



Inhalt

Vorwort	9
 Teil 1	
Sieben Produktivitätsfaktoren für Ihr Team	11
1. Effektive Führung	13
Führen statt führen lassen	13
Führen: Worauf kommt es an?	16
Veränderungsmanagement	31
Casestudy	32
2. Geordnete Datenstrukturen	37
Finden statt suchen	37
So werden Wissen und Know-how professionell erfasst	40
Veränderungsmanagement	57
Casestudy	61

3. Effektives Informationsmanagement	65
Weniger ist mehr	65
Erhöhen Sie Ihre Selbststeuerungsfähigkeit	68
Machen Sie Ihr Vorzimmer zum Verbündeten	79
Verbessern Sie Informations- und Kommunikationsstandards im Team	83
Veränderungsmanagement	95
Casestudy	96
4. Tagesplanung, Routinen, Aufgabenbündelung	100
Planen schützt vor Störungen	101
Mit richtiger Planung zum Erfolg	104
Veränderungsmanagement	127
Casestudy	128
5. Effektives Projekt- und Prozessmanagement	132
Steuern statt aus dem Ruder laufen lassen	132
Projekte wirkungsvoll umsetzen	134
Prozesse optimieren und wirkungsvoll umsetzen	143
Veränderungsmanagement	152
Casestudy	153

6. Erfolgreiche Kommunikation	158
Typische Kommunikationsfehler vermeiden	159
Die persönliche Kommunikationskompetenz	161
Die richtige Kommunikationsplattform für Ihre Botschaft	173
Die richtige Kommunikationsform	181
Veränderungsmanagement	193
Casestudy	194
7. Erfolg im Team	199
Effizienz und Effektivität im Team	202
Teamerfolg: Was ist das?	205
Der Weg zum Teamerfolg	215
Effektivität durch spezifische Verantwortungen im Team	221
Teamerfolg durch Nachhaltigkeit	223
Casestudy	225
Teil 2	
Checklisten für mehr PEP im Team	231
1. Effektive Führung	233
2. Geordnete Datenstrukturen	258

3. Effektives Informationsmanagement	261
4. Tagesplanung, Routinen, Aufgabenbündelung	271
5. Effektives Projekt- und Prozessmanagement	278
6. Erfolgreiche Kommunikation	287
7. Erfolg im Team	290
Nachwort	298
Quellen und Literatur	301
Register	303

Vorwort

Qualitätsoffensiven gab es bislang vorrangig in der Fertigung – jetzt kommt der Qualitätsgedanke auch ins Büro. Die Forderung nach höherer Qualität und mehr Prozessstabilität ist da – das *Personal Excellence Program* hilft Ihnen, diese Forderung zu erfüllen. Bringen Sie mehr PEP in Ihr Team, und erreichen Sie damit nachhaltige »Office-Excellence«!

Der Erfolg des PEP-Ansatzes beruht auf seiner Praxisnähe, auf der bestechend einfachen Anleitung zu mehr Effektivität und Effizienz – und damit zur »Office-Excellence«. PEP heißt, sofort zu entscheiden und dann die richtigen Dinge richtig zu tun. Sie werden erstaunt sein, wie leicht Sie selbst und Ihr Team mit den Office-Excellence-Faktoren, die wir in mehr als 15 Jahren Beratungs- und Coachingpraxis erarbeitet haben, mehr Effektivität und Effizienz erreichen.

Diesen Veränderungsprozess zur »Office-Excellence« steuern Sie als Führungskraft von oben nach unten. Mithilfe von PEP verbessern Sie Tag für Tag und Schritt für Schritt die Datenstrukturen, das E-Mail-Management, die Planung, die Projekte, die Prozesse und die Kommunikation – weil Sie aktiv führen und die Mitarbeiter mitnehmen. Denn Sie brauchen Ihr Team! Wir wissen aus unserer täglichen Beratungs- und Coaching-Arbeit, dass die Umsetzung intelligenter Lösungen nur im Zusammenwirken zwischen Ihnen und Ihrem Team gelingt. Nur starke Teams begegnen den Herausforderungen der nächsten Jahre souverän: der Arbeitsverdichtung pro Mitarbeiter, der Verlängerung der Lebensarbeitszeit durch den demografischen Wandel, der zunehmenden Technisierung der Arbeitsplätze und der Komplexität im Informations- und Wissensmanagement.

»Mehr PEP im Team!« zeigt Ihnen, was Menschen motiviert, was sie veranlasst, ausgetretene Pfade zu verlassen und Neues auszuprobieren.

Anhand der sieben Produktivitätsfaktoren für Ihr Team lernen Sie, sich selbst und andere zu bewegen, effektiver und effizienter zu arbeiten und Wissen zu teilen. Die Praxis-Beispiele aus unserer Beratung zeigen, wie Mitarbeiter und Vorgesetzte durch Veränderungen zufrieden und erfolgreich werden, indem sie aktiv und entschlossen handeln, mehr Erfolge erleben und mehr Freude an der Arbeit entwickeln.

In den sieben Kapiteln dieses Buches lernen Sie, dranzubleiben und die Verbesserungen Schritt für Schritt systematisch zu erarbeiten und nachhaltig umzusetzen.

Das Erfolgsgeheimnis von »Mehr PEP im Team!« ist, dass sich jeder mit der richtigen Unterstützung weiterentwickelt. Das schafft Erfolgserlebnisse, die sich selbst bei unterschiedlichsten Menschen, Temperamenten und Persönlichkeiten einstellen. Effektive und effiziente Teams sind entscheidungsfreudig, handeln eigenverantwortlich und haben Spaß an der Arbeit.

Ihr Vorteil ist, dass Sie für mehr PEP im Team keine kostspieligen und riskanten Investitionen tätigen müssen. Denn ein übersichtlicher Arbeitsplatz, eine realistische Tagesplanung, ein abgearbeiteter E-Mail-Eingang oder standardisierte Prozesse benötigen keine großen Summen und schaffen eine nachhaltige Verantwortungskultur. Ein starker Motor ist dabei das individuelle Arbeitsverhalten, das eine große Quelle für mehr Freude bei der Arbeit ist. Auf die persönliche Veränderung jedes Teammitglieds legen wir in unserer Arbeit großen Wert.

Entscheiden Sie sich für mehr »Office-Excellence«, und beginnen Sie, die richtigen Dinge richtig zu tun. Fangen Sie sofort an! Ihr persönlicher Gewinn: mehr Freiheit als Führungskraft mit einem Team, dem Sie viel zutrauen können und das Ihnen vertraut.

Effektive Führung

Das Traumteam jedes Managers ist stark und produktiv. Seine Mitarbeiter sind motiviert, zeigen Einsatz und übernehmen Verantwortung. Vielen Führungskräften ist dabei jedoch nicht bewusst, dass sie selbst der wichtigste Schlüssel zu einem erfolgreichen Team sind. Denn Teams sind nur dann effektiv, wenn der Einzelne und die Gruppe Hand in Hand arbeiten. Das heißt im Klartext: Der Einzelne wird gefordert und gefördert, und die Führungskraft trägt die Verantwortung für die Performance als Ganzes.

Führen statt führen lassen

Führungskräfte müssen in Sachen Führung mit drei Bällen jonglieren: Sie haben sich selbst zu steuern und zu organisieren, sie führen ihre Mitarbeiter und sie sorgen gleichzeitig dafür, dass das gesamte Team beziehungsweise die Organisation funktioniert. Unsere Beraterpraxis zeigt, dass häufig in allen drei Bereichen Störfaktoren wirken. Beispiele dafür sind:

- Führungskräfte sind selbst kein Vorbild. Sie fordern von ihren Mitarbeitern Dinge ein, für die sie selbst nicht einstehen. Beispielsweise werden Abgabetermine nicht eingehalten, oder Wichtiges wird permanent zugunsten Dringlichem geschoben. In den Augen der Mitarbeiter wird da schnell mit zweierlei Maß gemessen.
- Mitarbeiter wollen sich aus eigenem Antrieb nur selten verändern, setzen das aber bei Kollegen voraus. Nach dem Motto: Wenn die anderen auch so arbeiten würden wie ich, wäre alles besser. Im schlimmsten

ten Fall kann das Verhalten eines einzelnen Mitarbeiters das komplette Team beeinträchtigen.

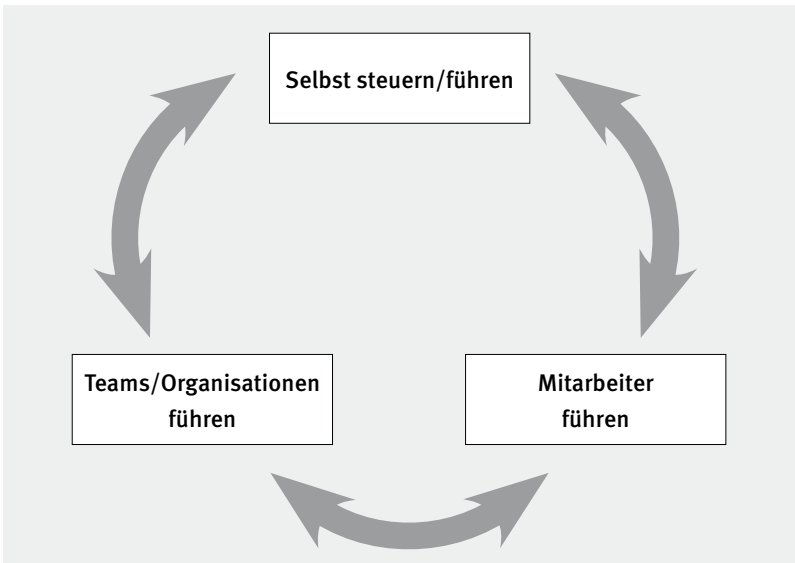
- Mitarbeiter arbeiten nicht »Hand in Hand«, sondern »Kopf an Kopf«: Wissen wird gerne gehört und selten personenunabhängig dokumentiert oder zugänglich aufbewahrt. Da kann der Führungskraft schnell die Steuerung entgleiten, und es kann mittelfristig zu »mitarbeitergeführten« Teams kommen.

Wird dann zeitgleich umstrukturiert oder verlassen wichtige Kompetenzträger das Team, steht die Produktivität eines Teams schnell auf dem Prüfstand, und der Ruf nach mehr Effizienz und Effektivität wird laut.

Studien (Proudfoot Consulting 2005) zufolge sind rund 46 Prozent der Produktivitätsverluste in Unternehmen auf mangelnde Planung und

Abbildung 1: Wirkungskreis Führung

Erfolgreiche Führungskräfte berücksichtigen die drei Aspekte von Führung und steigern dadurch die Produktivität Ihres Teams



Steuerung zurückzuführen, 31 Prozent auf fehlende Führung. Managern fehlt oft die Übersicht, weil sie zu sehr im operativen Geschäft stecken. Deshalb sollten Unternehmen nicht nur die Hochleister, sondern auch die breite Basis – das mittlere Management bis auf die Teamebene hinunter – entwickeln und unterstützen, denn die Gesamtheit der Mitarbeiter sichert den zukünftigen Unternehmenserfolg.

Jede Führungskraft steht vor der großen Herausforderung, die Ressourcen ihres Teams optimal einzusetzen – und zwar unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Stärken und Schwächen eines jeden Teammitgliedes. Gerade im Hinblick auf die demografische Entwicklung sind Mitarbeiterbindung, Talententfaltung und die Förderung älterer Mitarbeiter von zentraler Bedeutung für jedes Unternehmen. Bringt eine Mitarbeiterfluktuation in gesundem Maße noch frischen Wind in jedes Team, kann sie hingegen ab einer Höhe von 15 Prozent immense Folgekosten haben (Gallup GmbH 2001). Wenn Mitarbeiter gehen, deren Wissen nicht gesichert ist, und neue Personen hinzukommen, wird das Team in seiner Produktivität meist erheblich zurückgeworfen.

Was Mitarbeiter motiviert und ihre Produktivität als Team steigert, ist jedoch von entscheidender Bedeutung für das Weiterkommen insgesamt. Langzeitstudien (Buckingham und Coffman 2002) haben ergeben, dass es im Wesentlichen folgende Rahmenbedingungen sind, die Mitarbeiter schätzen:

- klare Erwartungen auf persönlicher und Teamebene,
- Zugang und Einsatz von effizienten Arbeitsmitteln,
- eindeutige Kompetenzen und Verantwortlichkeiten,
- Anerkennung und Lob,
- Vertrauen und Interesse an der eigenen Person,
- Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten.

Jede Führungskraft sollte sich diese Erkenntnisse zunutze machen und dazu beitragen, dass diese grundlegenden Voraussetzungen geschaffen werden. Wie das ganz praktisch und ohne große Anleihe an Führungsmodelle und herrschende Managementmoden funktioniert, möchten wir in diesem Buch zeigen. Das folgende Kapitel konzentriert sich darauf, wie Entscheider die Produktivität des Gesamtteams steigern können, indem sie ihren eigenen Wirkungskreis vergrößern.