

# Team-Effizienz



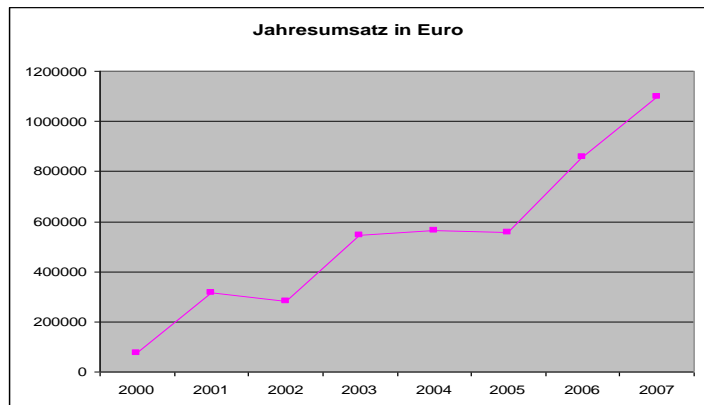
**Wie Sie  
die Produktivität Ihrer Firma durch  
optimierte Abläufe und Prozesse  
und  
effiziente Mitarbeiter  
drastisch erhöhen**

René Stareczek

# Fallbeispiel: Umsatz verdreifacht

Wir schreiben das Jahr 2001. Ich betreute damals eine kleine Firma mit zwei Gesellschaftern und noch ohne Mitarbeiter. Kurz darauf hatten sie die ersten Mitarbeiter eingestellt und wuchsen in den Folgejahren bis auf zehn Mitarbeiter.

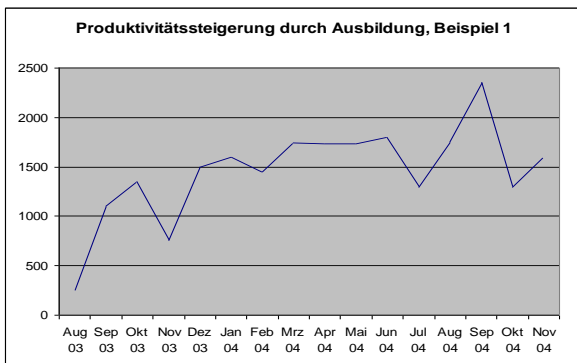
Innerhalb von sechs Jahren verdreifachten sie den Umsatz und erreichten nach sieben Jahren eine so hohe Effizienz, dass ihre Umsatzrendite schließlich bei über 50 Prozent lag.



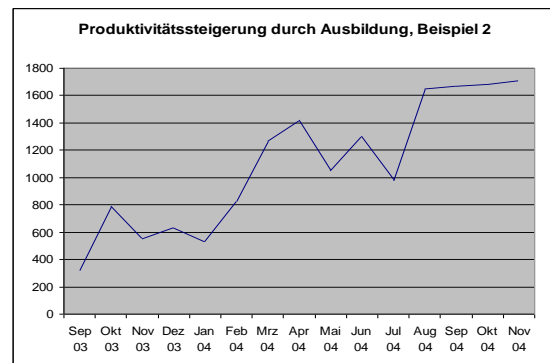
Die wesentlichen Elemente dieses Erfolgs? **Optimierte Abläufe und Prozesse sowie spezielle Schulung der Mitarbeiter darin!**

Blicken wir dazu auf die Ebene der einzelnen Mitarbeiter und deren Produktivität: Zwei Mitarbeiterinnen hatten jeweils klar zugewiesene Kennziffern, mit denen man ihre Produktionsleistung exakt messen konnte.<sup>1</sup>

Schauen wir uns an, wie die Produktionsleistungen zunahmen:



Mitarbeiterin 1 leistete also am Ende dieses Zeitraums beinahe doppelt so viel wie zu Beginn.



Bei Mitarbeiterin 2 vergrößerte sich die Arbeitsleistung sogar auf fast das Dreifache.

Nebenbei gesagt gab es auch ansonsten mit diesen Mitarbeiterinnen so gut wie keine Probleme. Sie erledigten ihre Arbeit selbständig und zuverlässig, waren bei Meetings immer gut vorbereitet, machten regelmäßig Verbesserungsvorschläge, vergaßen oder übersahen so gut wie nie irgendwelche Vorgänge und wurden allgemein als Stützen des Unternehmenserfolgs betrachtet.

<sup>1</sup> Falls Sie mit diesem System nicht vertraut sind: Damit können Sie die erbrachten Leistungen Ihrer Mitarbeiter *exakt* feststellen. Beispielsweise könnten Sie bei Telefonisten die Anzahl der geführten Telefonate, bei Verkäufern natürlich die abgeschlossenen Verträge und bei Monteuren den Umsatzwert der durchgeführten Arbeiten zählen.

## Was erwartet Sie in diesem Text?

Nach diesem einführenden Beispiel möchte ich Ihnen einen funktionierenden Ausweg aus dem Mitarbeiter-Dilemma zeigen.

Ein System,

- mit dem sich die **Einstellung** der Mitarbeiter zur Firma verbessert
- das dazu führt, dass Mitarbeiter mehr **mitdenken** und mehr **Engagement** zeigen
- das dazu führt, dass Sie sich **nicht mehr dauernd wiederholen** müssen („*Das hab ich dem schon hundert Mal gesagt!*“)
- das **nicht so viel Kontrolle** von oben verlangt
- das den **Wert des Unternehmens steigert**, weil nicht mehr alles vom Chef abhängt.

*(Diese Aussagen stammen direkt von Kunden, die dieses System umgesetzt haben!)*

Dieses System hat über Jahre hinweg in Firmen von nur vier Angestellten bis zu Dutzenden von Mitarbeitern funktioniert.

**Die Lösung Ihrer Personalprobleme und der Produktivität in der Firma wird dabei nicht vom Zufall, sondern von Ihrem System bestimmt.**

Schauen wir uns dieses Thema genauer an...

# Wie man mit klaren Prozessen und Abläufen aus Mitarbeitern ein gut koordiniertes Team schafft

„Was ist es, was der Trainer des FC Bayern heute anders macht, um mit seinen Spielern so erfolgreich zu sein?

Er hat sehr viel Wert auf Spielsystem und einstudierte Spielzüge gelegt. ... Heute tritt seine Mannschaft als geschlossene Einheit auf.“ (manager-magazin)

Aus vielen Sportarten kennt man diese einfache Formel: Man entwickelt geeignete Spielzüge und trainiert die Spieler solange darauf ein, bis sie diese Spielzüge perfekt beherrschen.

Diese Formel funktioniert erwiesenermaßen auch in Unternehmen!

Die zwei Hauptfaktoren, die Sie brauchen, um ein *wirkliches* Team zu erschaffen, sind:

- 1. Klare Spielzüge (Prozesse, Regeln, Zuständigkeiten, Vorgehensweisen etc.)**
- 2. Kompetente Teammitglieder, die Obiges gut kennen und umsetzen.**

Wie steht es diesbezüglich um *Ihr* Team?

Haben Sie Spielzüge (Zuständigkeiten, Vertretungsregelungen, Schnittstellen zwischen Mitarbeitern und Abteilungen, Abläufe usw.) klar und eindeutig festgelegt?

Lassen Sie Ihre Mitarbeiter diese „Spielzüge“ üben, bis sie reibungslos sitzen?

# Umsetzung in der unternehmerischen Praxis

In einer Firma erstellen wir ein Organigramm und dazu detaillierte Jobbeschreibungen. Dies zeigte jedem Mitarbeiter auf, was sein Zuständigkeitsbereich ist, welche Aufgaben und Produkte er verantwortet, und um welche Angelegenheiten er sich zu kümmern hat. Es zeigte auch auf, um welche Dinge er sich nicht zu kümmern braucht bzw. wem er sie weiterzugeben hat.

Geschäftsleitung				
Auftragsanbahnung	Arbeitsvorbereitung	Ausführung	Abrechnung	Organisation
Werbung	Auftragsübersicht	Neubau	Rechnungsstellung	Personal
Anfragenannahme	Auftragsordner	Renovierungen/Umbauten	Bürgerschaft/ Sicherheitsleistung	Technik
Angebotsstellung	Vertragsfüllungs- bürgschaften	Reparaturen	Nachkalkulation	Orga
Auftragsabschlüsse	Planung	Wartungen	Archivierung	Finanzen
Sonderwünsche	Fremdleister	Abnahme		Recht
Auftragsbestätigungen	Materialbestellung	Revisionsordner		Telefon/Kommunikation
Wartungsverträge				
Ergebnis: Vollständig abgeschlossen, lukrative Aufträge im SHK-Bereich	Ergebnis: Komplett vorbereitete Aufträge, die effizient ausgeführt werden können	Ergebnis: Kompetent und vollständig ausgeführte Kundenaufträge	Ergebnis: Abgerechnete, nachkalkulierte und vollständig archivierte Aufträge	Ergebnis: Funktionsfähige und effiziente technische und organisatorische Einrichtungen, die die Arbeit optimal unterstützen.

Ziel der Firma:  
Renommiertes, bodenständiges, ertragsstarkes Unternehmen, durch das unsere Kunden Lebensqualität und Wohlfühl in Wellness, Bad und Energie erhalten und unsere Mitarbeiter ihr entsprechendes Einkommen verdienen.

In einem Handwerksbetrieb gab es unter Anderem Durcheinander mit den Fahrzeugen. Als Teil der Maßnahme wurden daher die Fahrzeuge und die damit verbundenen Verantwortlichkeiten klar zugewiesen.

Durch dieses Vorgehen schufen wir **völlige Klarheit** über all diese Themen. Es gab anschließend kaum irgendwelche Fragen, wer sich worum zu kümmern

## 6. Fahrzeuge

Die Fahrzeuge sind konkret bestimmten Mitarbeitern zugewiesen, die für diese verantwortlich sind.

Fahrzeug	Kennzeichen	Mitarbeiter
Crafter	S-DH 880	Uwe
Crafter	S-DH 550	Alex
Cabstar	S-MA 4404	René
Iveco	S-DH 1003	Benjamin
Interstar	S-DH 60	Jürgen

Diese Verantwortung beinhaltet, das Fahrzeug täglich innen und außen aufgeräumt und ordentlich (besenrein) wieder im Betrieb abzustellen.

Dies muss der verantwortliche Mitarbeiter nicht alleine erledigen, sondern dies kann selbstverständlich gemeinsam mit anderen Mitarbeitern in seiner Kolonne gemacht werden.

Auszug aus einer Jobbeschreibung

### 5.2.1. Telefon

#### Gespräche annehmen

Wenn Sie ein Telefonat annehmen, das nicht an mich weiterverbunden wird (weil ich abwesend bin oder gerade nicht übernehmen kann), möchte ich anschließend eine Info bekommen.

Dazu gibt es zwei Wege:

- a) Outlook-Kontakt

Man öffnet den Kontakt des Kunden, trägt im großen Bemerkungenfeld die Informationen ein und markiert anschließend den Kontakt als Kategorie „Aktuell“. Diese Kategorie schaut sich der Chef täglich an und weiß dadurch, wo etwas passiert ist, wo er zurückrufen muss usw.

Auszug aus einer Jobbeschreibung

hat und wo eine bestimmte Sache zu finden ist oder wie eine fertige Arbeit von einer Abteilung zur nächsten Abteilung zu übergeben ist. Die gegenseitigen Störungen nahmen drastisch ab und die Leute konnten sich mehr um ihre eigentliche (produktive) Arbeit kümmern.

In einem Ingenieurbüro für Statik und Architektur musste das Zusammenspiel der verschiedenen Fachbereiche so koordiniert werden, dass die Arbeitsabläufe entlang eines Bauprojekts geradlinig und effizient verlaufen. Die beiden Geschäftsinhaber beklagten, dass die Mitarbeiter sich zu oft verrannten, einzelne Aufgaben in dieser sehr komplexen Materie übersehen wurden und die Aufträge insgesamt nicht in einer Stundenanzahl abgearbeitet wurden, die noch ausreichend lukrativ gewesen wäre.

Also analysierten wir die Abläufe für die einzelnen Bereiche im Detail und erstellten eine umfassenden Ablaufplan (Checkliste), der den Auftrag von der Anbahnung über die Abwicklung bis zur Nachkalkulation exakt anleitete, sodass (a) nichts vergessen werden konnte, und (b) alle Schritte in der sinnvollsten und zeitsparendsten Reihenfolge angeordnet waren.

Jeder Fachbereich griff somit auf die intelligenteste Weise in den Prozess ein,

immer an der richtigen Stelle, und die bestmögliche Koordination aller Bereiche war gewährleistet.

Aber auch in handwerklichen Branchen lassen sich diese Dinge anwenden:

In einem Sanitärbetrieb sollte die Vorbereitung von Baustellen optimiert werden, sodass die eigentliche Arbeit möglichst ungestört und geradlinig ablaufen kann.

Wir erstellten ein einfaches Formular, das jeder zuständige Teamleiter vor der Abfahrt mit seinen Leuten durchgehen und ausfüllen muss.

Die Häufigkeit von Fällen, wo jemand nachher wieder von der Baustelle in die Firma fahren musste, um etwas Vergessenes zu holen, nahm drastisch ab, die produktive Arbeitszeit stieg an.

**Lph 4 Leistungsphase 4 – Genehmigungsplanung**  
*Erarbeiten und Einreichen der Vorlagen für die erforderlichen Genehmigungen oder Zustimmungen*

- Stelle fest, ob das Vorhaben nach LBO genehmigungsfrei ist: ja  nein   
 Wenn nein:  
 Genehmigungsverfahren notwendig   
 Kenntnisgabeverfahren ausreichend
- Bringe von der Baugenehmigungsbehörde die erforderliche Anzahl von Ausfertigungen in Erfahrung.
- Sende die Entwurfspläne zur Erstellung des Lageplanes (zeichnerischer und schriftlicher Teil) an den Vermesser.  
 Fordere gleichzeitig vom Vermesser Angaben bzgl. Nachbarn und Eigentümern an.  
 Teile dem Vermesser mit, in welcher Anzahl der Lageplan benötigt wird.
- Fülle die Bauleitenerklärung, die bautechnische Bestätigung und die Baubeschreibung sowie das Antragsformular für die Baugenehmigung aus.
- Besprechung mit dem PB. Und ggfs. gleich auf den folgenden Formularen unterschreiben lassen.
- Fülle das Abstimmungsprotokoll Stufe 2 in Absprache mit den Fachplanern und der Genehmigungsbehörde aus.
- Stimme die Bauvorlagen vor Abgabe inhaltlich mit dem AG ab und lasse ihn auf allen nötigen Formularen unterschreiben.  
 Lass dir auch das Abstimmungsprotokoll Stufe 2 von ihm gegenzeichnen.
- Stelle folgende Unterschriften auf den Formularen sicher:

	Bauherr	Architekt	Statiker	Vermesser	Bauleiter	Anzahl Ausfertigungen
Lageplan				X		
Zeichnungen	X	X				
Bauleitenerklärung	X				X	
Bautechnische Bestätigung	X		X			
Baubeschreibung		X				
Antragsformular	X	X	X	X		

- Richte der Sekretärin alle Zeichnungen und Formulare hin, und teile ihr die benötigte Anzahl an Ausfertigungen mit, damit sie das Baugesuch zusammenstellen kann.

Auszug aus einem Ablaufplan eines Architekturbüros

**Baustellenvorbereitung**

Objekt \_\_\_\_\_ Datum \_\_\_\_\_

Ist alles Material angeliefert worden?

Was müssen wir aus dem Lager mitnehmen?

Welches Werkzeug brauche ich für diesen Auftrag?

Habe ich die richtigen Schlüssel für das Objekt eingesteckt?

Folgende offene (fachliche) Fragen zum Auftrag habe ich geklärt:

Abbildung einer Checkliste

# Wie kriegt man es in die Köpfe der Mitarbeiter?

Die zweite Frage lautet, wie man die „Spielzüge“ in die Köpfe der Mitarbeiter reinbekommt! Oder genauer gesagt: Wie man sie in die *Hände* der Leute reinbekommt, womit gemeint ist, dass sie auch wirklich entsprechend dieser Spielzüge *handeln!*

## 5.2.7. Büromaterial

Wir führen eine Liste, auf die wir eintragen, wenn etwas nachbestellt werden muss. Diese Liste hängt links vom Kopierer an der Wand. Die typischen (häufig benötigten) Dinge sind darauf bereits eingetragen und müssen daher bei Bedarf nur angekreuzt werden, was dann aussagt: „Achtung, dies wird benötigt!“

Spezielle Dinge, die nicht auf der Liste voreingetragen sind, können von Hand auf der Liste ergänzt werden.

Diese Liste behält man im Blick (schaut beispielsweise zum Monatsende) und führt dann die Bestellung aus, wenn die Bestellsumme keine Versandkostenpauschale mehr ergibt. Ausnahme: Wenn etwas Unerlässliches (z.B. Druckpapier oder Toner) zwischendurch ausgehen würde, müssen wir natürlich unabhängig von Versandkosten trotzdem bestellen.

Auszug aus einer Jobbeschreibung

Wenn wir von Unternehmen gebeten werden, unser System einzurichten, dann bemerken wir oft, dass zuvor lediglich mit der *falschen Methode* geschult wurde. Das Wissen und die Leute wären oftmals schon die richtigen gewesen, aber man bekam das nicht in die Köpfe der Leute rein.

Das Geheimnis liegt darin, dass bloße Worte nicht ausreichen. Auch etwas praktisch zu zeigen, genügt nicht.

**Wir verwenden für unsere Schulungen eine *Kombination* zahlreicher sehr spezialisierter Lern- und Übungsmethoden, die *zusammen* das gewünschte Ergebnis erzielen.**

*Beispiel:* Der Inhaber eines gastronomischen Betriebes wollte erreichen, dass seine Aushilfen im Service mehr Umsatz erzielen. Hindernis war deren Einstellung zum Thema Verkaufen, die geprägt war landläufigen Vorstellungen über „Geld aus der Tasche ziehen“ und Ähnliches.

Nach der Schulung wurden die Teilnehmer befragt, inwiefern sich ihre Einstellung geändert hat: „Ich bin ein Verkäufer, und das ist nichts Schlimmes“ war beispielhaft eine Aussage.

*Beispiel:* Ein Elektrotechnikmeister wollte seine Monteure dazu bringen, ihre Fahrzeuge bereits am Nachmittag zu laden, sodass sie morgens schneller zur Baustelle loskommen.

Wir schulten zunächst ein paar grundlegende Prinzipien und gingen dann dazu über, diese Punkte in die Praxis umzusetzen. Ab dem nächsten Morgen ging es immer direkt nach Arbeitsbeginn los und immer nachmittags wurde geladen.

*Beispiel:* In einer Druckerei sollte die Zuständigkeit für die Mitarbeiterküche geklärt werden – die zuvor immer wieder zu ärgerlichen Streitigkeiten zwischen den Mitarbeitern geführt hatte.

Sechs Wochen nach der Schulung meinte der Unternehmer, dass er seitdem nie wieder von diesem Thema gehört habe, es sei erfolgreich gehandhabt worden.

# Wie Sie eine Vorzeigefirma erschaffen können

Bringen wir es zusammenfassend auf die Punkte, um die es im Kern geht:

**STELLEN SIE SICHER, DASS KLARE SPIELREGELN IN GEEIGNETER FORM FESTGEHALTEN *UND* MIT ALLEN BETEILIGTEN AUSREICHEND GELERNT *UND* GEÜBT WERDEN.**

Wie können wir Ihnen dabei helfen?

Wir definieren mit Ihnen die Prozesse und Abläufe und erstellen mit Ihnen ein maßgeschneidertes Schulungssystem, mit dem diese Inhalte den Mitarbeitern intensiv beigebracht werden.

Die in dieser Maßnahme erstellten Materialien (Firmenhandbuch, Checklisten, Ablaufpläne, Schulungsmaterialien usw.) haben Sie fortan für jegliche Nachschulungen oder Einarbeitung neuer Mitarbeiter zur Verfügung.

Es entsteht ein einheitliches Arbeiten, in dem die Mitarbeiter sich gegenseitig besser unterstützen und ersetzen können.

Die meisten Firmen, zu denen ich komme, können zwanzig bis dreißig Prozent mehr Ertrag erwirtschaften – mit der bestehenden Mannschaft – indem die zuvor beschriebenen Methoden angewendet werden. Bei vielen ist das Potenzial sogar noch deutlich größer.

Bei vielen Unternehmern ist es sogar so, dass sie sich dieser Umstände wohl bewusst sind – sie sind aber davon überzeugt, dass sie nichts dagegen tun können.

Auf der anderen Seite haben sie eine Vision von einer Vorzeigefirma, einem Betrieb, um den sie jeder andere Unternehmer oder Geschäftsführer beneidet.

Sie dabei zu unterstützen, solch einen Betrieb zu schaffen, ist meine ganz persönliche Vision und Motivation.

Herzlichst,

Ihr René Stareczek

Effizienzcoach.info  
Römerstr. 18  
71116 Gärtringen  
07034 932929  
post@effizienzcoach.info