

Erfolg beginnt im Kopf

Schlecht geplante Abläufe kosten viele Unternehmen eine Menge Geld.

■ Wir wissen, was wir sparen, wenn wir das Material ein paar Cent billiger bekommen. Wir wissen auch, dass manches auch teureres Material sparen hilft, nämlich, wenn es z.B. einen Arbeitsgang weniger benötigt. Wir wissen, wie viel Geld verloren geht, wenn jeder Mitarbeiter morgens fünf Minuten später anfängt bzw. abends fünf Minuten früher aufhört. Es lässt sich addieren über alle Mitarbeiter und übers ganze Jahr. Was hingegen kosten schlecht geplante Abläufe? Hier wird es schon sehr viel schwieriger, das noch in Zahlen auszudrücken.

Weiche Faktoren rechnen sich

Wie sieht es aus, wenn wir einen Kunden verärgern? Was verlieren wir an Geld, weil vielleicht in der Eile unsere Kommunikation nicht klar war, wir nicht sauber einen Sachverhalt abgeklärt haben – beim Mitarbeiter, beim Kunden? Was passiert, wenn wir aufbrausen an einer völlig unangebrachten Stelle? Was verlieren wir gar, wenn wir eine Chance nicht richtig oder zu spät wahrnehmen? Das kann wohl auch der beste Buchhalter nicht mehr berechnen. Und deshalb legen viele – leider – viel zu wenig Wert auf solche eher vagen Dinge. Man spricht von so genannten „weichen Faktoren“. Weich deshalb, weil man sie nicht richtig packen und in Zahlen fassen kann. Und dennoch wirken sie!

Sich selber im Weg stehen

Ein Beispiel: Turbulenzen und Veränderungen in der Wirtschaft führen vielerorts eher zur Lähmung. Gebannt schauen wir auf das Geschehen und bekommen Angst. Eigentlich müssten wir jetzt in die Hände spucken und anpacken – und das an der richtigen Stelle. Doch geschieht es?

Erlebnisse, insbesondere in der Kindheit, haben uns geprägt; denn aus dem Erlebten haben wir gelernt und bestimmte Handlungsmuster entwickelt. Diese waren seinerzeit enorm wichtig. Heute jedoch sieht die Welt anders aus. Dennoch sind die alten Handlungsmuster noch da. Sie funktionieren wie ein Soziusfahrer auf dem Motorrad, der sich mit uns in die Kurve legt oder dagegen. Nur dass wir eben nichts von ihm wissen, sondern die Auswirkungen quasi schicksalhaft erleben.

Manchmal fragt man sich bei anderen: „Meine Güte, sieht der das denn nicht?“ Vieles erkennt eben nur der Außenstehende. Zwar haben wir gelernt, Probleme zu lösen. Schwierig wird es hingegen, wenn wir selber Teil des Problems sind. Eigentlich müsste man sich oft wie Münchhausen am eigenen Schopf aus dem Sumpf ziehen. In Tierversuchen hat Martin Seligman nachgewiesen, dass man Tiere dazu bringen kann, unangenehmen Stromstößen nicht mehr auszuweichen, sie also handlungsunfähig zu machen. „Erlernte Hilflosigkeit“. Auch gibt es so etwas wie eine „Problem-Hypnose“. Man starrt vor lauter Schreck oder aus Angst nur noch auf das Problem und müht sich ab, es irgendwie weg zu kriegen. Doch gerade das funktioniert meist nicht. Wenn die getroffenen Maßnahmen nicht richtig wirken, macht man noch mehr davon, anstatt zu fragen, ob es überhaupt die richtigen sind. Viele scheinen gar nach dem Motto zu handeln: „Wir wissen zwar nicht, wohin es geht; dafür laufen wir umso schneller.“ Dass das keine akzeptable Vorgehensweise ist, liegt auf der Hand.

Zeit ist Geld – aber anders

Rockefeller soll sinngemäß Folgendes gesagt haben: Wenn ich sechs Tage in der Woche Geld verdiene, sollte ich am

siebten darüber nachdenken, was ich mit diesem Geld mache. Kann man das nicht hier übertragen, bzw. so formulieren: Wenn ich fünf oder gar sechs Tage in der Woche hart gearbeitet habe, sollte ich wenigstens einen Tag darüber nachdenken, was ich im Betrieb verbessern könnte? Meist schuftet man unter der Woche wie ein Maulwurf (der übrigens blind ist). Man schaufelt quasi alles weg, was vor der Nase liegt. Sollte man dann nicht wenigstens für einem Tag wie ein Adler in die Lüfte sich erheben und mal von oben auf den eigenen Betrieb schauen? In der Distanz kann man das Gesamte sehen, das Gefüge, die Zusammenhänge. Heutzutage braucht ein Chef einen klaren Kopf, einen klaren Blick, richtig gute Ideen, Wendigkeit, Informationen. Das kann er aber nicht mehr in der Hektik des Alltags leisten. Auch ständige Fortbildung ist angesagt; denn die Welt ist bei der Meisterprüfung nicht stehen geblieben. Oft hat auch ein Mitarbeiter eine gute Idee, wenn man sich denn nur die Zeit nähme, mit ihm zu sprechen.

Wissen einbeziehen

Heute geht es nicht mehr darum, dass der Chef alles wissen und alle Probleme lösen muss. Wichtig ist ebenso, das gesamte Wissen der Mitarbeiter mit einzubeziehen, nicht nur das Fachwissen, sondern auch deren Sicht der Dinge, z.B. ihre Sicht bezüglich der Veränderungen am Markt oder ihre speziellen Kenntnisse darüber, was die Kundschaft will.

Irene Maria Klöppel

Kontakt:
Irene Maria Klöppel
Johanniterstraße 105
51067 Köln
Tel.: (0221) 641041
kontakt@kloepfel-beratung.de
www.kloepfel-beratung.de