



## Axios Erfolgs-Letter 10.2006

Dies ist ein Info-Brief für Kunden, Partner, Lieferanten, Freunde und Interessenten der Firma

Axios GmbH  
Kriesbachstrasse 84  
CH-8600 Dübendorf

Spezialisten für Unternehmenseentwicklung, Personalentwicklung, Coaching, Changekompetenz und Leistungssteigerung.

Sie haben die Möglichkeit, diesen Letter als „druckfreundliches“ PDF herunter zu laden:

### Zielpublikum:

- Menschen, die ein glückliches, erfolgreiches und gesundes Leben führen wollen
- Menschen, die sich für ihre Arbeit und ihr Leben verantwortlich fühlen, also eigenverantwortlich denkende Menschen
- Inhaberinnen und Inhaber von Klein- und Mittelbetrieben, Selbständige, Unternehmerinnen und Unternehmer, die ihre Organisation erfolgreich führen wollen
- Verantwortliche in Grossbetrieben, die etwas bewegen wollen

=====

### Nutzen, der Ihnen dieser Newsletter bietet – die Themen, über die wir in loser Folge schreiben:

- Unternehmensführung / Leadership
  - Ganzheitlicher Erfolg und Erfolgspsychologie
  - Menschenführung – und somit auch Selbstführung
  - Kommunikation, Teamentwicklung
  - Gesundheit, Wellness, Fitness, Work-Life-Balance
  - Medizin - ganzheitlich betrachtet
- =====



## Inhalt des heutigen Erfolgs-Letters:

- Alle Jahre wieder – zum Ersten: Budgetierung – reine Zeitverschwendung?
- Alle Jahre wieder – zum Zweiten: Mitarbeitergespräche – motivierend und sinnvoll
- Frustration bei den Mitarbeitenden
- Managementtipp: Wenig Weiterbildung erhöht die Beratungskosten
- Erfolgstipp: Effektivität und Effizienz dank „will do list“ und „Ärgernis-Liste“
- Fitnesstipp: Fit durch den Winter
- Vorträge / Seminare

=====

Guten Tag, liebe Leserin, lieber Leser

Die Tage werden kürzer, die Temperaturen sinken und der Nebel steigt, alles Zeichen, dass sich viele Führungskräfte im jährlichen Budgetstress befinden. Muss das sein? Davon handelt der erste Beitrag.

Sobald der Budgetstress abgeschlossen ist, folgt der nächste: Mitarbeitergespräche, Qualifikationsgespräche. Was alles darin steckt, davon handelt der zweite Beitrag.

Diesen Herbst halte ich wieder diverse Abendvorträge, Ort, Datum und Zeit finden Sie am Ende dieses Letters.

Und nun wünsche ich Ihnen viel Vergnügen beim Lesen!

\*\*\*\*\*

## Alle Jahre wieder zum Ersten: Budgetierung – reine Zeitverschwendung?

Studien zeigen, dass der durchschnittliche Budgetprozess zwischen 16 bis 20 Wochen dauert, die involvierte Zeit vieler Führungskräfte liegt zwischen 20 bis 30 %, beim Controller zeitweise gegen 100 %. Bei KMUs mag der Prozess kürzer sein, zählt man aber alle Tätigkeiten zusammen, die mit der Budgetierung zusammenhängen, so ist die Zahl auch bei KMUs sicherlich erschreckend.

Ein solches jährliches Investment sollte dann aber auch einen erheblichen Return bringen! Tun sie das? Wohl kaum, denn von Zufriedenheit hört man kaum je mal etwas.

Einige Zitate:

„Die Budgetierung ist der Ruin der amerikanischen Unternehmenswelt“ Jack Welch, Ex-CEO, General Electric

„Die Budgetierung ist eher ein Instrument der Repression als der Innovation“ Bob Lutz, Ex-CEO, Chrysler

„Die Unsicherheit in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik ist so gross geworden, dass dadurch die auf Wahrscheinlichkeiten basierende Planung, die viele Unternehmen immer noch einsetzen, sinnlos oder gar kontraproduktiv ist“ Peter Drucker, „Managementguru“



Weshalb ist das so? Zwei Punkte sind wohl die Hauptgründe:

Aussagekraft von Wahrscheinlichkeiten: Es ist in der heutigen Zeit schlichtweg unmöglich, im Oktober 2006 vorauszusagen, was im Dezember 2007 geschieht.

Manipulation: Das Ausmass von Budgetmanipulation ist heute unerschöpflich. Einige Zitate aus dem Buch Beyond Budgeting, J. Hope, R. Fraser, kommen Ihnen sicherlich bekannt vor:

- Verhandle immer das niedrigste Ziel und den höchsten Bonus
- Versuche um jeden Preis, den Bonus mitzunehmen
- Teile dein Wissen nie mit anderen, sie sind deine Gegner
- Schöpfe dein Budget immer aus, sonst wird es nächstes Jahr gekürzt
- Fordere immer mehr Ressourcen als du brauchst, sie werden so oder so gekürzt
- Etc.

Oft bringt das Budget die absurde Situation mit sich, dass Boni für zu tiefe Budgets ausbezahlt werden, obwohl der Markt stärker wuchs oder umgekehrt, das Boni wegen des zu ehrgeizigen Budgets nicht ausbezahlt werden, obwohl das Unternehmen stärker wuchs als der Markt.

J. Hope und R. Fraser definieren sechs Punkte, die dieses Dilemma beseitigen hilft. Sie nennen es das „Prinzip des adaptiven Prozesses“.

1. Zieldefinition: Externe Benchmarks setzten anspruchsvolle, mittelfristige Ziele.
2. Motivation und Vergütung: Vergütung auf der Basis externer Benchmarks und im Nachhinein durchgeführte Beurteilungen reduzieren die Manipulationen. Externe Benchmarks sind immer erst im Nachhinein verfügbar.
3. Strategieprozess: Ein kontinuierlicher Prozess und die Stärkere lokale Einbindung fördern den Ehrgeiz und eine schnelle Reaktion. Dezentralisation nicht nur als Lippenbekenntnis.
4. Verringerung von Verschwendung durch Ressourcen-Management, also einer bedarfsabhängigen Bereitstellung von Ressourcen.
5. Koordination der Aktivitäten zur Kundenbefriedigung, also der „ein Team“ Ansatz im ganzen Unternehmen.
6. Leistungsmessung und Kontrolle: Eine schnelle Bereitstellung und der offene Umgang mit Informationen fördern Lernen und ehrliches Verhalten. Also Transparenz, rollende Forecasts, Management by Exception etc.

Spezielle Bedeutung kommt Punkt 3 zu, die radikale Dezentralisierung: Dies geht so weit, dass an der Front ergebnisverantwortliche Teams stehen, die nach einer profitablen Erfüllung der Kundenwünsche streben, Entscheidungsfreiheit auch in strategischen Fragen haben und somit den lokalen Einflüssen und Gegebenheiten nachkommen können. Dadurch wird der Fokus auf die Wertsteigerung gelegt, die Verschwendung wird reduziert und die Teams fühlen sich dem Erfolg verpflichtet – die Steigerung der Motivation ist die Folge.

Die Einführung eines solchen Systems ist natürlich ein Paradigmenwechsel, der nicht von heute auf morgen eingeführt und / oder befohlen werden kann. Hierzu braucht es viel Überzeugungsarbeit, exakte Planung und ein Change Management, das den Namen verdient, also eher Change Leadership!

Alles Theorie? Weltweit arbeiten schon mehrere Duzend Unternehmen ohne Budgets, beispielsweise CIBA Vision, UBS, Rhodia.



Möchten Sie diese Gedanken vertiefen, beispielsweise durch einen Vortrag in Ihrem Unternehmen oder einem Workshop? Oder planen Sie bereits den Schritt und benötigen noch das Change Leadership? Wir unterstützen Sie gerne dabei – Mail genügt [info@axios.ch](mailto:info@axios.ch) – [www.axios.ch](http://www.axios.ch) Tel: 044 821 90 68!

Wer den grossen Schritt zur Eliminierung der Budgets nicht wagt, oder aber vom Verwaltungsrat nicht bewilligt bekommt, für den könnte die Zwischenlösung „Better Budgeting“ eine Alternative sein. Diese besteht darin, dass das jeweils folgende Quartal budgetiert wird, die weiteren zwei Quartale auf relativ hohem Niveau hochgerechnet werden und ein weiteres Quartal maschinell hochgerechnet wird. Eine Zeitersparnis gegenüber der jährlichen Budgetierung ist damit zwar kaum zu erreichen, die Aussagekraft wird hingegen erheblich gesteigert – und somit macht die Budgetierung wieder Sinn.

Ein Unternehmen, das sich über „Better Budgeting“ Gedanken gemacht hat und auch über die dazu notwendigen Werkzeuge verfügt ist die Firma MIK [www.mik.ch](http://www.mik.ch)

\*\*\*\*\*

### **Alle Jahre wieder zum Zweiten: Mitarbeitergespräche – motivierend, sinnvoll**

Kaum ist die Budgetierung vorbei, steht ein weiteres „Jahres-Ritual“ an, das Mitarbeitergespräch, Qualifikationsgespräch, Mitarbeiterbeurteilung, Entwicklungsgespräch oder wie man dies auch immer nennen mag. Erstaunlich nur, wie wenig aus diesem Gespräch gemacht wird, noch erstaunlicher, wie viele Unternehmen solche Gespräche noch gar nicht kennen.

Dem Gespräch vorangehen muss eine Vorbereitung – sonst kann man es gleich bleiben lassen. Ein Hauptpunkt der Vorbereitung ist der, dass Sie sich bewusst sind, welcher Typ von Menschen zum Gespräch kommt. Es gibt unzählige von Typologielehren, einige sind geeigneter, andere weniger. Wichtig dabei ist aber, dass Sie sich auf den Gesprächspartner, die Gesprächspartnerin typgerecht einstellen.

Einige Beispiele von unterschiedlichen Typen:

- Hin zu / weg von: „Hin zu Typen“ wollen auf Ziele zugehen, Herausforderungen anpacken, „weg von Typen“ setzen alles daran, von Problemen weg zu kommen oder Problemen auszuweichen.
- Dann gibt es Typen, die nehmen jede Kritik persönlich, andere nehmen Kritik nicht ernst oder hören nur, was sie hören wollen.
- Gewisse Typen funktionieren nach dem Motto „No news is good news“, andere nach dem umgekehrten Motto „No news ist bad news“.

Wenn Sie alle Typen gleich behandeln, also das Gespräch nach dem gleichen Muster durchführen, dann gute Nacht....

Ein seriös vorbereitetes Gespräch soll motivieren, soll dem Mitarbeitenden aufzeigen, welchen Beitrag er zur Umsetzung der Strategie leistet, soll die gemeinsamen Ziele festlegen, soll die gegenseitigen Erwartungen klären, soll das Arbeitsumfeld betrachten und verbessern, und vieles mehr.



## **Mitarbeitergespräch für Fortgeschrittene:**

Lassen auch Sie als Chefin sich durch Ihre Mitarbeitenden beurteilen – dies braucht zwar etwas Mut, wird Ihnen aber ein Feedback geben, dass Sie sonst nie erhalten! Und Sie wollen sich ja auch dauernd verbessern – oder nicht? Zu Beginn kann es hilfreich sein, dass jeweils ganze Teams diese Beurteilung vornehmen und Ihnen präsentieren. So ist die Anonymität gewährleistet, ein Vieraugengespräch braucht schon sehr grosses Vertrauen – und das muss man sich bekanntlich erarbeiten.

Können Sie sich vorstellen, welche Motivation dies freisetzt? Denn um die Motivation steht es nicht zum Besten, das lesen Sie im nachfolgenden Abschnitt.

Eine Checkliste zum Mitarbeitergespräch können Sie bei uns beantragen, Mail genügt: [info@axios.ch](mailto:info@axios.ch)

Übrigens: Die Einführung von Mitarbeiter-Qualifikationsgesprächen und von 180 respektive 360 Grad Feedback ist eine unserer Dienstleistungen.

\*\*\*\*\*

## **Frustration bei den Mitarbeitenden**

Oft wird behauptet, dass Motivation eine Führungsaufgabe ist. Daran scheiden sich die Geister, denn jemanden zu motivieren, der demotiviert ist, das klappt kaum oder nur sehr kurzfristig. So hat Geld bekanntlich eine sehr kurze Halbwertszeit.

Besser ist, wenn Führungskräfte darauf achten, die Mitarbeitenden nicht zu demotivieren (vom Grund auf, ist praktisch jede Arbeitskraft motiviert), dann ist schon sehr viel erreicht. Eine Gallup-Studie bringt beängstigende Zahlen hervor:

19 Prozent der Angestellten verspüren keinerlei Bindung zu ihrem Unternehmen, 68 Prozent leisten Dienst nach Vorschrift, lediglich 13 Prozent sind motiviert bei der Arbeit. Können Sie sich das leisten?

Wenn man bedenkt, dass die Kosten für einen Mitarbeiterwechsel ca. ein Jahressalär betragen, dann lohnt es sich allemal, darauf zu achten, dass die Mitarbeitenden motiviert bleiben.

Was braucht es, damit die Mitarbeitenden motiviert bleiben? Welches Umfeld ist förderlich, welches hinderlich? Möchten Sie wissen, wie es um Ihr Unternehmen steht? Dies und noch viel mehr erläutern wir gerne mit Ihnen. Informationen unter [info@axios.ch](mailto:info@axios.ch)

\*\*\*\*\*

## **Managementtipp: Wenig Weiterbildung erhöht die Beratungskosten**

Manches Unternehmen handelt sich wegen rückläufiger Investition in die Aus- und Weiterbildung zukünftig höhere Beratungskosten ein. Pro 100 Erwerbstätigen nahm die Zahl von Bildungsteilnehmer in den letzten Jahren stetig ab. Speziell die Gruppe 50plus wird bei der Weiterbildung sträflich vernachlässigt. Der St. Galler Managementguru Fredmund Malik warnt: Je geringer die Bildungsinvestitionen heute, desto höher die Beratungskosten morgen. Denn ein hoher Wissensstand in einer Organisation senkt die Beratungskosten.

Abgesehen davon ist Aus- und Weiterbildung ein erheblicher Motivationsfaktor – und dies übrigens auch bei den Mitarbeitenden über 50! Hingegen bergen Seminare ohne Nachhaltig-



keit ein erhebliches Frustrationspotenzial. Was es braucht, damit Seminare und Trainings nachhaltig sind und auf was zu achten ist, wenn Seminare und Trainings für ältere Mitarbeitende gestaltet werden (Seminare 50+), das besprechen wir gerne mit Ihnen persönlich. Informationen unter [info@axios.ch](mailto:info@axios.ch)

\*\*\*\*\*

### **Erfolgstipp: Effektivität und Effizienz dank „will do list“ und „Ärgernis-Liste“, etc.**

Sicherlich ist Ihnen die „To do Liste“ bekannt oder Sie arbeiten bereits damit. Nur hat diese einige Nachteile und wird oft auch nicht richtig eingesetzt:

- „To do“ tönt unterschwellig nach „ich muss“ – das ist für unser Unterbewusstsein nicht besonders motivierend;
- Auf einer To do Liste sind normalerweise unzählige Punkte aufgeführt. Das führt dazu, dass die Liste nie abgearbeitet sein wird, wir also nie zu Ende kommen werden, auch das ist nicht speziell motivierend.

Teilen Sie die Liste in mehrere Listen auf:

Eine herkömmliche Pendenzenliste, also die „alte“ To do Liste. Hier wird alles vermerkt, damit es nicht vergessen geht.

Eine „will do“ Liste? „Ich will“ tönt doch schon erheblich besser, oder? Auf dieser Liste wird alles vermerkt, das „ich heute machen will“. Also nicht überfrachten. Diese Liste gehört zur Tagesplanung, wird also täglich erneuert. Hier werden alle Tätigkeiten zu „Stapeln“ zusammengeführt (beispielsweise Post, Emails, etc.), denn das Abarbeiten von Stapeln ist immer effizienter als die einzelne Erledigung. Das merken Sie nach den Ferien. Dann ist der Stapel Post verhältnismässig viel schneller erledigt als die Zeit, die wir uns üblicherweise täglich dazu nehmen. Wir sortieren dann viel rigorosier aus, ob zum Beispiel ein Zeitungsartikel gelesen werden soll oder nicht. Auch die Zeit der Emailbearbeitung gehört auf diese Liste. So wäre es denkbar, die eingehenden Emails ungeöffnet und ungelesen in einen Ordner zu verschieben. Dieser Ordner wird dann am Folgetag in einem Schritt abgearbeitet. Dies ist viel effizienter als das Lesen und Beantworten der Mails mehrmals täglich.

Eine weitere Liste ist die „Ärgernis-Liste“. Was es mit dieser auf sich hat, habe ich bereits im Letter 01.2006 erwähnt.

<http://www.kmuerfolg.ch/Seiten/Newsletter/ErfolgsNewsLetter0306.htm>

\*\*\*\*\*

### **Fitnessstipp:**

Jetzt ist sie wieder da, die kalte Jahreszeit – und mit ihr die gut gemeinten Ratschläge, was man alles tun könne, um sie ohne Erkältung zu überstehen. Ein Ratschlag, der immer wieder zu hören ist: Vitamin C, Zitrusfrüchte, Kiwi, etc. Eigenartig nur, dass die Natur nicht dafür gesorgt hat, dass diese Früchte in unseren Breitengraden wachsen. Es war ursprünglich kaum vorgesehen, dass diese Früchte im Süden unreif gepflückt werden, damit sie den langen Weg zu uns überstehen, um dann hier in Lagerhäusern „nachzureifen“ und anschliessend verspeist zu werden.



Die Antwort finden wir bei der traditionellen chinesischen Medizin. Vitamin C, Zitrusfrüchte, Kiwis etc. gelten als kühlend und das ist wohl das Letzte, was unser Körper zur Steigerung der Abwehrkräfte braucht. Ganz zu schweigen vom Orangensaft aus der Packung. Das ist eine reine Säurebombe, was wiederum in das Kapitel des Säure-Basen-Gleichgewichts gehört – sicherlich sind Säurebomben für das Wohlbefinden nicht speziell förderlich. Nicht dass ich jemandem den Genuss einer Orange, Grapefruit oder das Glas Orangensaft vermiesen möchte, glauben Sie aber nicht, dass Sie dadurch Ihre Abwehrkräfte steigern.

Bewegung an der frischen Luft steigert sowohl die Abwehrkräfte als auch das Wohlbefinden, reduziert Stress und beugt Depressionen vor. Ganz nach dem Motto, es gibt kein schlechtes Wetter, nur unpassende Kleidung ;-)

\*\*\*\*\*

### **Und zum Schluss noch das:**

Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Schutzmauern, die anderen bauen Windmühlen.

Chinesische Weisheit

Das wär's für heute

Herbstliche Grüsse

Ihr Rolf Rado

Axios Organisations- und  
Personalentwicklung

<http://www.axios.ch>

<http://www.kmuerfolg.ch>

<http://www.erfolgs-coaching.com>

### **Die nächsten Seminare und Vorträge:**

#### **Vorträge:**

Dübendorf: Montag 6. November 2006, 19:30 Uhr im Restaurant Hecht

Vorträge in anderen Orten und anderen Daten sind in Vorbereitung und auf der Website ersichtlich oder können per Mail angefordert werden:

[info@axios.ch](mailto:info@axios.ch)

#### **Seminare:**

[Lebens-Power-Workshop](#), das spezielle – andere Erfolgsseminar

25./26. November 2006

<http://www.kmuerfolg.ch/Seiten/Seminare-Vortraege/Seminare.htm>

[Visionseminar](#) – so finde ich meine persönliche Lebensvision

2. – 4. März 2007

<http://www.kmuerfolg.ch/Seiten/Seminare-Vortraege/Seminare.htm>



[Power-Fitness-Gesundheit](#) bis ins hohe Alter: Das Seminar für natürliche Gesundheit und Fitness, abnehmen ohne Diäten, halten des Idealgewichts:

Frühjahr 2007, genaue Daten demnächst.

<http://www.kmuerfolg.ch/Seiten/Seminare-Vortraege/Seminare.htm>

=====

Sollten Sie diesen Newsletter nicht mehr erhalten wollen, dann Antworten Sie bitte auf dieses Mail mit dem Vermerk „remove“ oder „abmelden“. Wir nehmen Kündigungen ernst und streichen Ihre Adresse umgehend aus dem Verteiler.