

## 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 Vertriebsstraining. 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. Ingeheim 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 inhabergeführten 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 noch der 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. Telefon-Akquise, 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 verträdeln 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 Parkinson<sup>1</sup> 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.

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.

<sup>1</sup> C. Northcote Parkinson, \* 30. Juli 1909, + 9. März 1993. Britischer Historiker, Soziologe und Publizist.

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



Datenblätter 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 aus der Kapitelüberschrift. »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.

