

Manuela Mätzener
Christian Scholler



Kosten erfolgreich optimieren

**Das österreichische Praxisbuch
für Betriebe**

Wieso ist bei uns am Ende des Geldes
immer noch so viel Monat übrig?

2. Einleitung

Die alltägliche Geschichte

Ein Wasserhahn tropft im Badezimmer. Sie rufen den Installateur an. Die Sekretärin hebt ab und folgender Dialog entsteht.

Sekretärin: „Unternehmen Albert Installateur. Guten Tag. Wer spricht, bitte? Was kann ich für Sie tun?“

Kunde: „Hallo, hier spricht Christian Scholler. Mein Wasserhahn tropft. Ich bräuchte jemanden, der vorbeikommt.“

Sekretärin: „Das ist ein Problem. Wir haben momentan viel zu tun. Der Chef ist gerade nicht da und die Monteure sind unterwegs. Aber ich werde sehen, was sich machen lässt. Können Sie um halb fünf Uhr nochmals anrufen?“

Kunde: „Das geht bei mir schlecht, weil ich da selber unterwegs bin.“

Sekretärin: „Das ist schlecht. Ich werde den Chef ersuchen, dass er sich bei Ihnen meldet. Können Sie mir Ihre Telefonnummer geben?“

Kunde: „Ja, gut. Meine Telefonnummer ist 01/123 45 67.“

Sekretärin: „Danke. Ich denke, der Chef wird sich bald bei Ihnen melden. Auf Wiederhören.“

Kunde: „Danke. Eine Frage noch: Könnten Sie mir nicht gleich die Nummer vom Chef geben, damit ich ihn direkt anrufen kann?“

Sekretärin: „Ich glaube, er ist gerade bei einem Kunden, um ein Problem zu beheben. Ich weiß also nicht, ob er abhebt, aber Sie können es gerne bei ihm probieren. Seine Telefonnummer ist 0676/765 43 21.“

Kunde: „Gut. Danke. Auf Wiederhören.“

Sekretärin: „Auf Wiederhören.“

Nächste Szene:

Der Kunde, Herr Christian Scholler, erreicht Herrn Albert Installateur, der gerade irgendwo auf einer Baustelle im Gespräch mit einer Kundin unterwegs ist.

Kunde: „Guten Tag, Herr Installateur. Mein Wasserhahn tropft. Ich bräuchte jemanden, der vorbeikommt und sich das ansieht. Wann geht das denn?“

Chef: „Jetzt ist gerade ein ungünstiger Zeitpunkt, weil ich in einem Kundengespräch bin und den Terminkalender nicht dabei habe. Aber ich werde einen Monteur informieren, der sich bei Ihnen meldet. Können Sie mir bitte Ihren Namen, Ihre Adresse und die Telefonnummer geben?“

Kunde: „Mein Name ist Christian Scholler. Meine Adresse ist 4230 Pregarten, Tragweiner Straße 44. Meine Telefonnummer ist 0664/345 89 83. Noch eine Frage: Wie lange kann denn das dauern?“

Chef: „Das weiß ich auch noch nicht. Wie gesagt: Ich bin gerade auf der Baustelle und muss erst einen Monteur suchen, der bei Ihnen vorbeikommen kann. Wir melden uns zuverlässig bei Ihnen.

Danke für die Anfrage. Auf Wiederhören.“

Kunde: „Danke. Auf Wiederhören.“

Einen Tag später:

Der Kunde ruft abermals bei der Installationsfirma an.

Sekretärin: „Unternehmen Albert Installateur. Guten Tag. Wer spricht, bitte? Was kann ich für Sie tun?“

Kunde: „Ich habe gestern schon mit Ihnen telefoniert und dann mit dem Chef. Bei mir tropft der Wasserhahn noch immer und er hat gesagt, dass sich ein Monteur bei mir melden wird. Das ist aber noch nicht geschehen.“

Sekretärin: „Sie haben Glück! Der Chef ist zufällig im Haus und ich kann Sie gleich mit ihm verbinden.“

Kunde: „Gut, danke.“

Die Sekretärin verbindet den Kunden zum Chef.

Chef: „Hallo?“

Kunde: „Guten Tag, Herr Installateur. Hier Christian Scholler. Ich habe gestern schon mit Ihnen telefoniert. Bei mir tropft der Wasserhahn noch immer. Wann kann denn jetzt ein Monteur von Ihnen vorbeikommen?“

Chef: „Bei uns geht es momentan wirklich drunter und drüber, weil wir so viele Baustellen gleichzeitig haben. Aber am Freitagnachmittag kann ich Ihnen sicher noch einen Monteur vorbeischicken, der sich Ihren Wasserhahn ansieht.“

Kunde: „Gut. Freitagnachmittag passt bei mir. Da bin ich ohnehin schon von der Arbeit zu Hause.“

Chef: „Sehr fein. Ich weiß zwar noch nicht, wer vorbeikommt, aber der Monteur wird Sie vorher noch anrufen.“

Kunde: „Gut, passt, dann bis Freitag.“

Chef: „Auf Wiederhören. Bis Freitag.“

Der Chef ruft seinen Installateurmeister an, der gerade an einem größeren Wohnbauprojekt mit 20 Wohnungen arbeitet und erklärt ihm die Situation.

Chef: „Hallo, Florian, ich habe einen Auftrag für dich: Am Freitagnachmittag musst du dir noch den tropfenden Wasserhahn von Herrn Christian Scholler anschauen. Ich gebe dir schnell mal seine Telefonnummer: 0664/345 89 8. Bitte, rufe ihn an und mach dir mit ihm alles Weitere aus.“

Florian: „O.k. Passt. Ich werde ihn anrufen.“

Die beiden verabschieden sich und beenden das Telefonat. Florian wählt die Telefonnummer, um mit dem Kunden den Ort und Zeitpunkt zu vereinbaren. Dabei stellt er fest, dass die Telefonnummer nicht stimmt. Also ruft er nochmals den Chef an, um ihm mitzuteilen, dass die Telefonnummer nicht stimmt. Der Chef ruft die Sekretärin an und fragt sie um die richtige Telefonnummer. Diese sucht sich, nachdem Sie den Namen beim Chef erfragt, die Telefonnummer über das Internet heraus. Sie ruft den Chef zurück und anschließend ruft dieser nochmals den Monteur an und korrigiert die Telefonnummer, bei der er selbst nur vergessen hatte, die letzte Ziffer anzusetzen.

Nachdem der Monteur die richtige Telefonnummer hat, meldet er sich beim möglichen Kunden und vereinbart mit diesem, dass er am Freitagnachmittag gegen halb drei Uhr vorbeikommen werde, um sich den Wasserhahn anzusehen.

Freitagnachmittag: Der Monteur ist um halb vier beim Kunden. Begrüßung. Der Monteur entschuldigt sich für sein Zuspätkommen. Die beiden stehen beim tropfenden Wasserhahn. Der Monteur sieht sich die Sache an und meldet dem Kunden zurück: „*Das mit dem Wasserhahn ist eigentlich eine Kleinigkeit. Da braucht man nur die Dichtung auswechseln. Das ist in fünf Minuten erledigt. Ich gehe schnell zum Auto und schau' nach, ob ich eine passende Dichtung dabei habe.*“

Der Monteur sieht nach und muss leider feststellen, dass er die letzte für dieses Problem passende Dichtung schon vor längerer Zeit eingebaut hat.

Monteur: „*Jetzt habe ich leider keine passende Dichtung dabei. Es ist schon Freitagnachmittag und da kann ich nicht mehr ins Lager, weil in der Firma am Freitag um halb ein Uhr Dienstschluss ist. Aber ich kann am Montag in der Früh rasch vorbeikommen und die Dichtung montieren.*“

Kunde: „*Da bin aber ich leider nicht da, weil ich in der Arbeit bin. Geht es am Abend auch?*“

Monteur: „*Ich werde schauen, ob ich bei unserem Projekt etwas früher aufhören kann. Dann fahre ich noch einmal zu Ihnen und montiere die Dichtung. Allerdings muss ich dafür davor noch einmal in die Firma, weil wir auf unserer jetzigen Baustelle bereits um sechs Uhr beginnen. Da ist im Lager noch niemand da. Außerdem fahren wir gleich von zu Hause aus direkt zur Baustelle. Aber wir werden das schon schaffen!*“

Kunde: „*Aber dann tropft der Wasserhahn noch das ganze Wochenende!*“

Installateur: „*Tut mir leid, aber da kann ich jetzt leider nichts machen.*“

Die beiden verabschieden sich und der Monteur fährt nach Hause.

Am Montag ruft Herr Scholler in der Firma an und teilt dem Sekretariat mit, dass er sich die Dichtung am Samstag im Baumarkt selbst besorgt hat und dass der Monteur nicht mehr kommen muss.

Kennen Sie ähnliche Beispiele?

Zum Beispiel mit dem Elektriker, der Heizung, mit Reparaturen, Bestellungen oder Reklamationen in Baumärkten oder bei Fachfirmen, Autoreparaturen, Terminvereinbarungen mit Kunden, mit Aufträgen für Subunternehmen in der Bauwirtschaft, mit Dienstleistungsaufträgen für die Gebäudereinigung, falschen Gravuren auf Schildern, Software, die auf bestimmten Computern nicht läuft u.v.m.

Was läuft hier alles der Reihe nach falsch?

- ▶ Die Sekretärin hat offensichtlich keine Vorlage für die Gesprächserfassung. Sie fragt nicht gleich zu Beginn den genauen Namen, die Adresse, Telefonnummer und E-Mail des potenziellen Kunden ab.
- ▶ Sie erklärt dem Kunden: „*Das ist ein Problem.*“
- ▶ Die Sekretärin ersucht den Kunden nochmals anzurufen, anstatt selbst intern alles zu klären und dann den Kunden zurückzurufen.
- ▶ Sie gibt dem Kunden die Telefonnummer des Chefs, obwohl dieser auf einer Baustelle ist, keinen Terminkalender seiner Mitarbeiter mithat und außerdem gerade mit dem Kopf woanders ist. Daher vergisst dieser auch das Telefonat und der Kunde muss nochmals anrufen.
- ▶ Der Chef hat weder eine Checkliste, nach der er den Kunden bestimmte Dinge abfragt, noch macht er schriftlich genaue Notizen.
- ▶ Der Chef erklärt dem Kunden, dass der Zeitpunkt jetzt gerade ungünstig sei. Das heißt indirekt so viel wie: „*Sie stören mich gerade bei der Arbeit!*“
- ▶ Der Chef erklärt dem Kunden, dass er keine Ahnung habe, wie lange es dauern kann, bis ein Monteur vorbeikommt. Und erklärt dem Kunden zum Überfluss auch noch, dass er zuerst einen Monteur suchen müsse, was de facto so viel heißt wie: Er weiß nicht, wo seine Monteure derzeit sind.
- ▶ Dann vergisst der Chef, weil er ja viel zu tun hat, auf den Rückruf, worauf der Kunde nochmals anrufen muss.
- ▶ Der Chef kümmert sich dann persönlich darum, dass ein Monteur, der gerade auf einer anderen Baustelle arbeitet und den Kopf eigentlich ebenfalls woanders hat, per Telefon einen Auftrag von ihm erhält.
- ▶ Er gibt dem Installateur, weil er beim Kunden in der Eile nicht gut aufgepasst oder schlecht mitgeschrieben hat, die falsche Telefonnummer.

- ▶ Der Installateur ruft dann den Chef wieder wegen der Telefonnummer an, dieser die Sekretärin und dann ruft der Chef wieder den Installateur zurück. Alles in allem eine augenscheinlich gut organisierte und sehr zeitsparende Methode!
- ▶ Der Installateur hat vom Chef keine Information erhalten, was zu tun ist und darf mit dem Kunden von neuem die Diskussion beginnen. Dieser erklärt sein Anliegen nunmehr bereits zum dritten Mal.
- ▶ Der Installateur erkundigt sich beim Telefonat nicht beim Kunden, welche Type oder welches Fabrikat der tropfende Wasserhahn aufweist. Er fragt noch nicht einmal, wo genau (oben, unten) der Wasserhahn tropft.
- ▶ Als der Monteur dann vor Ort beim Kunden ist, stellt er fest, dass es sich eigentlich um ein sehr kleines, einfach zu lösende Problem handelt. Er hat aber mangels fehlender Vorab-Klärung und Planung nicht das passende Material mit.
- ▶ Auf den Hinweis des Kunden, dass dieser keinen Wasserhahn haben möchte, der das ganze Wochenende tropft, geht er nicht ein, sondern vertröstet ihn nochmals.

Zwangsläufiges Ergebnis:

Am Montag ist das Problem vom Kunden bereits selbst gelöst worden!



Wir fassen zusammen:

Mehrere Stunden Aufwand ohne Ertrag und ein unzufriedener Kunde, der seine Erfahrungen anderen mitteilen wird.

Ungefähr eine Stunde Telefonate, Telefonnummer-Recherche und Klärungsgespräche intern.

Ungefähr eine Stunde Monteur-Arbeitszeit mit Fahrzeit und Klärung vor Ort, einige Kilometer Aufwand.

Eine wahre Geschichte aus der Praxis.

Bitte nicht darüber schmunzeln:

Tatort: Abbruchunternehmen, Erdbau und Transporte, ungefähr 100 Mitarbeiter

Ereignis: Anruf in der Disposition: Ein Lkw musste auf dem Weg von A nach B wegen eines defekten Keilriemens sofort stehen bleiben.

Bearbeitung des Vorfalles durch das Unternehmen:

Der Lkw-Fahrer hat versucht den Werkstättenleiter zu erreichen. Das ist ihm nicht sofort gelungen. Also hat er in der Disposition angerufen, um dort mitzuteilen, dass er die Ladung Kies erst später bringen werde, weil er eine Panne habe. Er hat ersucht, dass die Disposition dies dem Kunden mitteile. Die Disposition hat den Kunden angerufen und diesem die Panne und Zeitverzögerung mitgeteilt, worauf der Kunde geantwortet hat, dass er die Information bereits vom Fahrer per SMS erhalten habe. Eine Minute später hat der Werkstättenleiter mit dem Fahrer telefoniert. Der hat ihm noch einmal das Gleiche wie schon der Disposition mitgeteilt.

Daraufhin hat der Werkstättenleiter in der Disposition angerufen, um zu fragen, was er jetzt tun solle. Nachdem die Dame in der Disposition gerade mit dem Kunden telefoniert hat, hat sie der Werkstättenleiter nicht erreicht und daher den Chef am Handy angerufen, um diesen zu informieren. Während des Gesprächs zwischen Chef und Werkstättenleiter war die Leiterin der Disposition mit ihrem Telefonat fertig und hat wiederum versucht den Werkstättenleiter zu erreichen, dann den Chef. Beide waren nicht erreichbar, worauf Sie Richtung Chefbüro in den oberen Stock aufbrach und die zwei anderen Fahrer, die auf ihre Papiere warteten, unten stehen ließ. Der Chef hatte sich zwischenzeitlich die Sache angehört und anschließend den Werkstättenleiter angerufen, dann den Kunden, dann die Disposition, die ihm jedoch gleich oben alles persönlich nochmals von vorne erzählt hat. Dann hat der Chef den Abteilungsleiter zu sich ins Büro geholt, weil diesen ja auch noch niemand informiert hatte.

Der Lkw-Fahrer hatte inzwischen einen Kollegen angerufen, von dem er wusste, dass er in der Nähe sei, hatte diesem vom Vorfall berichtet, worauf dieser sich wiederum bemüht fühlte, selbst aktiv zu werden und herumzutelefonieren, ob es eine Werkstätte gibt, welche den richtigen Keilriemen lagernd hat. Nachdem er die Information herausgefunden hatte, hat er wiederum den Fahrer des defekten Lkw, den Werkstättenleiter und die Disposition informiert, welche allerdings schon eine Lösung, nämlich Abschleppen durch einen Abschleppdienst, organisiert hatte.

Zu guter Letzt mussten noch einmal alle miteinander telefonieren, damit auch jeder weiß, welche gute Lösung für dieses Problem in gemeinsamer Anstrengung gefunden wurde.

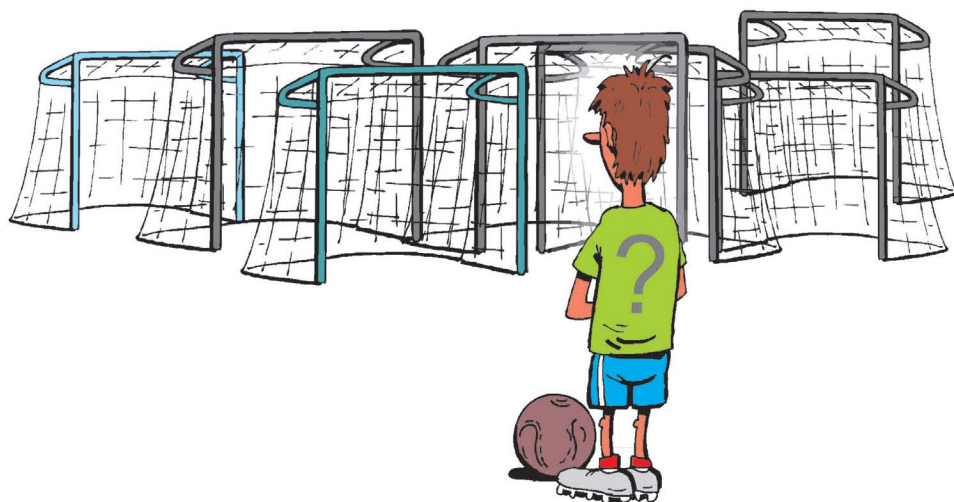
Sie haben hier wohlgermerkt nur die gekürzte Fassung gehört. Und wir könnten noch einige Beispiele etwa wegen eines versperrten Schrankens zu einer Baustelle oder fehlenden Diesel-Treibstoffs für einen Radlader erzählen.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht kann man festhalten, dass sich alle mit ungeheurer Energie und mit großem Einsatz um die Problemlösung bemüht haben. Das kann eine große Stärke sein. In dem Fall ist gut gemeint jedoch alles andere als gut getan. Wegen des großartigen Bemühens aller wurden viele Stunden unsinnig verschwendet.

Wegen vieler solcher Vorfälle hatte dann natürlich niemand Zeit, sich beispielsweise um die EDV zu kümmern oder um die buchhalterischen Differenzen bei den Stundenzählern der Baumaschinen aufgrund der „inoffiziell geleisteten Überstunden“ einzelner Mitarbeiter nach Dienstschluss.

Die jährliche betriebswirtschaftliche Auswirkung solcher Bemühungen aller:

8 Millionen Euro Umsatz und nur 80.000 Euro Gewinn.



Dieses Unternehmen bzw. deren Abteilungen braucht eine funktionelle und spezialisierte Arbeitsteilung anhand von detaillierten Zielen, Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen mit Dienstanweisungen, welche die Rechte, Pflichten, Verantwortlichkeiten und Sanktionen für die Nichteinhaltung enthalten. Es braucht des Weiteren dokumentierte und standardisierte Arbeitsabläufe, eine zentrale, formellere Kommunikation, Vorgaben für die interne wie externe Dokumentation und eine dem Unternehmen dienliche Wissensweitergabe u.v.m.

Die Widerstände gegen solche Änderungen waren hoch, weil es sich natürliche viele in den „organisatorischen Löchern“ gemütlich und zum eigenen Vorteil eingerichtet hatten.

Bei anderen war der Frust sehr hoch, weil sie das, was sich einige geleistet haben, mit viel persönlichem Einsatz und Überstunden wieder ausbügeln mussten.

In der Differenzierungs- oder Organisationsphase muss daher mit guter Planung, mit Nachdruck und vielen unterschiedlichen Methoden bewusst geformt werden, was in der Pionierphase mehr oder weniger zufällig gewachsen ist.

Sie als Chef haben dafür zu sorgen, dass das Unternehmen den Kinderschuhen entwächst. Sie haben dafür zu sorgen, dass es eine für alle klare Aufbauorganisation und Ablauforganisation erhält.

Zusätzlich zur Aufgeschlossenheit für Veränderungen und der bisherigen Vorstellungskraft des Visionärs brauchen Sie weiterhin eine hohe Kommunikationsbereitschaft sowie entschlossene Handlungsbereitschaft.

Seien Sie in dieser Phase besonders bereit zu hobeln und auch Späne fallen zu lassen. Der Kampf ist umso härter, je größer das Unternehmen bereits ist.

Sie haben nun eine dirigierende Funktion einzunehmen. Sie müssen strategisch planen bzw. strategisch planen lassen und die notwendigen Handlungen veranlassen, anstatt diese – wie bisher – selbst bis ins Detail durchzuführen oder auch anzuleiten. Das ist der schwierigste Schritt für die meisten Chefs. Er bedeutet nämlich Unsicherheit, weil Sie Befugnisse delegieren, die Mitarbeiter anders arbeiten werden und ihre eigenen Ideen haben werden. Ob die wohl passen?

Wenn Ihnen diese Bewältigung dieser Phase nicht gelingt, ist das Unternehmen massiv gefährdet oder – bei zu starker Rücksichtnahme auf einzelne Befindlichkeiten und „Einzelschicksale“ – sogar zum Scheitern verurteilt.

Diese Differenzierungsphase ist deshalb so schwierig, weil ...

... zusätzlich zu den fachlichen Aufgaben für alle Beteiligten im System jetzt auch noch von Auftraggebern unbezahlte, zum Teil hohe Kosten verursachende organisatorische (bürokratische) Aufgaben dazukommen.

... jede Veränderung in einem stabilen System zunächst auf Kritik und Widerstand stößt – vor allem dann, wenn nicht die Mitarbeiter selbst, sondern der Chef oder Führungskräfte Veränderungen ohne die Mitarbeit derselben ausarbeiten.

... die ersten Schritte klein, gut geplant und erfolgreich sein müssen, damit das Vertrauen für die weiteren zum Teil größeren Schritte entsteht.

7. Optimale Unternehmensführung

Wir gehen mit Ihnen nun tiefer in die Praxis und zeigen auf, worauf es ankommt, um erfolgreich zu wirtschaften.

Der Weg führt uns von Qualitätsmanagement über Kommunikation und Dokumentation, Funktionen, Rollen, Aufgabenverteilung und Prozessen bis ins Innere der Firma – das System.

Machen Sie mit uns einen Blick hinter die Kulissen, um die einzelnen Bereiche und Ihr Unternehmen als Ganzes zu optimieren.

7.1 Das Organigramm

Sie kennen Ihr Unternehmen seit vielen Jahren, haben es aufgebaut und zur jetzigen Größe geführt.

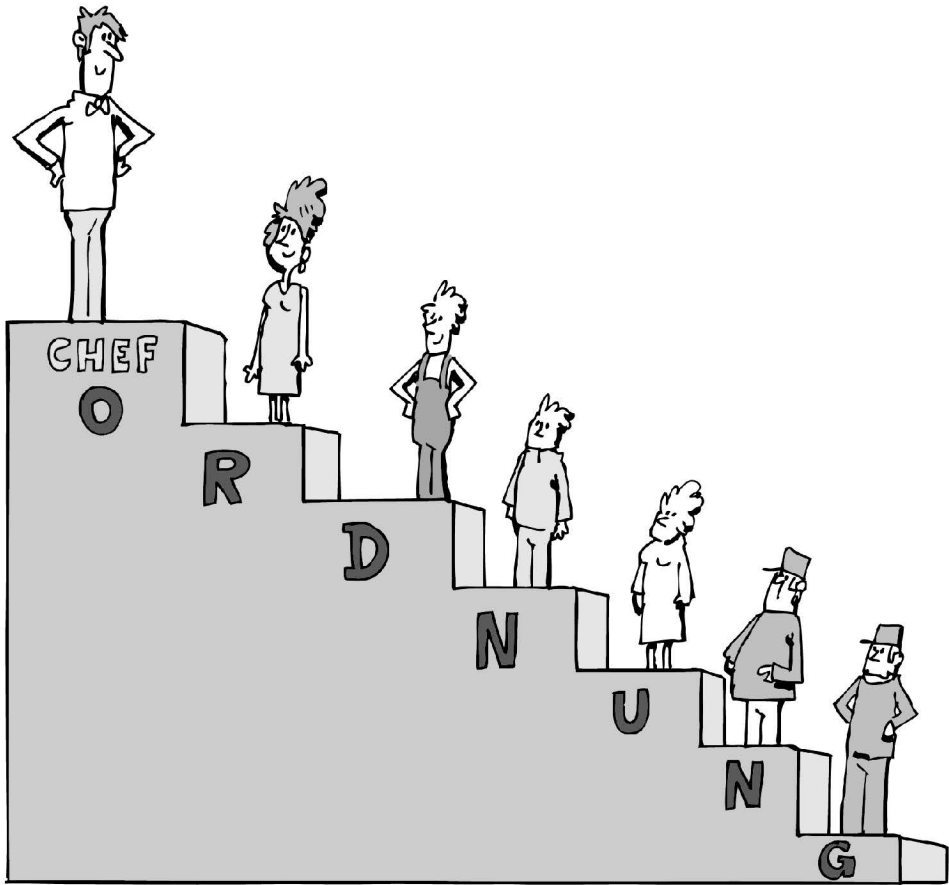
Wusste zu Beginn noch jeder, was er zu tun hat, weil alles in einem überschaubaren Rahmen war, hat sich die Situation im Laufe des Wachstums deutlich geändert. Es ist zwar noch möglich, jedoch äußerst unwahrscheinlich, dass ohne Organigramm, Stellenbeschreibung und Aufgabenbeschreibung immer noch jeder genau weiß, was zu tun ist und vor allem was nicht zu tun ist.

Viele Organigramme in Unternehmen mit etwa 20 Mitarbeitern sehen wie folgt aus:



Ohne ein Organigramm lassen sich die Kompetenzen und Zuordnungen im Allgemeinen nicht feststellen.

Es gibt interessanterweise viele auch mittelgroße Firmen, in denen kein schriftliches Organigramm existiert. Allen ist zwar informell bekannt, wer sich wofür zuständig fühlt oder als zuständig genannt wird, wenn man dann jedoch nachfragt, wer für die Entsorgung, das



Qualitätsmanagement, für die Lehrlingsausbildung, für die Personalentwicklung, den Fuhrpark oder die EDV inklusive Homepage zuständig ist, ertut man vielfach ratloses Schulterzucken und dann die Antwort: „Wahrscheinlich der Chef.“ Wenn man dann fragt, warum es wahrscheinlich der Chef ist, kommt die Antwort: „Weil der für alles zuständig ist, wenn es niemand ist.“ Wenn Sie in einem Unternehmen anrufen, eine Frage stellen und die Sekretärin antwortet: „Moment, da muss ich unten fragen“, dann wissen Sie, dass dieses Unternehmen kein brauchbares Organigramm hat, sonst würde „unten“ eine Bezeichnung haben. In vielen Unternehmen heißt es: „Die drüben sind zuständig“ oder „Die da oben haben wieder mal einen Fehler gemacht“ oder „Jetzt muss ich wieder mal nach hinten schauen und fragen, was dort eigentlich läuft.“

Tipp 24: Informieren Sie sich bei der Wirtschaftskammer (www.wko.at), bei Ihrer Interessenvertretung und/oder bei der Jungen Wirtschaft (www.jungewirtschaft.at) über Ihre Möglichkeiten, Chancen und Unterstützung.

8.6 Kriterien für erfolgreiche Veränderungsprozesse

Sie haben sich dafür entschieden, Beratung in Anspruch zu nehmen.

Damit Sie am Ende der Beratungszeit zufrieden sein können, beachten Sie bitte folgende Kriterien für die Auswahl genau:

- ▶ Beschreiben Sie das Problem und das Ziel, das erreicht werden soll.
- ▶ Wählen Sie den/die richtigen Berater aus.
- ▶ Klären Sie nochmals mit dem Berater-Team, worin das Problem besteht.
- ▶ Planen Sie mindestens die doppelte bis dreifache Zeit, die Sie aus dem Bauch heraus schätzen, ein und kalkulieren Sie die voraussichtlich anfallenden Kosten.
- ▶ Besprechen Sie mögliche Widerstände bereits zu Beginn.
- ▶ Geben Sie nicht zu früh auf.
- ▶ Versuchen Sie nicht, es allen recht zu machen.
- ▶ Unterstützen Sie die Berater in entsprechendem Ausmaß.
- ▶ Bleiben Sie bei Ihrem Berater und wechseln Sie nicht ständig.
- ▶ Der Berater berät und Sie entscheiden.
- ▶ Unterschiedliche Themen benötigen unterschiedliche Berater.
- ▶ Missbrauchen Sie andere Menschen aus Ihrem privaten Umfeld (Freunde, Mitarbeiter, Friseurin, Wirt usw.) nach Möglichkeit nicht als Berater.

Der Tag wird kommen, an dem der Berater die Tür Ihres Unternehmens hinter sich von außen schließt und Sie „alleine“ lässt. Entweder haben Sie oder der Berater entschieden, dass die Beratungsziele erreicht sind, dass damit die Zusammenarbeit vorläufig beendet wird und dass alle Fragen geklärt sind.

Hören Sie dann nicht auf, sondern machen Sie dann entsprechend der Kriterien, die Sie gemeinsam mit dem Berater festgelegt haben, weiter, um die gesteckten Unternehmensziele auch tatsächlich zu erreichen.

Schematischer Ablauf einer Organisationsentwicklung

(verändert nach Holtbernd & Kochanek, 1999, S/173)

