

# input

Das Magazin für mehr Output

Wie produktiv sind wir wirklich? Das Heft zur neuen Czipin-Produktivitäts-Studie

## Führen nach Zahlen – Irrweg oder Königsweg?

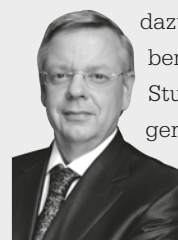
**Performance.** Manager von Unternehmen kommen um Zahlen und deren Interpretation nicht umhin. Nur: Wer weiß, was sie uns sagen wollen und wohin sie uns führen? Seite 2

### Unsere Produktivitätsformel: $E^2 = P^+$

*Mit Effektivität und Effizienz*

Waren Sie heute schon produktiv? Wunderbar. Denn laut unserer aktuellen Czipin-Produktivitäts-Studie lag der Anteil an unproduktiven Arbeitstagen Ihrer Mitarbeiter im Jahr 2009 bei 41 Prozent – respektive bei rund 90 Tagen. Erschreckend? Vielleicht. Dennoch kein Grund, das Kind gleich mit dem Bade auszuschütten und über Kurzarbeit nachzudenken. Der Schuss geht wahrscheinlich nach hinten los. Doch im Grunde ist das mit der Produktivität ganz einfach. Die Formel lautet: Effektivität (die richtigen Dinge tun) mal Effizienz (die Dinge richtig tun) ist gleich Produktivität. So weit fürs Erste. Mehr

dazu finden Sie in unserer bereits eingangs erwähnten Studie und in dem vorliegenden Magazin.



**Mag. Alois Czipin,**  
Managing Partner  
Czipin Consulting

#### Mysterium oder Wegweiser.

Nur wer versteht, was ihm die Zahlen sagen wollen, wird auch die richtigen Verbindungen herstellen.





## Wie man weiß, was die Zahlen sagen

Mit Statistiken und Zahlen führte Joe Girardi 2009 die New York Yankees zum langersehnten 27. Titel in der Baseball-Liga MLB. Auch Manager von Unternehmen kommen um Zahlen und deren richtige Deutung nicht umhin.

Zwei Jahre lang trug Joe Girardi die Nummer 27 auf seinem Rücken. Nicht irgendeine Zahl für den früheren Werfer der New York Yankees, sondern ein Ziel. Nach neun erfolglosen Jahren für den Rekordmeister der nordamerikanischen Baseball-Profiliga wollte er es als neuer Trainer schaffen, für die Yankees den 27. MLB-Titel zu holen. Was Girardi 2009 auch tatsächlich gelang. Er vertraute dabei aber nicht nur auf die Magie seiner Rückennummer. Mit seinen „Zahlenspielen“ hat er den Baseballsport revolutioniert. Wer wann in welcher Zusammensetzung spielt und welche Spieler gekauft werden, begründet sich bei Girardi auf der Basis minutiöser Analysen von Spielstatistiken und Spielerperformances.

Führen mit Zahlen: Das klingt für Manager mehr als vertraut. Auch sie nützen Zahlen, um Erfolge zu präsentieren, Misserfolge zu deuten und Entscheidungen zu argumentieren. Sehr oft führen Zahlen aber auch in die Irre oder zu falschen Schlüssen. Der Weisheit

letzter Schluss sind sie also nicht. Um die Produktivität eines Unternehmens nachhaltig zu steigern, müssen die richtigen Zahlen auch richtig verstanden werden.

### Keine Alternative zu Zahlen

Damit sich dieser Blick auch lohnt und das Führen nach Zahlen nicht zum Irrweg verkommt, sind mehrere Hürden zu nehmen.

- **Die richtigen Zahlen messen:** Leicht gesagt, oft schwer zu erkennen. Welche Zahlen sind für welche Entscheidung wirklich relevant? Die üblichen Finanzkennzahlen müssen nicht immer die geeigneten Weggefährten sein, um ein Unternehmen zu steuern. Schließlich bieten sie immer nur den Blick zurück.

Wer aktiv lenken will, braucht auch geeignete Indikatoren. Sehr oft handelt es sich dabei um Zahlen über Ressourcen. Ein Beispiel: Sie wollen in den nächsten ein, zwei Jahren expandieren und Ihr Beraternetz deutlich vergrößern? Umsatz, Cashflow und Deckungsbeitrag werden Ihnen da nur teilweise eine Hilfe sein. Vielmehr wird es darum gehen, ob Sie auch geeignete Leute finden werden. Auskunft darüber gibt Ihnen etwa die Zahl qualifizierter Bewerbungen. Wichtig wird es zudem sein, nicht nur darauf zu schauen, wie sich das eigene Unternehmen entwickelt hat, sondern auch, wie es um den Markt und den relevanten Wettbewerb bestellt ist. Benchmarking basiert ebenfalls auf Zahlen und sollte ein kontinuierlicher Prozess sein. Und zwar in qualitativer und quantitativer Hinsicht.

- **Die Zahlen richtig deuten:** Die richtigen Zahlen heranzuziehen ist schon schwierig. Diese Zahlen zu verstehen ist weit schwieriger.

Nehmen wir ein Beispiel: Wenn die Filiale einer Handelskette in einem Monat plötzlich ihren Umsatz nicht erbringt, kann das Wetter daran genauso Schuld haben wie eine unangenehme Baustelle direkt vor dem Geschäft oder Vorgaben aus der Zentrale, die im wahren Sinne des Wortes kontraproduktiv sind.

Um Missinterpretationen zu vermeiden, ist es wichtig, ein System zu entwickeln, das zu den Zahlen quasi als Beilage die Informationen mitliefert, die man braucht, um sie richtig deuten zu können.

In Unternehmen mit vielen Ebenen oder Filialen kommt daher der Kommunikation von unten nach oben beziehungsweise von außen nach innen eine zentrale Bedeutung zu. Und zwar in beide Richtungen. Denn schließlich sollten auch die Mitarbeiter vor Ort wissen, wofür bestimmte Zahlen dienen und wie man sie er-

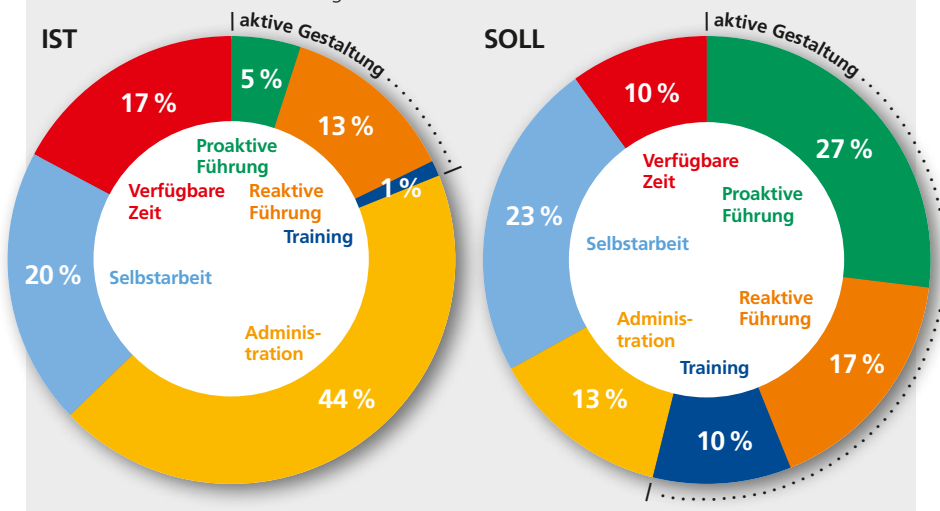
reichen kann. Ein weiteres probates Mittel sind Kundenbefragungen, die helfen können herauszufinden, was wirklich hinter den Zahlen steckt.

»Die Zahlen,  
die man  
gesammelt hat,  
auch zu ver-  
stehen ist die  
Schwierigkeit.«

- **Nach Zahlen richtig handeln:** Man hat die Zahlen – und damit alle relevanten Informationen, um sie richtig zu deuten. Jetzt geht es darum, den Zahlen nicht blind zu vertrauen. Meist ist das Ziel, die Produktivität

## EFFIZIENZ: Die Arbeitszeit von Führungskräften

Die Auswertung der Czipin-Produktivitäts-Studie 2010 beziffert, wofür Führungskräfte ihre Zeit aufwenden: Für aktive Gestaltung verbleiben nur 19 Prozent der Zeit.



zu verbessern. Der falsche Weg wäre es nun, nur darauf zu schauen, wo und wie man den Input reduzieren kann, um den Output zu steigern. Denn in der Dienstleistung sowieso, aber auch in der Produktion ist Produktivität sehr eng mit Qualität verbunden.

Ein Beispiel: Um die Produktivität der Filialen zu steigern, sollen die Personalkosten künftig einen bestimmten Prozentsatz vom Umsatz nicht mehr übersteigen. Eine Vorgabe, die leicht zu erfüllen ist, indem man die Stunden reduziert. Merken das aber die Kunden und sind verärgert, wird der Umsatz nicht steigen, sondern sinken.

Um nach Zahlen richtig zu handeln, braucht es einen systemischen Ansatz. Und ein solcher umfasst mehr als nur die Vorgabe, mit wie vielen Verkäufern pro Quadratmeter eine Filiale auszukommen hat. Man muss auch die betroffenen Mitarbeiter einbinden und mit diesen gemeinsam Standards definieren.

### Führen braucht Zeit

Der Königsweg beim Führen nach Zahlen liegt also in der Mitte zwischen nackten Fakten und dem feinen Gespür für die richtige Interpretation und die daraus gefolgerte Umsetzung. Ziele lassen sich nur dann erreichen, wenn sie in Zahlen übersetzt werden. Als operative Ziele müssen sie aber den Weg auf jede Ebe-

»Führen mit harten Fakten und dem Gespür für die richtige Interpretation...«

ne und bis zu jedem einzelnen Mitarbeiter finden.

Wird schließlich auf Basis der gemeinsamen Ziele ein transparentes Berichtswesen entwickelt, das auch Kontrollmöglichkeiten vorsieht und Manipulationen unterbindet, ist man auf dem richtigen Weg

zum erfolgreichen Führen nach Zahlen. Dann braucht es nur noch die Konsequenz, die richtigen Maßnahmen zu setzen, und die Zahlen, auf die man lange vertraut hat, beizeiten zu hinterfragen.

Das wird auch auf Joe Girardi zu kommen. Er wird die Nummer 28, die er seit dem Finalsieg im letzten November trägt, zumindest noch ein weiteres Jahr überziehen müssen. In diesem Jahr schafften es die Yankees „nur“ ins Halbfinale, der 28. Titel blieb ihnen vorerst verwehrt. Woran es gelegen hat, wird Girardi sicher noch herausfinden. Dazu hat man ja Zahlen. •

## Das Salz in der Management-Suppe

*Fehler im Führungsverhalten*

Hans Mayer ist Unternehmer. Mit seinen beiden Geschäftsführern hat er zwei erstklassige Kapitäne. Vor dem Lunch wirft er einen Blick in den Quartalsbericht. Jäh landet er auf dem Boden der Realität.

Doch als alter Haudegen fühlt er sich in seine Anfangstage zurückversetzt und erinnert sich, was er gelesen hat: „Planabweichungen sind das Salz in der Suppe des Managers.“ Er sagt seinen Lunch ab und macht eine Runde durch sein Unternehmen. In einem Besprechungszimmer sieht er eine Gruppe Sachbearbeiter. Er geht in das Zimmer und fragt jeden Mitarbeiter höflich nach seinen Aufgaben. Er erhält vage und unklare Antworten.

Auch davon hat Mayer gelesen:

„Managementfehler Nummer eins: mangelnde Führung. Konkrete Aufgaben und Anweisungen und die dazugehörigen Timelines fehlen.“ Er geht weiter

»Die direkte Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern wurde vermieden.«

in die Produktionshalle. Der Schichtleiter verschanzt sich hinter dem Monitor. „Managementfehler Nummer zwei: Bequemlichkeit. Die direkte Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern wird aus den unterschiedlichsten Gründen vermieden.“

Schmunzelnd denkt Mayer: „Dass mir so etwas passieren konnte!“ und bestellt seine zwei Kapitäne für einen spontanen Nachmittagstermin.



Dr. Werner Girth,  
Managing Partner  
Czipin Consulting

## STUDIE: Managementfehler verursachen Produktivitätsverluste

**Das Thema Führen nach Zahlen schlägt sich auch in der aktuellen Czipin-Produktivitäts-Studie Österreich 2010 nieder.**

Die wichtigste Zahl daraus beziffert das heimische Produktivitätsniveau, das nach einer positiven Entwicklung in den 1990er-Jahren seither wieder sinkt. 2009 lag der Anteil der unproduktiven Arbeitstage bei 41 Prozent. Anders ausgedrückt: Bei durchschnittlich 220 Arbeitstagen werden 91 Arbeitstage pro Jahr und Mitarbeiter nicht wertschöpfend verbracht.

**Aktive Führung.** Die Gründe dafür sind zum überwiegenden Teil hausgemachte Managementfehler, die „bei guter Führung“ vermeidbar wären. Denn mit 51,1 Prozent ist mangelnde Planung und Steuerung der wichtigste Grund für Produktivitätsverluste, gefolgt von mangelnder Führung und Aufsicht mit 14,1 Prozent und mangelnder Kommunikation mit 8,9 Prozent.

Die gesamte **Czipin-Produktivitäts-Studie 2010** finden Sie unter [www.czipin.com](http://www.czipin.com)

# »Ziele drückt man in Zahlen aus«

**Im Gespräch.** Vom Fachmagazin „Global Telecoms Business“ (GTB) wurde er unter die 100 wichtigsten Manager der Telekommunikationsbranche gewählt. Mit INPUT spricht Telekom Austria Group-Boss Hannes Ametsreiter über Führungsqualitäten, die Wichtigkeit von Zahlen und persönliche Produktivität.

**INPUT:** Im aktuellen Power100-Ranking der Telekommunikationsbranche finden Sie sich auf Platz 58. Wie geehrt fühlt man sich da als Manager?

Dr. Hannes Ametsreiter: Natürlich freut es einen persönlich, wenn man in einem globalen Ranking gemeinsam mit so bekannten Namen wie Steve Jobs von Apple oder Eric Schmidt von Google, genannt wird. Es zeigt aber auch, dass wir als Unternehmen Telekom Austria Group von internationaler Bedeutung sind. Offensichtlich nimmt man wahr, was wir tun, und darüber hinaus scheint es uns gelungen zu sein, auch international mit unseren Konzepten und Innovationen zu überzeugen. Das Schöne war, dass es auch einen Wettbewerb für Manager unter 40 gab. Da bin ich zwar leider nicht mehr dabei. Aber wir haben im Konzern einige Manager, die dort gewonnen haben. Das zeigt, dass wir einen breiten Fächer an guten Managern haben.

Sie meinen die vier Manager der Telekom Austria Group, die unter die besten „40 under 40“ gewählt wurden. Freut man sich da als Leitwolf wirklich oder fürchtet man auch die nachdrängende Konkurrenz?

## Nachwuchskräfte

## Internationale Bedeutung

Es stimmt, ich versuche zu vermeiden, dass gute Leute nachkommen. Stattdessen will ich die Besten. Es ist mir ein großes Anliegen, dass wir ein exzellentes Team sind. Das haben wir offensichtlich auch, wie diese Auszeichnung bestätigt. Immerhin arbeiten zehn Prozent der „40 under 40“-Manager bei der Telekom Austria Group. Das freut mich natürlich auch persönlich. Ich sehe darin ein positives internes wie externes Signal für die Zukunft des Unternehmens.

**Was tun Sie, um intern solche Talente zu finden und zu fördern?**

Man muss ständig investieren, um die besten Nachwuchskräfte zu haben. Ein Beispiel dafür ist unsere neue Telekom Austria Group Business School. Dort haben wir jetzt einen Kurs für die sogenannten Group Talents gestartet. Das ist eine Entwicklungsmaßnahme, die bewusst darauf abzielt, den Bedarf nach sehr guten Führungskräften auch in Zukunft intern abzudecken.

**Wer wurde in diesen Kreis aufgenommen und nach welchen Kriterien?**

Die Group Talents der Telekom Austria Group sind die 28 besten Nachwuchskräfte von immerhin 16.000 Mitarbeitern. Die Auswahl wurde gemeinsam von den jeweiligen Vorgesetzten, den Vorständen und den HR-Abteilungen getroffen. Für die Teilnahme gibt es einen klaren Raster und in diesem verschiedenste Unterteilungen, die uns zeigen, wer die Rising Stars von morgen sind. Ausgewählt wurden schließlich jene, die insgesamt ganz vorne lagen.

**Welche Qualitäten von Führungskräften schätzen Sie persönlich am meisten?**

Fleiß und Leistungsbereitschaft sind sicher ein ganz wichtiger Aspekt. In Wirklichkeit ist das eine Qualität, die schon ewig existiert. Aber diejenigen, die mit großer Motivation an Dinge herangehen und Leistungsbereitschaft zeigen, punkten immer.

**Und wie kann man solche Qualitäten messen?**

Zum einen spürt man das und zum anderen sollte man sehen, wer es schafft, die besten Ergebnisse zu liefern. Wenn Sie das als Vorgesetzter nicht sehen, sind Sie auf dem falschen Platz. Wichtig ist es aber auch, Ziele klar zu definieren. Je klarer man Ziele definiert, desto besser kann man messen, ob diese erreicht wurden. Und umso klarer wird man beurteilen können, ob die Performance gut war oder nicht.

**Für Ziele braucht es Zahlen. Wie stehen Sie zum Führen nach Zahlen?**

Ohne Zahlen keine Führung. Wenn Sie nicht wissen, wo das Ziel ist, dann werden Sie nie dorthin kommen. Ein Ziel drückt man mit Zahlen aus. Und man misst es auch daran. Aber es stimmt, dass man auch sehr viel Intuition braucht, um gut zu führen. Im Management ist es entscheidend, nicht nur den Kopf einzuschalten,

## DAS UNTERNEHMEN: Telekom Austria Group (2009)

Die Telekom Austria Group ist der führende Telekommunikationsanbieter im CEE-Raum mit rund 21 Millionen Kunden in acht Ländern: Österreich (A1 Telekom Austria), Liechtenstein (mobilkom liechtenstein), Slowenien (Si.mobil), Kroatien (Vipnet), Serbien (Vip mobile), Mazedonien (Vip operator), Bulgarien (Mobiltel) und Weißrussland (Velcom).

**Umsatzerlöse . . . . . 4.802,0 Mio. Euro**  
**EBITDA . . . . . 1.794,0 Mio. Euro**  
**Betriebsergebnis . . . 343,9 Mio. Euro**  
**MitarbeiterInnen 16.573**  
**Kunden Festnetz . 2.313,5\***  
**Kunden Mobil . . 18.945,4\***  
(\*in 1.000)

»Im Management ist es entscheidend, nicht nur den Kopf einzuschalten, sondern auch den Bauch.«

HANNES AMETSREITER



#### DR. HANNES AMETSREITER

wurde 1967 in Salzburg geboren, wo er Publizistik und Kommunikationswissenschaft, sowie Sportwissenschaft studierte. Auf sein Doktorat folgt ein MBA-Studium an der Pepperdine University in den USA.

Seine Berufskarriere begann Hannes Ametsreiter als International Brand Manager bei Procter & Gamble. 1996 startete er seine Laufbahn in der Telekombranche im Produktmanagement von mobilkom austria.

Von Jänner 2001 bis März 2009 leitete Hannes Ametsreiter den Vorstandsbereich Marketing und Vertrieb von mobilkom austria, der im Juni 2002 um Customer Services erweitert wurde. Von Juli 2005 bis Juni 2006 war Hannes Ametsreiter Marketingvorstand von Mobiltel in Bulgarien. Hannes Ametsreiter wurde per 1. Juli 2007 zum Marketingvorstand der Festnetzgesellschaft Telekom Austria TA AG bestellt und übernahm dort mit 1. Jänner 2009 die Position des Generaldirektors.

Mit 1. April 2009 wurde Hannes Ametsreiter zum Generaldirektor der Telekom Austria Group bestellt und damit zum Boss von mehr als 16.000 Mitarbeitern. Darüber hinaus ist Ametsreiter Generaldirektor von A1 Telekom Austria, die durch die Fusion von mobilkom austria und Telekom Austria TA AG im Frühsommer 2010 entstand.

sondern auch den Bauch, da Sie nicht alles ableiten können, sondern vieles auch antizipieren müssen. Diese Einschätzungsfähigkeit ist schon eine wesentliche Qualität, die man mitbringen muss.

#### Wann brauche ich den Kopf, wann den Bauch?

Marketing, um nur ein Beispiel zu nennen, ist eine Profession, bei der sehr vieles auf Analytik fußt und vieles auf Intuition. Wenn es um Markenführung geht oder um die Einschätzung gesellschaftlicher Entwicklungen, brauche ich Intuition. Diese hat man, oder hat man nicht, man kann sie aber auch ein ganzes Stück entwickeln.

**Ganz konkret: Wie viel Analyse und wie viel Intuition haben für die Telekom den Turnaround beim Festnetz gebracht?**

Die Analyse war völlig klar. Als ich begonnen habe, hatten wir Monate, in denen wir 25.000 Kunden verloren haben. Da gab es zwei Optionen: Entweder fährt man auf null Kunden runter, was aber für ein Unternehmen selten gut ist, oder man wächst wieder. Wir haben uns entschieden, wieder wachsen zu wollen. Dazu muss man ein entsprechend kompetitives Angebot im Markt platzieren, damit man wieder wachsen kann. Das haben wir gemacht – natürlich mit ►

Kopf & Bauch

einigem an Intuition und Antizipation. Das klingt jetzt etwas lapidar, und natürlich hätte es auch nicht funktionieren können.

**Und warum hat es schlussendlich doch funktioniert?**

Wir müssen verstehen, wie die Kunden denken. Perzeption ist das entscheidende Kriterium. Nur wenn wir unsere Kunden verstehen lernen, wissen wir, wie die Realität aussieht. Daher ist Marktforschung sehr wichtig, um Fragen zu klären wie: Sind wir kompetitiv mit unseren Angeboten? Was wünschen sich die Kunden? Was fehlt am Markt? Wenn Ihnen die Technikabteilung bestätigt, Sie haben 99,9 Prozent Verfügbarkeit, ist das eine Wahrnehmung. Die Realität ist aber, dass Ihnen das trotzdem nichts hilft, wenn es beim Kunden nicht funktioniert. Dann müssen Sie herausfinden, warum es nicht funktioniert und wie Sie das ändern können.

Marktforschung

»Perzeption ist die wahre Realität. Nur wenn wir unsere Kunden verstehen lernen, wissen wir, wie die Realität aussieht.«

HANNES AMETSREITER

**Und wie bringt man diese Realität technischen Monteuren bei, die wohl mit Kundenpflege, zumindest früher, wenig zu tun hatten?**

In diesem Fall ist es wichtig, für das Unternehmen eine gemeinsame Vision zu entwickeln. Und auf dem Weg dorthin muss man Meilensteine definieren. Nur so kann man messen, ob man auch am richtigen Kurs ist. Wir haben uns außerdem überlegt, wie wir entsprechende Anreize für unser Field Service schaffen, noch produktiver zu sein. Und das ist klar definiert worden: Wenn jemand besonders fleißig ist, soll er auch mehr verdienen können. Das ist in Wirklichkeit ein

simples Konzept, das in vielen anderen Bereichen auch sehr gut funktioniert.

**Sie haben also sozusagen ein Boni-System auch für die Basis eingeführt. Wie funktioniert das?**

Unser Ziel ist es, insgesamt die Produktivität zu steigern. Das schaffen wir durch eine Wertung und durch die Transparenz, dass wir sagen, wer der Beste und wer der Schlechteste ist. Und wir fördern Leistung. Die, die besonders gut sind, können auch mehr verdienen. Bis zu plus 30 Prozent Zusatzgehalt kann ein Mitarbeiter im Field Service erreichen. Das ist dann schon spürbar.

Leistungssystem

**Parallel standen Sie aber auch vor der Herausforderung, die beiden Bereiche Festnetz und Mobilnetz zusammenzuführen. Welche Führungsqualitäten sind bei einer solchen Integration gefragt?**

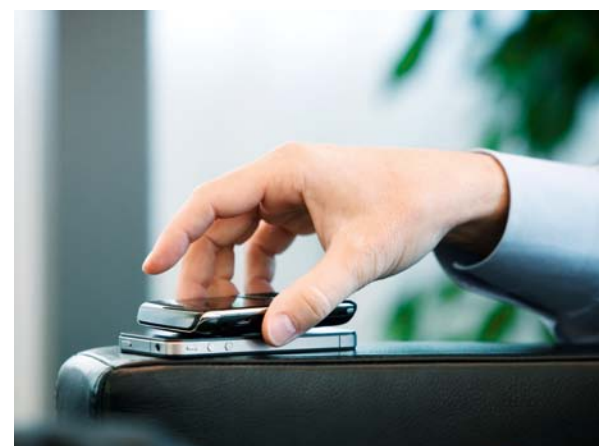
Die Planung ist über lange Zeit gelaufen, und es geht immer um Details: Was ist wichtig, was ist notwendig, und wie erreichen wir das? Es geht aber auch um viele sehr persönliche Kleinigkeiten, um die man sich kümmern muss, damit man insgesamt ein positives Klima im Unternehmen schafft. Das war eigentlich die größte Herausforderung.

Planung & Details

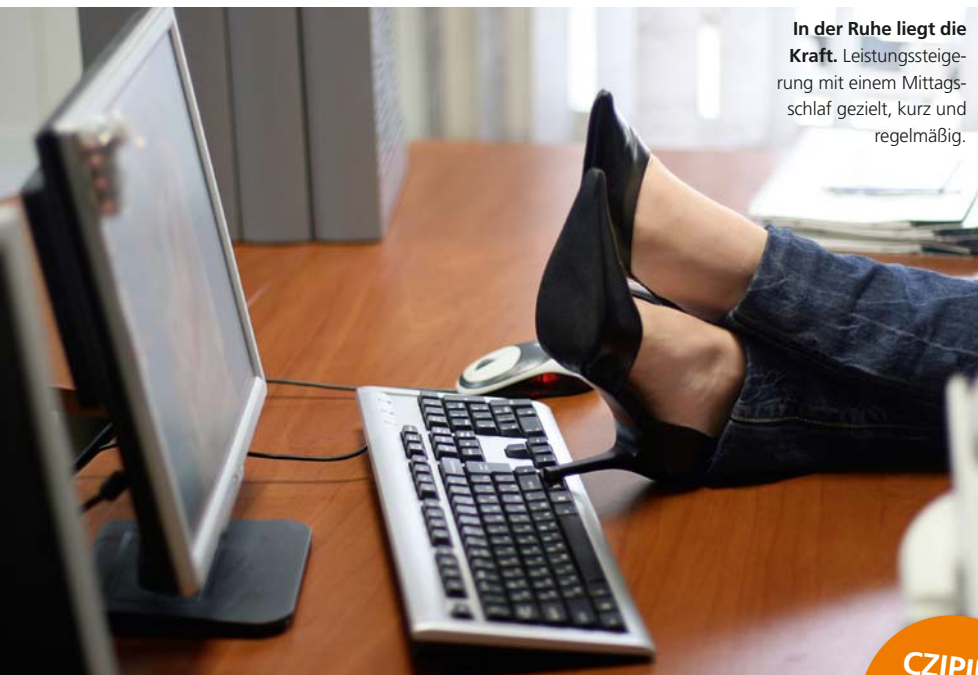
**Abschließend noch zu Ihrer persönlichen Produktivität. Wie organisieren Sie sich, um effizient und effektiv zu arbeiten?**

Ich habe alle Geräte, um produktiv zu sein, in der Hand. Ein Handy zum Telefonieren und einen Blackberry für E-Mails, Kalender etc. Das reicht mir. Ich bearbeite meine E-Mails nicht gesammelt, sondern wann immer ich zwischen Terminen Zeit dazu finde. Bei mir ist es so, dass alle E-Mails direkt an mich gehen. Ich habe keinen Filter und beantworte E-Mails gleich selbst, oder ich leite sie zur Bearbeitung weiter. •

**Eine Hand, (fast) immer kommunikationsbereit:** das Handy zum Telefonieren, ein Blackberry für die Mails...



HARALD EISENBERGER (3 LI), © ISTOCKPHOTO.COM/YURIMARYUNIN (RE.)



In der Ruhe liegt die Kraft. Leistungssteigerung mit einem Mittagschlaf gezielt, kurz und regelmäßig.

CZIPIN-  
Produktivitäts-  
Preis  
2010

## Power-Napping: Gezielte Ruhephasen

**Rasten statt hasten.** Jeder, der aktiv Sport betreibt, weiß: Das beste Training ist nichts wert ohne gezielte Regeneration.

Nach einem intensiven Vormittag kann sich schon mal Müdigkeit einstellen. Allerdings: Nach einem kurzen Power-Nap kommen Sie wieder fit zurück in den Nachmittag. Und so funktioniert's:

- **Konstante Ruhephasen.** Ein Nickerchen ist effektiv, wenn es täglich zur selben Zeit und gleich lang stattfindet.
- **Kurzer Schlaf.** 30 Minuten sollen nicht überschritten werden. Sonst setzt der Tiefschlaf ein, und das ist kontraproduktiv.
- **Ruhiger Raum.** Finden Sie einen geräuscharmen Raum für Ihr Power-Napping, sonst bleibt der Nap ohne Erfolg.
- **Geräte lautlos.** Beim Nickerchen im eigenen Büro Telefone und Computer auf lautlos schalten – und die Sekretärin informieren.
- **Entspannte Haltung.** Die Wirbelsäule entlasten; eine entspannte Muskulatur hilft abschalten. Liegende Körper kommen um 50 % schneller in den Kurzschlaf.
- **Easygoing.** Den Schlaf nicht erzwingen, zumindest jedoch die Augen schließen. 20 Minuten dösen, ohne zu schlafen,

ist ebenso erfrischend wie fünf Minuten Schlaf.

- **Energie-Level steigt.** Wenn man von allein aufwacht, ist das ein Zeichen des Körpers, dass er genug Energie getankt hat – hören Sie darauf.
- **Wake-up Call.** Alternativ kann nach 20 Minuten ein sanftes Vibrieren des Mobiltelefons den Schlaf beenden. Das Aufwachen kann mit Durchstrecken und einer Gesichtswäsche mit kaltem Wasser unterstützt werden.

## Topfit mit einem kurzen Nickerchen

### Regeneration im Job

Jeder kennt es, wenn es gegen Mittag mit der Aufmerksamkeit zusehends bergab geht. Manch einen überkommt sogar eine Schlafattacke. Eine Ermüdung, der man nachgeben sollte, oder nicht?

Ein Leistungstief hat jeder, allerdings ist es unterschiedlich stark ausgeprägt. In vielen Kulturen gilt es als nicht akzeptabel, diesem Bedürfnis nachzukommen. Dort herrscht gemeinhin die Auffassung, dass ein leistungsfähiger Mensch keine Pause braucht. Doch unbestritten ist: Um leistungsfähig zu sein, müssen wir ausgeschlafen sein. Je länger der Arbeitstag, desto größer ist der Leistungsabfall. Hin- gegen: Während der Ruhephase gelangt neues Wissen in das Langzeitgedächtnis und kann später zuverlässig wieder abgerufen werden.

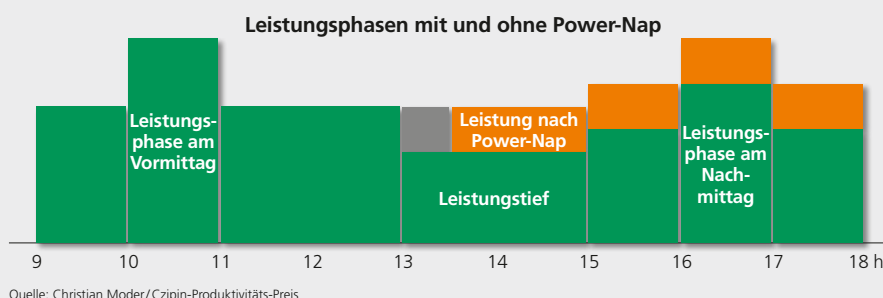
Schon nach 20 Minuten Mittagschlaf kommt der Leistungsabfall zum Stillstand, und die Leistungsfähigkeit

»Ein Mittags- schlaf steigert Konzentration, Wahrnehmung und Leistungs- fähigkeit.«

steigt um bis zu 30 Prozent. Im Vergleich dazu: Bei Menschen, die müde weiterarbeiten, kommt es zu messbaren Verlusten bei Reaktionsschnelligkeit, Aufmerksamkeit, Stimmung und Motivation. Aktuellen Studien zufolge steigert der Mittagschlaf die Konzentration, Wahrnehmung und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern. Auch sinkt das Risiko, einen Herzinfarkt zu erleiden um mehr als ein Drittel.

### INFO: Leistungssteigerung durch Regeneration

**Eine Win-win-Situation für Arbeitnehmer und Unternehmer.** Nach einem Hoch zwischen 10 und 11 Uhr fällt die Leistungskurve langsam ab. Am Nachmittag steigt sie zwar erneut an, bleibt aber auf einem niedrigeren Niveau – außer man gönnt sich einen kurzen Power-Schlaf. Mit ca. 10 Minuten Vor- und Nachbereitung werden rund 30 Minuten für das tägliche Power-Napping veranschlagt. Eine Zeit, die sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber üblicherweise teilen. Heißt täglich 15 Minuten länger bleiben, aber bis dahin topfit sein.





**150 interessierte Gäste** aus Wirtschaft und Medien lauschen den Vortragenden in der Wiener Albertina (oben).



**Die Vortragenden mit Gastgeber:** Gunnar Prokop, Franz Welsler-Möst, Alois Czipin, Ian Thomas, Norbert Zimmermann (oben).



**Sieger-Foto:** Der Juryvorsitzende Prof. Gerhard Speckbacher mit dem Gewinner des 1. Produktivitäts-Preises Christian Moder, Alois Czipin und Werner Girth (links).



**Begeisterte Forum-Gäste:** Rechtsanwalt Phillip Kinsky, Coach Johannes Thun-Hohenstein, Personalberater Walter Becvar (links), Michael Büttner, Norbert Zimmermann, Alexander Martinowsky (rechts).



## Ein Forum der Produktivität

**Event.** Nach dem Cercle hat Czipin Consulting eine neue Veranstaltungsreihe gestartet. Das erste Czipin-Produktivitäts-Forum stand im Zeichen von „Spitzenleistungen im Team“.

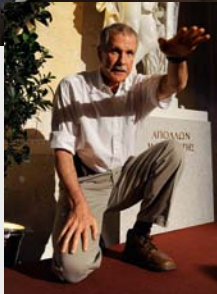
Erst die Arbeit, dann das Vergnügen. Was ein Wirtschaftsführer, ein Handball-Trainer, ein Star-Dirigent und ein Scout zum Thema „Spitzenleistungen im Team“ zu sagen haben, kann unterschiedlicher nicht sein. Ein anregender Blick in ein Kaleidoskop voll Wissen und persönlicher Erfahrungen, der beim Publikum äußerst positiv aufgenommen wurde. Und danach gab's was zu feiern: 25 Jahre Alois Czipin als Unternehmensberater – mit einer launigen Laudatio des Überraschungsgastes Josef Taus, einer Torte und ein paar Gläschen auf den Jubilar.



**Tiefe Einblicke:** Stardirigent Franz Welsler-Möst (oben) und Laudator Josef Taus (links).



**Entspannt:** Brigitte & Alois Czipin, Werner Girth, Andreas Tengler (oben). **In Aktion:** Ian Thomas (rechts).



## Woher kommt die Umsatzerosion?

### Zahlenanalyse

Heinz Tomaschek versteht die Welt nicht mehr. Er sitzt gerade über der monatlichen Auswertung der Ergebnisrechnungen aller 324 Filialen der Textilkette „Schups“. Sein Problem ist nicht unbedingt, dass alle Zahlen schlecht sind. Das eigentliche Problem ist, dass Tomaschek kein Muster erkennen kann, warum die Personalkosten so stark schwanken.

Heinz Tomaschek war vor sechs Monaten angetreten, um der lahmenden Modekette neues Leben einzuhauchen. Neben einem Relaunch der Marke mit neuer Werbelinie erkannte Tomaschek, dass die Filialpersonalkosten mit gut drei Prozentpunkten über dem Marktdurchschnitt einem Konkurrenzvergleich nicht standhielten. Sofort gab Tomaschek die Vorgabe an seine Regionalleiter, die Personalkosten zu senken.

Jetzt, sechs Monate später, muss er feststellen, dass einige Filialen dieses Ziel zwar erreichen, viele aber nicht. Gleichzeitig zeigt die neue Werbelinie anscheinend keine Wirkung, der Umsatz erodiert weiter. Was tun?

Senden Sie uns Ihren Lösungsvorschlag, erhalten Sie im Gegenzug unseren Ansatz zur Produktivitätssteigerung – und gewinnen Sie eine exklusive Einladung zum nächsten Czipin Forum. Mehr dazu unter [www.czipin.com](http://www.czipin.com)

»Relaunch der Marke mit einer neuen Werbelinie, Senkung der Filialpersonalkosten...«

**CZIPIN**  
Case-Study  
Quiz

## IMPRESSUM

Medieninhaber/Herausgeber: Alois Czipin  
Produktivitätsberatung GmbH, Schuberting 2,  
1010 Wien, Tel.: 01/961 65 00,  
E-Mail: [consulting@czipin.com](mailto:consulting@czipin.com)  
Internet: [www.czipin.com](http://www.czipin.com)  
Konzept/Koordination/Redaktion: Kobza Integra PR,  
Matthias Flödl, Friedrich Ruhm  
Art Direction/Grafik: Sebastian Treytl  
Produktion: Feinschliff  
©2010. Alle Rechte vorbehalten.

»Die einzige dauerhafte Form irdischer Glückseligkeit liegt im Bewusstsein der Produktivität.« CARL ZUCKMAYER