



IHRE EXCELLENCE IN FÜHRUNG UND MANAGEMENT

M1

Arbeitsteiligkeit

© Peter Kornfeind, Kornfeind KG 2020

1 Inhalt

1.	Arbeitsteiligkeit ist die Voraussetzung für Erfolg	3
2.	Fachliche Arbeitsteiligkeit	3
3.	Hierarchisch strukturierte Arbeitsteiligkeit	3
4.	Landkarten und Perspektiven sind PASSEND	4
5.	Gelingende Kooperation bei Arbeitsteiligkeit.....	5
5.1.	Landkarten-Forschung und Landarten-Veröffentlichung	5
5.2.	„Übersetzen“	5
6.	Zusammenfassung	6
7.	Kontakt	6

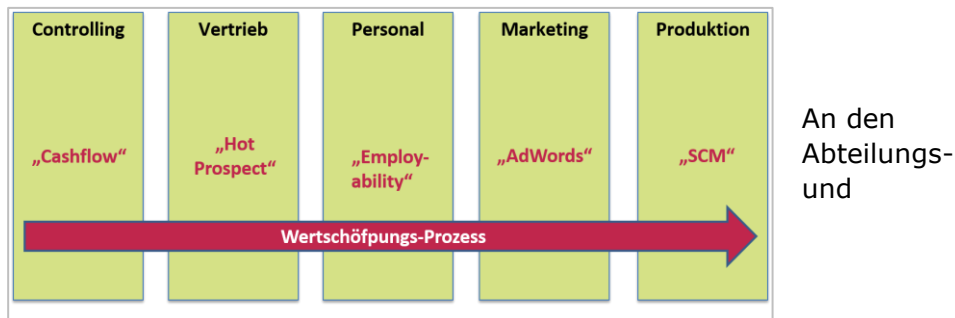
1. Arbeitsteiligkeit ist die Voraussetzung für Erfolg

Voraussetzung für eine ausreichende Qualität in den einzelnen Funktionen ist fachliche Spezialisierung.

Jede Position nimmt vereinbarungsgemäß eine spezifische und jeweils andere Perspektive beim Blick nach außen hin auf den Markt, die Kunden so-wie den Wettbewerb beziehungsweise in das Unternehmen ein.

2. Fachliche Arbeitsteiligkeit

Der Wertschöpfungsprozess setzt sich aus Teilleistungen einzelner Fachbereiche zusammen.



Bereichsgrenzen sollten die Geschwindigkeit und die Qualität des Wertschöpfungsprozesses optimal unterstützt werden. (Das Gegenteil wären Stillstände, Redundanzen, häufige Rückfragen, Diskurs über Verantwortungen, Abgrenzung und Schuldzuweisungen bei Fehlern und Problemen.)

Die Spezialisierung der einzelnen Fachbereiche geht so weit, dass Fachbegriffe teilweise nur für Mitglieder des Fachbereiches selbstverständlich verständlich sind. Das Ausmaß der Spezialisierung kann mit unterschiedlichen Landkarten ein- und desselben Gebietes verglichen werden (Ein Blick auf die Wetterkarte liefert keinerlei Informationen über die Topografie und umgekehrt).

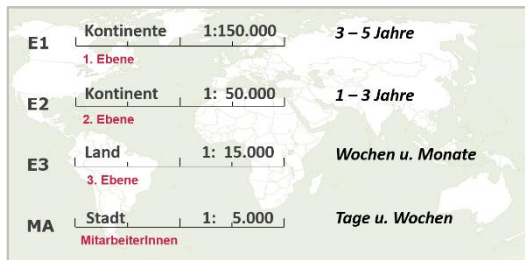
3. Hierarchisch strukturierte Arbeitsteiligkeit

Die unterschiedlichen Ebenen nehmen unterschiedliche Perspektiven in Bezug auf Übersicht beziehungsweise Detailsicht und dem zeitlichen Horizont. Das ist vergleichbar damit, dass ein vollständiges Bild über den Straßenverkehr erst entsteht, wenn der Verkehrshubschrauber, die Verkehrskameras und einzelne Polizisten ihre jeweiligen Informationen als Puzzlesteine für das Gesamtbild einbringen.

Auch hier gilt, dass aus der eigenen Perspektive keine Rückschlüsse darauf möglich sind, woran sich andere Ebenen orientieren.

- Aufgabe der ersten Managementebene ist es, sich vornehmlich damit zu befassen, was heute zu tun und zu entscheiden ist, damit auch noch in drei bis fünf Jahren Erfolg sichergestellt ist.
- Im Fokus der MitarbeiterInnen steht das Tagesgeschäft, sie erbringen die täglichen Leistungen an und für externe und interne Kunden.
- Das mittlere Management steuert und koordiniert zwischen diesen beiden Gruppen.





Alles ist gleich wichtig. Würden sich alle nur mit der langfristigen Strategie beschäftigen oder ausschließlich im Tagesgeschäft tätig sein, würde das zum baldigen Konkurs führen. Es ist entscheidend, dass gleichzeitig jemand verkauft, produziert, Rechnungen schreibt, Personal

gefunden und deren Entwicklung unterstützt wird, Strategien entwickelt werden, die Finanzgebarung gestaltet wird, usw.

4. Landkarten und Perspektiven sind PASSEND

Für jede Funktion und Position gibt es eigene passende Landkarten und Perspektiven. Jede ist wichtig. Die Frage, welche richtig ist, kann nur in Bezug auf die Funktion und Position beantwortet werden, nicht jedoch im Vergleich mit anderen Landkarten und Perspektiven.

Diese Unterschiede sind erfolgs-notwendig, weil erst alle Sichtweisen alle erforderlichen Entscheidungen und Aktivitäten in ausreichender Qualität sichern.

Zwei mögliche „Nebenwirkungen“ davon sind:

- Das Risiko, dass Misstrauen bezüglich Kompetenz und Motivation anderer entsteht, weil die eigene Sichtweise für die entscheidende und einzig richtige gehalten wird und man sich nicht verstanden und ausreichend ernst genommen fühlt, wenn andere unterschiedlicher Meinung sind.
- Beispiele aus der Praxis:
 - Wenn MitarbeiterInnen meinen, dass die Unternehmensleitung endlich einmal zu ihnen kommen soll, um zu erfahren, was die Kunden wirklich wollen, weil die da oben offenbar keine Ahnung davon haben.
 - Wenn die Unternehmensleitung nach diversen Informationsmaßnahmen den Eindruck hat, dass MitarbeiterInnen die neue Strategie noch immer nicht verstanden haben und die daraus resultierenden notwendigen Veränderungen ignorieren.
 - Wenn die Anforderungen bspw. des Controllings nach Daten und Berichten als „Behinderung“ und „Zeitdiebstahl“ gedeutet werden.

Die teilweise im (scheinbaren) Widerspruch zueinanderstehenden Einzelziele schaffen interne Konflikte, die so weit gehen können, dass ein Bereich den anderen oder das Unternehmen für den eigenen Vorteil „kannibalisiert“, um eigene Ziele erreichen zu können. Wenn es nicht direkt um Zielerreichung geht, dann geht es häufig darum, beweisen zu können, dass das eigene Team immer alles richtig macht und die Fehler bei anderen zu finden sind.

- Beispiele aus der Praxis:
- Wenn der Vertrieb zum Jahresende hin Abschlüsse über den Jahreswechsel weg zurückhält, weil das eigene Ziel bereits erreicht ist, die Produktion aber ihr Plansoll dadurch nicht in allen Sparten erreicht, teilweise sogar Maschinen nicht ausgelastet sind. Beide Seiten können sich wechselseitig die Schuld für Verzögerungen zu-schieben.
- Wenn MitarbeiterInnen verschiedener Abteilungen nicht „auf dem kurzen Dienstweg“ offene Fragen klären, sondern die Fragen über ein oder sogar zwei Hierarchieebenen zuerst nach oben und die Antworten dann wieder diese Ebenen hinunterwandern müssen, damit Hierarchien

sich nicht übergangen fühlen, jedoch viel Zeit verloren geht und Prozessstillstände die Folge sind.

- Wenn Marketing und Vertrieb darüber streiten (=Zeit verbringen), wer besser weiß, was Kunden sich wünschen, statt gemeinsam Kunden zu fragen oder sich zu überlegen, wie sie aus beiden Ansätzen die beste Vorgehensweise ableiten können.

5. Gelingende Kooperation bei Arbeitsteiligkeit

5.1. Landkarten-Forschung und Landarten-Veröffentlichung

Voraussetzung für gute Kooperation ist ausreichend gute Kommunikation. Dafür braucht es eine ausreichende Kenntnis der Landkarten jener Personen/Abteilungen, mit denen eng zusammengearbeitet wird.

- Was ist für diese Ebene/für diese Abteilung für deren eigenen Erfolg wichtig?
- An welchen Kriterien messen sie ihren eigenen Erfolg?
- Wer braucht was wann wie aufbereitet von mir/meinem Team?
- Was sollten sie von meiner Landkarte wissen, damit sie uns die richtigen Fragen stellen?
- Was sollten sie von meiner/unserer Landkarte kennen, damit wir mit dem, was sie an uns liefern, bestmöglich weiterarbeiten können?
- Beispiel aus der Praxis: Kooperation Vertriebs-Außendienst einer Immobilienfinanzierung mit Back-Office:
- Erfolg ist für den Außendienst der unterschriebene Antrag und eine rasche Finanzierungszusage an den Kunden, weil dann Provision fließt.
- Erfolg für das Back-Office ist, vollständig ausgefüllte Anträge inkl. aller Fragen zur Risikoeinschätzung und alle erforderlichen Beilagen wie Grundbuchsatzug, Einkommensnachweis usw. an die Risikoabteilung weiterleiten zu können.
- Solange der Außendienst genervt ist, wenn das Back-Office fehlende Dokumente nachfordert und das Back-Office genervt ist, wenn Dokumente fehlen, und beide den Eindruck haben, die andere Seite macht einem das Leben schwer, fehlen ausreichende Kenntnisse der Landkarten der anderen Seite.

Wissen beide Seiten, was der anderen Seite besonders wichtig ist, und gibt es wechselseitig die Einsicht und Akzeptanz, dass Erfolg für beide nur gemeinsam möglich ist, verbessert sich die Zusammenarbeit deutlich.

5.2. „Übersetzen“

Übersetzen bedeutet, eine Nachricht so zu verfassen und zu vermitteln, dass Empfänger sie möglichst einfach verstehen können und wissen, was sie für sie genau bedeutet:

Daher vorher überlegen:

- Inwieweit kann meine Information überhaupt wie gewünscht in der Landkarte von Empfängern eingetragen werden?
- Was will ich erreichen?
- Relevante Information liefern
- Eine Aktivität auslösen
- Eine Verhaltensänderung anstoßen
- Sicherheit und Orientierung geben
- Welche Fehlinterpretationen könnte ich auslösen?

Übersetzen bedeutet, davon auszugehen, dass Empfänger vor allem wissen wollen:

- Was genau bedeutet das für mich und meine Tätigkeit?
- Was ändert sich für mich?
- Welche Vorteile/Nachteile bringt es mit sich?
- Was wird von mir erwartet?
- Beispiele aus der Praxis:
 - Wenn ein Vorstand voller Euphorie verkündet, dass ein neues Werk in China gebaut wird, ohne zu erwähnen, dass die Arbeitsplätze am hiesigen Standort langfristig gesichert sind, wird die Information keinen Stolz auf das Unternehmen auslösen, sondern Angst um den eigenen Arbeitsplatz.
- Wenn ein Mitarbeiter eines Konzerns bei einem „Frühstück“ mit dem Vorstand diesen darüber informiert, dass der defekte Gabelstapler ein großes Ärgernis ist und erwartet, dass der Vorstand dafür sorgt, dass das Problem gelöst wird, hat er nicht bedacht, dass in der Landkarte des Vorstandes der Standort des Lagers nicht existiert und ein Gabelstapler schon gar nicht. Entsprechend wird die Enttäuschung sein, wenn der Vorstand nichts unternimmt.
- Wenn scheinbar eindeutige Formulierungen verwendet werden wie: „zeitnah“, „so rasch wie möglich“, „wenn Sie dazu kommen“, „in ausreichender Qualität“, „machen Sie mal“, oder eindeutige Hinweise überhaupt fehlen, was bis wann in welcher Qualität zu tun ist.

6. Zusammenfassung

1. Arbeitsteiligkeit ist erfolgs-notwendig.
2. Jede Funktion und Position hat eine spezifische, passende Landkarte für die jeweiligen Aufgaben.
3. Aus der eigenen Landkarte kann nicht nachvollzogen werden, was in den anderen Landkarten eingetragen ist und, woran sich daher andere orientieren.
4. Die Unterschiede begünstigen Misstrauen und Konflikte.
5. Gute Kooperation braucht ausreichend gute Kommunikation.
6. Gute Kommunikation braucht Landkarten-Forschung, Landkarten-Veröffentlichung.
7. Ausreichende Kenntnis der Landkarten anderer ermöglicht zielgerichtete und im gewünschten Sinne wirksame Kommunikation.

7. Kontakt

Ich wünsche Ihnen **außergewöhnlichen Erfolg!**

Mit stärkenden Grüßen




Peter Kornfeind
Ihr Erfolgsberater und Business-Coach

+43 664 545 13 56
pk@gut-aufgestellt.com
www.gut-aufgestellt.com