

Wachstumsschmerzen mit Daniela Köfler

Daniela Küffler betont im Interview die Wichtigkeit klarer Unternehmensstrukturen, um Chaos zu vermeiden. Sie spricht über Effizienz durch Prozesse, Technologie und Konfliktlösung mit Empathie. Daniela bietet Unterstützung zur Strukturverbesserung an.

Artist: Olaf Kapinski

Album: LEBEN-FÜHREN

Year: 2024

URL: <https://leben-fuehren.de/>

Automatic Shownotes

Chapters

- 0:22** Strukturen im Chaos
- 1:09** Vorstellung von Daniela Küffler
- 1:27** Leidenschaft für Strukturen
- 2:32** Beispiel: Geschäftsführer
- 5:57** Persönlicher Firmenbesuch
- 5:59** Herausforderungen bei Remote-Arbeit
- 9:00** Technik und Prozessdokumentation
- 12:04** Umgang mit Konflikten
- 19:03** Haltung als Mediator
- 22:19** Kommunikation mit dem Geschäftsführer

Long Summary

In dem Interview spricht Daniela Küffler über die Bedeutung von Struktur in Unternehmen und wie sie dabei hilft, Chaos zu vermeiden. Sie erklärt, dass viele Kunden mit externen Anforderungen konfrontiert sind, die sie bewältigen müssen, aber auch interne Probleme haben, wie schwindende Produktivität und Unzufriedenheit der Mitarbeiter. Daniela betont ihre Leidenschaft für die Schaffung von Klarheit und Transparenz durch Systeme und Prozesse. Sie beschreibt den Ansatz, den sie mit Unternehmen verfolgt, um Struktur und Effizienz zu verbessern. Ein Beispiel ist die Analyse der Kommunikationswege und Ablagestrukturen, um Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Sie betont die Bedeutung, Wissen der Mitarbeiter in Prozesse zu integrieren und

Veränderungen gemeinsam anzugehen. Daniela diskutiert auch die Rolle von Technologie in der Verbesserung von Prozessen und betont die Notwendigkeit, Prozessdokumentationen aktuell und benutzerfreundlich zu halten. Sie spricht über die Herausforderungen der Unternehmenskultur und wie Konflikte und Missverständnisse reduziert werden können. Des Weiteren erläutert sie ihre Herangehensweise in Konfliktsituationen mit Abteilungsleitern und die Bedeutung von Mediation und Empathie. Daniela betont die Wichtigkeit von offener Kommunikation und der Einbeziehung aller betroffenen Parteien in Veränderungsprozessen. Abschließend betont Daniela ihre Flexibilität im Umgang mit verschiedenen Geschäftsführern und wie sie regelmäßig über den Fortschritt ihrer Projekte kommuniziert. Sie teilt auch ihre Kontaktdaten für diejenigen, die ihre Hilfe bei der Verbesserung ihrer Unternehmensstrukturen in Anspruch nehmen möchten.

Brief Summary

Daniela Küffler betont in dem Interview die Wichtigkeit von Unternehmensstruktur, um Chaos zu vermeiden. Sie spricht über ihre Leidenschaft für Klarheit und Transparenz durch Systeme und Prozesse und beschreibt ihren Ansatz zur Verbesserung von Struktur und Effizienz in Unternehmen. Dies beinhaltet die Analyse von Kommunikationswegen und Ablagestrukturen sowie die Integration des Mitarbeiterwissens in Prozesse. Daniela betont die Rolle der Technologie, aktuelle und benutzerfreundliche Prozessdokumentationen aufrechtzuerhalten. Sie diskutiert den Umgang mit Konflikten, betont die Bedeutung von Mediation, Empathie und Offenheit sowie die Einbeziehung aller Beteiligten in Veränderungsprozessen. Zum Schluss erwähnt sie ihre Flexibilität im Umgang mit Geschäftsführern und teilt ihre Kontaktdaten für Unterstützung bei Strukturverbesserungen.

Tags

Unternehmensstruktur, Chaosvermeidung, Klarheit, Transparenz, Effizienz, Kommunikationswege, Ablagestrukturen, Mitarbeiterwissen, Technologie, Konflikte, Mediation, Empathie, Flexibilität, Geschäftsführern, Strukturverbesserungen

Transcript

[0:00] Music.

[0:11] Führen ist eine Disziplin, ein Handwerk, eine Kunst. Sie können sie beherrschen und bis zur Meisterschaft bringen. Stell sicher, dass du erreichst, was du willst.

Strukturen im Chaos

[0:22] Guten Tag, hallo und ganz herzlich willkommen hier im Leben für Ihren Podcast. Dem

Podcast, der endlich mal wieder für Struktur sorgt. Was meint der jetzt schon wieder? Also, es geht bei den allermeisten um Strukturen bzw. Die Abwesenheit von solchen. Können Sie für sich selber abprüfen. Alles, wo sie Prozesse haben, läuft mehr oder weniger, beziehungsweise wenn ein Einschlag kommt, wissen sie, wo der Einschlag herkam.

[0:46] Dieses Totalchaos, wo es einfach nur brennt und richtig ganz gruselig ist, da gibt es weder Prozesse noch weiß es irgendwer, wer was macht. Ich erinnere an das Kneffen-Framework ganz oben, ganz links. Jetzt ist das zentrale Problem, was viele Leute haben, dass sie nicht wissen, was sie nicht wissen. Mir inklusive. Und jetzt gibt es tatsächlich Leute, die sich darum kümmern, wie man ihrem Laden Struktur gibt.

Vorstellung von Daniela Küffler

[1:10] Und so einen Leute habe ich heute im Interview. Herzlich willkommen, Daniela Küffler. Hallo, vielen Dank, dass ich da sein darf. Erstmal auch vielen Dank für deine super Anmoderation. Ich muss jetzt schon direkt ein bisschen grinsen. Ja, du verstehst es wirklich, es auf eine sehr humorvolle Art und Weise rüberzubringen.

Leidenschaft für Strukturen

[1:25] Ja, das ist genau der Bereich, in dem ich unterwegs bin. Einige können es bis heute nicht verstehen, wieso ich mir genau so einen Bereich ausgesucht habe. Aber für mich ist es die absolute Erfüllung. Also sehr viel mit Leidenschaft verbunden. Was ist genau das Problem, was deine Kunden haben, damit sie dann irgendwann bei dir aufrocken und sagen, hilf, kannst du was tun? Nimm uns mal mit so ein bisschen auf die Reise, was so die Hauptbeschwerden deiner Kundschaft sind.

[1:51] Ja, also die Hauptbeschwerden sind einfach Anforderungen von außen. Also es hat sich irgendein Gesetz geändert oder sie möchten die ISO 9001 Zertifizierung erfolgreich bestehen. Also das sind dann so die Zettel an der Wand Kunden. An der Stelle, das sind nicht meine Traumkunden. Und dann gibt es die, die sagen, irgendwie merke ich, ich habe vorher mit weniger Leuten mehr Outcome gehabt oder meine Produktivität näßt nach. Die Leute sind irgendwie unzufriedener und ich weiß nicht, woran es liegt. Das sind so meine Kunden, wo mein Herz aufgeht, wo ich mich völlig drin verlieren kann, weil da gibt es so viele Möglichkeiten und Hebel, über Systeme Klarheit und Transparenz reinzuschaffen.

Beispiel: Geschäftsführer

[2:29] Und ja, das sind die Bereiche, in denen ich mich richtig gerne ausprobe. Lass uns mal, damit wir heute so ein bisschen einen roten Faden auf den Boden malen können, wir nehmen mal als

Beispiel einen Geschäftsführer. Keine Ahnung, hast du einen Schwerpunkt auf eine Industrie?
Nein. Okay, weil Management ist Management und Führen ist Führen und dann ganz unten kommt raus, was die eigentliche Funktion ist, da bin ich sehr bei dir.

[2:51] Geschäftsführer stellt fest, er hat jetzt irgendwie den 101. Mitarbeiter eingestellt. Jetzt merkt er zwei Sachen. Zum einen, er schläft immer weniger, weil er irgendwie die Panik des Kontrollverlusts hat. Und das andere ist, naja, der Kontrollverlust ist gerechtfertigt, weil überall, wo ich nicht bin, geht es nicht. Und jetzt kommst du und machst was? Jetzt sag ich, nehmen wir, also der Geschäftsführer kommt zu dir und sagt, hier, hör mal, ich hab den Podcast gehört, der Kapinski sagt, sie können was. Was machen wir denn jetzt?

[3:19] Ja, grundsätzlich würde ich mir erst mal angucken, wie sind denn die Rahmenbedingungen überhaupt geregelt? Weil ich meine, wenn jetzt es bis zu 100 Leuten ging, muss man sich die Frage stellen, warum geht es ab 101 plötzlich nicht mehr? Ja, es geht schon eine ganze Zeit lang. Du weißt ja, wie kocht man den Frosch? Langsam. Ja, ja. Genau. So bis 20 war alles großartig. Ab 40 hat er das erste Mal, also ab 40 Mitarbeiter, kriegt er das erste Mal irgendwie, das war doch früher nicht so. Was ist das denn? Das schleicht sich ja ein. So beim 101. Stellt er fest, ey. hey, so möchte ich das nicht haben. Genau, das sind ja diese Wachstumsschmerzen. Man kann immer genau sehen, wie weit kann man replizieren über Gesprächskultur und wo braucht man Standards und einheitliche Vorgehensweisen.

[4:00] Und dann ist es eine meiner Vorgehensweisen zu schauen, meistens in Form eines Audits, eine Bestandsaufnahme. Dann schaue ich mir das an und gucke, wie ist die Gesprächskultur? Über welche Medien kommunizieren die? Gibt es da quasi die E-Mail-Flut, dass alles an individuellen Stellen, also in persönlicher Interaktion geregelt wird, wird parallel per WhatsApp, per E-Mail, per Videocall und wie auch, da gibt es noch viel, viel mehr Möglichkeiten, kommuniziert gibt es vielleicht 25.000 Ablageorte, File-Server, Set-Daten, File-Server, hier nochmal irgendwas, dann gibt es eine abteilungsbezogene Ablagestruktur, auf die eine andere Abteilung aber wieder nicht draufkommt, Also da gibt es unendlich viele Möglichkeiten, wie man sich selber Probleme schaffen kann. Also wenn es natürlich sowas offensichtlich ist, dann kann ich es sehr leicht lösen. Die IT hat gesagt, das muss so. Ja, das war schon immer so. Das heißt aber auch nicht immer, dass es immer schon gut war. Das hat sich ja auch manchmal so entwickelt. Ja.

[5:04] Ja, grundsätzlich schaue ich mir erstmal die Situation an, wie sie ist und verstehe auch so ein bisschen, warum ist das, wie es ist. Das ist immer ganz wichtig, weil ich bin ja jetzt auch nicht der Prophet, der von außen reinkommt und sagt, das macht ihr falsch, weil, sondern manche Dinge sind vielleicht auch genau für das Unternehmen so passend. Deswegen ist da wichtig, erstmal die Unternehmenskultur aufzunehmen und zu gucken, wieso werden Dinge gelöst, wie sie gelöst werden, weil ich persönlich habe immer die Haltung, jeder Mensch agiert aus den für ihn besten Rahmenbedingungen für das bestmögliche Ergebnis. Also das ist immer die Einstellung, mit der ich überall hingeh. Manchmal kommt dabei in der Synergie nicht das beste Ergebnis für ein

Unternehmen raus. Und das ist meine Aufgabe, das herzustellen, damit das Unternehmensergebnis am Ende sehr transparent und sehr kalkulierbar in einen Bereich geht, den der Geschäftsführer gut findet.

Persönlicher Firmenbesuch

[5:54] Das ist so meine Message, wo ich da auch mit dem Aufwand bin.

Herausforderungen bei Remote-Arbeit

[5:57] Also du fährst wahrscheinlich hin ins Unternehmen, ne? Ja, meistens, ja. Okay, jetzt lassen wir mal den ganzen Teil außen vor, was passiert, wenn die alle remote arbeiten, damit wir so ein bisschen hart am Wind bleiben. Jetzt bist du da im Unternehmen, der Chef stellt dich ein, mandatiert dich, weil ansonsten spricht ja keiner mit dir. Und jetzt, weiß nicht, läufst du da eine Woche lang rum und sprichst mit Hans und Franz und Hinz und Kunz und kommst jetzt zurück zu Chef und sagst.

[6:23] Pass auf, du brauchst einen neuen Sharepoint. Na ja, das kann eine Möglichkeit sein. Wenn ich zum Beispiel vorher festgestellt habe, dass es sehr dezentrale Strukturen gab.

[6:35] Ich finde es halt wichtig, dass Vorgänge an zentralen Orten nachvollzogen werden können. Zum Beispiel habe ich eine Herstellbarkeitsfreigabe, dann muss ich das irgendwie im Zusammenhang zu dem Artikel finden und nicht in 56.000 E-Mails, die mir Karl Otto mal geschickt hat. Weil Karl Otto hat mir dann auch noch eine Einladung zum Sommerfest geschickt und dann wollten wir nochmal Motorrad fahren. Wenn ich zwischen solchen E-Mails artikelrelevante Informationen suchen muss, da habe ich schon verloren, weil viel zu viel Zeit einfach aufgrund von Suchen drauf geht und teilweise passiert es ja dann auch, dass dann vielleicht auch gar nicht so klar ist, hat mir das Karl Otto geschickt oder doch vielleicht Ursula, dann suche ich noch die ganzen E-Mails von Ursula und das ist halt überhaupt nicht zielführend. Und das kommt natürlich auch noch dazu, eine andere Person würde meine E-Mails ja auch gar nicht vielleicht lesen. Deswegen einheitliche Ablagestrukturen. Das ist immer ein Punkt, wo ich bei fast jedem Unternehmen feststelle, dass es da Verbesserungspotenziale gibt. Das Geile ist, wir machen das, warte, warte, stopp, da muss ich kurz einhaken. Also so als IT-Hauptverursacher von dem Chaos. Wir haben jetzt 2024.

[7:37] Hör mal, das Thema dachte ich, hätten wir vor sprichwörtlich 20 Jahren hinter uns gelassen und wir fummeln immer noch dran rum. Es ist ja furchtbar. Aber ja, ich bin sehr bei dir. Du wärst nicht der Erste, wo der Chef sagt, pass auf, die Mailbox müssen wir löschen, weil der Mitarbeiter das Unternehmen verlassen hat. HR direkt interveniert, die IT sagt, nee, warte, stopp, wir können die Mailbox nicht löschen. Da hängen Systeme dran, das geht so nicht. Doch, da können wir

löschen. Ja, genau. Und dann wird es gelöscht und dann werden die Projektleute nervös. Moment, Moment, von dem? Nee, das ist die Projektablage. Der hat seine Mailbox-Frage. Genau, ich bin total bei dir. Okay, das ist aber, dass so der Standard-Karl-Lauer-Zeug liegt irgendwo, keiner hat irgendwas und im Wesentlichen müssen alle Leute auf ihren Festplatten suchen, deswegen brauchen alle irgendwie zwei Terabyte Festplatten in ihren Laptops. Okay. Und vor allen Dingen, du weißt auch gar nicht, ob es das gibt, wenn du dann zwei Terabyte von einem Kollegen übernommen hast, der in Rente ist, dann hat der eine Ablagestruktur, die du vielleicht gar nicht verstehst. Weil der hat sich irgendwas gedacht, mach das nach ABC, ein anderer kommt und macht das nach Artikelnummer, ein anderer kommt und macht das nach Kundennamen. Also das kommt ja noch dazu. Also diese Komplexität, die können wir jetzt hier bis ins Unermessliche ziehen. Also da gibt es ganz, ganz viele kreative Lösungen von kreativen Menschen, die aber nicht zu einem standardisierten, guten Ablauf für reproduzierbare Ergebnisse sorgen. So kann man es vielleicht zusammenfassen. Und es gibt wahrscheinlich auch nicht die Standardlösung. Deswegen gehen wir jetzt an den nächsten Schritt. Okay.

Technik und Prozessdokumentation

[9:01] Jetzt hast du, gut, jetzt haben wir die Hausaufgaben gemacht, also zu Informationsmanagement, also Dokumentmanagementsystemen.

[9:09] Gehören ja auch Prozessdokumentationssysteme.

[9:12] Wenn wir die Prozesse im Prinzip, also entweder auf Zuruf oder ich greife jetzt hier gerade mal in meinen großen unendlichen Stapel von Papier aufgeschrieben haben, dürfen wir ja auch da was tun. Also du guckst schon drauf, welche Technik sich lohnt einzusetzen, welche Technik das Leben vereinfachen kann, ja?

[9:31] Natürlich. Ja, und natürlich auch so, dass es dann hinterher für den User perfekt aufbereitet ist. Also ich sehe zum Beispiel auch manchmal Anweisungen, die haben irgendwie 56 Seiten, wo ich mir so denke, derjenige soll eine Anlage dafür sorgen, dass die Produktion läuft. Wenn er den Roman gelesen hat, hat die Anlage acht Stunden gestanden.

[9:49] Da ist halt auch, weniger ist da echt mehr. Und auch sowas aktuell zu halten, das ist fast unmöglich. Also deswegen da wirklich immer so viel wie nötig, aber dann auch wieder so wenig wie möglich. Aber dann ist da auch noch ein ganz wichtiger Punkt, wenn wir gerade bei den Prozessen sind. Es ist wichtig, dass das Wissen von den Köpfen der Mitarbeiter in die Prozesse überführt wird, weil dadurch spart man sich sehr, sehr viele Konfliktpotenziale und vor allen Dingen auch, wenn jemand das Unternehmen mal verlässt, dann nimmt er das nicht mit. Und wenn die Prozesse schon so aufgebaut sind, dass man auch Einarbeitungen viel, viel leichter umsetzen kann, dann hat man als Unternehmen an ganz vielen Stellen Synergien, weil ich kann jemandem einfach einen Prozess geben, kann sagen, hier, klick dich da mal durch, hier sind die mitgeltenden Unterlagen

verlinkt und dann kann man den ersten zwei Tage sich selbst mit dem System beschäftigen lassen und mit der hoffentlich guten Erkenntnis, dass die dargestellten Prozesse auch der Realität entsprechen. Weil das ist ja auch nochmal ein ganz wertvoller Impuls, wenn da neue Mitarbeiter sich über die Prozesse einarbeiten und das funktioniert gut. Dann weiß man, das Wissen ist im Prozess. Und welche Kinken und Kanken da dranhängen, kann jeder noch mal in der letzten Episode hören. Also wir nehmen das hier natürlich im Vorlauf aus. Die Episode, von der ich jetzt spreche, ist die 503.

[11:09] Endgegner-IT-Dokumentation. Die ist noch nicht live, aber da geht es genau um diesen Themenbereich und vor allen Dingen um den Bereich, warum macht keiner Doku? Da gibt es gute Gründe für, die alle da drin begründet sind. Naja, jeder Mitarbeiter handelt aus der besten Option. So, wenn meine beste Option ist, dass ich unabkömmlich bin, weil ich die Doku im Kopf habe, dann kannst du dir die teuersten Doku-Systeme hinstellen. Und da empfehle ich, zweimal zurückzuklicken im Player. Okay, so, jetzt haben wir den Technik-Teil. Der Technik-Teil würde ich sagen ... Naja, ich hoffe, dass wir den im Griff haben. Die wenigsten Firmen kollabieren, weil an Technik irgendwas nicht stimmt. Sondern das Hauptthema, warum eine Firma anfängt, dysfunktional zu werden, was mir gespiegelt wird, sie nennen es Kultur. Und sind dann alle überrascht, wenn ich sage, Kultur gibt es gar nicht. Es gibt nur die Benehmen der handelnden Personen.

Umgang mit Konflikten

[12:04] Angst, Herrschaftswissen. Sympathie, Antipathie, Misstrauen, all dieses ganze Zeug. Kommst du da ran oder sagst du, wenn das an der Stelle ist, bin ich raus? Nein, also ich bin auch selber Mediator. Also genau, wenn sowas passiert, habe ich dann noch eine Zusatzqualifikation, weil ich habe schon festgestellt, wenn man Prozesse so aufbaut, man kommt an der einen oder anderen Stelle natürlich irgendwo an so ein Königreich von einer Person, die da auch ein bisschen unantastbar bleiben möchte. Und genau für solche Sachen ist es dann auch wichtig, halt so ein bisschen mediative Skills mitzubringen. Und ich finde es immer ganz, ganz wichtig, egal was ich vorfinde, ich gebe niemandem das Gefühl, dass ich es erst mal bewerte. Erst mal bin ich lernender, indem ich mir anhöre, was der mir zu erklären hat, weil der hat sich was dabei gedacht. Und ich finde es auch ganz schrecklich, wenn man zu Leuten geht, die vielleicht auch kurz vor der Rente sind und denen so ein bisschen das Gefühl vermittelt, dass sie nichts drauf haben, weil sie vielleicht nicht, wie wir intuitiv mit dem Smartphone groß geworden sind. Also das an der Stelle finde ich ein ganz, ganz wichtiges Haltungsthema. Auch, wie gehe ich auf Leute zu, wenn ich in deren Bereiche einbringe? Ich sage es jetzt mal bewusst so provokant.

[13:20] Und grundsätzlich ist es für mich immer die Herangehensweise mit der Wertschätzung dessen, was ich vorfinde, zu gucken, wie können wir mit dem, was jetzt da ist, was vielleicht für den damaligen Stand die beste Lösung war. Jetzt aber genau das neue Zeitalter einberufen. Da ist

zum Beispiel vielleicht der Mitarbeiter, der seine Reklamationen in Papierordnern hat. Dann ist es nicht verloren. Man muss halt suchen und man muss Zugriff auf den Papierordner haben. Und der ist vielleicht in irgendeinem Turm, wo man nicht immer so Zugriff drauf hat. Und über solche Argumente kriegt man natürlich dann auch Papierordner-Verfechter oft dazu, indem man Argumente bringt wie, naja, dann würden die dich nicht ständig anrufen, die könnten ja dann in die Datei gucken und würden das finden.

[14:08] Oder, hey, guck mal, wenn dann zum Beispiel Gespräche mit dem Einkauf sind und du verwaltest jetzt hier den Reklamationsordner, dann wäre es ja schon ganz gut, wenn dann der Lieferant kommt, wenn die auch wissen, dass es da letzte Woche schon fünf Reklamationen gab. Diese Infos haben die ja gar nicht. Und über diese Kanäle kriegt man ja das Verständnis gegenseitig füreinander hin. Und ich glaube, dass über die Perspektivwechsel und die verschiedenen Bedürfnisse, die ja die einzelnen Bereiche haben, dann eine gemeinsame Lösung natürlich manchmal mit unterschiedlichen Meinungen eingeführt wird. Aber dass die Konflikte, die eskalieren, dadurch reduziert werden. Was nicht heißt, dass es sein muss, dass jeder immer alles toll findet. Das ist nicht so.

[14:53] Also es gibt auch Dinge, da findet bestimmt einer am Ende die Umsetzung trotzdem noch blöd, aber er kann zumindest verstehen, warum es gemacht wurde. Und ich finde, das ist ein ganz, ganz wichtiger Punkt, gerade bei Veränderungsprozessen. Und wenn man da halt auch grundlegende Dinge im Unternehmen verändern will, ist es wichtig, die Schlüsselpersonen mit einzubeziehen, weil ansonsten kann das nur scheitern. Und man hat dann vielleicht die Widerstände, die nicht ausgesprochen werden, die aber spätestens durch irgendwelche anderen Sticheleien dann an anderen Stellen hochkommen und dann kann man es halt nicht sauber katalysieren. Und das finde ich viel, viel schwieriger für so eine Unternehmenskultur. Und ich finde eine gesunde Streitkultur auch sehr, sehr wichtig, weil wenn ich es nicht schaffe, meinem Kollegen zu sagen, ich finde das gerade doof, weil... oder ich fühle mich da gerade übergangen, weil... Ja, dann fängt nämlich dieses unterschwellige Sticheln an, was echt einige Erwachsene bis zur Perfektion beherrschen. Was machst du denn dann?

[15:50] Wenn du sowas rausfindest, weil das ist ja eher unüblich, dass Menschen kommunikativ gut ausgebildet sind. Ja. Ich habe da eine andere Meinung zu. Ja, aber okay. Jetzt guckst du dir so eine Firma an, du stellst halt fest, okay, die Daten sind alle da, wo sie sollen, hier fehlen noch 25 Prozesse, die zieht irgendwer nach, so wird alles gut. Und trotzdem rummelt es noch ein bisschen. Und wenn du in der Kaffeeküche rumhängst, Wissen die alle, dass es rummelt, aber es traut sich halt keiner, dem Abteilungsleiter zu sagen, weil der der super Drache ist.

[16:27] Wenn die was gegenseitig falsch machen, dann kommt von dem einen Teil der Leute gar nichts, weil sie wollen ja die Gefühle nicht betüdeln. Und die anderen sagen, gehen einfach hin und sagen, ja, du hast Scheiße gemacht, du Sau, mach dich mal besser. Also das meine ich mit so wahnsinnig weit her ist es mit der Kommunikation von Leuten nicht, wenn es darum geht, wie

kriege ich dem anderen irgendwas mitgegeben, ohne ihm einen mit dem Ellenbogen ins Kreuz zu hauen. Also, wie gehst du denn um, wenn du feststellst, pass auf, es läuft eigentlich, also eigentlich läuft es, jetzt machen wir die zwei Fälle, der Reihe nach, nur sei froh, dass die sich nicht gegenseitig kritisieren, weil keiner von denen kriegt irgendwie die Kritik so formuliert, dass der andere sich nicht beleidigt fühlt. Ja, also grundsätzlich würde ich mir erstmal angucken, was sind die Konfliktpunkte? Ist es ein typischer Rollenkonflikt, Wie zum Beispiel der Vertrieb verkauft die rosa Einhörner und die Produktion kriegt jedes Mal die Krise, weil sie können sie nicht produzieren. Vertrieb hat wieder Sachen versprochen, wir sind nicht richtig mit ins Boot geholt worden. So, das sind, ja, natürlich, das ist auch was, das ist jetzt hausgemacht, ja, aber ich denke, in jedem, jeder Firma gibt es so ein Stück weit diesen Konfliktreibungspunkt oder zumindest das Potenzial dazu, weil es ist natürlich so, je USP-mäßiger der Vertrieb sich aufstellt, umso besser kann er verkaufen.

[17:50] Oder, ja, also ich denke, das wäre jetzt hier zu tief, wenn ich da noch weiter reingehe, aber das ist zum Beispiel so eine Konfliktsituation, die ich halt häufig sehe und die ist halt einfach in Rollen ein bisschen stückweit gegründet. Und da kann man wesentlich... Ja, smooth über die verschiedenen Blickwinkel reingeht, indem man da auch gegenseitig das Verständnis fördert. Weil das ist ja nichts personenbedingtes in dem Fall, sondern rollenbedingtes. Der Vertrieb hat häufig andere Ziele als die Produktion. Weil wenn ich teilweise Geschäftsführer sehe, die ihrem Vertrieb dann eine Prämie auszahlen, einfach nur über die Aufträge, die er reinholt, anstatt mal zu überlegen, wer kriegt eine höhere Prämie, wenn er Aufträge reinholt für die Artikel, die in der Produktion laufen wie geschnitten Brot, da könnte der Geschäftsführer schon entschärfen. Wenn man das Konzept von außen, von der Meta-Ebene sauberer transferiert und dann überlegt, warum handelt der denn so und verkauft die rosa Einwürner? Wenn seine Kennzahl losgelöst ist von dem Pain der anderen, dann ist ja logisch, dass der rosa Einwürner verkauft, weil die kann er am leichtesten verkaufen, die kriegt er am besten weg.

Haltung als Mediator

[18:59] Und da muss er am wenigsten machen, jetzt mal ganz plakativ gesagt. Sagt, ne? Verantwortung zum Verantwortlichen. Ich bin total bei dir.

[19:07] Jetzt findest du diesen Abteilungsleiter und es kristallisiert sich bei den Interviews, bei den Gesprächen mit den Leuten, immer wieder raus, das ist der eine Abteilungsleiter, der will nicht, soll nicht, kann nicht. Der spricht mit keinem Herrschaftswissen, beißbärtig, lalalala. Wir nehmen ja nicht das Klischee, dass der nur zwei Jahre was zur Rente hat, weil dann wäre er selbst Lösungsproblem, sondern der ist irgendwo so in einem Alter, wo eine natürliche Lösung nicht nicht absehbar ist, also zumindest nicht auf legalem Wege. Wie weit gehst du denn da? Du sagst, ey, Chefe, tu den mal raus. Nein, auf gar keinen Fall. Das hängt erstmal grundsätzlich auch von meiner Zielrichtung, von meinem Auftrag ab. Also, wenn ich die Kapazitäten bekomme und die Zeit habe, mich da so reinzufühlen, dann mache ich das. Also, so das Beispiel, was du jetzt da

geschildert hast mit dem Abteilungsleiter, da würde ich mit dem ein Gespräch führen, um herauszufinden, was seine Beweggründe dahinter sind. Ich muss ja erstmal herausfinden, warum handelt der, wie er handelt. Weil wenn jemand nicht kommuniziert, Das kann tausend Gründe haben. Wenn jemand nicht führt, vielleicht hat er es nie gelernt. Es gibt so viele Unternehmen, wo jemand Führungskraft geworden ist, weil er einfach nicht schnell genug über den Flur weggerannt ist oder weil er einfach der war, der am längsten da war oder weil er mal ein Fachexperte war und dann brauchte man jemanden und weil man den immer gefragt hat, hat man den einfach mal zur Führungskraft von 20 Leuten gemacht. Der hat nie Führung gelernt. Der hat nie gelernt zu delegieren. Der hat nie gelernt nachzufassen. Also so als Toolbox, sage ich das.

[20:37] Und das kann aus unterschiedlichsten Perspektiven sein. Und häufig ist es ja auch so, wenn Menschen dann auch oft anecken im Unternehmen, die sind selber ja nicht glücklich. Und wenn ich dann so ein offenes Gespräch mit denen führe und die Gründe für das Verhalten erfrage, ich meine, das mache ich natürlich nicht so platt, wie ich es dir jetzt sage, ich nehme dann einzelne Situationen zum Anlass und frage dann, wie ist es dazu gekommen, so ein bisschen, wie ist die Historie dazu, da merke ich ja auch schon, wie verhält sich jemand, wie ist der Muskelton, ist der sehr angespannt, ist der eher aggressiv, ist der eher bedrückt. Es kann ja sein, dass es sich mir dann auch öffnet, dass er eher so sorgenbehaftet ist. Und dann gucke ich individuell, weil, das ist auch ein bisschen Intuition von mir, weil ich solche Situationen in unterschiedlichsten Perspektiven ja schon gesehen habe, was braucht der gerade und was kann ich tun, um die Situation für alle zu entschärfen? Also das ist halt einfach die Haltung eines Mediators.

[21:31] Sichtweisen von anderen mit einzubeziehen oder manchmal hilft es auch schon, zu überlegen, stell dir mal vor, du bist der Mitarbeiter, wie würde das bei dir ankommen? Mhm. Ja, oder was könnte der denn, oder stell dir mal vor, das Verhalten hat dich ja jetzt geärgert, was müsstest du denn denken, um dich so zu verhalten? Das ist mir doch egal, ich teile den Gehalt. Lass uns nicht an dem Einzelbeispiel aufreiben, da können wir alleine eine zweistündige Episode draus machen. Okay, okay, so, das heißt das Ganze, das Ganze analysierst du, nimmst es mit und jetzt geht's zurück zum Geschäftsführer und, also wahrscheinlich machst du es nicht so, dass du sagst, ich laufe zwei Wochen lang unsichtbar im Unternehmen rum und dann gibt's die, Hochglanz-Powerpoint-Präsentation, hier ist mein Tagessatz, 18.000 Euro pro Tag, schönen Tag noch.

Kommunikation mit dem Geschäftsführer

[22:19] So Pricewaterhouse-mäßig wirst du es wahrscheinlich nicht machen, sondern die ganze Zeit in Kommunikation nehme ich mal an mit dem Geschäftsführer. Also ich hab da relativ schnell ein Gespür für, welcher Geschäftsführer gerne jeden Tag am Abschluss so eine Stunde Bericht von mir hätte und einige haben aber auch wenig Zeit im Geschäft, da gehe ich dann eher hin, wenn es dann irgendwelche Eskalationsthemen gibt, das hat man relativ, also ich habe das wirklich sehr schnell drauf, was will der von mir haben, aber ich habe jetzt zum Beispiel ein Projekt

angenommen, da geht es komplett um die Restrukturierung im Vertrieb und da habe ich halt auch einen sehr, sehr offenen Auftrag bekommen und um mich auch selber zu kalibrieren und zu wissen, die Erwartungshaltung, habe ich nach fünf Tagen eine Zwischenergebnispräsentation gemacht, wo ich einfach gezeigt habe, das ist jetzt das Ergebnis meiner Ist-Analyse. So und so würde ich jetzt vorgehen. Ich könnte mir vorstellen, wir gehen in die eine Richtung oder in die andere. Oder habe ich jetzt vielleicht noch irgendwas nicht gesehen, was aufgrund der Ist-Analyse für euch jetzt im Vordergrund steht. Und dann habe ich denen quasi Punkte gegeben, die sollten dann aufkleben und so haben wir dann ganz klar definiert, was ich jetzt die nächsten fünf Tage ausarbeite.

[23:25] Dann ist halt auch für mich sichergestellt, dass ich genau die Ergebnisse, die jemand mit mir erzielen will, auch liefere. Cool. Okay, so. Wo finden wir dich, wenn wir mit dir sprechen wollen würden? Prozesse.nrw ist meine Homepage. Prozesse.nrw, natürlich wird die verlinkt auf leben-führen.de schrägstrich Episode 504, ganz genau. Episode 504, ich find's immer wieder geil. Über 500 sind wir. Sehr cool. Okay, sehr geil. Daniela, vielen, vielen Dank für deine Zeit. Wer jetzt hoffentlich eine Idee, eine Möglichkeit gesehen hat und gehört hat über Es läuft alles ganz gruselig. Vielleicht war das eine Antwort. Sprecht mal mit Daniela zum Hören, ob sie euch helfen kann. Daniela, vielen, vielen Dank. Gerne. Bleiben Sie in Führung, kommen Sie in Führung. Tschüss, Ihr Olaf Kapinski.