

Bernd Kirchhoff

Dir. Dipl.-Ing.;
Jg. 1947;
seit 1997 geschäftsführender Gesellschafter der Kirchhoff
Kompetenz GmbH mit Sitz in Düsseldorf (Zweigstelle A –
Spielberg);
Jahrzehnte selbst erfolgreich in Führungspositionen als
Geschäftsführer, Vorstand, Beirat und Aufsichtsrat wirksam;
Beschäftigung mit Management-Konzepten und Berater-Gurus;
in den weltweit tätigen Konzernen Orenstein & Koppel und
HOCH-TIEF AG war Herr Kirchhoff für Anlagenbau und
Umwelttechnik bzw. Erd- und Tiefbau sowie Wohnungsbau
als Vorsitzender der Geschäftsführung bzw. als Vorstand tätig

Steigerung der Motivation und Effizienz durch Moderation und Coaching

Technischer Vorsprung in der Produktinnovation sowie die Popularität der Marke sind sicherlich wichtige Faktoren zur Stabilisierung und Weiterentwicklung von Unternehmen. Wenn aber notwendige Veränderungen in der Struktur und Kultur des Unternehmens fehlen oder nur schleppend durchgeführt werden und die Managementqualifizierung nicht ausreicht, nutzen tolle Produkte und Marken dauerhaft nichts.

Wir haben natürlich berechnete Anforderungen an den Staat und an die Behörden, Unternehmertum in diesem Lande nicht nur zu ermöglichen, sondern auch zu fördern und zu stabilisieren. Dazu gehören attraktive Standortbedingungen durch z.B. Starthilfen, ein hohes Niveau der Infrastruktur, Modernisierung der Bildungsinhalte sowie die Ausrichtung von Universitäten auf den Bedarf der Wirtschaft.

Der ehemalige Bundespräsident Deutschlands, Dr. Roman Herzog, formulierte in seiner Berliner Rede: „Ich vermisse von unseren Eliten in Politik, Wirtschaft, Medien und gesellschaftlichen Gruppen die Fähigkeit und den Willen, das als richtig Erkannte auch durchzusetzen ...“

„Wir haben kein Erkenntnisproblem, sondern ein Umsetzungsproblem... Dabei leisten wir uns auch noch den Luxus, so zu tun, als hätten wir zur Erneuerung beliebig viel Zeit.“

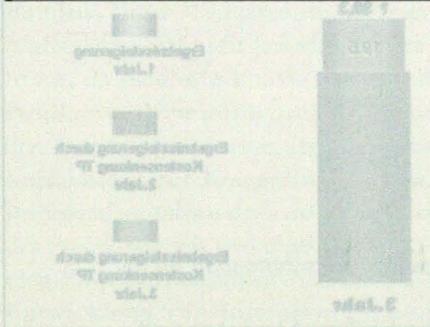
Stabilisierung und Weiterentwicklung beginnt aber im Unternehmen selbst und verlangt Radikalität. Hier hilft die Rückbesinnung auf die alte lateinische „radix“: Den Dingen auf den Grund, bis an ihre „Wurzeln“ gehen und konsequent die Zielrichtung verfolgen. Auf den Punkt kommen, also z.B. das bisherige Produkt oder den Prozess in seiner gesamten Wertschöpfungskette und sei-

ner Kundenorientiertheit radikal auf den Prüfstand stellen und die erforderlichen Effizienzsteigerungen mit den Mitarbeitern und professionellen externen Experten umsetzen sowie die Expansionspotentiale ausschöpfen.

Der wohl wichtigste Aspekt der erforderlichen Radikalität ist die Fähigkeit, schnell die sich wandelnden Umstände zu erkennen, sowie die Fähigkeit, unverzüglich die erforderlichen und möglichen Maßnahmen umzusetzen. Dabei ist Effizienzsteigerung die Verbesserung des Verhältnisses von „input“ zu „output“, wobei nicht nur mit weniger Aufwand das gleiche Ergebnis, sondern durch intelligente Kombination der Leistungsfaktoren außerdem eine Ergebnissteigerung erzielt werden soll.

Übrigens erkennen viele erst dann, dass Effizienzsteigerung Not tut, wenn es mit der Ertragskraft der ihnen anvertrauten

Abb. 1: Eigenschaften und Verhalten der Mitarbeiter in stabilen und instabilen Unternehmen



Instabiles Unternehmen	Stabiles Unternehmen
- Unsicher und orientierungslos	- Informieren sich selbst und andere
- Hohe Fehlzeiten	- Bilden sich weiter
- Egoistisch, abteilungsdenkend	- Vermitteln Wissen an andere
- Veränderungen gegenüber skeptisch bis ablehnend	- Lösen Probleme allein oder im Team
- Abwertend, unterwürfig	- Verantwortungsbewußt
- Mißtrauisch kritisch	- Kunden-, erfolgsorientiert
- Unwissend, uninformiert	- Machen auf Fehler aufmerksam und gestehen eigene ein
- Verantwortungslos	- Kosten-, qualitätsbewußt
- Fehler vertuschend	- Konstruktiv kritisch
- Verschwenderisch	- Akzeptieren und nutzen Mentalitätsunterschiede
- Gerüchteträger und -verbreiter	- Arbeiten gerne
- Hierarchieorientiert	- Vertragen Lob und Kritik
- Unflexibel, phantasielos	- Loyal zu Vorgesetzten, Kollegen
- Verzögerer	- Tragen Veränderungen mit
- „Arbeitsplatzsicherer“	- Haben Fach- u. Methodenkompetenz
- Unsauberer Arbeitsplatz	
- Kritiklos und verständnislos	

Unternehmen bereits offensichtlich bergab geht. Es gibt aber auch weise Unternehmensführer, die Experten ihrem Unternehmen schon dann verordnen, wenn es diesem gut wie noch nie geht, wenn es stabil ist und die höchsten Gewinne seiner bisherigen Geschichte eingefahren hat.

An der Umsetzung der als richtig erkannten Maßnahmen fehlt es vor allem deshalb, weil die Unternehmensleitung stark in das laufende Tagesgeschäft eingebunden ist, so dass sie sich nicht auch noch um die Effizienzsteigerungsprojekte kümmern kann. Es kommt deshalb häufig dazu, dass vielversprechende Aktionen dümpeln und versanden. Es ist also erforderlich, Experten für die Umsetzung solcher Projekte zur Verfügung zu haben, und zwar so lange, bis das gemeinsam gesetzte Ziel der Effizienzsteigerung zusammen mit den Mitarbeitern des Unternehmens umgesetzt ist.

Beobachtet man die Eigenschaften und das Verhalten der Mitarbeiter in Unternehmen, so sind Verhaltensmuster erkennbar, die sich klar in Bezug auf die

Stabilität des Unternehmens klassifizieren lassen (siehe Abb. 1).

Auch die Denkmuster der Mitarbeiter sind vom Zustand des Unternehmens abhängig. Im instabilen Unternehmen denkt der Mitarbeiter: „Ich werde unauffällig nur so viel leisten, dass mir nicht gekündigt wird, oder aber: „Wenn sich hier nichts ändert, suche ich mir einen anderen Job.“

Im stabilen Unternehmen findet man das Denkmuster vor: „Wir wollen gemeinsam die Zukunft des Unternehmens gestalten und sichern!“ Das vermittelte und abverlangte Ziel wird gemeinsam getragen und mindestens erreicht.

Der Experte hat als erfahrener Moderator die Aufgabe, die Mitarbeiter und Führungskräfte so zu coachen, dass dieser die Lösungen selbst erarbeitet und umsetzen kann, um auch die Anerkennung für seinen Projekterfolg zu erfahren. Durch Teamarbeit werden Synergieeffekte und interne Know-how-Vermittlung erzielt und das Bewusstsein der Mitarbeiter für methodische Problemlösung gefestigt.

Wer selbst die Lösung entwickelt und formuliert hat, der ist bereits von ihrer Richtigkeit überzeugt, verinnerlicht sie, identifiziert sich mit ihr. Wer hingegen von einem Dritten die fertige Lösung erhält, empfindet sie als „oktroziert“: Sein gesamtes geistiges und seelisches Immunsystem wird aktiviert (Sie kennen ja die typischen Killerphrasen und das klassische „not-invented-here“-Syndrom).

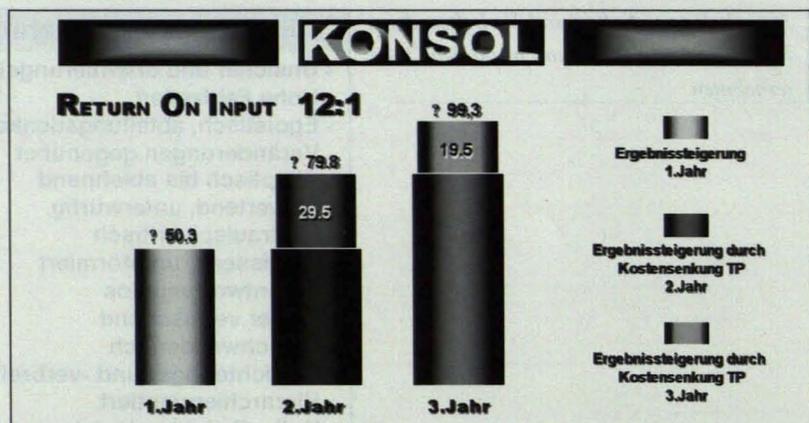
Die Umsetzung der erkannten Effizienz- und damit Ergebnis-Steigerungs-Potenziale ist bekanntlich der schwierigere Part. Durch die Moderation werden Projekte zügig umgesetzt und ein Return on Input von mehr als 10:1 erreicht. Regelmäßig sind Vorstand und Mannschaft gleichermaßen erstaunt, mit welchen immensen „Kostenfriedhöfen“ das Unternehmen kämpft, welche offensichtlichen Marktchancen einfach beiseite gelassen werden.

Der Begriff Return on Input ist kein betriebswirtschaftlicher, zeigt aber deutlich das Verhältnis von Aufwand zum Nutzen.

$$\text{Return on Input} = \frac{\text{Nutzen} - \text{Kosten}}{\text{Projektaufwand}}$$

Abb. 2: Return on Input

Abb. 3: Kostensenkung


Blitzlichter:
Zur Umsetzung von Verbesserungen und zur Beseitigung natürlicher Vorbehalte gehört ein systematisches Vorgehen:

1. Quantifizierte Zielsetzung durch die Unternehmensleitung
2. Auswahl des besten externen Experten
3. Auswahl des Koordinators (Mitarbeiter des Unternehmens)
4. Problemdiagnose und Stärken-Schwächen-Profil
5. Definition der Teilprojekte
6. Festlegen des Projekt-Koordinators und des Projekt-Teams
7. Erstellen von Eckdaten des Unternehmens, der Abteilungen und der Teilprojekte, welche als Bezugsgrößen dienen.

8. Erarbeiten von Lösungsvorschlägen und Maßnahmen zur Effizienz-Steigerung durch Mitarbeiter, ermutigt durch den Moderator / Experten.

9. Überprüfung der Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit der Teilprojekte

10. Vorstellen der Projektergebnisse in Lenkungs Ausschüssen

Offensichtliche Unsinnigkeiten oder Doppelleistungen, Verschwendungen und Blindleistungen (Leistungen ohne Wertschöpfungserhöhung) werden mit einfachsten Sofortmaßnahmen beseitigt. Der Mitarbeiter hat das berühmte „Erfolgs erlebnis“, das Mut macht, auch schwierige Themen mit Schwung anzugehen.

Durch professionelle Moderation der Teams wird nachweislich eine Effizienzsteigerung bzw. Kostensenkung mit einem Return on Input > 10:1 erreicht. Gleichzeitig wird den Mitarbeitern für

die Zukunft eine Systematik zur Problemlösung vermittelt. Die Mitarbeiter steigern ihre Kompetenz, sie sind motivierter und identifizieren sich mit den Zielen des Unternehmens.

An einem realen Beispiel eines österreichischen Unternehmens ist die Wirksamkeit eines durch einen Experten moderierte Effizienzsteigerungsprojektes dargestellt.

In 71 Teilprojekten ist das Unternehmen ganzheitlich einem Sanierungsprozess unterzogen worden. Kostensenkungen von 99,3 Mio. € konnten erzielt werden. (siehe Abb. 3).

Die Ausgangssituation mit einem Ergebnis von Minus 50 Mio. € war eine besondere Herausforderung an den Experten und an die Mitarbeiter. So ist es beispielsweise gelungen, durch die Modularisierung von Bauteilen die Teilevielfalt um 34 % zu reduzieren, mit positiver Wirkung auf z.B. die Abteilungen Konstruktion, Beschaffung und Produktion (siehe Abb. 4).

Abb. 4: Modulare Bauweise und Sortimentcontrolling



Abb. 5: Verringerung der Instandhaltungskosten

management die Ausbildung der projektbeteiligten Mitarbeiter verstanden. Diese - zugehörige wichtige Maßnahme - verpufft jedoch oft kurzfristig, da die Professionalisierung von Projektmanagement langfristig nicht nur den Aufbau individueller, sondern auch organisatorischer Kompetenz verlangt. Insbesondere zählen dazu die Definition des Projektbegriffs und eines gemeinsamen Projektmanagement-Ansatzes, die Entwicklung von Instrumenten und Hilfsmitteln zum Projektmanagement sowie die Schaffung eines instrumentell-organisatorischen Rahmens.

Die Instandhaltungskosten konnten um 2,7 Mio. innerhalb eines Jahres gesenkt werden (siehe Abb. 5).

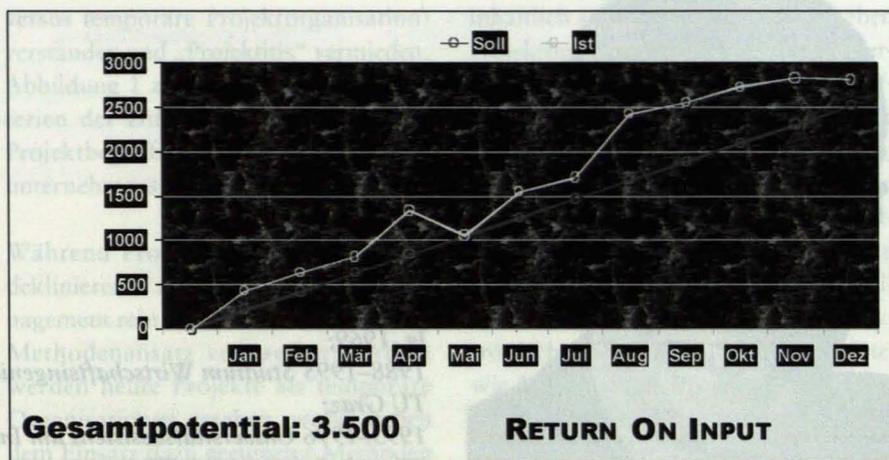
Projektbegriff und Projektmanagement - Ansatz:

Hier sind nur einige Themen beispielhaft angeführt. Die Summe der Teilprojekte erzielten einen Return on Input von 12:1.

Natürlich werden in Unternehmen weniger Menschen gebraucht, wenn der Umsatz nicht steigt und die Komplexität der Abläufe reduziert, Durchlaufzeiten kürzer, Abläufe schneller, Funktionen ausgegliedert werden. Viel zu wenig wird die Frage gestellt: „Was können wir mit den Menschen, deren Kapazität nicht mehr für die bisherigen Tätigkeiten benötigt werden, unternehmen?“

Durch Qualifikationsabgleich wird deutlich, welche Mitarbeiter mit anderen Aufgaben betraut werden können. Ein intensiv durchgeführter Qualifikationsabgleich macht Fähigkeiten von Mitarbeitern deutlich, welche bislang vom Unternehmen nicht erkannt wurden. Besondere Kreativität oder Sprachbegabungen machen es leicht, diesen Menschen neue Aufgaben zu geben, z.B. in der Werbung oder zur Kundenbetreuung. Dennoch ist Kapazitätsabbau oft unausweichlich.

Helfen wir diesen ausgegliederten Mitarbeitern zur Selbständigkeit oder befragen wir Personaldienstleister nach even-



tuellen Bedarf für die frei werdende Qualifikation. Tätigkeiten, die zuvor von diesen im Unternehmen selbst durchgeführt wurden, könnten in Eigenregie durch Gründung eines Dienstleistungsunternehmens erfolgen. Praktische Beispiele sind Transportleistungen, EDV-Dienste, Instandhaltungs- und Wartungsfirmen, sowie Unternehmen des Facility-Managements, welche sich relativ einfach aus dem vorhandenen zur Disposition gestellten Mitarbeiterpotential bilden können. Zu dieser Existenzgründung muss die Unterstützung aller erfolgen, die diesen neuen Unternehmen ihr Know-how zur Verfügung stellen können. Vielleicht rücken wir dann in Kürze von den unteren Positionen der Rangliste der Selbständigen in Europa wenigstens ins Mittelfeld auf.

Blitzlichter

- Stabilisierung und Weiterentwicklung beginnt im jeweiligen Unternehmen selbst!
- Schnelle und stabile Erfolge werden von Experten durch Moderation und Coaching erreicht.

Management Summary

Spätestens seit Sokrates wissen wir, dass die Motivation des Menschen die wichtigste Voraussetzung für Veränderung ist.

Durch professionelle Moderation wird die Wirkung der erforderlichen Veränderungen und Verbesserungen in Unternehmen beschleunigt und intensiver. Die dazu erforderlichen Maßnahmen werden den Mitarbeitern nicht oktroyiert, sondern von diesen selbst entwickelt. Der Mitarbeiter kann dann selbst die Lösungsansätze im Team umsetzen, lernt gleichzeitig durch den Experten bewährte Managementsysteme kennen und erfährt Anerkennung durch den Projekterfolg. Durch Experten moderierte Unternehmen erreichen Effizienzsteigerungen mit einem Return on Input von > 10:1. Zur Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen gehört natürlich ein erprobtes, nachweislich erfolgreiches, systematisches Vorgehen. Die Moderation und das Coaching durch externe Experten führt nicht nur instabile Unternehmen aus der Krise, sondern hilft auch den zur Zeit noch erfolgreichen, wettbewerbsfähig mit ausreichender Rendite die Herausforderung zu meistern. Es ist immer wieder ein besonderes Erlebnis für Eigentümer, Vorstände und Betriebsräte, wenn während der Moderation die Mitarbeiter Vertrauen in sich selbst entwickeln, sich qualifizieren und deutlich machen: „Wir werden gemeinsam die Zukunft des Unternehmens gestalten und sichern.“