



## **Nie ist jemand da, wenn man ihn braucht!**

### **Ist da jemand?**

Kennen Sie das auch? Sie versuchen, jemand telefonisch zu erreichen und das Telefon schellt und schellt und niemand geht dran. Sie möchten jemand persönlich sprechen, aber er ist nicht da und es gibt keinen Stellvertreter. Sie bekommen auf ihre Fragen unklare Antworten, weil offensichtlich niemand autorisiert oder befähigt ist, eine eindeutige Aussage zu machen. Und solche Dinge passieren jahrelang, jeder hat es schon einmal erlebt, aber niemand ändert grundsätzlich etwas daran.

### **Verantwortlichkeit ist der entscheidende Faktor.**

Der Grund liegt in der Verantwortlichkeit für diese Dinge. Man muss dafür zwischen abteilungsinternen und abteilungsübergreifenden Vorgängen unterscheiden. Normalerweise sind Unternehmen ab einer gewissen Größe aus Abteilungen aufgebaut. Innerhalb dieser Abteilungen besteht eine Mitarbeiterstruktur mit einer verantwortlichen Leitung. Diese Struktur sorgt, wenn sie funktionsfähig ist, dafür, dass Abteilungsprobleme gefunden, erkannt und gelöst werden.

### **Wenn es darauf ankommt, ist niemand zuständig**

Anders verhält es sich mit abteilungsübergreifenden Dingen. Regeln im Unternehmen wie Vertretungen, Abwesenheitsplanungen, Autorisierungskonzepte sind klassische Beispiele. Hier ist keine Abteilung zuständig, weil diese Dinge alle Abteilungen gleichermaßen betreffen. Es könnte eine Organisationsabteilung zuständig sein – die aber in den meisten Unternehmen nicht mehr oder nur noch auf dem Papier besteht.

Alternativ wäre noch die kaufmännische Geschäftsführung als verantwortliche Managementebene zu nennen, für die aber diese Probleme oft scheinbar zu unbedeutend sind, um sie anzupacken. Es fehlt auch das richtige Instrumentarium dafür. Lediglich wenn Probleme eskalieren, wenn z.B. häufige Beschwerden von Kunden darüber eintreffen, dass niemand telefonisch zu erreichen ist, wird im Hauruck-Verfahren eine schnelle angeordnete Lösung gefunden und umgesetzt. Da diese Lösung nicht kontinuierlich weiterentwickelt wird, ist sie normalerweise 2 Tage nach Einführung schon veraltet. Aber sie hält bis zur nächsten Eskalation.

### **Das Team ist der beste Weg zur Lösung**

Ein Lösungsansatz für diese Problemstellung liegt in der Managementtechnik „helf dir selbst“. Nach einer Analysephase können Mitarbeiter in moderierten Arbeitsgruppen selbst Lösungsmöglichkeiten erarbeiten und umsetzen. Anschließend sollten sie ihr eigenes Ergebnis kontrollieren, um ggf. korrigieren zu können. Es ist auch wichtig, dass diese Arbeitsgruppen langfristig eingerichtet sein sollten, um eine gewisse Kontinuität zu erreichen. Dabei können die Zeitabstände immer weiter bis zu 2 Workshops pro Jahr ausgedehnt werden. Der Erfolg wird aber nur komplett sein, wenn das ganze Unternehmen in die Verbesserungsmaßnahmen eingebunden ist. Auch brauchen die Workshop Teilnehmer, speziell der Moderator eine Freistellung vom Tagesgeschäft, um diese Dinge zu entwickeln. Da liegt der letzte große Stein im Weg, denn Mitarbeiter, die hierfür geeignet sind, sind die, die unsere Unternehmen antreiben und voranbringen und deshalb sowieso schon mit 130 % durch das Tagesgeschäft belastet sind.

### **Manche sind heute schon besser als andere**

Das Ergebnis erfolgreicher Verbesserungen abteilungsübergreifender Regeln kennen wir auch alle: Manchmal treffen wir auf Unternehmen, wo schnell jemand erreichbar ist, in denen es einen Stellvertreter gibt und wo man klare Aussagen bekommt. In solchen Unternehmen sind die Mitarbeiter auch irgendwie freundlicher, fröhlicher und zufriedener. Das ist sicher das Ziel, dass wir alle erreichen müssen, wenn unsere Betriebe sich weiter entwickeln sollen. Wir werden natürlich mit der geschilderten Methode nicht alles lösen können, aber wir werden uns ein gutes Stück auf dem Weg in die richtige Richtung bewegen.

