

## Erfolgsfaktor Organisation: Abläufe führen

**Das einzige Ziel von Organisation besteht darin, zufriedene Kundinnen und Kunden zu haben und zu behalten.**

Kennen Sie das auch: Wenn etwas mal schief geht, dann gleich richtig. Die Folge sind verärgerte Gäste (Kunden), frustrierte Mitarbeitende und ein erzürnter Chef. Oft denken Sie sich nach solchen Erlebnissen: „...wenn man nicht alles selbst erledigt, dann klappt nie etwas!“ Das stimmt insofern, dass es Aufgabe des Chefs ist, die Abläufe derart sicher zu stellen, dass möglichst alles richtig läuft.

Die Herausforderung besteht darin, mit wenig Aufwand viele Fehler vorzubeugen. Aber wo beginnen? Grundsätzlich gilt: Regle vor allem...

- ...was Gäste verärgert.
- ...was richtig Geld kostet, wenn ein Fehler entsteht.
- ...wo viele Personen an der Leistungserstellung beteiligt sind.
- ...wo externe Partner Vorarbeiten leisten.
- ...was zum dritten Mal schief gegangen ist.

### Was heisst Organisation für mich?

Die Organisation muss zeitlich bewältigt werden können. Darum wird ein Ablauf erst festgelegt, wenn dafür eine Notwendigkeit besteht. Dies ist der Fall, wenn...

- ...es um regelmässige, häufig wiederkehrende Aufgaben geht.
- ...es Tätigkeiten betrifft, die schon öfter falsch abgelaufen sind (Kundenreklamationen).

Aus der Praxis hat sich gezeigt, dass es bei weitem reicht, wenn man allerhöchstens 20% der anfallenden Aufgaben klar regelt. Mit den anderen Abläufen können Sie getrost zuwarten. Es werden sich zwar die einen oder anderen Misstritte einstellen, dies kann jedoch ohne merklichen Schaden behoben werden.

Die grösste Gefahr besteht darin, zu viel zu „organisieren“. Vertrauen Sie auf das Engagement und die Intuition Ihrer Mitarbeitenden. Geben Sie ihnen Spielraum für grosszügige Entscheidungen zu Gunsten ihrer Gäste. Leben Sie vor, was Sie von Ihrem Team erwarten. Dann treffen Ihre Mitarbeitenden an den Kunden richtige Entscheidungen, wenn

mal etwas „nicht organisiertes“ schief läuft. Seien Sie an dieser Stelle mit Gästen und Mitarbeitenden massvoll grosszügig. Kulanz ist (fast) immer kostenschonender als Konfrontation. Kunden haben immer recht – ob Sie's wahr haben wollen oder nicht.

### **Wie gehe ich vor?**

Im Vordergrund stehen Aufgaben, deren Ergebnisse an Ihre Kunden gehen – Sie haben ein Versprechen gegeben und wollen (müssen) es einhalten. Alles, was den Gästen direkt oder indirekt verborgen bleibt, können Sie hingegen getrost auf nächstes Jahr verschieben.

Konzentrieren Sie sich auf folgende beiden Abläufe:

- Abwicklung von Kundenbestellungen und –anfertigungen.
- Abwicklung von Wartungs- und Reparaturaufträgen.

Schreiben Sie sich auf, was Ihre Kunden bei jeder dieser Positionen positives Erleben sollen. Hier ein Beispiel: „Der Gast holt am Samstag die bestellte Uhr, die auf diesen Termin versprochen worden war. Nun ist er begeistert, sie endlich in Händen zu halten.“

Das liest sich banal und birgt gleichzeitig eine Fülle von Fehlerquellen. Welche das sind? Hier eine Variante:

- In der Hektik wurde vergessen, die Uhr zu bestellen oder
- die Uhr wurde bestellt aber nicht ausgeliefert oder
- die Uhr wurde geliefert, liegt jedoch noch eingepackt bei der Post von heute Morgen oder
- sie ist zum Abholen bereit, und erst als Sie das Stück dem Kunden zeigen, bemerken Sie, dass der Zeitmesser steht.

Sie sehen, es kann so einiges schief gehen. Vor allem dort, wo externe Stellen an der Leistungserbringung beteiligt sind, ist besonderes Augenmerk geboten.

Organisation heisst hier, dass Sie die möglichen Fehler früh genug erkennen, um rechtzeitig handeln zu können. Es muss jemand zuständig sein und die Person stellt sicher, dass das Kundenversprechen eingehalten wird. Wenn sich abzeichnet, dass ein Termin überschritten werden wird, müssen Kunden rechtzeitig eine kompetente Information erhalten. Gleichzeitig macht die verantwortliche Mitarbeitende der liefernden Stelle „Dampf“. Dazu brauchen Sie keinen Computer. Es reicht, wenn Sie einen Karteikasten mit Datumseinteilung einsetzen. Jedes Kundenversprechen hat einen oder mehrere Termine: Wann wird die Uhr geliefert? Wann muss ich

die Uhr spätestens im Geschäft haben? Wann muss ich den versprochenen Termin verschieben, wenn die Lieferung nicht rechtzeitig bewerkstelligt werden kann? Etc. Nutzen Sie dazu den Abholschein. Stecken Sie ihn immer dort in den Terminkasten, wenn wieder eine Aufgabe fällig ist.

Sie können leicht erkennen, dass die meisten Missgeschicke darin bestehen, eine versprochene Leistung nicht auf einen angekündigten Termin hin erbringen zu können. Es wäre nun kurzfristig, einfach auf Terminversprechen den Kunden gegenüber zu verzichten. Das würde bedeuten, dass die insgeheim gehegten Erwartungen der Gäste über Freude oder Wut entscheiden. Behalten Sie die Zügel in Händen! Legen Sie fest, was kontrolliert werden muss. Bestimmen Sie, wann spätestens eine Lieferung gemahnt wird. Stellen Sie den Dialog zwischen Gästen und Ihrem Team sicher. Haben Sie diese Positionen im Griff, sind 80% der Arbeit geschafft.

Ihr persönlicher Beitrag besteht aus vier Teilaufgaben:

1. Sie müssen merken, wann etwas zu organisieren ist.
2. Nehmen es in die Hand, die notwendigen Regelungen im Team zu vereinbaren und schriftlich festzuhalten.
3. Sie kontrollieren regelmässig, dass die vereinbarten Richtlinien umgesetzt werden.
4. Sie begleiten Ihr Team dabei, seine Leistungen mit immer weniger Fehlern zu erbringen.

### **Welchen Nutzen habe ich?**

Bereits die Tatsache, dass Sie mit Ihrem Team für die wichtigsten Abläufe klare Richtlinie vereinbart und festgehalten haben, führt zu merklicher Reduktion der Fehlerquote. Wenn Sie anschliessend Ihre Mitarbeitenden wohlwollend bei der Nutzung der Vorgaben unterstützen, schaffen Sie für Ihre Kundinnen und Kunden eine weitgehend ärgerfreie Zone. Daraus ergibt sich unweigerlich eine steigende Zufriedenheit Ihrer Gäste. Und damit kurbeln Sie Mund-zu-Mund-Werbung stärker an, als mit allen anderen Marketing-Massnahmen zusammen. Gleichzeitig sinken Ihre Kosten für Kulanz- und Grosszügigkeitsleistungen. Wo wenige Fehler auftreten, sind selten kostspieligen „Kundengeschenke“ notwendig. Dieser Effekt wiegt mittelfristig die Zeit mehrfach auf, welche Sie mit Ihrem Team für das Organisieren von Aufgaben einsetzen. Warten Sie nicht mehr zu – tun Sie es! Jetzt!

## **Gefahren**

Organisation – einmal begonnen – ist ein spannendes und erfolbringendes Thema. Es kann zu Übereifer kommen. Das birgt die Gefahr der Überorganisation. Konzentrieren Sie sich auf die beschriebenen Abläufe, welche direkt zur Kundenzufriedenheit beitragen. Erinnern Sie sich immer wieder an die vorgeschlagenen Prioritäten. Nur angewandte Ablauf-Richtlinien bringen den gewünschten Nutzen. Wird der „Dokumentations- und Weisungsberg“ verwirrend gross, dann haben Sie Zeit verschwendet. Schreiben Sie auf: „Ich darf nur organisieren, wovon der Gast direkt etwas merken kann und was drei mal schief gelaufen ist.“