

**Krafthand-Unternehmenspraxis**

# **Erfolg ist freiwillig**

Dieter Richter



**Einfache Schritte  
zum betrieblichen Erfolg**

**Krafthand Verlag Walter Schulz GmbH**

ISBN 3-87441-093-5 und ISBN 978-3-87441-093-9

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://www.dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN: 3-87441-093-5  
978-3-87441-093-9

1. Auflage Oktober 2006

Autor: Dieter Richter  
Realisierung/Lektorat: Georg Blenk  
Titelgestaltung/Layout: Martin Dörfler  
Illustrationen: Elie Nasser  
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Buchproduktion Ebertin,  
Uhldingen-Mühlhofen  
Printed in Germany

Alle Rechte vorbehalten

© Krafthand Verlag Walter Schulz GmbH, Bad Wörishofen, 2006  
KRAFTHAND, Chefredaktion: Andreas Burkert, (V.i.S.d.P.)  
[www.krafthand.de](http://www.krafthand.de)

Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne die Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeisung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

## Vorwort

Viele Unternehmer oder Geschäftsführer lesen schlaue Bücher, studieren oder besuchen Kurse über Führung und Strategie. Dennoch erreichen sie nicht, was sie sich vorgenommen haben: ihr Unternehmen erfolgreich zu führen, dauerhaft Erfolg zu haben und obendrein noch Freude an der Arbeit!

Oft sind sie genervt und fragen verzweifelt, warum die Dinge nicht so funktionieren, wie sie es sich vorgestellt haben. Für diese Menschen ist dieses Buch gedacht.

Es basiert im Wesentlichen auf praktischen Erfahrungen. Wenn Sie so wollen ‚Aus der Praxis – für die Praxis‘ und immer nach dem Grundsatz: ‚Kiss‘/‚Keep it simple and short‘ – machen Sie es so einfach wie möglich!

Zum Teil sind Grundlagen wissenschaftlicher Art eingeflossen, die ich mir im Laufe meines beruflichen Lebens erarbeitet habe. Ich wollte wissen, warum manche Dinge so sind, wie sie eben sind.

Darüber hinaus basiert das Buch auf Erfahrungen im Berufsleben: als Unternehmensberater, als Teammitglied im Managementtraining eines der weltweit erfolgreichsten Unternehmen, als Coach im Qualitätsmanagement, auf vielen hundert Begegnungen mit Unternehmern und Führungskräften und nicht zuletzt auf eigenen Erfahrungen als Führungskraft in verschiedenen Positionen – mit gutem Erfolg und Spaß an der Arbeit.

Und ich hatte das seltene Glück, in meinem Bruder Gert Richter einen Menschen gefunden zu haben, der meine Gedanken und Erfahrungen aufgenommen, verstanden und verinnerlicht hat.

Durch eigenes Wissen und seine Erfahrungswerte ergänzt, hat er meine Gedanken bewusst nicht wissenschaftlich aufbereitet, sondern, wie ich glaube, in leicht verständlichen Text umgesetzt. Die Arbeit an diesem Buch hat mich sehr mit meinem Bruder verbunden. Ich schulde ihm dafür ganz besonderen Dank.

Für die Realisierung des Buches waren Herr Andreas Burkert und insbesondere Herr Georg Blenk vom Krafthand Verlag verantwortlich. Für die gute und verständnisvolle Zusammenarbeit danke ich ihnen.

Dieter Richter im Sommer 2006

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	7
<b>Einführung</b> .....	15

## 1. Alles beginnt mit einem Ziel

Ein Chef muss führen .....	17
Ziele des Unternehmens definieren .....	17
Was wollen Sie erreichen? .....	18
Wie wollen Sie gesehen werden? .....	18
Checkliste: Nichts ist unmöglich – Sie haben die Wahl .....	19
Materielle Ziele .....	20
Immaterielle Ziele/Image .....	23
Was sind Kunden? .....	24
Wie möchte ich meine Kunden behandeln? .....	25
„Aus dem Nähkästchen“ – Der Umgang mit Kunden .....	25
Der Umgang mit Lieferanten und Geschäftspartnern .....	27
Der Umgang der Mitarbeiter untereinander .....	28
Was der Mitarbeiterin niemand gesagt hat .....	29
Die Mitarbeiter sind das Unternehmen .....	30
Ein Unternehmen ist ein offenes Netzwerk .....	30
Checkliste Unternehmensziele .....	31

## 2. Ziele formulieren und bekannt machen

Ziele und Absichtserklärungen auseinander halten .....	33
Ziele exakt formulieren .....	33
„Aus dem Nähkästchen“ – Urlaubsziele .....	34
Mitarbeiter bei der Zielfindung einbinden .....	35
„Aus dem Nähkästchen“ – Die blinde Frau .....	36
Man soll Feste feiern .....	38
Sagen Sie „Danke“ .....	39
Unternehmensziele präsentieren .....	40
Die Presse einladen .....	41
Einverstanden – Ich mache mit! .....	42

### **3. Ziele mit Leben füllen und die Unternehmensphilosophie leben**

„Ab-teilung“ oder „Mit-einander“ .....	43
Mit Nachdenken kann man sich viel Zeit ersparen – Gauss .....	44
„Setz dich auf den Stuhl des anderen“ .....	46
Brücken bauen .....	46
„Aus dem Nähkästchen“: Der Mensch spielt eine untergeordnete Rolle ....	47
Alte Strukturen behindern .....	48
Respekt vor dem Mitarbeiter .....	49
Verantwortung übertragen – Vertrauen haben .....	50
Nicht bevormunden .....	50
Was nicht geht – Das große „No No Never“ .....	51

### **4. Standortbestimmung und Festlegung des Weges**

Wo stehen wir? .....	53
Den Standort und den Weg kennen .....	54
„Aus dem Nähkästchen“ – „Kick-off-Days“ .....	55
Fehlermanagement als Wegweiser .....	57
Ziele können sich ändern; in Notzeiten wird angeordnet .....	58
Operative Hektik im Betrieb als Warnzeichen .....	59

### **5. Meetings und Teamarbeit**

Besprechung und Kultur .....	61
Moderation und Teamarbeit .....	62
Teamarbeit ist kreativ, effektiv und wertvoll, wenn man Spielregeln einhält .....	62
„Aus dem Nähkästchen“ – Der kleine Prinz .....	62

### **6. Alles was man so braucht**

Gutes Werkzeug + Know-how .....	65
Ausbildung .....	65
Weiterbildung .....	65
Veränderungen machen Angst .....	66
Informationen .....	66
Personalkapazität .....	66
Investitionen und Folgekosten .....	67

## 7. Betriebsklima

Untersuchung über Arbeitszufriedenheit .....	69
Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber .....	70
Mängel in der Kommunikation .....	70
Die Wahrheit des Tages .....	71
Gutes Betriebsklima ist Erfolgsfaktor Nr.1 .....	71
Was kann der Chef dazu beitragen?.....	71
Checkliste: Führungspersönlichkeiten .....	72

## 8. Motivation der Mitarbeiter

Mitarbeiter sind bereits motiviert.....	73
Chefsache: Die Motivation muss erhalten bleiben .....	73
„Aus dem Nähkästchen“ – Der motivierte Mitarbeiter .....	73
Motivation und Führungsverhalten .....	74
Persönliche Entwicklungs-/Weiterbildungsmöglichkeiten .....	75
Leistungsmöglichkeit – Leistungsfähigkeit – Leistungsbereitschaft .....	76

## 9. Nichts ist beständiger als die Veränderung

Der Markt wandelt sich ständig .....	79
Marktbeobachtung, auch global, ist unabdingbar.....	80
Neue Chancen oder Existenzgefährdung .....	81
Forschung und Entwicklung – was tun Sie in Ihrem Betrieb? .....	82

## 10. Chancen sehen, Chancen nutzen

In Chancen denken .....	85
Kleiner Nebengedanke: Misserfolge .....	86
Erster oder Zweiter sein .....	88
Aufwand und Nutzen abwägen.....	88
Kundenzufriedenheit und Kundenbindung .....	88
Die Einstellung bedingt das Verhalten.....	91
Man kann auch lernen, wie es nicht funktioniert.....	91
Probieren Sie etwas Neues aus.....	91
Was heißt NEIN? .....	92

## **11. Erfolg ist, gute Mitarbeiter zu haben**

Haben wir noch Arbeit für alle? .....	93
Es gibt kein ‚Auftragsamt‘ für Unternehmer.....	94
Was ist soziale Marktwirtschaft? .....	95
Jeder ist von jedem abhängig – wir sitzen alle im gleichen Boot .....	96
Schätzen Sie die Arbeit Ihres Außendienstes hoch ein .....	97

## **12. Auftrag = Arbeit**

Gute Arbeit sichert Arbeitsplätze .....	99
Jeder sollte sein Verhalten darauf einstellen.....	99
Der Chef muss vorleben .....	100
Meckern Sie nicht über das ‚Wie‘, erklären Sie das ‚Warum‘ .....	100
Ordnung ist das halbe Leben .....	100
Die Übertragung von Verantwortung schafft Selbstwertbewusstsein .....	101

## **13. Weiterbildung einmal anders**

Schaffen Sie Netzwerke .....	103
Öffnen Sie Ihren Betrieb für Besucher und für Ideen .....	104
Nutzen Sie internes Wissen in der Firma .....	104
Über den Tellerrand schauen .....	105
Bildungsurlaub statt Bestrafung? .....	106
„Aus dem Nähkästchen“ – Ungewöhnliche Handlungen, ungewöhnliche Ergebnisse .....	107

## **14. Wer ist bei uns für was zuständig?**

Jeder braucht Orientierung .....	111
Ein Organigramm schafft Klarheit, muss aber gelebt werden .....	111
Versteckte Machtausübung durch ‚Erbhöfe‘ bekämpfen .....	112
Checkliste für eine gute Organisation .....	112
Arbeitsprozesse standardisieren und festlegen .....	113
Die 5 W's .....	114
Lassen Sie die Mitarbeiter ran, sie wissen im Detail mehr als Sie .....	115
Hören Sie zu und seien Sie geduldig, Sie erfahren mehr, als Sie glauben .....	115
Entschärfen Sie Konflikte .....	115

## 15. Sagen, was Sache ist

Die Information ist ein mächtiges Führungsinstrument .....	117
Die klare Information ist ein gutes Mittel gegen Gerüchte .....	118
„Aus dem Nähkästchen“ – Miteinander reden .....	118
Nutzen Sie die EDV als Kommunikationsinstrument (Intranet) .....	120
Was kann man von ‚Wikipedia‘ lernen? .....	122
Informieren Sie die Mitarbeiter ehrlich über die Lage des Betriebes .....	123
Machen Sie Geschäftsergebnisse transparent und nachvollziehbar .....	124
Legen Sie geschäftliche Strategien weitestgehend offen .....	124
Kommunizieren Sie personelle Veränderungen .....	124
Interne betriebliche Weiterbildung terminieren und veröffentlichen .....	125
Betriebliche Verbesserungsvorschläge fördern und prämiieren .....	126

## 16. Die Menschen machen den Unterschied

Die Menschen, also Ihre Mitarbeiter, sind der Erfolgsfaktor Nr. 1 .....	127
Kümmern Sie sich in erster Linie um die Menschen .....	128
Vertrauen Sie den Mitarbeitern und zeigen Sie es ihnen .....	128
Entwickeln Sie für Ihre Mitarbeiter weiterführende Aufgaben .....	128
„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ .....	129

## 17. Der Autor .....

131

## Einführung

Ich habe dieses Buch geschrieben, weil ich fest davon überzeugt bin, dass jeder Erfolg haben kann, wenn er oder sie es will. Erfolg ist freiwillig – man muss ihn wollen, und man bekommt ihn nicht geschenkt. Man muss etwas dafür leisten.

Aber was?

Man kann viel Zeit damit verschwenden, indem man ausprobiert. Aber sonderlich sinnvoll ist das nicht. Denn Zeit ist das einzige Gut, von dem wir nie genug haben werden. Zeit wächst nicht nach, und Zeit ist beschränkt. Wir alle haben nur 24 Stunden pro Tag zur Verfügung und am Ende unseres Lebens werden wir merken, dass es viel weniger Tage waren, als wir uns vorgestellt hatten.

Zeit ist wirklich kostbar, und sobald Ihnen das im Bauch, nicht nur im Kopf, klar geworden ist, werden Sie versuchen, die Zeit nicht mehr zu verschwenden. Das heißt nicht, in Hektik zu verfallen, sondern sinnvoll damit umzugehen. Zum Beispiel, indem Sie das Rad nicht neu erfinden. Es ist schon erfunden, und es läuft wunderbar!

Nutzen Sie, was andere vor Ihnen ausprobiert haben – mit Erfolg. Die ‚Rezepte‘, die Sie in diesem Buch finden, funktionieren! Ich habe sie persönlich ausprobiert. Aber das will natürlich noch nicht viel besagen. Das könnte Zufall sein oder mein persönlicher Stil.

Aber ich habe dieses Wissen in meiner Laufbahn als Unternehmensberater auch an hunderte von anderen Menschen weitergegeben, auf allen Stufen der Karriereleiter, vom blutigen Anfänger bis zum abgeklärten Seniorchef.

Meine Erfahrung war, dass alle die sich an diese Rezepte gehalten haben, Erfolg hatten. Und, das ist das Schöne daran – es war eben nicht nur meine Erfahrung.

Meine Klienten haben diese Erfahrung am eigenen Leibe, in der eigenen Firma und am eigenen Bankkonto verspürt.

Erfolg heißt nicht nur Geld. Erfolg heißt, selbst zufriedener zu sein. Zu wissen, dass es läuft. Sich auch mal zurücklehnen können. Vertrauen haben können in die Menschen, mit denen Sie arbeiten. Und, vielleicht noch schöner, gleichzeitig zu spüren, dass die Mitarbeiter und Kollegen Vertrauen in Sie haben.

Das Gefühl, dass alle an einem Strang ziehen. Dass nicht jeder sein eigenes Süppchen kocht, hinter vorgehaltener Hand, ein freundliches Gesicht macht, solange man hinschaut und abends sagt – ‚pfffff‘.

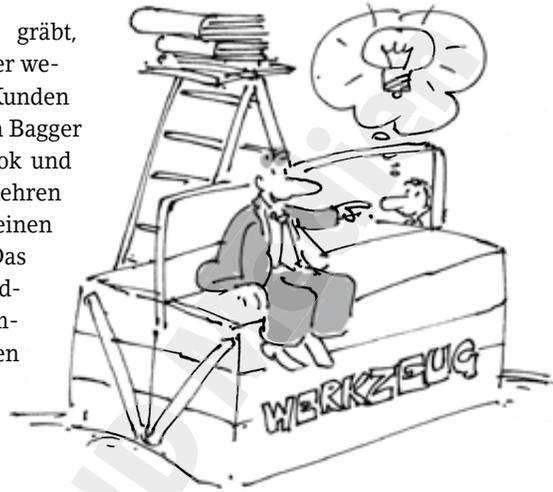
Schön wär's? Klar wär das schön. Und Sie können es haben. Wie? Lesen Sie dieses Buch. Aber lesen Sie es nicht nur. Halten Sie sich dran.

Tun Sie's!  
Erfolg ist freiwillig!  
Und schön...

KRAFTHAND Medien

## 6. Alles, was man so braucht

Wer anderen eine Grube gräbt, braucht einen Bagger dazu oder wenigstens eine Schaufel. Wer Kunden anbaggern soll, braucht keinen Bagger sondern ein Auto, ein Notebook und ein Telefon. Wer den Hof kehren soll, dem müssen Sie schon einen Besen in die Hand drücken. Das sind doch alles Selbstverständlichkeiten, sagen Sie? Nicht immer. Nicht überall. Aber von den Basismaterialien – moderne, sichere, praktische Arbeitsplätze, anständiges Werkzeug, gutes Material – mal abgesehen, gibt es ja auch noch andere Dinge, die Ihre Mitarbeiter brauchen. Ein Pinsel macht ja noch keinen Maler!



### Ausbildung

Man braucht nicht nur die technischen Hilfsmittel, sondern auch die Kenntnisse und Fähigkeiten. Und man muss erst einmal lernen, damit umzugehen. Manche mögen geborene Verkäufer sein, aber deswegen kennen sie sich noch lange nicht in den technischen Feinheiten ihrer Produkte aus. Manche können sicherlich den Besen halten, verteilen den Dreck aber nur gleichmäßig, statt ihn loszuwerden, einfach, weil ihnen nie jemand gezeigt hat, wie man anständig kehrt.

- *Kleine Weisheit am Rande:*  
„Die Treppe wird von oben gekehrt“

### Weiterbildung

Wir leben in einer schnellebigen Zeit, in der sich eine Menge ändert, jeden Tag und im ‚Schweinsgalopp‘. Kaum haben Sie gelernt, wie Sie Ihren Computer bedienen, kommt eine neue Software heraus. Sobald Sie sicher sind, wie man

## 6 Alles, was man so braucht

irgendetwas macht, werden die Richtlinien, Vorschriften und Gesetze geändert. Mehr und mehr Menschen kommen gar nicht mehr mit – oft einfach deswegen, weil sie mit diesen raschen Veränderungen allein gelassen werden. Was tun? Rauswerfen? Junge Leute einstellen?

**Weiterbildung  
hilft weiter!**

Wäre eine Möglichkeit. Eine teure dazu. Einfacher ist es, Sie organisieren Weiterbildungsprogramme. Es gibt wunderbare Seminare und Trainer zu allen möglichen und unmöglichen Themen. Es lohnt sich, wenn Sie sich mal ein paar davon anschauen. Dann merken Sie gleich, was für Sie und Ihre Mitarbeiter gut ist. Gute Schulung heißt, dass Sie vom Lehrgeld anderer vor Ihnen profitieren. Das Unkraut haben schon andere gejätet. Sie brauchen mit Hilfe des Trainers nur noch zu ernten. Das geht schnell, motiviert und macht sicher.

### ■ **Veränderungen machen Angst**

*Immer mehr Menschen machen die raschen Veränderungen in unserer Welt massiv Angst. In Frankreich hat sich in den letzten 10 Jahren der Verbrauch von Anxiolytika (das sind Medikamente gegen Angst) verdoppelt. In Deutschland leiden 2,3 Millionen Menschen an krankhafter Angst. 27 Prozent der Patienten von Hausärzten sind davon betroffen. In den USA sind es 19 Millionen Menschen, also fast 10 Prozent der Bevölkerung. Die unmittelbaren Krankheitskosten dafür beliefen sich auf 46,6 Milliarden Dollar (Stand 2000).*

## Informationen

**Wer Kühe  
melken will,  
muss sie füttern!**

Informationen über den Markt, über den Wettbewerb. Über Trends. Die Quelle können Fachzeitschriften sein, aber auch Marktstudien, Konkurrenzbeobachtung, auch die Teilnahme an Tagungen und Kongressen liefert wertvolle Informationen. Das kostet Geld, das Sie einplanen müssen. Das kostet aber auch Zeit, die Sie Ihren Mitarbeitern geben müssen. Am Schreibtisch sitzen und lesen ist nicht Nichtstun. Und sich informieren, am Ball bleiben, ist keine Freizeitbeschäftigung. Sie können Kühe nicht nur melken. Sie müssen sie auch füttern!

## Personalkapazität

Die gute alte Dreisatzaufgabe: Drei Arbeiter brauchen 1 Tag, um ein Loch zu schaufeln. Wie viele Arbeiter braucht man, wenn man 3 Löcher am Tag schaufeln

muss? In der Schule haben Sie brav „Man braucht 9 Arbeiter“ hingeschrieben. Gut so. Aber die Antwort ist trotzdem falsch. In Wirklichkeit brauchen Sie zehn, weil immer einer krank ist oder Brötchen holen muss oder Urlaub hat oder an Unlust leidet. Und schon waren es nur noch neun. Planen Sie genügend Kapazität ein!

## Investitionen

Man kann besagtes Loch von besagten zehn Arbeitern per Hand schaufeln lassen. Man kann aber auch einen Bagger kaufen und einen Baggerführer anheuern. Zwei – einer könnte ja mal krank werden. Richtig? Kann sein. Ob das so richtig ist, hängt von den Umständen ab. Auf jeden Fall sollten Sie die Entscheidung nicht nur Ihrem Taschenrechner überlassen.

Denken Sie auch an so etwas wie Folgekosten. Manche Investitionen haben keine, manche können Ihnen graue Haare bereiten. Das ist wie beim Segeln: So ein Boot kann man sich kaufen, die gibt es in jeder Preisklasse. Aber dabei bleibt es ja nicht. Man braucht einen Liegeplatz (der Geld kostet) oder einen Abstellplatz (der Geld kostet) und ein starkes Auto (das Geld kostet), mit dem man den Trailer (...) ziehen und zu Wasser lassen kann, und man wird Mitglied im Segelclub (...) und lädt seine neu gewonnenen Freunde ein (...) und fährt im Sommer in ein schönes, sonniges Segelrevier (...), mitsamt der Familie (...) und wenn die keine Lust mehr hat, dann eben mit den Freunden (...). Und weil das so ist, stehen so viele Segelboote zum Verkauf!

Denken Sie an die Folgekosten und stellen Sie keine ‚Milchmädchenrechnung‘ auf!

Da gibt es natürlich auch noch andere Gesichtspunkte. Ein Bagger (eine Maschine, ein Computer) lohnt sich eigentlich nur, wenn er andauernd gebraucht wird. Mit anderen Worten: Wer nur einmal im Jahr Löcher buddeln muss, heuert besser für eine Woche ein paar Helfer an. Mit einer neuen Maschine sind Sie von heute auf morgen in einer ganz anderen Kapazitätsklasse: Gestern noch waren sie voll ausgelastet, heute liegt die Auslastung bei zehn Prozent. Klar, dass Sie sich sagen, dass da einfach mehr Aufträge her müssen. Woher nehmen? Mehr Werbung machen? Neue Verkäufer einstellen? So weit – so gut, so lange es läuft. Wenn nicht, sitzen Sie mit den Mehrkosten für einen Bagger, zwei Baggerführer, drei Verkäufer und eine Werbekampagne da. Ich würde mal sagen, ohne groß nachzurechnen, dass Sie das teurer kommt als die zehn Helfer. Und Deutschland hätte zehn Beschäftigte mehr!

Was für Bagger gilt, gilt für alle Investitionen. Investitionen müssen sein. Aber entscheiden Sie nicht aus dem Bauch heraus. Derjenige, der am lautesten schreit

## 6 Alles, was man so braucht

---

ist nicht unbedingt der, der am dringendsten den neuen Computer braucht. Nicht jede Investition ist eine Rationalisierungsmaßnahme und nicht jede Rationalisierung ist sinnvoll. Oft verlagern Sie nur die Probleme und die Kosten. Und – wenn Sie Pech haben, verlagern Sie auch Ihren Gewinn – in die Taschen Ihrer Bank.

KRAFTHAND Medien

## 7. Betriebsklima

„Hier bin ich gern,  
hier geht's mir gut“

Was ist ein angenehmes Betriebsklima? Muss man sich dazu morgens in der Kantine sammeln, bei den Händen fassen und jubeln: „Fröhlich sei das Kaffeetrinken?“ Muss man die Firmenfahne hissen, alle stramm stehen lassen und dann blechern die Firmenhymne aus dem Lautsprecher blasen? Und alle singen mit? Muss man sich alle Viertelstunde hintereinander aufstellen und sich gegenseitig die ‚abjestrappsten‘ Nackenmuskeln massieren? Rümpfen Sie nicht die Nase – manche halten das alles gar nicht für absurd, sondern der Weisheit letzter Schluss. Seitdem China durchlässigere Grenzen hat, dürfen auch Journalisten mehr berichten. Kürzlich sah ich in einer Reportage, wie eine ‚14-Stunden-pro-Tag-Hosenzuschneiderin‘ interviewt wurde. Ein Mädchen, das vom Land in die Fabriken gekarrt wurde, dort im Mädchenwohnheim hauste, zu ich weiß nicht wie viele in einem Zimmer. Sie machte keinen glücklichen Eindruck. Auf die Frage, was sie von ihrem Leben erwarte, antwortete sie in vollem Ernst: Sie möchte noch mehr zum Wohlergehen ihrer Firma beitragen. Und sie meinte es auch so.



So was wünscht man sich doch, oder?

Na ja, vielleicht nicht ganz. Aber wenn sich die Mitarbeiter mehr mit dem Unternehmen identifizieren würden, dann wäre das schön.

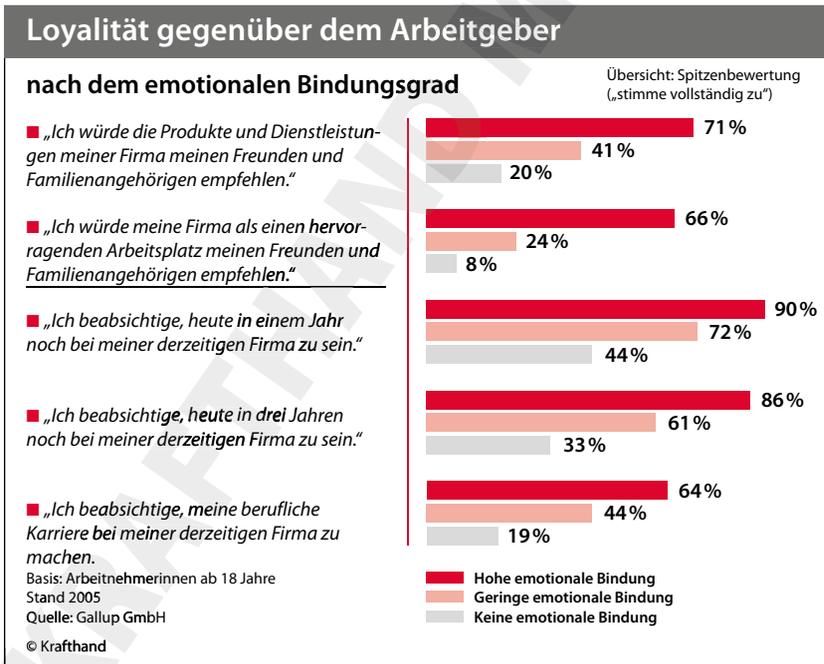
Das Meinungsforschungsinstitut ‚Gallup‘ hat im Sommer 2003 die Deutschen nach ihrer Arbeitszufriedenheit gefragt. Diese repräsentative Studie hatte ein niederschmetterndes Ergebnis:

- 18 Prozent der Arbeitnehmer haben innerlich gekündigt
- 70 Prozent machen ‚Dienst nach Vorschrift‘
- nur 12 Prozent sind engagiert bei der Sache.

**7 Betriebsklima**

Innerhalb Deutschlands sind regionale Unterschiede erkennbar. In den ost-deutschen Bundesländern dümpelt die Motivation zu engagierter Arbeit bei mageren zehn Prozent. In Bayern und Baden-Württemberg, den beiden deutschen ‚Musterländle‘, die – wen wundert’s – auch wirtschaftlich an der Spitze liegen, liegt sie bei 14 Prozent. Der Rest kommt auf besagte 12 Prozent.

*Aber es geht weiter: In einer ähnlichen Studie (siehe Grafik) aus dem Jahr 2005 fragte ‚Gallup‘ Arbeitnehmerinnen ab 18 Jahre, ob sie die Produkte ihrer Firma ihren Freunden und Familienangehörigen empfehlen würden. Die Antwort hing ganz eindeutig von der emotionalen Bindung an das Unternehmen ab. War sie hoch, sagten 71 Prozent ‚ja‘ – war sie niedrig, nur noch 20 Prozent. Peinlich, nicht?*



**Schlechte interne Kommunikation demotiviert!**

Was sind die Ursachen, wollten die Meinungsforscher wissen. Der wichtigste Grund waren Mängel in der Kommunikation zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern. Ein gewisser Einfluss sei auch der schlechten Wirtschaftslage zuzuschreiben, heißt es. Und wie sieht es in anderen Ländern aus? In den Vereinigten Staaten liegt die engagierte Mitarbeit der Arbeitnehmer bei 30 Prozent,

in Kanada bei 24 Prozent. Japan kommt trotz Firmenfahne und abendlichem Abteilungskneipenbesuch auf magere neun Prozent und liegt damit noch hinter Deutschland. Schlusslicht ist Frankreich mit ‚müden‘ sechs Prozent. Der gesamtwirtschaftliche Schaden aufgrund fehlender Arbeitsmotivation in Deutschland wird zwischen 247 und 260 Milliarden Euro jährlich geschätzt.

- *Die Wahrheit über Ihren Betrieb ist, was der Mitarbeiter abends seiner Frau erzählt. Nicht das, was er tagsüber im Betrieb sagt.*

Unter dem Strich heißt das alles doch ganz eindeutig, dass das Schaffen eines guten Betriebsklimas Ihr Job Nr. 1 ist als Chef. Mit zufriedenen und motivierten MitarbeiterInnen sparen Sie nicht nur ein Vermögen, sondern nehmen auch noch mehr ein. Und der Witz dabei: Es kostet Sie nicht mal etwas. Für das Betriebsklima ist kein Posten im Budget vorgesehen. Und wie macht man das? Eigentlich brauchen Sie nur dafür zu sorgen, dass in Ihrem Betrieb auf allen Ebenen folgende zehn goldene Regeln beherzigt werden:

**Ein gutes Betriebsklima kostet Sie nichts!**

- Der Vorgesetzte muss vertrauenswürdig, diszipliniert und dadurch berechenbar sein.
- Das persönliche Wohl seiner Untergebenen muss ihm am Herzen liegen.
- In seinen Entschlüssen darf er nicht zögern.
- Er muss geduldig unterrichten können.
- Er soll taktvoll sein und seinen gesunden Menschenverstand gebrauchen.
- Er soll seine Stellung nicht betonen.
- Den Tüchtigen soll er loben, aber Fehler nicht ignorieren.
- Er soll robust und sicher auftreten.
- Seine gute Erziehung soll man ihm immer anmerken können.
- Der Vorgesetzte muss Mut und Sinn für Humor haben.
- Er soll stets unparteiisch und fair handeln.

Vielleicht haben Sie ein gesundes Misstrauen gegenüber ‚goldenen Regeln‘. Mir geht es nicht anders. Falls es Sie interessiert, woher diese Regeln stammen: Sie sind durchaus nicht ‚auf meinem Mist‘ gewachsen. Es sind nicht einmal Regeln. Sondern es sind Antworten aus einer großen statistischen Erhebung. Antworten, die Soldaten der US-Army auf die Frage gegeben haben: „Wie wünscht sich ein Soldat seinen Vorgesetzten?“. Und das war vor 40 Jahren. 1967. Und sie stimmen noch heute, oder?

■ **Checkliste – Führungspersönlichkeiten zeichnen sich vor allem durch folgende Eigenschaften aus:**

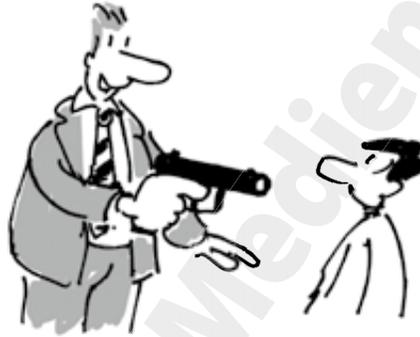
- *Sie hören nie auf zu lernen. (Sie lesen, sind neugierig und möchten den Dingen auf den Grund gehen.)*
- *Sie handeln für andere. (Sie denken und handeln für und mit anderen.)*
- *Sie strahlen positive Energie aus. (Beispielsweise gelassene Heiterkeit, Begeisterungsfähigkeit, Zuversicht.)*
- *Sie glauben an andere Menschen und an das verborgene Potenzial in ihnen.*
- *Sie sind mit sich im Gleichgewicht. (Keine sklavische Unterwerfung, sondern arbeiten und leben, die Zukunft planen und sich flexibel an veränderte Umstände anpassen.)*
- *Sie sehen das Leben als ein Abenteuer. (Sie wissen nicht, was sie erwartet, aber sie glauben daran, dass sie etwas Aufregendes erleben, neue Gebiete entdecken und neues Wissen erschließen.)*
- *Sie ermöglichen Synergie. (Sie leben das Prinzip: „das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“)*
- *Sie bemühen sich um Selbsterneuerung. (Sie üben sich in den vier Dimensionen der menschlichen Persönlichkeit: körperlich, geistig, emotional und spirituell.)*

(Quelle: Covey: ‚Die effektive Führungspersönlichkeit‘)

## 8. Motivation der Mitarbeiter

### Mitarbeiter sind motiviert, wenn sie eingestellt werden!

Motivation funktioniert nicht dauerhaft über Geld. Die Wirkung einer Bonuszahlung für besondere Leistung hält nur wenige Wochen an. Motivation ist viel mehr eine Frage der inneren Haltung gegenüber Mitarbeitern. Es wäre viel erreicht, wenn sich Führungskräfte



in die Schuhe ihrer Mitarbeiter versetzen und sich fragen würden, wie sich alles aus deren Sicht anfühlt. Wenn Sie Fräulein Müller nur in ihrer Rolle als Arbeitskraft sehen, die A und B und C bis zehn Uhr zu erledigen hat, dann läuft das so nicht. Fräulein Müller ist keine Maschine, sondern ein Mensch, der sich als Kind überlegt hat: Was will ich einmal werden? Wie will ich mein Leben leben? Fräulein Müller hat dann darauf hingearbeitet, Schule, Ausbildung, vielleicht hier und da mal einen Fehlstart oder einen Irrweg, aber jetzt ist sie hier, bei Ihnen, und es war nicht leicht, diesen Job zu bekommen. Und sie möchte das Beste daraus machen. Sie will nicht einfach neun Stunden absitzen und dafür eine Stunde hinfahren in einer übervollen Bahn und abends eine Stunde zurück. Das ist ihr Leben, und sie will etwas daraus machen. Sie will stolz auf sich sein. Fräulein Müller ist längst motiviert, gute Arbeit zu leisten. Seit Jahren schon.

Mitarbeiter sind motiviert, wenn sie eingestellt werden!

Passen Sie auf, dass die Vorgesetzten von Fräulein Müller diese Motivation nicht aus Trägheit, Gedankenlosigkeit oder wegen zu viel persönlichem Druck abwürgen. Sie brauchen nicht zu motivieren. Ihr Job als Chef ist es, dafür zu sorgen, dass diese Motivation *erhalten* bleibt.

#### ■ ‚Aus dem Nähkästchen‘ – Der motivierte Mitarbeiter

*Ich fahre im Zug von Regensburg nach Nürnberg. Eine schöne Bahnstrecke durch eine herrliche Wald- und Wiesenlandschaft. Plötzlich merke ich, wie der Zug immer langsamer wird. Kontinuierlich nimmt*

*die Geschwindigkeit ab. Zuletzt fahren wir noch Schrittempo bis zum nächsten Bahnhof und halten dort.*

*Dann kommt die Durchsage: „Werte Reisende, wir haben einen Schaden an der Lokomotive und können nicht mehr weiterfahren. Deshalb der unplanmäßige Halt an diesem Bahnhof. Wir warten auf eine Ersatzlokomotive aus Nürnberg. Das wird zirka 45 Minuten dauern. So lange werden wir hier halten. Bitte entschuldigen Sie diese technische Panne.“*

*Okay, nicht schön, aber alle wussten Bescheid und harrten der Dinge, die da kommen würden. Dann aber das Unfassbare: Der Schaffner geht durch den Wagen, hält sein Handy hoch und ruft: „Wenn Sie jemanden von unserer Verzögerung verständigen müssen und selbst kein Handy haben, können Sie meins benutzen. Bitte sagen Sie mir Bescheid!“ Ich konnte es kaum glauben, aber die Geschichte ist mir wirklich passiert!*

*Fazit: Dies ist ein motivierter Mitarbeiter, der für die Deutsche Bundesbahn mehr positives Image generiert als zehn Pressesprecher!*

## Das Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten

Was für Fräulein Müller gilt, gilt ebenso für Herrn Meier, eine Etage höher. Herr Meier ist der direkte Vorgesetzte von Fräulein Müller und als solcher dafür verantwortlich, dass eine Gruppe von Menschen eine definierte Leistung erbringt. Genau wie Fräulein Müller hat Herr Meier seine Arbeit aus Interesse an der Sache begonnen. Und er möchte etwas leisten, etwas bewegen. Er möchte das, was er tut, gut machen.

Jeder hat sein  
,Päckchen' zu  
tragen.

Aber Meier sitzt zwischen zwei Stühlen. Unter ihm ist Fräulein Müller und deren KollegInnen, denen er vermitteln muss, was getan werden soll. Und weil sie Menschen sind, können sie sich irren oder stoßen auf Probleme. Oder es ‚hakt‘, weil nicht genug Material da ist, eine Maschine ausgefallen ist oder der Server mal wieder ‚down‘ ist. Über Meier ist der Abteilungsleiter, der gewisse Vorgaben für ihn hat, in der Regel in der Form von Zahlen. Diese Vorgaben haben die Tendenz, dass sie seit Jahren immer stärker wachsen und mit ihnen der

Druck und der Zeitmangel. Druck von oben und Probleme von unten führen nur allzu oft dazu, dass auch Meier nicht immer die nötige Seelenruhe hat, um mit Takt, Umsicht, strahlender Laune und Geduld allen seinen MitarbeiterInnen ein offenes Ohr und ein hilfreiches Händchen zu leihen.

**Good news:** Die MitarbeiterInnen sind nicht blöd! Sie sehen das durchaus und verstehen es und haben Verständnis dafür. Was sie dagegen nicht verstehen ist, wenn Meier seinerseits nicht sieht, dass sie sich für ihn ziemlich ins Zeug legen, dass sie sich Mühe geben, dass sie ihm ja helfen wollen. Und sie haben ebenso kein Verständnis dafür, dass Meier nicht einfach mal „Fräulein Müller, das haben Sie gut gemacht!“ sagt und dabei lächelt und ihr in die Augen sieht.

## Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten

Paragraph 75, Absatz 2 des Betriebsverfassungsgesetzes sagt: *„Arbeitgeber und Betriebsrat haben die freie Entfaltung der Persönlichkeit der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer zu schützen und zu fördern. Sie haben die Selbständigkeit und Eigeninitiative der Arbeitnehmer und Arbeitsgruppen zu fördern.“* Eigentlich ist es ja schlimm, dass es dafür sogar einen Paragraphen braucht. Man sollte doch meinen, ein Unternehmer wäre klug genug zu erkennen, dass er viel mehr von freien, selbständigen Mitarbeitern mit Eigeninitiative hat als von Robotern, die stur heil ihr Ding machen und Punkt fünf die Tür hinter sich zuknallen. Aber offenbar – die Statistik zeigt es – ist dem in der Realität nicht so, jedenfalls bei den meisten Unternehmen.

Das ist eine wunderbare Chance für Sie! Mit minimalem Aufwand haben Sie im Wettbewerb die Nase vorn. Lassen Sie einfach die Zügel los. Werfen Sie sie weg. Befreien Sie sich gedanklich von diesem Bild. Wer ist schon gern fremdbestimmt? Führen heißt vorangehen, nicht antreiben. Die meisten Menschen werden gern geführt, aber die wenigsten haben es gern, wenn man sie ins Paradies prügelt. Auch hat jeder sein eigenes Tempo, seine eigene Lebensgeschichte, seine eigenen Erfahrungen. Daraus resultieren Ideen und Wege, auf die einer allein nie kommen kann. Sie glauben gar nicht, was für ein Potenzial in Ihrem Betrieb steckt, wenn Sie Ihren Kollegen die Freiheit zur persönlichen Entwicklung geben.

**Führen heißt  
vorangehen –  
nicht antreiben!**

## Weiterbildungsmöglichkeiten

Eine Variante davon ist die Weiterbildung. Glauben Sie im Ernst, dass Sie Ihr Geld zum Fenster hinauswerfen, wenn Sie in die Weiterbildung Ihrer MitarbeiterInnen investieren?

## 8 Motivation der Mitarbeiter

Ich kenne den Chef einer kleinen Werbeagentur. Eines Tages kam ein Mitarbeiter zu ihm und sagte: „Chef, ich würde gern auf ein Seminar für Netzplantechnik gehen.“ „Was hat denn das mit Werbung zu tun?“ fragte der Chef. „Unmittelbar nichts“, sagte der Mitarbeiter, „aber diese Methode sorgt dafür, dass Termine zuverlässig eingehalten werden.“ „Hmm“, sagte der Chef, der seine Pappenheimer kannte, „das könnten wir brauchen. Wissen Sie was? Gehen Sie hin, und anschließend halten Sie hier intern ein Seminar und bringen das alles, was Sie gelernt haben, Ihren Kollegen bei.“

Nicht dumm, oder?

- ***Der Unternehmer muss darauf achten, dass er hinsichtlich der Leistungserbringung durch seine Mitarbeiter drei Dinge auseinander hält:***

1. *Leistungsmöglichkeit,*
2. *Leistungsfähigkeit,*
3. *Leistungsbereitschaft.*

### ***1. Leistungsmöglichkeit***

*Der Unternehmer muss darauf achten, dass die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, Leistung zu erbringen. Folgende Punkte sind dabei wichtig:*

- *Die/das Gebäude sollten sich in einem gutem Zustand präsentieren*
- *Die Verkaufsräume sollten ansprechend, funktionell sein und sich in einem kundenfreundlichen Ambiente zeigen.*
- *Werkstätten sollten heizbar, belüftet, hell, mit einem funktionellen Boden, sauberen Wänden, Toren, Waschbecken, Kommunikationsmitteln (tragbarem Telefon et cetera.) ausgestattet sein.*
- *Die Büros und das Umfeld sollten funktionell sein (möglichst keine Großraumbüros). Ausgestattet mit Besprechungsräumen, Raucherecken, Getränkeautomaten, guter Beleuchtung, blendfreien Bildschirmen, gutem Raumklima, großen Schreibtischen, ergonomischen Bürostühlen, funktionierender EDV (Software neuesten Standards), eigenem Telefon oder Handy et cetera*
- *Sozial- und Pausenräume sollten freundlich und mit Spinden, Umkleiden, ordentlichen Toiletten ausgestattet sein.*

- Wenn möglich, sollten Personalparkplätze, eine Kantine und ein Kindergarten (für Großbetriebe) zur Verfügung stehen.
- Der Außendienst sollte über geeignete Arbeitsmittel wie einem Firmenfahrzeug, einem Laptop, einem Handy, Präsentationsmittel, Muster, ‚Give-aways‘ (ein entsetzliches Wort!) verfügen und mit Visitenkarten ausgestattet sein.
- Die Werkstatt sollte mit hochwertigem und brauchbarem Werkzeug, elektronischen Testern, Absauganlagen, Anschlüssen für Druckluft, Strom, Wasser et cetera ausgestattet sein. Am Arbeitsplatz sollte zusätzlich funktionelle Arbeitsschutzkleidung wie ein feuerfester Arbeitsanzug, Sicherheitsschuhe, Helme, Schürzen, Gehörschutz und eine Schutzbrille vorhanden sein.
- Namensschilder, Visitenkarten, eigene Durchwahlnummer, eine persönliche Firmen-E-Mail-Adresse sollte jedem Mitarbeiter zur Verfügung stehen.
- Die Firmenfahrzeuge sollten für den Einsatzzweck geeignet sein (z. B. Hubvorrichtung bei Lkw, Licht auf der Ladefläche, Beschriftung, Navigationsgeräte et cetera.)
- Neueste Hilfsmittel (je nach Anforderung und Branche) sollten zur Verfügung stehen: Laservermessung auf Baustellen, Drucklufttacker in der Sattlerei, selbstschneidende Betonschrauben, Kräne mit Funksteuerung et cetera

## 2. Leistungsfähigkeit

Der Unternehmer ist ebenso für die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter verantwortlich, damit die angestrebten Leistungsstandards der Firma erhalten bleiben beziehungsweise verbessert werden können. Dazu gehören unter anderem folgende Punkte zum Thema ‚Aus- und Weiterbildung‘:

- Eine Bedarfsanalyse ermittelt für den jeweiligen Mitarbeiter die geeignete Bildungsmaßnahme.
- Der Mitarbeiter muss die in der Stellenbeschreibung erforderliche Ausbildung mitbringen beziehungsweise in angemessener Zeit erhalten.
- Eine Weiterbildung stellt sicher, dass modernes Wissen an die Mitarbeiter in geeigneter Weise weitergegeben wird.
- ‚Erhalten der Leistungsfähigkeit‘ heißt auch:

- *genügend Freiraum für Erholung zu geben*
- *zusammenhängenden Urlaub gewähren*
- *bei Familien mit schulpflichtigen Kindern Urlaub auf Schulferien abzustimmen*
- *auf außergewöhnliche familiäre Situationen Rücksicht zu nehmen*
- *Gesundheitsbewusstsein der Mitarbeiter fördern (Betriebssport, gemeinsame Freizeitaktivitäten)*
- *Stress, soweit möglich, vermeiden.*

### **3. Leistungsbereitschaft**

*Die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter wird wesentlich durch Faktoren verursacht, die vom Unternehmer beeinflusst werden können, zum Beispiel durch:*

- *Motivation der Mitarbeiter*
- *Einbindung der Mitarbeiter in Firmenziele*
- *Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten*
- *den Arbeitsplatz*
- *die Arbeitszeiten*
- *persönliche Entwicklungsmöglichkeiten*
- *die Bezahlung*
- *das Betriebsklima*
- *die Weiterbildungsmöglichkeiten*
- *Fairness*
- *Erfolg*
- *Seriosität*
- *Zuverlässigkeit.*

## Erfolg ist freiwillig

### Einfache Schritte zum betrieblichen Erfolg

Viele Unternehmer erreichen nicht, was sie sich vorgenommen haben – ihr Unternehmen erfolgreich zu führen, dauerhaften Erfolg zu generieren und obendrein noch Freude an der Arbeit zu haben!

Der Autor Dieter Richter, selbst erfolgreicher Unternehmensberater und seit langen Jahren als Coach in der Automobilbranche tätig, beschreibt in dem vorliegenden Buch, wie unternehmerischer Erfolg machbar ist. Sein Motto dabei: ‚Kiss – keep it simple and short.‘

Das Buch richtet sich an Geschäftsführer und Entscheider von Unternehmen sowie an Unternehmensgründer und Nachfolger – unabhängig von der Branche und der Unternehmensgröße.



Dieter Richter

*„Als Consultant erlebe ich täglich, dass viele Unternehmer ergänzende Impulse benötigen um aktiv zu werden. Das vorliegende Buch liefert diese Impulse und beschreibt in einfacher Art und Weise wie man im Geschäftsleben erfolgreich agiert. Es hebt sich dabei positiv von der ansonsten trockenen Management-Literatur ab.“*

**Peter Nebel**

(Geschäftsführer Motivations GmbH)