



~~SOLLTE
WÜRDE
HÄTTE
KÖNNTE~~

Holger Steltz

Mach **endlich** deinen Job!

So tun Sie die richtigen Dinge und
erreichen mehr Umsatz und Erfolg

WILEY

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages und des Autors gestattet.

Einleitung

„Mach endlich Deinen Job!“

Das habe ich schon manchem Klienten, Vertriebsmitarbeiter oder auch Menschen aus meinem privaten Umfeld zugerufen.

Voller Inbrunst habe ich allen Mut zusammengenommen und mein Gegenüber beschworen, doch bitte mit dem erbärmlichen Gejammer aufzuhören. Aufzuhören, mit dem ständigen Schimpfen und Zetern über die Kollegen, den Chef, die Politik, die Chinesen, über Donald Trump und Gott weiß wen noch.

Mit starker Stimme habe ich vehement meine Meinung vertreten, dass man doch bitte erst einmal vor der eigenen Haustür kehren sollte, bevor man für alles und die Welt andere Menschen, die schlechte Organisation, die Wirtschaft und die Flüchtlinge verantwortlich macht.

Ja, ich habe sogar meinen ganzen Mut zusammengenommen und konkret gefragt, ob man denn wirklich sicher sei, dass man selbst alles Machbare und Notwendige tue, um die aktuell ja wohl so schlimme Situation im eigenen Arbeits- und Aufgabenumfeld zu verbessern.

Ich habe alles hinterfragt. Jeden Prozessschritt, jede Teilaufgabe, jede Verantwortlichkeit und, wenn ich dann nur Ausreden und Verteidigungsreden gehört habe, schließlich selbstbewusst nochmals meinem Gegenüber „mach endlich Deinen Job!“ entgegengeschleudert.

Ach ja, schön wär's gewesen!

Natürlich habe ich das nicht getan.

In unserer Gesellschaft ist das ein absolutes No-Go und könnte dazu führen, dass man beruflich und sozial geächtet wird. Besonders, wenn man wie ich seine Brötchen damit verdient, Unternehmen und Organisationen zu beraten, Vertriebsabteilungen und deren Mitarbeiter zu trainieren und Führungskräfte sowie deren Mitarbeiter zu coachen. Das wäre geschäftlicher Selbstmord.

Deshalb verhalte ich mich natürlich maximal professionell, indem ich den Menschen zuhöre, Verständnis zeige, als Vermittler und Sparringspartner auftrete, um schließlich durch den Einsatz verschiedener Techniken eine Denk- und Verhaltensänderung zu ermöglichen.

Zum Beispiel arbeite ich sehr gerne mit der Reframing-Methode. Besonders dann, wenn mein Gegenüber in die Opfer-Rolle verfällt, nach dem Motto: „Ich würde ja gerne, aber alle anderen sind ja soooo unfähig.“

Ich bitte dann das Gegenüber – das kann übrigens gleichwohl ein Vorgesetzter, ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin und sogar eine ganze Gruppe sein –, sich in die Rolle des jeweils anderen zu versetzen.

Was ich dann sehe, höre und erlebe ist meistens äußerst interessant und erhellend. Oft zeigt sich, dass der andere gar nicht unfähig ist und nicht wie angenommen aus reiner Boshaftigkeit handelt. Meistens hat auch der vermeintlich unfähige Chef oder Mitarbeiter sein Päckchen zu tragen.

Vielleicht würde auch der andere gerne ein paar Dinge verändern, einiges komplett anders machen oder einfach nur zielgerichteter arbeiten. Aber auch er oder sie unterliegen externen und internen Zwängen und Einschränkungen, leiden unter Restriktionen oder können einfach emotional und psychisch manches nicht so umsetzen, wie sie das gerne würden.

Für mich als Trainer, Berater oder Coach findet der Einstieg tatsächlich oft unter ähnlichen Voraussetzungen statt. Chefs, Vorgesetzte und Führungskräfte beschwerten sich über ihre doch so unfähigen Mitarbeiter. Die häufigsten Themen sind dann auch wieder sehr ähnlich:

Die Mitarbeiter tun nicht das, was sie sollen.

Man beschäftigt sich mit privaten oder auch geschäftlichen Themen, die aber nichts mit der eigentlichen Position zu tun haben.

- Termine werden nicht eingehalten.
- Fehlende Zielorientierung.
- Mangelnde Kommunikationsfähigkeiten.
- Man verzettelt sich.
- Keine oder unzureichende Verantwortungsübernahme.
- Etc.

Im Gegenzug höre ich in den Einzel- oder Gruppengesprächen mit den Mitarbeitern dann aber diese Vorwürfe:

- Ziele sind nicht klar oder werden nicht ausreichend kommuniziert.
- Es gibt keine zielführenden Prozesse.
- Die Verantwortlichkeiten sind nicht klar geregelt und kommuniziert.

- Die allgemeinen Rahmenbedingungen passen nicht (mehr).
- Keine oder unzureichende Führung und Steuerung.
- Die vorhandenen Werkzeuge sind schlecht, zu langsam oder technisch überholt.
- Fehlende Konsequenz.
- Etc.

Auffallend ist, dass beide Seiten klare Ziele, Regeln und Verantwortlichkeiten haben wollen und eine bessere Kommunikation wünschen.

Daher sollte es doch eigentlich einfach sein, mit ein paar Workshops oder ein bisschen Coaching die notwendigen Dinge so anzupassen, dass danach alle Beteiligten glücklich und zufrieden sind und ab sofort die Produktivität und die Ergebnisse exorbitant in die Höhe schnellen.

Leider sieht die Realität etwas anders aus. Das Dumme an dieser Situation ist nämlich, dass diese Anpassungen bedeuten, man muss Veränderungen auf den Weg bringen. Und obwohl neunundneunzig Prozent aller beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter immer wieder betonen, wie gut und wichtig man Veränderungen findet, fürchten alle ausnahmslos diese Veränderungen mehr als der Teufel das Weihwasser.

Soll doch erst mal der andere etwas verändern. Wenn der Chef endlich dafür sorgt, dass wir neue Tablets bekommen, dann, ja dann können wir verkaufen. Dann geht es richtig los.

Im gleichen Moment beharrt aber der Chef darauf, dass die Außendienst-Mitarbeiter doch bitte erst einmal durch vermehrten Einsatz bei der Kundengewinnung beweisen sollen, dass sie diese Investition wert sind.

Beliebt ist auch das Spiel, dass die Vertriebsorganisation neue Produkte oder Leistungen fordert und die Geschäfts- und Vertriebsleitung vorher aber möglichst präzise Zahlen über den damit verbundenen zusätzlichen Umsatz einfordern.

Die Argumentation gleicht häufig dem Streit zweier Dreijährigen im Kindergarten. Es geht weniger um die Sache als vielmehr um die Frage, wer angefangen hat, wer denn nun als Erster ein Jota nachgibt und was der andere denn bekommt, wenn er ganz brav und folgsam ist.

Derartige Situationen liebt jeder Coach und Berater, weil er damit automatisch zwischen den berühmten Stühlen sitzt. Das Erste, was ich in derartigen Patt-Situationen tue, ist eigentlich ganz simpel. Ich suche Gemeinsamkeiten.

Wenn wir uns die Aufzählung von oben ansehen, dann fallen doch sofort einige Themen auf, die sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter herausstellen:

- der Wunsch nach klaren und transparenten Zielen,
- eindeutige Prozesse und geregelte Verantwortungen.

Der Wunsch beziehungsweise die Forderung nach klaren und transparenten Zielen zieht sich wie ein roter Faden durch nahezu alle meine Projekte der letzten Jahre. Und das, obwohl es in vielen Unternehmen und Organisationen zum Teil extrem aufgeblähte Zielfindungs- und Planungsprozesse gibt. Häufig ist, für mich völlig unverständlich, die Controlling-Abteilung dreimal so groß wie die Vertriebsabteilung.

Die Bedeutung von möglichst realistischen aber herausfordernden Zielen beziehungsweise deren Eltern, den Visionen, ist inzwischen weithin bekannt. Trotzdem gelingt es vielen Organisationen nicht, diese Ziele in die Mannschaft zu transportieren. Es fehlt an geeigneten Methoden aber auch an den Fähigkeiten der Führungskräfte die Visionen und Ziele so zu kommunizieren, dass jeder im Unternehmen weiß, wohin die Reise gehen muss. Organigramme, Grafische Darstellungen der Aufbau- und Ablauf-Organisation oder Aufgaben und Stellenbeschreibungen helfen hier nur bedingt. Motivation, was ja nach Meinung mancher Zeitgenossen ohnehin ein Mythos ist, erzeugt man damit nicht oder zerstört im schlechtesten Fall durch formale Vorgaben und übertriebene Bürokratie sogar ein kleines loderndes Motivations-Flämmchen.

Um Organisationen sowie deren Führungskräfte und Mitarbeiter auf gemeinsame Visionen und Ziele einzuschwören, gilt es, Einladungen auszusprechen. Einladungen für Veranstaltungen in der Zukunft, die bunt sind, die groß sind und gute Laune machen.

Deshalb müssen diese Visionen so attraktiv und sexy wie möglich dargestellt werden. Eine Einladung wie diese: „In drei Jahren werden wir Marktführer für Druckbohrziehschraub-Anlagen in Europa sein. Kommen sie mit!“, ist nicht wirklich sexy. Oder?

Im zweiten Teil des vorliegenden Buches werde ich Ihnen ein paar Vorschläge unterbreiten, wie Visionen und Ziele aussehen sollten, die nicht nur motivieren sondern im Idealfall sogar Begeisterung erzeugen.

Lassen Sie mich in dieser Einleitung aber auch noch einen Blick auf die Arbeitnehmer, die Mitarbeiter und Kollegen werfen. Wenn ich mich mit manchen Außendienstmitarbeitern, Sachbearbeitern, Vertriebsingenieuren aber auch dem einen oder anderen eher Technisch- oder Prozess-orientierten Mitarbeiter spreche, dann muss ich teilweise zwischendurch mehrmals ziemlich schlucken.

Natürlich hat sich der Arbeitsmarkt in den letzten Jahren gedreht und tatsächlich können sich Arbeitnehmer mit bestimmten Ausbildungen und Fähigkeiten ihre Arbeitgeber heutzutage fast nach Belieben aussuchen. Das heißt aber nicht, dass jeder tun kann, was er will! Ich schreibe diesen Satz übrigens ganz bewusst mit einem Ausrufezeichen am Ende. Sie können von mir halten, was Sie wollen, aber ich vertrete wirklich und wahrhaftig die Meinung, dass ein abhängig Beschäftigter eben nicht tun und lassen kann, was er will.

Das Salär erhält der Arbeitnehmer nicht dafür, dass er oder sie eine bestimmte, vorher festgelegte Anzahl von Stunden in einem Unternehmen verbringt und dabei irgendwelche mehr oder weniger sinnvollen Dinge erledigt. Lohn und Gehalt gibt es ausschließlich für gute Arbeit und idealerweise für Ergebnisse. Und gute Arbeit ist die Arbeit, die der Zielerreichung dient. Demzufolge ist alles, was eben nicht dazu geeignet ist, die Ziele zu erreichen, keine gute Arbeit. Punkt. Basta.

Und hier kommen die oben genannten eindeutigen Prozesse und Verantwortlichkeiten ins Spiel. Die braucht es nämlich, wenn man eine Organisation in Richtung von Zielen und Visionen ausrichten will.

Ja ich weiß, dass es fast überall Stellenbeschreibungen und Organigramme gibt. Aber die greifen meistens viel zu kurz. Es braucht mehr, viel mehr. Weil es dieses Mehr aber meistens nicht gibt, passiert eben genau das, was ich in diesem Buch thematisiere.

Führungskräfte und Mitarbeiter taumeln durch den Tag und erledigen die Dinge, die eben das berühmte berückichtigte Tagesgeschäft so mit sich bringt. Jeder beteuert, dass man gerne mehr zielorientiert und strategisch arbeiten möchte, aber niemand tut es. „Wir können die Axt nicht schärfen, weil wir Bäume fällen müssen“, höre ich zwischen den Zeilen und es bereitet mir manchmal körperliche Schmerzen, wenn ich erkennen muss, in welcher Zwickmühle sich manches Unternehmen, viele Führungskräfte und noch mehr Mitarbeiter befinden.

Wirklich richtig faule Mitarbeiter habe ich übrigens bisher noch kaum kennengelernt. Das kann daran liegen, dass ich in der Regel nur temporär in den Unternehmen unterwegs bin und in den wenigen Tagen, Wochen oder selten auch Monaten doch nicht den ganz tiefen Einblick in alle Strukturen und menschlichen Systeme erhalte.

Das kann durchaus aber auch daran liegen, dass die faulen Socken eben besonders ausgebufft sind und ihr Tun beziehungsweise Nicht-Tun gut tarnen können.

Was ich leider sehr häufig erlebe, ist die Überbetonung der Effizienz und die Unterschätzung der Effektivität. In Inhouse-Trainings frage ich meistens, ob die Teilnehmer den Unterschied zwischen Effektivität und Effizienz kennen und amüsiere mich köstlich über die sprachlichen Klimmzüge, die derjenige vollbringt, der glaubt, den Unterschied erklären zu können.

Eigentlich ist es ganz einfach. Effektivität bedeutet, die richtigen Dinge zu tun, während Effizienz bedeutete, die Dinge richtig zu tun. Ich behaupte, dass ein großer Teil der Probleme in Unternehmen dadurch begründet ist, dass sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter den Unterschied nicht gänzlich durchschaut haben.

In vielen Gesprächen, in Workshops und Coachings aber auch während der Projekte, bei denen ich über mehrere Monate tief in die Unternehmen hineinschaue, stelle ich immer wieder fest, dass alles, was getan wird, meistens extrem effizient erledigt wird.

Sorgfalt, Qualität, Perfektion werden groß geschrieben. Fehler passieren wirklich selten und wenn, dann sind die Prozesse klar beschrieben, die eine Wiederholung der Fehler zu vermeiden helfen.

Ein schönes Beispiel dazu erlebte ich bei einem Unternehmen in Südost-Deutschland, welches seit vielen Jahren immer zum Jahresbeginn, kurz nach Ostern und nach den Sommerferien, eine Mailing-Aktion durchführte. Da die Response-Quote schon sehr lange permanent unter einem Prozent lag, versuchte man mit immer neuen Ideen die Qualität des Mailing zu verbessern. Man wollte origineller, witziger, provokativer und stylischer sein als alle anderen, um dadurch die Response-Quote nach oben zu bekommen. Man wechselte die Agentur, erweiterte die Zielgruppe und schaltete sogar eine begleitende Werbekampagne in Printmedien, aber die Rücklauf-Quote wollte einfach nicht besser werden.

Als ich dann in dem ersten Workshop die Frage stellte, ob eine Mailingaktion denn überhaupt das Richtige sei, um neue Kunden zu gewinnen, entbrannte zunächst heftiger Widerstand. Die mehrmals im Jahr stattfindende Mailing-Kampagne war eine heilige Kuh, die man nicht so einfach schlachten durfte. Erst, als ich glaubwürdig nachweisen konnte, dass es heutzutage bessere Wege zur Gewinnung neuer Kunden gibt, ließ der Widerstand nach. Die Mailing-Aktion war ein totes Pferd und ich brauchte all meine Erfahrung und viele Argumente, um zu beweisen, dass es keinen Sinn mehr macht, diesen Kadaver weiter zu reiten.

Man hatte versucht, das, was man tat, mit viel Aufwand und Geld zu optimieren. Man drehte an der Effizienz-Schraube. Die Überlegung, ob das, was man sehr gut und immer besser tat, denn das Richtige, also effektiv war, kam niemandem in den Sinn.

Und genau das erlebe ich immer wieder. Immer wieder arbeiten Heerschaaren von fleißigen Sachbearbeitern, Führungskräften und Selbstständigen gewissenhaft an den falschen Dingen. Sie beschäftigen sich mit Aufgaben, die längst überholt sind, die keinen Nutzen bringen oder einfach nur tot sind.

Teilweise bewusst, weil man einfach gar kein Interesse hat, wirklich etwas Sinnvolles zu tun. Weil einem die Ziele des Unternehmens egal sind und weil man einfach nur seine Zeit absitzen will und am Ende des Monats sein Gehalt auf dem Konto erwartet. Ja auch diese Art von Mitarbeitern, aber auch Führungskräften gibt es. In Unternehmen ist das zwar häufig ein Tabuthema, aber in der Regel spreche ich das trotzdem an. Darin sehe ich einfach auch einen großen Teil meines Jobs: unangenehme Dinge ansprechen und den Finger in die Wunde legen, damit Veränderungen möglich werden.

Teilweise arbeiten viele auch unbewusst aber in bester Absicht das Richtige zu tun an den falschen Dingen. Weil man die Alternativen gar nicht erkennt. Denn zum Erkennen gehört, dass man einen Schritt zurücktritt, nüchtern und sachlich analysiert und dann Veränderungen in den Prozessen und der Arbeitsweise vornimmt.

Mit diesem Buch möchte ich Ihnen das Zurücktreten ermöglichen. Ich zeige Ihnen anhand von teilweise unglaublichen Erlebnissen aus meiner Praxis als Coach, Trainer und Berater, welche skurrilen Dinge passieren, wenn Menschen auf unterschiedlichen Ebenen nicht ihren Job machen.

Ich zeige schonungslos auf, womit sich Arbeitnehmer, Chefs und Selbstständige beschäftigen, nur um sich tatsächlich vor unangenehmen Tätigkeiten zu drücken.

Bei der einen oder anderen Schilderung werden Sie vielleicht denken, dass hat sich der Steitz jetzt aber ausgedacht. Dass kann nicht wirklich sein. So dumm, dreist oder ungeschickt ist doch niemand. Ich schwöre Ihnen, dass ich nichts von den Dingen, die ich vorwiegend in den ersten fünf Kapiteln beschreibe, erfunden habe. All diese zum Teil nur schwer nachvollziehbaren Tätigkeiten und die dazugehörigen Erklärungen haben Menschen tatsächlich ausgeführt.

Ich beschreiben diese teilweise wirklich unglaublichen Dinge auch deshalb so ausführlich, um Sie auf mögliche eigene Fehler und Schwächen hinzuweisen, die sich bei nahezu jedem aufgrund der zwangsläufig auftretenden Betriebsblindheit einfach einstellen.

Man arbeitet falsch, uneffektiv und lässt sich vom Tagesgeschäft treiben. So kommt man nicht weiter, weshalb ich dann in den folgenden zwei Kapiteln Tipps und Vorschläge unterbreite, wie man denn die eigene Arbeit besser, effektiver und zielführender gestalten sollte.

Erwarten Sie hier nichts grundlegend Neues. Die meisten der dort niedergeschriebenen Tipps und Techniken kennen Sie aus anderen Ratgebern zum Thema Zeitmanagement und Arbeitsorganisation. Was aber für Sie sicher anders und besonders hilfreich sein wird, ist der konkrete Bezug auf die Praxis, also die Umsetzung und die Integration der wirklich zielführenden Gewohnheiten in den täglichen Arbeitsablauf.

In den letzten drei Kapiteln wende ich mich bewusst meinem Thema, dem Vertrieb, zu. Hierbei lege ich aber das besondere Augenmerk auf das Was, weniger auf das Wie. Denn besonders auch im Vertrieb des Jahres 2020 sollte Effektivität vor Effizienz gehen. Außerdem gibt es zu dem „Wie“ genügend Literatur und wer mehr darüber wissen möchte, wie man im modernen B2B-Vertrieb heute vorgehen sollte, dem empfehle ich einfach mein vorheriges Buch *Verkaufen ohne Tricks und Kniffe*.

Was also modernen Vertrieb von erklärungsbedürftigen Produkten und Dienstleistungen ausmacht sowie welche Prozesse und Methoden wirklich funktionieren, das erfahren Sie in den Kapiteln 8 und 9.

In den letzten beiden Kapiteln thematisiere ich dann noch den Bereich Planung, Steuerung und Führung beziehungsweise den Umgang mit Rückschlägen und Scheitern.

Mein Ansatz ist es mit diesem Buch, aufzuzeigen, was tatsächlich Ihr Job ist und vor allem, was Sie an Ihrer Arbeitsweise und den Rahmenbedingungen verändern müssen, um zumindest den größten Teil Ihrer wertvollen Zeit Ihren Job zu machen.

Es geht um den Vertrieb aber nicht ausschließlich, sodass auch Nicht-Vertriebler viele interessante Ansätze finden werden, um erfolgreicher und damit auch glücklicher und zufriedener zu werden.

Ich traue mich kaum, es zu schreiben, aber auch in diesem Buch habe ich mich zugunsten der einfacheren Lesbarkeit dazu entschieden, die männliche Form der Anrede zu verwenden. Deshalb bitte ich schon jetzt alle Damen um Verzeihung und versichere Ihnen, dass ich Sie sowohl im Vertrieb als auch in anderen Funktionen sehr schätze und respektiere. Vielleicht versuche ich es in meinem nächsten Buch mit der weiblichen Anrede ...

Jetzt wünsche ich Ihnen viel Spaß, viele hilfreiche Erkenntnisse und maximalen Erfolg bei der Umsetzung aller Methoden aus dem vorliegenden Buch.

*Ihr
Holger Steitz*

Kapitel 1 – Wir haben doch keine Zeit

Ich kann es wirklich nicht mehr hören! Überall, wo ich hinkomme, das gleiche Gejammer. Als ob sich alle abgesprochen hätten.

Egal, ob Training, Schulung, Workshop oder Coaching. Irgendwann kommt das Thema auf das Unvermeidliche. Irgendwann platzt es aus einem der Teilnehmer, der Führungskräfte oder der Mitarbeiter heraus. Irgendwann, wie auf ein nicht wahrnehmbares Kommando, hat jemand seine Emotionen nicht mehr im Griff.

Manchmal fühlt sich jemand in die Enge getrieben und meint, sich rechtfertigen zu müssen. Oft ist es auch eine Führungskraft, deren Beschützerinstinkt anspringt, woraufhin die besondere Situation im Unternehmen sowie eigene Versäumnisse und Defizite ins Feld geführt werden.

Häufig zeigt sich schon ganz am Anfang, dass einiges nicht in den richtigen Bahnen läuft und viele Dinge den handelnden Personen oder im schlimmsten Fall dem Zufall überlassen werden.

Oft braucht es auch überhaupt keinen konkreten Anlass oder einen bestimmten Auslöser, weil das Thema sich ganz von selbst in den Fokus rückt.

Tatsächlich gibt es aber auch die Situation, da scheint es, als ob alles in Butter ist. Man hat das Gefühl, dass alles geordnet und rund läuft. Zumindest auf den ersten Blick erscheint es so, als ob die Prozesse gut auf die Ziele ausgerichtet sind, die handelnden Personen wissen, was zu tun ist und die notwendigen Aufgaben auch mehr oder weniger diszipliniert und systematisch abgearbeitet werden.

Dann muss ich schon genauer hinsehen und die Fragen so stellen, dass es nicht gleich offensichtlich ist, worauf ich hinauswill.

Besonders in Trainings- und Schulungsmaßnahmen kommt das Thema aber auf jeden Fall zur Sprache. Meist sind es ältere und erfahrene Kollegen, die – verbunden mit einem mitleidigen Lächeln auf den Lippen – klarmachen, dass man genau erkannt hat, wo die Herausforderungen liegen. Man wisse schon, dass es das eine oder andere Problemchen gibt, aber ich hätte ja wohl überhaupt keine Ahnung, was in der Branche so alles abgeht. Ersatzweise kann für Branche auch das Unternehmen, der Markt, das Umfeld, die Gesamtsituation oder etwas ganz Ausgefallenes eingesetzt werden.

Der Tenor ist immer gleich. Bei uns ist alles anders und besonders das böse Tagesgeschäft und vor allem die völlig unverschämten Kunden sind daran schuld, dass alle irgendwann zu der gleichen Aussage kommen: WIR HABEN KEINE ZEIT!

Heutzutage gehört es ja schon zum guten Ton, keine Zeit zu haben. Wer würde schon freiwillig zugeben, dass er Zeit hat? Um Gottes willen!

Zeit zu haben wird in unserem Kulturkreis ja gemeinhin mit Faulheit assoziiert. Und faul will definitiv niemand sein.

Wobei Faulheit in dem hier besprochenen Zusammenhang ja auch bedeuten würde, dass jemand vorgibt, keine Zeit zu haben, weil er sich lieber dem Müßiggang hingeben möchte. Das geht ja schon aus Gründen, die das Kündigungsschutzgesetz regelt, überhaupt nicht und davon soll auch nicht die Rede sein.

Faule Socken fallen früher oder später auf und werden demzufolge auch relativ konsequent aus der Organisation entfernt oder entfernen sich selbst.

Die Menschen, die mir direkt oder indirekt mitteilen, sie hätten keine Zeit, meinen das in der Regel ganz anders und natürlich weiß ich das auch ganz genau.

Gehen wir es noch mal der Reihe nach durch. Schauen wir doch mal, wann und in welchem Zusammenhang diese Aussage getroffen wird.

Nehmen wir diese Situation aus einem Vertriebstaining. Es geht gerade um das Thema Neukundengewinnung und ich führe einen Dialog mit den Teilnehmern. Wir stellen gemeinsam fest, dass Neukundengewinnung notwendig ist. Weiterhin sind wir uns einig, dass es dafür erforderlich ist, Dinge zu tun, die man bisher nicht oder nicht in ausreichendem Maße getan hat. Beispielsweise die Recherche von potenziellen neuen Kunden und den entsprechenden Ansprechpartnern im Internet und deren Ansprache über Social-Media-Kanäle.

Wir entwickeln gemeinsam ein Bild, wie die neuen Kunden aussehen sollen, haben gute Ideen, über welche Kanäle und mit welcher Ansprache man auf unsere zukünftigen Großkunden zugehen kann und legen los.

Mit großen Augen verfolgen die Teilnehmer eines Trainings, wie man über XING oder LinkedIn die passenden Ansprechpartner findet und wie man langsam und behutsam einen Kontakt aufbaut.

Die Augen und Ohren werden immer größer, wenn wir eine passende Ansprache definiert haben, diese in Rollenspielen und Live-Telefonaten ausprobieren und feststellen, dass es sogar funktioniert. Wir bekommen Termine und finden passende Leads. Alle sind glücklich und dann passiert es. In der letzten Reihe steht einer auf, füllt die Lungenflügel mit ausreichend Luft und bringt hervor, was alle insgeheim schon die ganze Zeit gedacht haben. „Lieber Herr Steitz, Sie haben ja völlig Recht, mit dem was Sie sagen, Ihre Ideen und die Vorgehensweise sind auch wirklich gut und funktionieren ja sogar. Aber bei uns gibt es ja auch noch das Tagesgeschäft und wir müssen ja auch unseren Bestandskunden gerecht werden. Für das, was Sie uns hier vorschlagen, haben wir gar nicht die notwendige Zeit.“

Rumms! Voll vor den Bug geschossen! Den steckt er nicht so leicht weg!

Man kann eine Stecknadel fallen hören. Alle sind still. Manche haben ein süffisantes Lächeln aufgesetzt, weil sie meine bedingungslose Kapitulation erwarten. Andere – die die mir wohlgesonnen sind – starren fassungslos zu mir, sind oft peinlich berührt und warten gespannt auf meine Reaktion. Die anwesenden Führungskräfte fallen augenblicklich in eine Schockstarre, weil sich das doch alles bisher so gut anging und jetzt das ...

Aber ich bin vorbereitet. Insgeheim habe ich darauf gewartet, denn ohne diesen Abschnitt wäre mein Training unvollständig. Der Part „Arbeitsorganisation“ oder „Effiziente Vertriebsarbeit“ ist ein fest eingeplanter Teil meines Schulungsprogramms und je nachdem, wie offen oder verschlossen die Teilnehmer sind, gehe ich weiter vor.

Schauen wir uns eine andere Situation an: Ich begleite Unternehmen im Vertrieb. Meistens machen wir zu Beginn der Zusammenarbeit einen Workshop, bei dem wir erst mal in aller Tiefe die bisherige und aktuelle Situation im Vertrieb analysieren. Wir schauen uns die Prozesse und Strukturen an, um Optimierungspotenzial aufzudecken. Das geht von der Aufbau- über die Ablauforganisation bis hin zu den jeweiligen Maßnahmen und Terminen, heruntergebrochen bis auf den einzelnen Mitarbeiter.

Besonders wichtig ist für mich natürlich herauszufinden, wie groß der Anteil der wirklichen Initiativen der Vertriebsmitarbeiter und Führungskräfte ist.

Ich will ganz konkret wissen, wie hoch der Anteil der reaktiven Arbeit ist – also alles, was durch Aktionen von außen oder vom Management ausgeht – und wie hoch der Anteil der

aktiven Vertriebsarbeit. Alle Initiativen also, die der Vertriebsmitarbeiter erledigt, um in Richtung seiner Ziele voranzukommen.

Die erste Diskussion dreht sich meistens darum, was denn zu den Initiativen zu zählen ist und was nicht. Der Versand von E-Mails an Kunden und Interessenten ist ein ewiger Streitpunkt. Manche Vertriebler sind tatsächlich der Meinung, mit dem Versand von ein paar E-Mails an potenzielle Kunden habe man genügend Aktivitäten gestartet, um nachhaltig neue Kunden zu gewinnen.

Übrigens: das ist kein Scherz, sondern bittere Wahrheit in namhaften deutschen Unternehmen. Aber dazu später noch mehr ...

Irgendwann haben wir uns dann darauf geeinigt, was denn nun wirklich zu den vertriebsproduktiven Tätigkeiten gehört und stellen fest, dass einige der Vertriebsmitarbeiter im Innen- und Außendienst nur sehr wenig Initiativen vorweisen können.

Und spätestens jetzt ist dann wieder der Zeitpunkt gekommen, an dem mindestens einer der Beteiligten feststellt, dass man ja wirklich gerne mehr machen würde, aber man aufgrund der vielen kleinen Tätigkeiten und Aufgaben, die alle ja gar keinen Namen haben, einfach nicht dazu kommt.

WIR HABEN EINFACH KEINE ZEIT!

Und schauen wir uns abschließend noch ein weiteres Beispiel an, bei dem es um die Führungskräfte geht. Ich bin immer wieder völlig von den Socken, wenn ich feststellen muss, wie manche Führungskräfte Steuerung und Führung interpretieren. Auch hier ist die Bandbreite dessen, was man da so alles erlebt, nahezu unendlich groß.

Ich überziehe nur sehr wenig, wenn ich behaupte, dass es Führungskräfte gibt, deren Vorgesetzten-Funktion sich auf das Genehmigen von Urlaubsanträgen beschränkt und die ansonsten mehr oder weniger die Arbeit eines Sachbearbeiters ausführen.

Man hat eben irgendwann mal überlegt, dass es gut wäre, wenn man einen Abteilungsleiter hätte und daraufhin einem langjährigen verdienten Mitarbeiter den Titel „Leiter“ oder gern auch „Head of ...“ verpasst.

Im Zweifelsfall ist das dann auch derjenige, der vom Chef zuerst einen auf die Mütze bekommt, wenn etwas nicht so läuft, wie gewünscht, aber eine wirkliche Vorgesetzten-

Funktion nehmen diese Art Führungskräfte nicht wahr. Es wird Sie nicht wundern, wenn ich behaupte, dass derartige Situationen meist im Inhaber geführten Mittelstand anzutreffen sind.

Den gegenteiligen Fall erlebe ich in der Tat mindestens genauso häufig. Führungskräfte, deren Arbeit sich auf das Verwalten und Auswerten von Zahlen, Daten und Fakten beschränkt und die mit ihren Mitarbeitern, wenn überhaupt, nur per Telefon kommunizieren. Den Löwenanteil ihrer Zeit verplempern diese „Manager“ mit dem Erstellen von Dashboards und deren Interpretation in stunden- oder sogar tagelangen Meetings im großen Kreis.

Mein Ansinnen in Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen von Führungskräften ist es immer, die Kommunikation und den engen Kontakt mit ihren Mitarbeitern und den Kunden in den Vordergrund zu stellen. Hier sollten die Führungskräfte ihre Schwerpunkte setzen. Nah am Markt, nah am Kunden, nah am Mitarbeiter oder, wie es in manchen Unternehmen so martialisch heißt, an der Front oder im Feld.

Sie werden es sich schon denken können, dass genau hier auch wieder der Einwand kommt. WIR HABEN DOCH KEINE ZEIT!

Ich bin mir sicher, dass Sie die Liste, der von mir aufgezeigten Situationen unendlich erweitern könnten, wenn ich Sie darum bitten würde. Aber darauf will ich überhaupt nicht hinaus. In diesem Kapitel möchte ich viel mehr die Frage aufwerfen, woran es denn liegt, dass offenbar so viele Mitarbeiter und Manager ständig über zu wenig Zeit klagen.

Fest steht ja nun einmal, dass jedem Einzelnen von uns jeden Tag 24 Stunden oder 1440 Minuten oder 86 400 Sekunden zur Verfügung stehen. Von daher haben zunächst einmal alle die gleichen Voraussetzungen.

Im privaten Umfeld kennen wir das ja auch. Wir treffen einen ehemaligen Kommilitonen oder Kollegen zufällig in der Fußgängerzone und kommen ins Gespräch. Man plaudert ein paar Sätze miteinander und kommt zu dem Schluss, dass man sich doch dringend einmal treffen müsste, um die alten Zeiten bei dem einen oder anderen Bier wieder aufleben zu lassen. Man tauscht die aktuellen Handynummern aus und geht seines Weges. „Ich melde mich ...“, gibt man noch mit auf dem Weg und was passiert? Genau: Nichts!

Keiner von beiden rafft sich auf, um wirklich einen Termin für einen netten Abend bei Nüsschen und Bier zu vereinbaren. Es bleibt bei der losen Absprache und wirklich aktiv wird weder der eine oder andere.

Einige Wochen oder Monate später passiert das Unvermeidliche. Nichtsahnend schlendern beide wieder durch die Fußgängerzone, freuen sich am schönen Wetter oder ärgern sich über den nasskalten Regen. Gedankenverloren blickt man noch auf das Handydisplay und beim nächsten Blick geradeaus schaut man direkt ins Gesicht des alten Freundes. Sofort meldet sich das schlechte Gewissen und nach dem Austausch der üblichen Nettigkeiten bringt einer der beiden die Sprache auf den gemeinsamen Termin, den man ja eigentlich schon längst hätte vereinbaren wollen.

Und natürlich nutzen beide unabhängig voneinander wieder die gleiche ausgeleierte Floskel: „ICH HABE DOCH SO WENIG ZEIT!“

Und genau das ist eine infame Lüge! Wir haben alle immer und zu jeder Zeit die gleiche Anzahl an Tagen, Stunden und Minuten zur Verfügung. Wie wir diese Zeit nutzen, entscheiden wir aber jeder für sich ganz individuell nach den eigenen Umständen, Vorlieben und persönlichen Einschränkungen.

Natürlich gibt es Restriktionen, denen jeder Einzelne von uns, zumindest temporär, unterworfen ist. Wir alle müssen für unseren Lebensunterhalt sorgen, also als Angestellter in einem Unternehmen gegen Entgelt einer Beschäftigung nachgehen oder als Freiberufler, Unternehmer oder Selbstständiger Aufträge für Kunden erledigen, für die man uns bezahlt.

Wir alle müssen schlafen, essen, legen Wege zurück, müssen Notdürfte verrichten und verbringen hier und da ein bisschen Zeit mit unseren Familien und Freunden.

Jeder von uns hat aber auch ein mehr oder weniger großes Zeitkontingent, welches nicht der reinen Lebenserhaltung dient und auch ansonsten nicht fest und regelmäßig verplant ist. Und wie wir dieses Zeitkontingent nutzen, das obliegt jedem selbst.

Jeder entscheidet also selbst, ob er abends nach dem Essen noch Sport treibt, faul auf der Couch liegt und Reality-Soaps konsumiert, ein gutes Buch liest, am Computer zockt, sich mit Freunden trifft oder vielleicht auch einfach einmal nichts tut.

Wenn man also dem Freund aus Studienzeiten mitteilt, man habe keine Zeit, dann ist das in der Tat eine Lüge. Wahr ist, dass man sich dafür entschieden hat, die Zeit, die zur Verfügung stand, mit anderen Dingen zu verbringen, als mit einem vermutlich sogar sehr lustigen Abend mit einem ehemaligen Studienkollegen. Nur, das würde man im wahren Leben so natürlich niemals zugeben.

„Ja du, ich hatte das noch im Hinterkopf, aber bis jetzt waren mir noch andere Dinge wichtiger“, kommt wahrscheinlich nicht so gut. Deshalb entscheidet man sich in der Regel doch zu dem von jedem akzeptierten und immer wieder gern missbrauchten: „Ich hatte noch keine Zeit“.

Im privaten Umfeld ist das, was wir hier machen, also nichts anderes als Vorlieben, Gewohnheiten, Bequemlichkeit und Routinen zu pflegen. Wir bewegen uns in der inzwischen ja allseits bekannten Komfortzone und richten uns darin sehr gemütlich und behaglich ein.

Nicht jeder ist ein rastloser Abenteurer, der jeden Abend und jedes Wochenende auf Achse sein muss und der auch im Urlaub nur dann zufrieden ist, wenn er möglichst viele Extreme durchlebt hat. Unter der Besteigung des Mount-Everest machen es viele heute ja kaum noch und in manchen Gesprächen hat man heutzutage schon das Gefühl, dass man nur als Triathlet eine Daseinsberechtigung in unserer Gesellschaft hat.

In unserem Privatleben spricht nichts gegen das eine noch gegen das andere. Sowohl das faule und gemütliche Leben als auch die Abenteuerlust sind akzeptabel und jeder sollte so leben, wie er mag.

Für beide Extreme wäre es aber ratsam, zumindest gelegentlich auch etwas von der anderen Seite in das eigene Leben einzubauen.

Der eher gemütliche und in Routinen lebende Mensch sollte sich von Zeit zu Zeit aus seiner Komfortzone herausbewegen. Denn außerhalb wartet das Abenteuer oder für die, die es etwas kleiner haben möchten, die Herausforderungen, an denen man als Persönlichkeit wächst. Die Dinge, die einen weiterbringen und bei denen man, spätestens wenn man es denn dann getan hat, im Nachhinein sagt, das war mal wieder toll, hat jede Menge Spaß gemacht und neue Blickwinkel eröffnet. Das vermeidet Langeweile und führt letztendlich zu einem zufriedeneren und glücklicheren Leben.

Diejenigen, die ständig Aktion und Zerrstreuung brauchen, tun gut daran, von Zeit zu Zeit einen Gang herunterzuschalten. Auch wenn es manchem schwerfallen mag, bringt ein Abend auf der Couch, mit einem guten Buch und einem mindestens genauso guten Rotwein, auch den Hyperaktiven die notwendige Entspannung, um langfristig die hohe Drehzahl auszuhalten.

Aber versuchen wir mal wieder den Schwenk, in Richtung Geschäft und Berufsleben zu bekommen. Hier, wo es um harte Dollars und Euros geht, muss doch „keine Zeit zu haben“ zwangsläufig etwas anderes bedeuten? Hier sind wir doch in enge Korsetts gezwungen, die wohlklingende Namen, wie Stellenbeschreibung, Organigramm oder Prozessbeschreibung haben.

Und genau diese Korsetts dienen vielen Führungskräften und Mitarbeitern auf allen Ebenen dazu, ihr eigenes Tun oder Lassen zu rechtfertigen. Man hat irgendwann einmal eine Stelle angetreten und sich nach und nach, mal schneller und mal langsamer, in die Materie eingearbeitet. Für vieles gab es schriftliche Anweisungen. Manches wurde auch von dem Vorgänger oder einem Kollegen übermittelt. Egal, ob es die Stelle schon viele Jahre gab oder ob es sich um eine ganz neue Position handelt, die erst durch zusätzliche Aufgaben oder das Anschwellen der allgemeinen Aufgabenflut neu geschaffen werden musste. Es gibt immer irgendwelche Vorstellungen, was man als Stelleninhaber tun sollte und wie man die jeweiligen Aufgaben anzugehen hat.

Im Zweifelsfall gibt es meist einen Vorgesetzten, der mehr oder weniger klar formuliert, was er oder sie von einem erwartet. Diese Erwartungen werden in der Regel in einer Stellenbeschreibung festgehalten, die Position ist Bestandteil eines Organigramms und die jeweiligen Aufgaben sind Puzzleteile innerhalb eines meist ziemlich komplexen Prozessgewirrs.

Und aus den jeweiligen Aufgaben ergibt sich ein Zeitbedarf, der meist abgeschätzt, selten auch gemessen wird. Dieser Stundenrahmen pro Woche beziehungsweise pro Monat bildet dann schließlich die Basis für die Einstufung der Position in dem Gehaltgefüge des Unternehmens und schlägt sich in dem wider, was am Monatsende als Nettogehalt auf dem Konto des Stelleninhabers aufschlägt.

Auch bei neu geschaffenen Stellen bilden sich sehr schnell Routinen heraus. Tätigkeiten, die einfach zu erledigen sind, die immer wieder kommen und die man, ohne groß darüber nachzudenken, einfach abarbeitet. Diese Routinen sind überaus beliebt, denn sie haben eine Eigenschaft, die für jede Führungskraft und jeden Mitarbeiter immer wieder sehr nützlich sein kann. Man kann sich hinter diesen Routinen nämlich bestens verstecken. Besonders, wenn es gilt Geschäftigkeit vorzutäuschen, damit der Chef nicht auf die Idee kommt, irgendwelche unangenehmen Sonderaufgaben zu übertragen.

Übrigens gibt es dieses Phänomen auch bei den klassischen Einzelkämpfern. Freiberufler, Selbstständige, Vertriebsmitarbeiter im Homeoffice und all jene, die weitgehend auf sich alleine gestellt und ohne direkt greifbaren Vorgesetzten agieren.

Auch bei diesen Menschen gibt es Aufgaben, die nicht besonders beliebt sind. Telefonakquise, die Steuererklärung, unliebsame Gespräche mit Kunden und so weiter und so fort. Hier helfen ebenfalls eigentlich unwichtige Routineaufgaben, die man mal schnell erledigt, da sie plötzlich vermeintlich extrem wichtig geworden sind. Damit kann man sich gut beschäftigen, ohne faul zu wirken und kann trotzdem die wichtigen aber unangenehmen Tätigkeiten erst einmal verschieben.

Ich will das alles überhaupt nicht stigmatisieren. Das ist alles menschlich und glauben Sie mir, auch ich bin nicht frei davon, Zeit zu vertrödeln und unliebsame Themen zu verschieben.

Eine weitere hochspannende Sache ist in diesem Zusammenhang das Parkinsonsche Gesetz. Dabei handelt es sich um eine Gesetzmäßigkeit, die der britische Soziologe C Northcote Parkinson¹ bereits 1955 zum Thema Bürokratiewachstum beobachtet und beschrieben hat. Danach ist es tatsächlich so, dass sich Arbeit in dem Maße ausdehnt, in dem man ihr Zeit für die Erledigung zur Verfügung stellt. Verstehen Sie nicht? Ich musste mich auch erst mal hineinlesen, aber dann fielen mir sofort Beispiele aus meiner eigenen Arbeit ein.

Nehmen wir an, Sie sind Vertriebsleiter eines mittelständischen Unternehmens, haben ein paar Außendienst- und Innendienstmitarbeiter zu führen und berichten regelmäßig an die Geschäftsleitung. Als Unterstützung haben Sie weiterhin einen Assistenten.

¹ C. Northcote Parkinson, * 30. Juli 1909, † 9. März 1993
Britischer Historiker, Soziologe und Publizist.

Nun gilt es wieder einmal, eine ausführliche Präsentation für das Halbjahresmeeting vorzubereiten. Die Zahlen kommen aus dem CRM-System und die Prosa liefern Sie an Ihren Assistenten. Das Meeting findet am 3. November statt, einem Donnerstag.

Um noch etwas Zeit für den letzten Schliff zu haben und noch eventuelle aktuelle Themen einzuarbeiten, setzen Sie Ihrem Assistenten eine Deadline, sagen wir Freitag, den 28. Oktober.

Was denken Sie und was ist Ihre Erfahrung aus Ihrer eigenen Arbeit? Wann bekommen Sie die Präsentation von dem Assistenten geliefert? Genau. Die Präsentation landet genau am 28.10. in Ihrem E-Mail-Eingang. Keinen Tag früher. Hätten Sie den 26.10. oder meinetwegen den 23.10. genommen, wäre die Präsentation auch an diesem Tag eingegangen. Erstaunlicherweise funktioniert das Ganze auch umgekehrt. Wenn Sie den Abgabetermin auf den 31. Oktober oder den 1. November gelegt hätten, wäre die Präsentation keinen Tag früher bei Ihnen eingetroffen.

Arbeit dehnt sich genau in dem Maße aus, wie Zeit zu ihrer Erledigung zur Verfügung steht – das Parkinsonsche Gesetz!

Mit all diesen Themen – Wie laufen die Prozesse? Wer ist wofür verantwortlich? Wer macht was, wann und wie? – darf ich mich häufig in meinen Beratungs- und Coachingprojekten beschäftigen.

Heutzutage gilt mehr denn je, die vorhandenen personellen Ressourcen besser zu nutzen. Es hat sich inzwischen herumgesprochen, dass es nicht wirklich sinnvoll ist, ständig neues Personal einzustellen. Ganz davon abgesehen, dass dies Kosten verursacht, findet man heute, anders als noch zu Beginn der Nullerjahre nicht mehr genügend gut ausgebildetes und williges Personal. Das Wort „Fachkräftemangel“ ist bittere Realität. Demzufolge haben die Firmenchefs von heute überhaupt keine andere Wahl, wenn sie ein Wachstum des Geschäfts anstreben. Sie müssen die vorhandenen Ressourcen möglichst optimal ausbilden und nutzen.

Also schaue ich mir im Rahmen der Zusammenarbeit sehr genau an, was die teuren und hoch qualifizierten Leute im Vertrieb den lieben langen Tag tun. Mal begleite ich einzelne Führungskräfte, mal lasse ich einfach mal Zeiten für verschiedenen Tätigkeiten schätzen und gelegentlich mache ich mir sogar die Mühe und messe konkret, wie viel Zeit für einzelne Aufgaben im Laufe einer Woche verwendet werden.

Das ist in der Regel sehr erhellend. Denn dabei stellen wir sehr häufig fest, dass sich die Mitarbeiter im Vertrieb mit genau den oben beschriebenen Routineaufgaben, unnötigen, weil inzwischen überholten, Statistiken und für die eigene Zielerreichung völlig unwichtigen Dingen beschäftigen.

Beispiele gefällig? Bitte schön:

Außendienstmitarbeiter tragen jeden Freitag die Aktivitäten der Gesamtwoche in eine Excel-Tabelle ein und übermitteln diese Daten an die Zentrale. Seit der Einführung des CRM-Systems vor drei Jahren ist dies überhaupt nicht mehr notwendig, weil die Informationen direkt auf Knopfdruck aus dem System generiert werden können.

Die ursprünglich einmal mit vier Abteilungsleitern gestartete wöchentliche Führungsrunde ist inzwischen auf neun Leute angewachsen. Einzelne Fach- und Führungskräfte wurden für bestimmte Themen eingeladen. Weil sich aber niemand die Mühe macht, den Verteiler für die Einladungsmail zu überarbeiten, werden alle immer wieder eingeladen, auch die, die nur partiell zu bestimmten Themen hinzugeholt werden sollen. Wie die Lemminge rennen alle immer wieder in die gleiche Besprechungsrunde, die sich damit außerdem noch unnötig in die Länge zieht, weil mehr Teilnehmer natürlich auch mehr Fragen und Wortmeldungen bedeutet.

Angebote werden grundsätzlich nicht von den Außendienstmitarbeitern direkt versendet. Dafür wurde in der Zentrale vor vielen Jahren eine extra Abteilung geschaffen, in der drei Mitarbeiter für die Erstellung und den Versand der Angebote zuständig sind. Vor vielen Jahren war das auch völlig in Ordnung, weil es damals noch kein passendes System gab. Die Außendienstler schrieben das Angebot, mit den technischen Daten und den individuellen Preisen in eine E-Mail-Maske und schickten diese in die Zentrale. Dort wurde aus den Infos der Außendienstler ein Angebot in Word erstellt, formatiert und mit den entsprechenden Unterlagen zu dem Kunden gesendet.

Nun gibt es aber schon seit vielen Jahren ein CRM-System. Darin tragen die Vertriebler genauso wie früher in die E-Mail-Maske, die Artikelnummern, die technische Sonderausstattung und die Preise ein und erstellen dann einen Task für die Damen im Innendienst. Also sogar doppelte Arbeit.

Tatsächlich ist das CRM-System aber in der Lage, aus den Eintragungen des Außendienstlers direkt ein sauber formatiertes Angebot zu generieren und automatisch die dazugehörigen Da-

tenblätter und Vertragsdokumente anzuhängen. Der Außendienstler könnte das also alles selbst und viel schneller machen, tut es aber nicht.

Wenn ich diese Dinge in den Projekten anspreche – übrigens egal, ob bei den Führungskräften oder bei den betroffenen Mitarbeitern –, dann höre ich immer wieder das Totschlagargument. „Das haben wir schon immer so gemacht.“

Ersatzweise kommen auch andere Killerphrasen zur Anwendung, wie beispielsweise:

„Das haben wir noch nie gemacht.“

„Das macht doch keinen Sinn.“

„Das ist halt einfach so.“

„Das ist alternativlos.“

Gerne werden auch kurze, aber schroffe Formulierungen à la „Träumst Du?“, „na ja, und?“ oder „Das ist Unsinn“ angebracht, die alle nur eines sagen sollen.

Wir haben uns in unserer Welt, mit den anstehenden Aufgaben und Terminen, mit unseren Routinen und den lieb gewordenen Ritualen schön und bequem eingerichtet und haben überhaupt keine Lust, daran etwas zu verändern.

Nur die wenigsten haben wirklich Lust dazu, das eigene Handeln kritisch zu hinterfragen. Nur die wenigsten sind freiwillig dazu bereit, ihr eigenes Aufgaben- und Terminumfeld regelmäßig nach möglichen Optimierungspotenzialen zu durchstöbern und aufzuräumen.

Natürlich gibt es Ausnahmen und die erkenne ich inzwischen auch sehr schnell und versuche, mir diese seltenen Exemplare zu Verbündeten zu machen. Selbstverständlich erkennen sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter häufig selbst, dass es einige Dinge zu verbessern gäbe und in den Gesprächen melden sich manchmal auch welche zu Wort, die behaupten, sie hätten das schon erkannt und bereits mehrfach angesprochen.

Das mag sogar meistens stimmen. Man darf aber nicht die teils sichtbaren und teils unsichtbaren Kräfte innerhalb von Abteilungen, Unternehmen und Organisationen unterschätzen.

Sichtbare Kräfte sind häufig Betriebsräte oder sonstige Arbeitnehmervertretungen, die grundsätzlich erst mal alles ablehnen oder totreden, was auch nur im Entferntesten irgendwann einmal zu Kürzungen bei der Arbeitnehmerschaft führen könnte. Diese Kräfte sind aber tatsächlich in den letzten Jahren aufgrund der bereits erwähnten Situation am deutschen Arbeitsmarkt sehr kooperativ und helfen meist dabei, bessere Lösungen für die Kollegen umzusetzen.

Viel schwieriger wird es dagegen bei den unsichtbaren Kräften, die vehement mit den oben aufgezählten und vielen noch nicht genannten Killerphrasen gegen jegliche Änderungen der Strukturen und Prozesse wettern.

Gegen interne Verbesserungsvorschläge von neuen Kollegen oder Führungskräften kommt man mit den passenden Totschlagargumenten gut klar. Der mit den neuen Ideen wird beiseitegenommen und man redet Tacheles. Meistens ist das aber nicht notwendig, weil man es im Kollegenkreis schafft, mit blumigen Reden, der einen oder anderen Anekdote oder ein paar Witzen das Thema ad acta zu legen.

Das Argument „wir haben doch keine Zeit“ ist extrem wichtig für das interne Klima und die einzelne Führungskraft. Man wehrt sich deshalb mit Händen und Füßen gegen Veränderungen und blockiert – notfalls auch mit nicht ganz fairen Mitteln – notwendige Verbesserungsmaßnahmen so lange es geht.

Als externer Berater oder Coach kann ich natürlich anders argumentieren und agieren als eine involvierte Führungskraft. Das ändert aber nichts daran, dass Widerstände aufkommen, gegen die man gewappnet sein sollte.

Wie man damit umgeht und wie man es schafft, die erforderlichen Verbesserungen durchzusetzen, das lesen Sie im zweiten Teil des Buches.

Klappentext:

Wir könnten alle insgesamt viel produktiver sein und viel mehr erreichen als heute - beruflich und privat.

Sie finden, das stimmt nicht? Holger Steitz beweist Ihnen in diesem Buch das Gegenteil: Sowohl im Vertrieb als auch in vielen Fachabteilungen und besonders auch in den Chefetagen der Unternehmen wird leider unendlich viel Zeit verschwendet. Das bedeutet nicht, dass jeder dort Däumchen dreht, aber ein großer Teil der Mitarbeiter und Führungskräfte beschäftigt sich mit Dingen, die nur sehr wenig mit der eigentlichen Zielerreichung zu tun haben. Teilweise bewusst und teilweise unbewusst.

Erfahren Sie hier, wie Sie Ihre Arbeitsweise so ändern und Prozesse vereinfachen, um zielgerichteter und produktiver zu arbeiten. Untermuert mit zahlreichen Anekdoten und Beispielen aus seinem Beratungs- und Trainingsalltag liefert Ihnen Holger Steitz konkrete Tipps, Methoden und Tools dafür.

Der Autor:



Holger Steitz ist Trainer, Berater, Coach und Autor für B2B-Vertrieb.

Seit fast dreißig Jahren unterstützt er meist mittelständische Unternehmen dabei, ihren Vertrieb und die Neukundengewinnung zu optimieren. Mit seiner anpackenden Art berät er KMU's mit erklärungsbedürftigen Produkten und Dienstleistungen. Er trainiert und coacht Vertriebsmitarbeiter im Innen- und Außendienst sowie vertrieblich aktive Führungskräfte in den Bereichen Akquise, Social-Selling, Vertriebsorganisation, Verhandlungstechniken sowie Abschluss. Holger Steitz vermittelt praxisnah die erforderliche Haltung und Begeisterung für den Vertrieb und scheut auch nicht den direkten Einsatz an der Verkaufsfond.

Seine Vorträge begeistern und bieten wertvolle Impulse für die tägliche Arbeit als Führungskraft und Verkäufer

Kontakt:

SALE DIRECT GmbH

Holger Steitz

Bahnhofstraße 10

35469 Allendorf (Gießen)

Tel.: +49 (0)64 07-404 84-0

h.steitz@sale-direct.de

www.sale-direct.de