

# DIE LÖSUNG DES PROBLEMS DER UNTER-DELEGATION

Wie alle Menschen, könnten auch Professionelle Service Firmen viel gesünder sein, wenn sie ihre schlechten Gewohnheiten eliminieren würden. Dieses Kapitel konzentriert sich auf eine einzige schlechte Angewohnheit, die Rentabilität verringert, Motivation und Arbeitsmoral beeinträchtigt, Wettbewerbsfähigkeiten eines Unternehmens verringert und darüber hinaus verhindert, dass Senior-Experten sich mehr Zeit mit Kunden nehmen und in die Zukunft des Unternehmens investieren.

Diese schlechte Angewohnheit wird bezeichnet als systematische Unter-Delegation.

Stellen Sie sich vor, dass ein Fragebogen auf jeder Hierarchie-Ebene (von oben nach unten) an jeden Profi in Ihrem Unternehmen gesendet wird, der jeden nur die einzige folgende Frage fragt:

- ▶ Wie viel Prozent Ihrer professionellen Arbeitszeit verbringen Sie damit, Dinge zu tun, die eine Junior Person tun könnte, wenn Sie es organisiert hätten, dass der Junior trainiert worden wäre, diese Dinge mit Qualität zu tun?
  - (Offensichtlich, berechnen Sie dabei nicht Dinge, bei denen der Kunde darauf besteht, die Sie selbst durchführen – der Kunde muss bekommen, wonach er gefragt hat.)

Stellen Sie sich vor, dass jede Person ehrlich antwortet, und die Antworten werden tabellarisch dargestellt, um den firmenweiten Durchschnitt zu berechnen. Meine Forschung zeigt für das typische professionelle Dienstleistungsunternehmen, dass der firmenweite Durchschnitt oft bei 40%-50%, manchmal auch darüber hinaus. Dies ist gleichbedeutend damit, dass die gesamte Produktionskapazität des Unternehmens, also 40%-50%, von einer höherpreisigen Person für eine geringerwertige Aufgabe verbraucht wird. Offensichtlich ist dies nicht eine so wunderbare Situation.

Wenn man eine Produktionsfirma untersucht und herausfindet, dass von allen zum Output des Unternehmens notwendigen Ressourcen 40%-50% teurer als nötig sind, um das gleiche Maß an Qualität zu erreichen, würde man versucht sein, Wörter zu benutzen wie „ineffizient“, „unproduktiv“, „Verschwendung“. Die gleichen Worte, glaube ich, könnten für die die Methoden im Vorgehen der meisten Unternehmen angewendet werden.

## WARUM DAS EIN PROBLEM IST

Bevor wir darauf kommen, warum diese Situation existiert und was kann dagegen getan werden kann, sollten wir die 4 Hauptpunkte untersuchen, bei denen systematische Unter-Delegation der Firma weh tun kann.

### Rentabilität

Per Definition bedeutet systematische Unter-Delegation, dass die Firma ein Liefersystem mit hohen Kosten hat: Es kostet die Firma mehr ein Projekt zu realisieren, als wenn sie trainierte Juniors einsetzen würde, die Teile des Projekts mit entsprechender Qualität leisten könnten. Kurzfristig wird das der Firma nicht wehtun: Wenn die Kunden bereit sind, uns höhere Gebühren für Ineffizienz zu bezahlen, warum ändern?



Es gibt einen Grund für die Änderung mit Namen "Wettbewerb". Da Professionalität immer höherem Wettbewerb ausgesetzt ist und sich gleichzeitig der Widerstand gegen höhere Honorare weiter verbreitet, werden hohe Herstellungskosten zu Marketing-Problemen und Wettbewerbsnachteilen führen. Es gibt einen weiteren Grund für die Änderung, bevor der Druck auf die Margen ihn erzwingt: Profitabilität. Wenn die Kunden mit den Honoraren glücklich sind, wird das Projekt aber mit Hoch-Lohnkosten ausgestattet, reduzieren wir die Höhe des Gewinns, der auf unterer Linie erbracht werden könnte.

## **Erzeugen von Fähigkeiten**

Dadurch, dass höherpreisige Mitarbeiter mit geringerwertigen Aufgaben beschäftigt sind, verliert die Firma die Fähigkeit Fähigkeiten zu erzeugen (Personal-Entwicklung), weil Menschen nicht delegieren und so auch weniger schnell Fähigkeiten bei Juniors erzeugen. Professionelle Unternehmen verkaufen keine Zeit (obwohl sie diese oft so in Rechnung stellen). Stattdessen liegt ihr Kapital in den Fähigkeiten der Mitarbeiter. Alles, was die Geschwindigkeit der Entwicklung von Fähigkeiten behindert (was die systematische Unter-Delegation tut), schadet der Firma.

## **Moral, Motivation, Zufriedenheit und Aufregung**

Wenn Unter-Delegation existiert, also dann, wenn Juniors zusätzliche Aufgaben weniger schnell gegeben werden, als sie in der Lage wären, mit gutem Training und Supervision zu erledigen, wird das Ergebnis schlechte Moral und Motivation sein. Meine Forschung zeigt, dass, wenn das Thema nicht behandelt wird, wird der Mangel an Herausforderung an („wachsender“) Arbeit der größte Beitrag zum Umsatz und zur Beibehaltung von Problemen sein. Meine Forschung zeigt auch, dass, wenn erfahrene Seniors 50% ihrer Zeit mit Dingen verbringen, die ein Junior tun könnte, ihre Moral und Motivation ebenfalls sinkt.

## **Mangelnde Investitionen in die Zukunft**

Last, but not least, veranlasst Unter-Delegation erfahrene Seniors, hochwertige Aufgaben mit entscheidender Bedeutung für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens zu vernachlässigen. In Firma nach Firmen begegne ich Senior-Profis, die wissen um die Bedeutung von Kunden-Service, Unternehmensentwicklung, Supervision und Coaching, Methoden-Entwicklung und persönliche Entwicklung. Wie auch immer, in all diesen Fällen berichten sie, dass sie nicht so viel tun, wie sie würden, da sie zu sehr „beschäftigt“ - und in der Tat, das sind sie.

Aber zu sehr beschäftigt womit? Wenn sie mit 50% ihrer Zeit zu sehr damit beschäftigt sind, Dinge zu tun, die mit entsprechendem Training jemand tun könnte, der nur halb oder ein Drittel so viel Kosten verursacht, so scheint es, dass bei der Vergabe der wertvollen Zeit dieser Menschen einige schlechte Kompromisse gemacht werden.

## **DIE URSACHEN DES PROBLEMS**

Reduzierte Profitabilität. Kompromisse bei der Entwicklung von Fähigkeiten. Verminderte Moral. Vernachlässigung der Aktivitäten für Investitionen. Das ist eine ernste Liste negativer Dinge. Warum also ist diese Situation so verbreitet?

Während es natürlich eine Vielzahl von persönlichen Faktoren bei der Arbeit gibt („Ich bevorzuge, es selbst zu tun“ oder „Ich habe mehr Vertrauen, dass es richtig wird, wenn ich es tue“), habe ich gelernt, dass eine bessere Erklärung bereitgestellt wird durch die Messung der Belohnungssysteme der meisten Unternehmen (daher der Name systematische Unter-Delegation).

Erstens kann ein übermäßiger Druck auf die persönliche Abrechenbarkeit (oder die Höhe des persönlichen Honorars) bei höheren Ebenen zu Ineffizienzen im Personal führen. Wenn ein Partner glaubt, dass er oder sie in erster Linie verantwortlich ist für die persönlich verrechenbaren Stunden (und nicht, sagen wir,

die Rentabilität aller Engagements, für die Mitarbeiter verantwortlich sind), dann wird er oder sie wahrscheinlich Arbeit horten statt aktiv zu sein bei der Suche nach Betriebseffizienz.

Dies wird vor allem dann stimmen und ist besonders dysfunktional (unpraktisch oder unzweckmäßig), wenn das Unternehmen ein schwaches Jahr hat. In einem schwachen Jahr ist der Firma besser gedient, wenn die Partner mehr Arbeit nach unten weiter delegieren und ihre Zeit im Markt mit der Generierung neuer Aufträge verbringen, anstatt zu versuchen, ihre Position durch die Beschäftigung mit Tätigkeiten zu sichern, die nicht ausgelastete Juniors tun könnten, und dabei Marketing-Bemühungen zu vermeiden. (In verschiedenen Ländern, die eine Rezession erfahren haben, ist dieses Verhalten genau beobachtbar.)

Eine zweite von dem Managementsystem eines Unternehmens abgeleitete Ursache ist, dass in einigen Unternehmen engagierte Führungskräfte verantwortlich sind für die Suche nach Möglichkeiten zur Kostenreduzierung der Leistungserstellung. Erstaunlicherweise verfolgen einige Firmen nicht die Rentabilität ihrer Leistungen durch diese Maßnahme. Selbst unter denen, die das tun, die primäre Maßnahme zur Profitabilität des Leistungs-Levels, die die meisten Unternehmen verwenden, ist die Realisierungs-Rate (Verhältnis der Standard-Raten für die Leistung zu dem, was der Kunde bezahlt). So kritisch wie dieser Faktor ist, meine Forschung zeigt, dass es keine ausreichenden Anreize zur Suche nach Möglichkeiten gibt, die Hebelwirkung (z.B. durch Delegation) zu steigern. Wenn es keinen besonderen Anreiz für Partner gibt, Wege für die Hebelwirkung in einem Kunden-Projekt zu finden, ist Unter-Delegation mit Sicherheit das Resultat. Die Partner müssen zur Verantwortung gezogen werden nicht nur für die Einnahmen aus einem Auftrag oder Projekt, sondern auch für die genauen Kosten, die sie durch diese Art und Weise der Abarbeitung für die Firma produzieren.

Ein dritter Grund für die Entwicklung der Unter-Delegation ist, dass es eine Zurückhaltung gibt beim Investieren von notwendiger Zeit für Coaching und Supervision, um erfolgreiche Delegation zu erreichen. Bei jedem einzelnen Auftrag oder Projekt, wird es immer teurer und nicht billiger sein, Zeit für die Einbeziehung eines Juniors zu spendieren: Der Junior wird länger brauchen als wenn man es selbst macht, dafür muss man Zeit für Supervision aufwenden. Folglich, obwohl sich die Kosten durch mehr kontrollierte Delegation und Coaching im Laufe der Zeit reduzieren, werden sie kurzfristig erhöht. Dies ist das alte Catch-22<sup>1</sup>. Die Junior-Person „so wie sie ist“ einzusetzen ist teurer, weil wir sie bisher noch nicht trainiert haben, so dass wir am Ende diese Person gar nicht trainiert haben. Solche Firmen neigen zur Unter-Investition in gutes Coaching, auch wenn sie es inbrünstig predigen. Das Problem ist, dass nur wenige Unternehmen einen Mechanismus zur Messung auf Echtzeitbasis haben, ob gutes Coaching (und somit potenzielle Delegation) gemacht wird oder nicht. Ohne ein solches System wird kurzfristiges Denken und Unter-Delegation das Resultat sein.

Eine vierte Ursache ist die (verständliche?) Sorge des individuellen Partners über das, was der Partner zu tun hat, wenn er oder sie Sie die Aufgaben abgibt: dem Marketing mehr Aufmerksamkeit schenken, Kundenbetreuung, Coaching, Suche nach und Arbeit mit Kunden auf wirklichem Partner-Niveau. Ein systematisches Bemühen, Arbeit sein zu lassen, die zu Recht sein gelassen werden kann und sollte, führt bei Erfolg zu dem Bedürfnis, Ersatzaktivitäten für die Partner des Unternehmens zu finden, die wirklich ihren Fähigkeiten und Erfahrungen übereinstimmen. Die Angst, dass derartige Arbeit nicht vorhanden oder weniger angenehm zu leisten ist als bei bezahlten Tätigkeiten irgendeiner Arbeit zu bleiben, ist, wie ich gelernt habe, eine erstklassiger Beitrag zum Problem.

Druck auf die Betriebseffizienz (bessere Anpassung der Arbeitsaufgaben, geeignete Qualifikationsniveaus) wird erneute Aufmerksamkeit für ein Marketing-Programm erfordern, das sich auf Neugeschäft mit hohem Wert fokussiert. Es könnte argumentiert werden (und wurde von vielen Partnern), dass in einigen Märkten solche Arbeit nicht existiert oder in einem ausreichenden Volumen zum Ersetzen der Basisarbeit nicht erreicht werden kann.

Das kann sehr gut der Fall sein, aber es ist kein Argument, ineffiziente Personalbesetzung fortzusetzen. Vielmehr schlägt es vor, dass in bestimmten Bereichen der Praxis die Firma zu viele Partner hat. Die an-

---

<sup>1</sup> Roman von Joseph Heller: Catch-22. Simon & Schuster, 1961, ISBN 0-671-12805-1

gemessene Reaktion wäre, solchen Partnern Wege finden zu helfen, ihren Marktwert zu erhöhen, sie mit anderen Arbeiten zu betrauen oder (als letztes Mittel) bei alternativen Karrieren zu unterstützen. Hochpreisige Partner für geringwertige Arbeit einzusetzen, ist ein gutes Rezept für Katastrophen.

## **DIE LÖSUNG DES PROBLEMS**

Die Diät und das Übungsprogramm, um die schlechte Gewohnheit der Unter-Delegation zu lösen, sind nicht unbedingt angenehm. In der Tat, es ist hart. Es wurde entwickelt, schlechte Gewohnheiten sehr sichtbar zu machen, wenn sie auftreten, und jeden Partner dafür verantwortlich zu machen, sie in der Praxis zu eliminieren.

Es gibt drei wesentliche Elemente in diesem Programm und einige zusätzliche Optionen.

### **Schritt 1: Ebene des Engagement mit Messungen der Profitabilitä**

Der erste wichtige Schritt ist es, das Leistungsbeurteilungssystem der Partner zu ändern, um weniger Wert auf persönliche Bemühungen der Partner (z.B. verrechenbare Stunden) zu legen und die Partner in erster Linie für das Netto-Ergebnis pro Partner (oder Nettoeinkommen pro Stunde) in jedem Engagement verantwortlich machen.

In den meisten Unternehmen werden Aufzeichnungen gemacht über die jedem Engagement zuzurechnenden Einnahmen und die Anzahl der von Einzelpersonen an diesem Engagement geleisteten Stunden. Es ist daher eine relativ einfache Aufgabe, unter Verwendung von aktuellem Gehalt und anderen (Kompensations-) Daten die Kosten der Firma bzgl. der für die Leistungserstellung verbrauchten Ressourcen zu berechnen.

Durch die Berücksichtigung von Umsatz und auch Kosten wird Unternehmen besser gegenwärtig, welches Engagements wirklich die profitabelsten sind und welche Chancen bieten für Effizienzsteigerungen durch eine bessere Personalausstattung, erhöhte Delegation und Hebelwirkung.

Sobald diese Informationssysteme installiert sind, werden die Unternehmen in der Lage sein, Partner für die Profitabilität verantwortlich zu machen und sie zu ermutigen, Möglichkeiten zur Betriebseffizienz zu identifizieren und verbessern.

### **Schritt 2: Nachverfolgung und Belohnung von Coaching-Aktivitäten**

Um das Problem der „unterlassenen Instandhaltung“ im Coaching-Bereich (und die daraus resultierende mangelnde Delegation) zu überwinden, sollten Unternehmen ein System einführen, bei dem alle Mitarbeiter eines Auftrags oder Projekts einen Bewertungsbogen ausfüllen (siehe Abb. 1: Bewertungsbogen pro Auftrag / Projekt), in dem sie ihre Erfahrung in diesem speziellen Engagement und am Ende von jedem Engagement bewerten.

Diese Formulare werden an den geschäftsführenden Gesellschafter geschickt und die Auswertungen über das Jahr gesammelt. Zum Jahresende wird der Gesamtwert für jeden Partner (z.B. die Auswertungen aller Mitarbeiter aller von diesem Partner gesteuerten Projekte) verglichen mit den aggregierten Werten für das Büro und / oder die Firma als Ganzes.

Auf diese Weise werden Ermutigung und Rechenschaftspflicht zur Delegation, gutes Management in Projekten und Weitergabe von Fachwissen durchgeführt erreicht. Durch die Schaffung eines messbaren Monitoring-Systems kann das Verhalten in diesem Bereich in einer Weise beeinflusst werden, wie es keine noch so große Reden, Leitbilder oder Trainingsprogramme können.

#### **ANLEITUNG:**

Um Ihre ehrlichen Kommentare zu fördern, werden Sie nicht aufgefordert, sich auf diesem Formular zu identifizieren. Allerdings bitten wir Sie, sie in einem versiegelten Um-

schlag an das Praxis-Sekretariat zu senden, das Ihre Kommentare mit anderen in diesem Engagement und mit anderen Engagements aggregiert, so dass wir unsere Gesamtleistung messen können. Um Ihre Reaktion zu fördern, bitten wir Sie, auf die Außenseite des versiegelten Umschlags Ihren Namen und Ihre Projektnummer zu schreiben, so dass das Praxis-Sekretariat sehen kann, welche Antworten empfangen wurden.

### Beurteilen Sie Ihre Erfahrung in Aufträgen / Projekten

Bitte bewerten Sie Ihre Erfahrung in einem Engagement zu folgenden Themen auf einer Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme zu):

Thema	1	2	3	4	5
Meine Arbeit macht guten Gebrauch von meinem Wissen und Können.					
Dieses Engagement hat mir geholfen, zu lernen und zu wachsen.					
Meine Arbeit war interessant und herausfordernd.					
Wenn mir Aufgaben und Projekte zugewiesen wurde, verstand ich vollkommen, was von mir erwartet wird.					
Wenn zugewiesen, verstand ich, wie meine Aufgaben in die Gesamtziele für Auftrag oder Projekt passten.					
Hilfe stand zur Verfügung, wenn ich Antworten für Fragen brauchte.					
Ich erhielt SOFORT Feedback auf meine Arbeit, egal ob gut oder schlecht.					
Wenn ich für etwas korrigiert wurde, was ich getan oder nicht getan hatte, geschah das in einer konstruktiven Art und Weise.					
Ich erhielt gutes Coaching, um mich und meine Leistung zu verbessern.					
Ich wurde über Dinge informiert, die ich wissen musste, um meinen Job richtig zu machen.					
Ich wurde aktiv dazu ermutigt, freiwillig neue Ideen zu generieren und Vorschläge für Verbesserungen zu machen.					
Ich hatte die Freiheit für notwendige Entscheidungen, um meine Arbeit richtig zu machen.					
Teamsitzungen wurden in einer Weise durchgeführt, die Vertrauen und gegenseitigen Respekt aufbauen.					
Ich bin stolz auf die Qualität der Arbeit, die ich in diesem Engagement erreicht habe.					
In diesem Engagement haben wir einen sehr hohen Standard für das Leistungsergebnis gesetzt.					
Ich hatte das Gefühl, dass ich ein Mitglied in einem gut funktionierenden Team war.					

Abb. 1: Bewertungsbogen pro Auftrag / Projekt

FRAGEN mit Codes:

- a) Was ist die Projektnummer dieses Engagements?
- b) Was ist Ihr Niveau / Titel?
- c) Wie viele Stunden haben Sie sich für diesen Auftrag gearbeitet?
- d) Wer war Ihr unmittelbarer Vorgesetzter an diesem Projekt?

### Schritt 3: Der Planungsprozess

Bei der Bewältigung der Frage der Personaleffizienz in Engagements übertrifft keine Aktivität im Büro die Bedeutung ein gutes Management des Planungsprozesses.

Nachdem entschieden wurde, wie ein Engagement besetzt wird (wer zugeordnet ist, welcher Teil des Engagements wann zu tun geplant ist), wirkt die Hebel-Struktur des Engagements. Personalentscheidungen spielen eine wesentliche Rolle bei der Bestimmung des Aufwands (und des Charakters) bei der Entwicklung von Fähigkeiten. Der Großteil der Entwicklung von Fähigkeiten, die in der Praxis des Unternehmens stattfindet, kommt von der Art der Engagements, in denen Menschen eingesetzt werden und in welchem Teil sie ihre Leistung erbringen sollen.

Wie bereits erwähnt, haben viele Studien gezeigt, dass Motivation, Moral und letztlich Zurückhaltung durch nichts so viel beeinflusst werden wie durch die Art der Arbeit, die den Menschen zur Leistungserstellung gegeben wird. Dementsprechend ist es der Planungsprozess, in dem die meisten echten Management-Entscheidungen für die Durchführung in der Praxis getroffen werden. Es ist da, wo die wirklichen strategischen Kompromisse zwischen kurzfristiger Rentabilität, Service Qualität für Kunden, Entwicklung von Fähigkeiten und Zurückhaltung getroffen werden.

Aufmerksamkeit auf hohem Level auf diesen Bereich von Managern aus der Praxis bietet eine wichtige Gelegenheit, das Problem der Unter-Delegation zu beheben. Leider wird in vielen Firmen die Planung als Verwaltungs- oder taktische Funktion gesehen, die sie nicht ist. Es sollte die Zeit sein, in der leistungsstarke Praxis-Manager gleich starke Partner herausfordern um zu verteidigen, warum sie ihr Engagement so ausgestattet haben, wie sie es getan haben, und zu erklären, warum sie wirklich die Menschen brauchen, die sie angefordert haben. Nur das Hin-und-her solcher Diskussionen wird (oft versteckte) Probleme der Unter-Delegation aufdecken. (Mehr zu diesem Thema im Kapitel über die Bedeutung der Ablaufplanung.)

### Zusätzliche Taktiken, das Problem zu lösen

Zusätzlich zu den oben genannten Ansätze (aber nur selten als ein Ersatz für sie) haben einige Firmen Erfolg gehabt bei der Bewältigung des Problems der Unter-Delegation, indem sie aggressiver waren bei der Erhöhung von Verrechnungssätzen für Seniors oder erfahrenen Leuten. Und diese Verrechnungssätze für jede Person individuell festgesetzt haben und nicht durch Gruppen-Kriterien wie Einstufungen in eine bestimmte Ebene. In der Tat testen sie ständig die den Wert jeder der leitenden Personen des Unternehmens auf dem Markt.

Dies hat eine Reihe von positiven Effekten. Erstens veranlasst es Seniors, sich nach weiteren höherwertige Aufgaben zu „strecken“ und sich nicht ihre Verpflichtungen gegenüber der Firma zu leicht zu erfüllen mit restlichen abrechenbaren Raten unter ihren eigentlichen Wert. Zweitens, indem sie aggressiv mit Senior-Tarifen umgehen, adressiert die Firma das Problem der Unter-Delegation, indem solche Menschen angehalten werden, sorgfältiger zu reflektieren, welchen Teil der Arbeit sie durchführen und welchen sie besser weitergeben sollten.

Andere Firmen haben ihre jährlichen Partner-Leistungs-Bewertungssysteme, um ihre Partner bei der Nutzung ihrer Zeit herauszufordern und ihnen zu helfen, sich selbst persönliche Ziele zum Wachsen zu setzen. Die Theorie dahinter ist, dass, wenn ein Partner eine klare Vision hat, wie er oder sie sich „bewegen“ kann zu höherwertigen Aktivitäten, für die dieser Partner eher (auch gerne) bereit sein wird, um bestehenden Aktivitäten „weiterzugeben“, die erfolgreich von anderen durchgeführt werden können. Wenn

der Partner keinen „persönlichen strategischen Plan“ hat, wird es eine Zurückhaltung bei der Delegation der aktuellen Aktivitäten geben. In einigen Fällen war es erforderlich für das Management der Firma, diejenigen zu „schützen“, die so lange delegieren, bis sie Ersatz-Aktivitäten gefunden haben, die es für Individuen weniger riskant machten, neue Aufgaben übernehmen.

In anderen Unternehmen, um die einzelnen Partner bei der Erreichung der betrieblichen Effizienz durch eine bessere Delegation zu unterstützen, wurden Praxis-Ausschüsse gebildet, um die Methoden des Unternehmens zu studieren und eine „Industrial Engineering“ Studie durchzuführen. Durch eingehende Prüfung, welche Fähigkeiten zum Ausführen bestimmter Aufgaben wirklich erforderlich waren, konnten solche Studien fertige Methoden (und Schulungsunterlagen) bieten für einzelne Partner, die sie für die Erbringung von Leistungen verwenden konnten.

## FAZIT

Die Lösung des Problems Unter-Delegation ist nicht einfach. Das Problem ist, nach meiner Erfahrung, verwurzelt in den Berufen. Und die Diät erfordert es, einen frischen Blick auf einige wichtige Management-Systeme des Unternehmens zu werfen.

Der Leser sollte sich die folgenden Fragen stellen

- ▶ Existiert in meiner Firma Unter-Delegation?
- ▶ Welche Vorteile würden anfallen, wenn wir das Problem (auch nur teilweise) beseitigen würden?
- ▶ Können wir einige der in diesem Kapitel beschriebenen Vorgehensweisen nutzen?
- ▶ Wenn nicht, was sonst kann das Problem lösen?
- ▶ Was passiert, wenn wir nichts tun?

Meine Erfahrung zeigt, dass die meisten Firmen nicht nur entdecken werden, dass sie Chancen in diesem Bereich haben, sondern auch, dass der Schmerz der Diät durch den Nutzen aus der erneuerten Gesundheit und Vitalität der Organisation mehr als aufgewogen wird.