

# Bewusst oder unbewusst

In meiner Kolumne in 1TRUCK 06.17 kam ich am Ende zu folgender Fragestellung: „Welchen Einfluss hat der einzelne Mitarbeiter auf Kennzahlen im Tagesgeschäft“? Bewusst oder unbewusst, das ist die entscheidende Frage.

**K**ennzahlen sind unabdingbar und werden wie folgt definiert: Eine Kennzahl ist eine Maßzahl, die zur Quantifizierung dient und der eine Vorschrift zur quantitativen reproduzierbaren Messung einer Größe oder eines Zustandes oder Vorgangs zugrunde liegt. Kennzahlen bilden also die Grundlage für betriebswirtschaftliche Entscheidungen und zur Überprüfung der Auswirkungen dieser Entscheidungen. Diese Informationen sollen auch das Erkennen von Risiken und Chancen ermöglichen. Dazu sollen Kennzahlen übersichtlich gehalten werden. Darstellungsart und Präsentation sind deshalb enorm wichtig für die korrekte Wahrnehmung und Interpretation durch Entscheidungsträger. So viel zur Theorie.

## Persönliche Erfahrungen

Jetzt aber zurück zu der in der Einleitung gestellten Frage: „Welchen Einfluss hat der einzelne Mitarbeiter auf Kennzahlen im Tagesgeschäft“? Bewusst oder unbewusst...Meine persönlichen Erfahrungen waren, dass Mitarbeiter sehr wohl wussten, dass Kennzahlen im Tagesgeschäft, z.B. im Zuge einer Rechnungslegung, produziert werden und am Ende des Monats eine absolute Summe ergeben, an der man gemessen wird. In der Regel waren dies die Werkstatt- oder Lagerleiter. In vielen Meetings wurde im Sinne von „Benchmarking“ festgestellt, dass es „dort und da“ Luft nach oben gab. Egal wieviel Zeit in Diskussionen investiert oder Maßnahmen beschlossen wurden – es gab kaum Verbesserungen. Dementsprechend galt es, den Status Quo zu analysieren. Im ersten Schritt eigenen sich Mitarbeiter-Interviews zum Thema Kennzahlen mit jedem Einzelnen, inkl. der Lehrlinge, der bewusst oder eben unbewusst Einfluss auf diese Zahlen hat.

## Drei Gründe

Es haben sich drei Gründe herauskristallisiert, warum Mitarbeiter im Tagesgeschäft nicht den notwendigen Einfluss auf Kennzahlen nehmen:

### Unwissenheit – haben zu wenig bis keine Kenntnisse

Davon waren meistens „die Jungen“ oder „die neuen“ Mitarbeiter betroffen.

### Bewusstsein – haben die Kenntnisse, wenden diese aber unbewusst nicht an.



Davon waren eigentlich „die meisten“ betroffen.

### Disziplin – haben die Kenntnisse und wenden diese aber bewusst nicht an.

Davon waren „die wenigsten“ Mitarbeiter betroffen und trotzdem gab es sie.

## Kennzahlen Training

In einem weiteren Schritt haben wir ein „Kennzahlen Training“ entwickelt, um sicher zu stellen, dass:

- Alle das gleiche Verständnis für Kennzahlen bekommen
- Verstehen welchen Einfluss sie im Detail je nach Aufgabengebiet auf Kennzahlen haben
- Und übergeordnet deren Verantwortung erkennen

## Fallbeispiele

Um dem Thema einen plakativen Aufhänger zu geben nehmen wir ein beliebtes Fallbeispiel: den durchschnittlich verkauften Stundensatz. Dabei steht wiederum die Reduktion auf das Wesentliche im Vordergrund. Um es für alle Mitarbeiter greifbar zu machen verwendet man greifbare Zahlen: „Stell dir vor wir fakturieren pro Werkstattstunde um nur 1,- Euro mehr, dann sind das bei 100.000 verkauften Stunden im Jahr, um 100.000,- Euro mehr. Richtig?“ Dem muss nichts hinzugefügt werden.

## FC Bayern

Nachdem wir jeden Einzelnen entsprechend schulen konnten, ließ der Erfolg nicht lange auf sich warten. Die Kennzahlen verbesserten sich. Bis zu dem Zeitpunkt, als die Kurve wieder nach unten zeigte. Wir erkannten sehr schnell, dass ein einmaliges Training nicht ausreichend ist. Die Mitarbeiter benötigen permanentes Coaching, um das Niveau hoch zu halten. Wie die Kicker des FC Bayern – sie trainieren auch jeden Tag, obwohl sie es so gut können. Damit komme ich schon zum Thema der nächsten Kolumne nach der Sommerpause: „Wieviel Training bzw. Coaching benötigt ein Mitarbeiter, um auf konstant hohem Level zu sein?“

Ich wünsche Ihnen einen schönen und erholsamen Sommer!

Herzlichst,  
Ihr Heinz Gossmann