den ausgefüllten Vorschlag beim BVW-Team abgeben. Dieses Team überprüft und bewertet den Vorschlag.

Bedanken

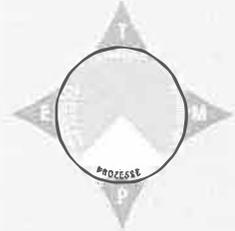
Überreichen Sie Ihrem Lieferanten für eingereichte Vorschläge ein kleines Geschenk, auch wenn sein Vorschlag nicht zur Umsetzung kommt. Das erhöht die Motivation und zeigt Ihr Interesse an einer optimalen Zusammenarbeit.

Prämieren

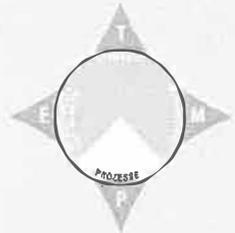
Wenn Sie den Vorschlag umsetzen, hängt die weitere Prämierung von den Einsparungen des jeweiligen Vorschlages ab. Legen Sie hierfür ein detailliertes Bewertungsschema an. Die Tabelle auf der nächsten Seite zeigt Ihnen mögliche Kategorien.

Archivieren

Speichern und archivieren Sie die Verbesserungsvorschläge in einer zentralen Datenbank.



2. Verbesserungsvorschläge einbeziehen



Bewertungsschema: Verbesserungsvorschläge				
	hoher finanzieller Aufwand hoher zeitlicher Aufwand	geringer finanzieller Aufwand hoher zeitlicher Aufwand	geringer finanzieller Aufwand geringer zeitlicher Aufwand	kein finanzieller Aufwand kein zeitlicher Aufwand
1. Einführungsaufwand	0 Euro geringer	5 Euro bekannte Lösung in neuem Einsatzgebiet	10 Euro Optimierung und / oder neuartige Lösung	25 Euro bemerkenswerter Lösungsweg
2. Neuigkeitsgehalt	0 Euro Neuigkeitsgehalt	10 Euro einmalige Einsparung oder Verbesserung	20 Euro dauerhafte Einsparung oder Verbesserung	40 Euro dauerhafte Einsparung oder Verbesserung
3. Wirkungsdauer	0 Euro keine Auswirkung	5 Euro erkennbare Verbesserung	15 Euro deutliche Verbesserung	25 Euro Umweltgefährdung beseitigt
4. Umwelt (z. B. Entsorgung, Energie- und Materialverbrauch, Umweltgefährdung)	0 Euro keine Auswirkung	5 Euro Vermeidung von Defekten / Mängeln	20 Euro erheblich gesteigert	40 Euro Zuverlässigkeit in hohem Maße gesteigert
5. Produktqualität	0 Euro keine Auswirkung	5 Euro sicherer als vorher	15 Euro Sicherheit erheblich gesteigert	25 Euro Unfälle nahezu ausgeschlossen
6. Arbeitssicherheit	0 Euro keine Auswirkung	10 Euro Kundennutzen geringfügig erhöht	20 Euro Kundennutzen merklich erhöht	40 Euro deutlich höherer Kundennutzen
7. Kundennutzen (extern)	0 Euro keine Auswirkung	5 Euro im eigenen Bereich verbessert	15 Euro im eigenen Bereich deutlich oder im Fremdbereich verbessert	25 Euro im Fremdbereich deutlich verbessert
8. Arbeitsbedingungen (z. B. Ergonomie, Ablauf, ...)	0 Euro keine Lösung erkennbar	2,50 Euro hinreichende Darstellung	5 Euro genaue Darstellung	20 Euro umsetzungsreif und vollständig dargestellt
9. Ausarbeitungsgrad	0 Euro keine Umsetzung / Abstimmung durch Einreicher	5 Euro beratend beteiligt	15 Euro beachtliche aktive Beteiligung	50 Euro eigenverantwortliche Umsetzung
10. Abstimmung und Umsetzung Ziel: Mitarbeiter setzt Vorschlag selbst um, Prämie nach erfolgter Umsetzung	0 Euro	5 Euro	15 Euro	50 Euro
11. Bewertung für geringwertige Verbesserungsvorschläge: Generell	20 Euro			

Note 3

Lieferanten werden anhand der vier TEMP-Erfolgsfaktoren gemessen. Es finden regelmäßig Treffen mit allen Netzwerkpartnern statt.

Ihr Lieferant wird nun mit den gleichen Verfahren und Regeln entwickelt wie Ihr eigenes Unternehmen. Der gegenseitige Wissens- und Erfahrungsaustausch trägt zu einer beschleunigten Umsetzung der Verbesserung bei.

To do:

1. Schulung der Lieferanten/Partner
2. Lieferanten bewerten

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 7 Netzwerkbeziehungen entwickeln	Die Lieferantenbeziehungen sind auf die notwendigsten Kontakte (Preisverhandlungen, Qualität) beschränkt. Beziehungen zu sonstigen Netzwerkpartnern werden nicht gepflegt. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen und die Lieferanten sind sich im Klaren, dass sie Partner sind. Es findet ein Informationsaustausch statt. <input type="checkbox"/>	Lieferanten werden bewertet und regelmäßig auditiert. Die Netzwerkentwicklung wird systematisch durch Qualitätszirkel usw. ausgeübt <input type="checkbox"/>	Lieferanten werden anhand der vier TEMP-Erfolgsfaktoren gemessen. Es finden regelmäßige Treffen mit allen Netzwerkpartnern statt. <input checked="" type="checkbox"/>	Netzwerkpartner werden in Produkt- und Prozessentwicklungen mit einbezogen (z. B. Lieferanten, Designer, Hochschulen usw.). <input type="checkbox"/>	Ihre Lieferanten konnten die Produktivität steigern und die Lieferzeiten reduzieren. Zahlreiche Partner sind wie eine interne Abteilung in das Unternehmen integriert. <input type="checkbox"/>



1. Schulung der Lieferanten/Partner

Führen Sie jährlich einen Lieferantentag durch, um den Kontakt und die Kommunikation zu den Lieferanten zu intensivieren.

Ziele hierbei sind:

- Kontaktpflege mit Lieferanten
- Vorstellung von Neuerungen oder Veränderungen
- Zielrichtung der Firma bekannt machen
- Erfahrungsaustausch

Stellen Sie auch die Ergebnisse Ihrer Lieferantenbewertung vor (sehen Sie hierzu die nächste Seite).

Tagesablauf Lieferantentag

09.00 Uhr	Empfang: Kaffee, Tee, belegte Brote
09.30 Uhr	Begrüßung
09.45 Uhr	Markt- und Wettbewerbssituation
10.00 Uhr	Ergebnisse der Lieferantenbewertung
10.30 Uhr	Vorstellung der Ziele
11.30 Uhr	Betriebsrundgang
12.00 Uhr	Gemeinsames Mittagessen
13.00 Uhr	Open End mit der Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch



2. Lieferanten bewerten

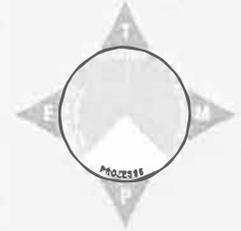
Führen Sie die beim Liefertag vorgestellten Bewertungen der Zulieferer jährlich durch.

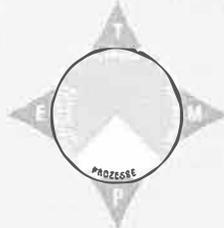
Berücksichtigen Sie verschiedene Gesichtspunkte. Dies können unter anderem sein:

1. Qualitätstreue (Prüfung des Wareneingangs)
2. Liefertreue (Termineinhaltung)
3. Service
4. Preisflexibilität
5. Zusammenarbeit

Nach diesen Gesichtspunkten wird der Lieferant in der Bewertung beurteilt. Die Kriterien sollten wenn möglich messbar sein.

Lieferantenbewertung 2001			
Lieferant:			
Kriterien zur Punktevergabe: 1 = mangelhaft 4 = gut 2 = ausreichend 5 = sehr gut 3 = befriedigend			
Eigenschaften	Gewichtung	Punkte	Summe
Qualitätstreue	5	5	25
Liefertreue	5	3	15
Service	2	3	6
Preisflexibilität	3	3,5	10,5
Zusammenarbeit	2	3	6
Gesamtpunkte			62,5
A-Lieferant 85-60 Punkte B-Lieferant 59-35 Punkte C-Lieferant 34-17 Punkte		Der bewertete Lieferant ist als A-Lieferant bewertet worden.	
..... Datum Beurteiler/Ansprechpartner bei Rücksprachen QMB	





Lieferantenbewertung

Lieferant:

Datum:

Kriterien zur Punktevergabe: 1 = mangelhaft 4 = gut
2 = ausreichend 5 = sehr gut
3 = befriedigend

Eigenschaften	Gewichtung	Punkte	Summe
Qualitätstreue			
Lieferzuverlässigkeit			
Service			
Preisflexibilität			
Zusammenarbeit			
.....			
.....			

Gesamtpunkte

A-Lieferant 85-60 Punkte
B-Lieferant 59-35 Punkte
C-Lieferant 34-17 Punkte

Der bewertete Lieferant ist als-Lieferant bewertet worden.

.....
Datum

.....
Beurteiler/Ansprechpartner
bei Rücksprachen

.....
QMB



Note 2

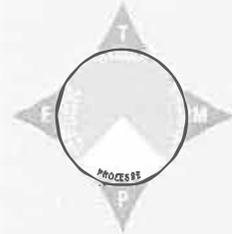
Netzwerkpartner werden in Produkt- und Prozessentwicklung mit einbezogen (zum Beispiel Lieferanten, Designer, Hochschulen usw.).

Ihre Partner haben erkannt, dass Ihr Unternehmen konsequent nach vorne geht. Sie sind motiviert, diesen Weg gemeinsam mit Ihnen zu gehen.

To do:

1. Kanban-Systeme aufbauen

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 7 Netzwerkbeziehungen entwickeln	Die Lieferantenbeziehungen sind auf die notwendigsten Kontakte (Preisverhandlungen, Qualität) beschränkt. Beziehungen zu sonstigen Netzwerkpartnern werden nicht gepflegt. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen und die Lieferanten sind sich im Klaren, dass sie Partner sind. Es findet ein Informationsaustausch statt. <input type="checkbox"/>	Lieferanten werden bewertet und regelmäßig auditiert. Die Netzwerkentwicklung wird systematisch durch Qualitätszirkel usw. ausgeübt. <input type="checkbox"/>	Lieferanten werden anhand der vier TEMP-Erfolgsfaktoren gemessen. Es finden regelmäßige Treffen mit allen Netzwerkpartnern statt. <input type="checkbox"/>	Netzwerkpartner werden in Produkt- und Prozessentwicklungen mit einbezogen (z. B. Lieferanten, Designer, Hochschulen usw.). <input type="checkbox"/>	Ihre Lieferanten konnten die Produktivität steigern und die Lieferzeiten reduzieren. Zahlreiche Partner sind wie eine interne Abteilung in das Unternehmen integriert. <input type="checkbox"/>



1. Kanban-Systeme aufbauen

Vereinfachen und optimieren Sie die Zusammenarbeit mit Lieferanten durch den Aufbau von Kanban-Systemen. Diese sich selbst steuernden Regelkreise bedeuten sowohl für den Lieferanten als auch für Sie weniger Aufwand.

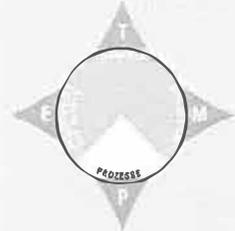
Rechts sehen Sie ein Beispiel eines Kanban-Systems für einen Bestellvorgang.



Wird der Mindestbestand eines Materials erreicht, faxen die Mitarbeiter die Faxvorlage an den Lieferanten. Die Vorlage hängt am gelieferten Produkt.



Die Faxvorlage gibt über alle wichtigen Daten Auskunft (Lieferant, Artikel-Nr., Menge, Lieferanschrift, Datum usw.).



Note 1

Ihre Lieferanten konnten die Produktivität steigern und die Lieferzeiten reduzieren. Zahlreiche Partner sind wie eine interne Abteilung in das Unternehmen integriert.

Die Schnittstellen zwischen Kunde und Lieferant/Partner funktionieren problemlos. Die Prozesse sind optimal gestaltet und verlaufen effizient und effektiv. Die Kommunikation ist offen und vertrauensvoll. Die Kosten konnten auf beiden Seiten erheblich reduziert werden.

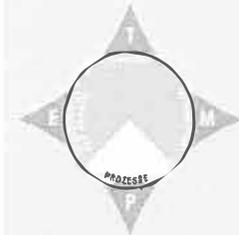
Bleiben Sie an dieser Stelle nicht stehen. Entwickeln Sie gemeinsam Strategien für die nächsten drei bis fünf Jahre. Integrieren Sie Ihre wichtigsten Partner in die regelmäßig stattfindenden Strategietage.

To do:

1. Produkt- und Prozessoptimierung
2. Ziele vereinbaren
3. Regelmäßiges Auditieren

	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 7 Netzwerkbeziehungen entwickeln	Die Lieferantenbeziehungen sind auf die notwendigsten Kontakte (Preisverhandlungen, Qualität) beschränkt. Beziehungen zu sonstigen Netzwerkpartnern werden nicht gepflegt. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen und die Lieferanten sind sich im Klaren, dass sie Partner sind. Es findet ein Informationsaustausch statt. <input type="checkbox"/>	Lieferanten werden bewertet und regelmäßig auditiert. Die Netzwerkentwicklung wird systematisch durch Qualitätszirkel usw. ausgeübt. <input type="checkbox"/>	Lieferanten werden anhand der vier TEMP-Erfolgsfaktoren gemessen. Es finden regelmäßige Treffen mit allen Netzwerkpartnern statt. <input type="checkbox"/>	Netzwerkpartner werden in Produkt- und Prozessentwicklungen mit einbezogen (z. B. Lieferanten, Designer, Hochschulen usw.). <input type="checkbox"/>	Ihre Lieferanten konnten die Produktivität steigern und die Lieferzeiten reduzieren. Zahlreiche Partner sind wie eine interne Abteilung in das Unternehmen integriert. <input checked="" type="checkbox"/>

NOTE 1



1. Produkt- und Prozessoptimierung

Führen Sie einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) mit Ihren Lieferanten ein.

Lösen Sie Probleme, die in der Zusammenarbeit auftraten, in einer VIT-Sitzung (Verbesserung im Team, vgl. Handlungsfeld M2, Note 3) mit Mitarbeitern und Ihrem Lieferanten.

Rechts sehen Sie ein Protokoll einer KVP-Sitzung. Das Problem war ein häufiger Schaden beim Transport des Artikels 140-0019 (Kunststoffeinlagen) durch unsachgemäße Verpackung.

Protokoll KVP-Sitzungen

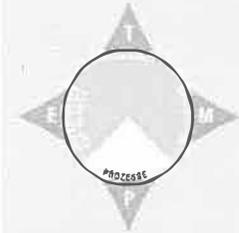
Sitzungsnummer 23

Tag der Sitzung: Montag, 12. März 2001
Moderator: Ralf Bass
Problemnenner: Irene Schwarz
Problembeschreibung: Häufiger Transportschaden bei Artikel 140-0019 (Kunststoffeinlagen)
Betroffener Bereich: BE

Teilnehmer 1: Bettina Fischer
Teilnehmer 2: Irene Schwarz
Teilnehmer 3: Lieferant
Teilnehmer 4: Ralf Bass
Teilnehmer 5: Raisa Aldinger

Besprechungszimmer: EG 0 / OG 0

Entscheidergremium:
Ort:
Teilnehmer:
Datum:

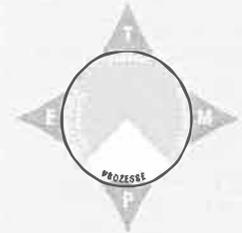


1. Produkt- und Prozessoptimierung

Dokumentieren Sie die vereinbarten Maßnahmen mit Ihren Mitarbeitern und dem Lieferanten.

Setzen Sie die Maßnahmen zügig um und prüfen Sie, ob das Problem behoben ist.

Protokoll KVP-Sitzungen			Sitzungsnummer 23
Nr.	Wer	Maßnahme	Bis wann
1	Irene Schwarz	Vermerk auf Bestellungen machen: Wie müssen Teile in Zukunft verpackt werden?	12. März 01
2	Lieferant	Kunststoffeinlage in Zukunft in Kartons verpacken und einstreichen	12. März 01
3	Raissa Aldinger	Verschärfte Wareneingangskontrolle, ob die Qualität der Kunststoffeinlagen bei nächsten Lieferungen in Ordnung sind	12. März 01



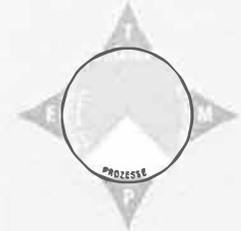
2. Ziele vereinbaren

Legen Sie mit Ihren wichtigsten Lieferanten Ziele fest.

Ziele für bestehende Lieferanten könnten sein:

- Verbesserung der Punktzahl in der Lieferantenbewertung
- Reduzierung der Prozesskosten für die bestellten Produkte

Jahres-Zielplanung 2005						
Lieferant: XY Produkt: Spaltband St1403						
Nr.	Bezeichnung des Jahresziels	Maximalziel	Planziel	Minimalziel	Beginn - Ende	Ersparnis, Effekt
1	Verbesserung der Punkte der Lieferantenbewertung	74 Punkte	70 Punkte	68 Punkte	Januar - Dezember	Qualitätssteigerung, kürzere Zeiten, schnellere Bearbeitungszeiten
2	Reduzierung der Prozesskosten	Minimalziel + Planziel	Nur noch eine Monatsrechnung für alle Lieferungen	Keine Auftragsbestätigung mehr schicken	ab März	Preissenkungen, optimierte Abläufe, Vermeidung von Verschwendung (Papier)

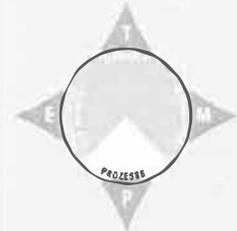


3. Regelmäßiges Auditieren

Führen Sie externe Audits bei den Lieferanten durch, um Ihre Qualitätsansprüche mit dem Zulieferer abzustimmen. Prüfen Sie anhand einer Audit-Checkliste Ihren Lieferanten vor Ort nach eigenen Qualitätsanforderungen.

Der Ablauf erfolgt ähnlich den internen Audits. Der Auditbericht und die aus dem Audit festgelegten Maßnahmen werden dem Lieferanten zur Umsetzung bereitgestellt.

Checkliste Lieferantenaudit					
Datum des Audits:	Auditoren:	Bereich/Lieferant:	Einkauf/Beschaffung:	Bemerkung:	
Fragen:	nein	Praxis teilweise	ja	Punkte	Dokumentation
1.					
2.					
3.					
4.					
Summe:				Punkte	
Durchschnitt:				Punkte	



Checkliste Lieferantenaudit

Datum des Audits:	Auditoren:	Bereich/Lieferant:	Einkauf/Beschaffung:	Bemerkung:		
Fragen:	nein	Praxis teilweise	ja	Punkte	Dokumentation	
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
Summe:					Punkte	
Durchschnitt:					Punkte	

