

- Startups ...>
- Strategie + Praxis ...>
- Branchen + Märkte ...>
- Marketing + Vertrieb ...>
- Finanzierung + Förderung ...>
- Personal ...>
- Politik + DIHK ...>
- Gastartikel** v
- Termine ...>
- Über uns / Kontakt ...>

Suche ... 🔍



## Eine gute Idee – und dann?

**Warum wir manchmal etwas nicht machen, obwohl wir es gut finden – Ein Gastbeitrag von Irene Maria Klöppel, Irene M. Klöppel GmbH & Co. KG**

Manchmal weiß man: „Das ist gut. Das sollte ich machen!“ Aber dann tut man es doch nicht. Das geschieht gleichermaßen privat wie in Unternehmen. Warum tut man so etwas denn nicht, wenn man damit doch erfolgreicher oder glücklicher sein könnte? Wenn es einem damit doch irgendwie besser gehen könnte? Es ist nicht immer nur Sturheit, Ignoranz oder Trägheit oder der sogenannte „innere Schweinehund“. Oft spielen ganz andere Dinge eine Rolle. Doch was hindert uns, etwas zu tun, das gut für uns wäre? Hier sollen einige Antworten gegeben werden.

[Zum Gastbeitrag](#)

[Stand 27.04.2016]



Lunchbreak 13. Mai 2016  
13. Mai 2016, 13:00 Uhr, IHK Köln  
Newsletter-Abo



## **Eine gute Idee – und dann?**

Warum wir manchmal etwas nicht machen, obwohl wir es gut finden – Ein Gastbeitrag von Irene Maria Klöppel, Irene M. Klöppel GmbH & Co. KG

Manchmal weiß man: „Das ist gut. Das sollte ich machen!“ Aber dann tut man es doch nicht. Das geschieht gleichermaßen privat wie in Unternehmen. Warum tut man so etwas denn nicht, wenn man damit doch erfolgreicher oder glücklicher sein könnte? Wenn es einem damit doch irgendwie besser gehen könnte? Es ist nicht immer nur Sturheit, Ignoranz oder Trägheit oder der sogenannte „innere Schweinehund“. Oft spielen ganz andere Dinge eine Rolle. Doch was hindert uns, etwas zu tun, das gut für uns wäre? Hier sollen einige Antworten gegeben werden.

### **1. „Es ist gut so, wie es ist.“**

Nehmen wir zunächst den wohl einfachsten Fall: Was wir haben, reicht aus. Mehr wollen wir gar nicht. Das heißt, wir sind sozusagen satt. Ein Mehr erscheint gar nicht erstrebenswert. Wenn alles so bleibt, wie es ist, dann sind wir zufrieden. Dagegen ist gar nichts einzuwenden. Allerdings sollten wir nicht an der Stelle stehenbleiben, sondern weiter uns fragen: Können wir denn auch sicher sein, dass alles so bleibt? Die Antwort gibt ein geflügeltes Wort: „Nichts ist so ungewiss wie die Zukunft.“ Das war auch schon immer so. Andererseits rechnen wir ja irgendwie mit dieser Zukunft, mit dem, was sich wohl ereignen wird, und sind auch bisher im großen und ganzen gut damit gefahren. Mit einer anderen Frage kommen wir der Sache näher: Welche Faktoren bedingen, dass es uns derzeit so gut geht? Wir sollten also nach den Umständen fragen, die es uns ermöglichen, dass wir auch weiterhin einen gleich guten Erfolg haben werden. Das macht mehr Sinn. Denn wer hätte beispielsweise eine Bankenkrise vorausgesehen oder einen solch großen Zustrom von vielen, vielen Asylsuchenden oder das Desaster bei VW? Fazit: Was sicher erscheint, muss nicht unbedingt auch sicher sein. Eine ähnliche Ansicht vertrat übrigens Minister Gabriel auf der Veranstaltung „Mittelstand trifft Minister“ am 11. April 2016 in der IHK Köln. Er sagte, es sei nicht ratsam, sich in Deutschland auf die augenblicklich robuste Konjunktur zu verlassen. Er nannte dabei drei Hauptfaktoren, von denen unsere Konjunktur abhängt: 1. von der Binnennachfrage, 2. vom Euro-Kurs und 3. vom niedrigen Ölpreis. Doch nur einen Faktor davon könnten wir selber beeinflussen. Wir sollten also nicht in unseren Anstrengungen nachlassen.

Nun haben wir wie gesagt im allgemeinen keinen Einfluss auf die großen Veränderungen im Wirtschaftsleben. Hier wird es für Unternehmen schwieriger, Vorkehrungen zu treffen. Aber auch das geht, das Risikomanagement verlangt es sogar. Darüber hinaus gibt es sehr wohl Dinge, auf die wir einen direkten Einfluss haben. Zwei Beispiele: Gibt es vielleicht Mitarbeiter, auf deren Kenntnisse, Kontakte oder Fähigkeiten wir angewiesen sind? Haben wir uns Gedanken darüber gemacht, was passieren würde, wenn solch eine Person plötzlich nicht mehr da wäre? Das kann durch den Eintritt ins Rentenalter geschehen; das wäre vorhersehbar. Aber beispielsweise ist niemand sicher davor, dass einmal ein Unfall eintritt. Und dann? Natürlich ist das Schicksal. Zugleich, darüber hinaus liegt die Vorsorge für solch einen Fall in unseren Händen.

Oder ein großer Kunde, der uns schon viele Jahre treu ist und der uns als Kunde sicher zu sein scheint - was ist, wenn er auf einmal nicht mehr da ist oder in Schwierigkeiten gerät? Wie, ich wiederhole, beispielsweise VW gegenüber seinen Zulieferern.

Wenn wir die Schwachstellen kennen, können wir rechtzeitig nach Gegenmaßnahmen suchen oder vielleicht auch nur nach so etwas wie Überlebensstrategien. Das heißt, sollte die Katastrophe tatsächlich eintreten, werden wir zwar möglicherweise noch immer erschüttert, aber nicht mehr mit dieser Wucht. Die Vorsorge wirkt dann quasi wie ein Zusatzfallschirm, wenn der Hauptfallschirm ausfällt.

Ein zweiter Weg, Vorkehrungen zu treffen, besteht darin, dass wir untersuchen, ob es irgendwo so etwas wie Warnlampen gibt, die ein nahendes Unheil rechtzeitig anzeigen. Denn wenn die Ursache und die nachfolgende Wirkung zeitlich weit auseinander liegen, wird auch die Wirkung eines Umsteuerns meist ebenso lange brauchen. Das Phänomen ist bekannt vom Autofahren unter Alkoholeinfluss. Dann verzögert sich die Reaktionszeit; und das führt bekanntermaßen zum Schlangenfahren. Dabei ist diese zeitliche Verzögerung noch äußerst gering, hat aber dennoch weitreichende Folgen. Was ist aber erst, wenn die Verzögerung sich gar über Monate erstreckt? Hierzu das Beispiel einer Publikumszeitschrift. Als nach einer Änderung des Formats und, damit einhergehend, einer leichten Preiserhöhung die Verkaufszahlen fielen, änderte sich für den Verlag zunächst einmal so gut wie nichts. Denn der größte Einnahmeposten waren die Anzeigenschaltungen. Nun werden aber einmal im Jahr die Verkaufszahlen von Zeitschriften veröffentlicht. Und das bekommen auch die Anzeigenkunden mit. Was zu erwarten war, geschah. Auf einmal blieben die Aufträge für Anzeigen aus. Bei entsprechender Nachfrage musste der Verlag sinngemäß folgendes sich anhören: „Ihre verkauften Auflagen sind zurück gegangen. Das wissen Sie doch. Damit ist Ihr Heft nicht mehr so interessant für uns. Aber wir können uns gerne über weitere Anzeigen unterhalten. Doch dann sollten wir auch über den Preis reden.“ Dem Verlag blieb also gar nichts anderes übrig, als wieder den alten Preis einzuführen. Das Problem dabei, die alten Kunden gehen ja nicht jede Woche oder jeden Monat zum Kiosk, um zu schauen, ob ihre alte Zeitschrift vielleicht wieder zum früheren Preis zu haben ist. Die haben sich längst umorientiert! Zugegeben, das Beispiel hinkt insofern, als hier eine Aktion des Unternehmens vorausging. Worum es aber geht, ist die große Zeitspanne zwischen auslösendem Ereignis und der feststellbaren Wirkung. Und das Schlimme ist, dass es mindestens genauso lange dauert, bis ein Umschwenken greift. In diesem Fall schrammte der Verlag mit Ach und Krach an einer Insolvenz vorbei.

Diese Geschichte zeigt einen Aspekt des „vernetzten Denkens“, das sich aus der Ökologie entwickelt hat. Eine Aktion löst nämlich meist eine Reihe von Wirkungen aus. Es gibt mitunter ganze Wirkungsketten, auch Wirkungskreisläufe, die sich dann verstärken; und es gibt ebenso gegenläufige Wirkungen. Wenn man also daraufhin einmal sich sein Unternehmen anschaut und zwar so lange es gut läuft, dann sollte man nach den Stellen suchen, die sozusagen einen Voralarm geben. Wenn hier etwas passiert, so weiß man, hat das demnächst Auswirkungen auf XY, usw. Dann kann man – und das ist das Entscheidende – noch rechtzeitig gegensteuern. Denn es gibt Situationen, da kann auch das beste Management nur noch zusehen, wie ein Unternehmen dem Untergang entgegen driftet. Dann sind entweder nicht mehr die Zeit oder nicht mehr die Mittel da oder gar beides, an der Situation noch etwas zu ändern.

## **2. Erfahrungen: oft Hilfe, mitunter auch ein Hindernis**

Ein anderes Hindernis ist, dass man meint, es geht nicht. Vielleicht mag es in anderen Unternehmen funktionieren, aber im eigenen nicht. So eine Ansicht kann viele Wurzeln haben. Die eine ist, dass man es sich einfach nicht vorstellen kann, dass das Gewünschte im eigenen Unternehmen umsetzbar ist oder nützlich sein könnte. Meist bleibt man – und das

ist das Fatale - bei dieser Vorstellung stehen und prüft nicht, ob es denn auch wirklich nicht geht. Und schon kommt das Tagesgeschäft; und man hat wieder andere Dinge zu tun.

Es kann aber auch so sein, dass man sogar schon seine Erfahrungen mit einer Sache gemacht hat und dabei heraus gefunden hat, dass es nicht geht. Nun sind generell Erfahrungen etwas sehr Wertvolles; sie können einen Menschen vor Schaden bewahren bzw. ihn auf seinem Weg unterstützen. Erfahrungen können aber auch ein Hindernis sein. Gelegentlich hört man davon, etwa in Form der nachfolgenden Geschichte oder so ähnlich.

Der Sohn arbeitet mit im Unternehmen des Vaters. Er sagte seinem Vater immer wieder, was er im Unternehmen ändern will. Und der Vater sagt jedes Mal: „Habe ich schon probiert. Geht nicht.“ Und eines Tages kommt der Sohn ans Ruder – und er setzt seine lang gehegte Idee um; und sie funktioniert bestens. Was ist geschehen? Der Vater hatte es versucht; aber er hatte es sozusagen links herum versucht. Der Sohn machte es rechts herum.

Was bedeutet das? Wenn wir etwas ausprobieren, und es geht nicht, dann lassen wir es meist damit bewenden. Wir haben ja unsere Antwort bekommen. Aber ähnlich wie oben, da zu untersuchen ist, welche Faktoren den Erfolg bewirken, wäre an dieser Stelle zu fragen, unter welchen – bisher noch nicht erkannten – Voraussetzungen die Sache nicht funktionieren konnte. Doch in der Regel macht das kaum jemand. Dabei wäre genau das die Stelle, die weiterführen könnte.

### **3. Vorstellungen bestimmen unser Handeln**

Ganz schwierig ist eine Situation, in der Erfahrungen quasi in eine Schleife münden, dass man immer wieder die gleichen Erfahrungen macht. Erfahrungen können einen Menschen nämlich so prägen, dass er sie quasi als eine Art Gesetzmäßigkeit erlebt. Beispielsweise: „Für mich ist eben nicht mehr drin.“ Es hat etwas Resignatives. Man glaubt nicht mehr an sich. Und weil man nicht an sich glaubt, verhält man sich auch so. Ein Beispiel: Jemand, der in eine Verhandlung geht und von vornherein annimmt, dass er im Grunde keine Chance hat, wird beim ersten Auftauchen von Gegenwind oder unangenehmen Äußerungen innerlich aufgeben, nach dem Motto, „wusste ich doch schon vorher!“ Jemand, der aber in einer Verhandlung, ganz gleich wie „groß“ sein Gegenüber ist, noch eine gewisse Chance sieht, wird kämpfen, wird alles geben und bestimmt nicht schnell einknicken. Der erste wird aller Voraussicht nach keinen Erfolg haben. Und damit bestärkt sich seine Ansicht, dass er eben, wie er glaubt, naturgegeben zu den Verlierern gehört. Durch das Erlebte scheint seine Annahme sogar bewiesen. Und da er nun, wahrscheinlich wieder einmal, den „Beweis“ bekommen hat, wird er in die nächste ähnliche Situation schon mit der nunmehr weiter gefestigten Vorstellung gehen, dass im Grunde doch alles keinen Zweck hat. Und so dreht er quasi eine Schleife nach der anderen und findet dadurch immer mehr Bestätigung darin. Es ist die sich selber erfüllende Prophezeiung. Der zweite hingegen wird wahrscheinlich auch nicht jede Verhandlung für sich entscheiden können, aber er wird immer wieder einmal Erfolg haben, auch wenn sein Gegenüber noch so viel stärker oder cleverer erscheinen mag. Das spielt dann eine untergeordnete Rolle. Er weiß eben ganz einfach, dass er es schaffen kann; und das kann er, weil er es sich zutraut. Das wiederum macht ihn weiter stark.

Eine andere Seite dessen, dass Menschen allein nach ihren Vorstellungen handeln, ist der oft gebrauchte Einwand: „Ist zu teuer.“ Teuer muss nicht nur Geld bedeuten. Es kann auch die aufzuwendende Energie bedeuten oder generell einen Ressourcenverbrauch, so auch dass zu viel Zeit dafür aufzuwenden wäre oder ähnliches. Aber ist der Realitätsgehalt dieser

Vorstellung wirklich überprüft worden? Hat man sich erkundigt, welcher Aufwand tatsächlich damit verbunden ist?

#### **4. Wohin will ich?**

Es kann auch sein, dass man einfach keine Idee hat, wie überhaupt etwas besser sein könnte. Man ist zwar nicht gerade zufrieden mit dem Status Quo. Aber es gibt auch keine Vorstellung, wie eine bessere Situation aussehen könnte bzw. dass es überhaupt besser werden könnte. Das ist praktisch das fortgeschrittene Stadium desjenigen, der in dieser vorhin erwähnten, sich selber verstärkenden Schleife, in der sich selber erfüllenden Prophezeiung steckengeblieben ist. Nämlich beispielsweise in dem Glauben, dass für ihn einfach nicht mehr drin ist. Da geht dann auch noch der Wille verloren, aus dieser Situation wieder hinaus zu kommen. Oft beschönigt man dann vor anderen und auch vor sich selber die Lage, indem man sagt, man sei eben realistisch. Doch die Realität ist eine andere; denn mit dieser Einstellung hält man einzig die eigene Interpretation der Geschehnisse für eine unumstößliche Gesetzmäßigkeit. Dabei liegt diese Gesetzmäßigkeit in einem selber, nur erkennt man sie da nicht. Die Wahrheit ist, dass man im Grunde längst resigniert hat.

Das ist eine gefährliche Situation. Denn aus ihr erwachsen oft weitere Fehler, die, wie es dann scheinen will, quasi „einfach so“ geschehen, gewissermaßen schicksalhaft. Man sieht nicht den eigenen Anteil am Geschehen. Und wenn es nicht gelingt, da wieder hinaus zu kommen, sozusagen wieder frische Morgenluft zu schnuppern, dürfte das die Vorstufe zum Scheitern werden. Wobei, nach C. G. Jung, im Scheitern offenbar wird, dass die Seele etwas anderes will, als momentan geschieht. Man wird also quasi zwanghaft ausgebremst und so in eine Phase gebracht, wo man nicht mehr wie bisher weitermachen kann, eine Phase, in der man sich neu orientieren muss und damit seinem Leben eine neue Richtung geben kann. Solches ist bekannt aus Berichten im Zusammenhang mit Burnout. Mitunter stecken Menschen nämlich so in ihrem bisherigen Leben fest, sind quasi dort verhakt und finden nicht mehr hinaus, dass dann der Zusammenbruch das einzige ist, das übrig ist, um überhaupt noch eine Veränderung zu ermöglichen.

#### **5. Zu viel auf einmal**

Und es kann geschehen, dass man solch einen Berg an Arbeit oder überhaupt von dem, das man eigentlich tun sollte, vor sich sieht, dass man gar nicht mehr darüber blicken kann. Überall, wohin man auch schaut, scheint es einen zu fordern, sozusagen einen am Rockzipfel zu zupfen und zu rufen: „Das muss gemacht werden!“ – „Nein! Ich zuerst!“ Und so weiter. Wenn so etwas quasi bei jedem Schritt passiert, dann weiß man gar nicht mehr, wo man überhaupt anfangen soll; und man steht resignierend vor diesem Berg – und ist wie gelähmt..

Bei verheddertem Garn oder einer verhedderten Angelschnur müsste man einfach nur den Anfang suchen und von da aus das Knäuel entwirren. Wenn jedoch die Menge an Arbeit nicht zu überblicken ist, ist nicht einmal der Anfang definiert! Manchmal hilft es, dann einfach überhaupt irgendwo anzufangen. Aus dem Zeitmanagement gibt es die Vorgabe, die Aufgaben nach A, B und C (gelegentlich auch D)<sup>1</sup> aufzuschreiben und entsprechend abzuarbeiten. Zudem sei herausgestellt, dass man ja nicht alles selber machen muss; man kann auch delegieren! Und wenn auch das nicht funktioniert? Alexander der Große zerschlug den Gordischen Knoten mit seinem Schwert. Manchmal bleibt in der Tat nichts anderes übrig, als Tabula rasa zu machen. Doch sollte man sich bewusst sein, dass man

dabei zwar weiter kommt, dass aber dabei auch etwas Wichtiges zu Bruch gehen oder übersehen werden kann.

## **Fazit**

Das hier Geschilderte beleuchtet verschiedene Situationen, in denen man dem eigenen Erfolg, dem Erfolg des Unternehmens und generell sich selber im Weg stehen kann. Und es kann sogar sein, dass man sich quasi in jedem Punkt wiederfindet.

Zusammenfassend ist festzuhalten: Es geht letztendlich darum, sich seiner selbst bewusst zu werden, ebenso der Situation, in der man steckt, und schließlich die eigenen Anteile an der Situation zu erkennen. So zeigen sich dann auch die eigenen Möglichkeiten. Es erschließt sich die eigene Selbstwirksamkeit und damit, wo man ansetzen kann. Denn hat man das erst einmal erkannt und damit einen Anfang gemacht, bekommt man meist auch ganz von selbst die Energie dazu, auch den Rest zu erledigen.

<sup>1</sup> Aus dem Zeitmanagement: eine Reihenfolge, Dinge zu erledigen:

A = ist wichtig und eilt

B = nicht dringend, aber wichtig. Solche Aufgaben kann man zwar momentan verschieben, doch können sie später zu einer A-Aufgabe werden. Deshalb fest im Auge behalten und möglichst zügig daran arbeiten!

C = muss zwar erledigt werden; es kann aber zunächst einmal liegenbleiben, ohne dass etwas Ernstes geschieht; ist ggf. auch zu delegieren.

D = ist unwichtig => Papierkorb