

Unternehmen, die es schaffen, die Produktivitätskiller nachhaltig zu überwinden, sind die langfristig erfolgreichsten.

1. Opferhaltung

"Aber ich konnte doch nichts dafür..."

Wenn uns etwas missglückt oder schief geht, finden wir leicht Gründe dafür. Kritisch wird es, wenn diese Gründe Umstände sind, die uns als das Opfer der Situation, der Bedingungen oder der Anderen darstellen. Der Verweis auf äussere Umstände wirkt unschuldig und gibt uns zunächst ein rechtschaffenes Gefühl. Wir entheben uns aber der Verantwortung und berauben uns unserer Einflussmöglichkeiten: Wer sich selbst nicht mit dem Problem verbunden sehen kann, kann sich auch nicht in die Lösung des Problems einbringen. Man zeigt sich zwar unschuldig, doch die Probleme werden nicht gelöst oder die Folgen des Missgeschicks sollen andere beseitigen – und man lernt nichts daraus.

Die Opferhaltung ist die direkte Folge einer begrenzten Perspektive. Die Suche nach Unschuld kann uns selbst als einfacher Indikator für unsere Begrenzung dienen. Es ist die Einschränkung unseres Aktionsradius auf einen kleinen Bereich, den ich als zu mir gehörig empfinde: Ich ziehe eine Grenze zwischen den Dingen, die mich betreffen und die ich auch aktiv beeinflussen kann - und den Dingen, mit denen ich mich nicht verbunden fühle und die ich daher aus der Betrachtung ausklammere. Natürlich können wir nicht beliebige Einflüsse nehmen und es trifft auch zu, dass wir persönlich nicht beliebige Misereen verschulden. Aber es ist ein entscheidender Unterschied, ob wir die Möglichkeiten der Einflussnahme aktiv ausloten und entsprechend unserer Möglichkeiten nutzen oder ob wir uns für mehr oder weniger hilflos und ausgeliefert erklären und uns damit letztlich selbst eingrenzen.

Trotz der meist vorherrschenden typisch deutschen "Unschulds-Kultur" ist die aktive Haltung lernbar und in Unternehmen kultivierbar. Wesentlich ist dafür die Erweiterung der Perspektive und eine Konzentration auf das erwünschte Ergebnis und Ziel – nicht auf die Schuldfrage.

2. Unsagbarkeiten

"Das könnte ich dem Chef nie sagen..."

In Gesprächen mit bestimmten Leuten umschiffen wir bestimmte Themen die nicht angesprochen werden "dürfen". Was wir befürchten: würden wir die Dinge aussprechen, gäbe es Probleme. Aus Sorge um persönliche Konsequenzen, unangenehme Situationen, Streit oder weil uns das damit verbundene Problem unlösbar erscheint, ignorieren wir das Ganze lieber und erklären es damit indirekt für unwichtig (begrenzte Perspektive).

Solches Verhalten behindert das persönliche Wachstum und das Wachstum des Unternehmens. Es nimmt die Chance, durch Rückmeldungen dazuzulernen. Wir bemerken das Vorhandensein von Unsagbarkeiten äusserlich dadurch, dass ein Vielfaches an Gesprächen zu diesem Thema an anderer Stelle passiert; also z.B. vertraulich zwischen Kollegen *über* denjenigen – statt mit ihm. Schlimmstenfalls liegen hier die Wurzeln für mobbing. Innerlich sind es die Anteile, die sich uns in einer Besprechung aufdrängen, zu denen wir aber keine sprechbare Form finden.

Wichtig ist es hierbei, die notwendigen sozialen und kommunikativen Fähigkeiten im Umgang mit Anderen zu entwickeln, um bislang ausgeklammerte Anteile in konstruktiver Weise ins Gespräch zu bringen. Um einen ersten Schritt in diese Richtung zu gehen, ist es unerlässlich, die unaussprechlichen Anteile nicht ausdrücklich zu verleugnen und Ihnen nicht ausdrücklich zu widersprechen. Zu einem aktiveren Umgehen damit gehört sowohl die Wahl der richtigen Gesprächssituation als auch die Berücksichtigung und Erforschung der Möglichkeiten meines Gegenübers.

*Quellen: Dirk Püschel & Ricarda Wildförster basierend auf Kofman 2005 (www.axialent.com) - Püschel, Dirk (2006): Perspektiven in Unternehmen. Von den ungenutzten Potenzialen beim Handeln für ein Unternehmen ohne Dramen. In: Wielens, Hans (Hrsg.) (2006): Führen mit Herz und Verstand. Kamphausen. - www.wildfoerster-beratung.de

3. Narzistisches Verhandeln

"Ich verlange nichts weiter als Gerechtigkeit..."

Wenn etwas ausgehandelt und entschieden werden soll, konzentriert man sich darauf, Recht zu haben und in der Auseinandersetzung zu gewinnen. Dabei verfolgt man ein Scheinziel, welches das eigentliche Ziel kaschiert: Ich verhandle um A, will aber eigentlich B. Aus verschiedenen Gründen verhandle ich nicht direkt über meine eigentlichen Ziele sondern über ein Scheinziel. Dieses kann etwas Übergeordnetes oder Allgemeineres sein, oder etwas, was mit bestimmten logischen Kniffen mein eigentliches Ziel durch die Hintertür ermöglicht. Dadurch bleiben die zugrunde liegenden Interessen unerkannt, deren gegenseitige Kenntnis aber zu kreativen Lösungen im Aushandeln führen kann.

Typisches Merkmal des narzistischen Verhandeln ist, starr auf Positionen zu bestehen. Es erfolgt eine Fixierung auf die individuelle Perspektive und diese wird gegen eine mögliche Öffnung zugunsten einer umfassenderen Perspektive verteidigt. Ein gemeinsamer Bedeutungsraum und eine echte Einigung wird dadurch behindert. Das Merkmal einer interessenbasierten Verhandlung ist dagegen äusserlich, dass nicht „gepokert“ wird und innerlich, dass die Verhandlung als einfacher, direkter und auch vertrauensvoller empfunden wird. Dies ist nur möglich, wenn vorher jeweils Klarheit über die eigenen Interessen und Ziele geschaffen wurde und wenn dann auch die Interessen des Verhandlungspartners klar gesehen und berücksichtigt werden - ohne die eigenen zurückzustellen. Dies entspricht der Konstruktion eines gemeinsamen, größeren Bedeutungsraumes. Auf diese Weise ist ein echter Gewinn für beide Seiten möglich, während bei der Verhandlung um Positionen das Ergebnis hinter den Möglichkeiten zurück bleibt.

Zu überwinden ist hier zunächst die grundsätzliche Haltung, dass nur einer gewinnen kann und ich mich daher auf die Niederlage meines Gegenüber konzentrieren muss. Sattdessen ist zu lernen, mit breiter Perspektive verschiedene Interessen gleichzeitig wahrzunehmen und aus höherer Warte nach einer Lösung für beide zu suchen. Ein erster Schritt dahin ist, die eigenen und fremden Interessen genau zu verstehen, um scheinbare oder echte Unvereinbarkeiten überhaupt zu erkennen.

4. Fehlende Koordinationsfähigkeiten

"Irgendwas ist da schief gelaufen..."

Verabredungen werden trotz bester Absichten nicht pünktlich eingehalten, übernommene Aufgaben werden nicht erfüllt oder notwendiges Arbeitsmaterial für ein Meeting liegt nicht vor usw. Hier fehlen die notwendigen Fähigkeiten, Kenntnisse und realistischen Einschätzungen der Faktoren, die hier zusammenspielen. Beispiele für solche Faktoren sind: das tatsächliche eigene Arbeitstempo, die Klarheit von Erwartungen, die Präzision von Absprachen, die Dauer von Zuarbeiten dritter Personen, unvorhergesehene Pannen und die typischen Projektfallen- und Probleme. Wird hier im Vorfeld nicht angemessen kalkuliert und eingeschätzt, erfolgen Verzögerungen, die manchmal wieder ausgebügelt werden sollen mit hektischer Anstrengung und Aktionismus. Damit werden dann aber eher noch mehr Fehler gemacht.

Synergien werden dadurch reduziert, Kräfte verschwendet, die Effektivität und Produktivität sinkt, die Verlässlichkeit wird fraglich. Dafür steigen Frustration und Ärger aller Beteiligten. Wenn dies zu oft passiert, wird den Zielen und Ergebnissen unabsichtlich die Bedeutung und die Wichtigkeit genommen. Dies unterstreicht die Wichtigkeit aller Aspekte des Zusammenwirkens. Erst die Kenntnis und ausgewogene Beachtung ermöglicht die volle Realisierung der vorhandenen Potentiale.

Dazu muss aus den Erfahrungen - in diesem Fall den Misserfolgen - gelernt werden. Dafür ist mehr als guter Wille, Reue oder das Versprechen von Besserung notwendig – es ist sogar eher hinerlich, in eine reuige und versprechende Haltung zu gehen. Ein offener und mutiger Umgang mit den gemachten Erfahrungen und die Suche nach verbessertem Koordinations- und Arbeitsverhalten sind hierfür ebenso nötig, wie eine grundsätzlich konstruktive Fehlerkultur im Unternehmen.

5. Gebrochene Vereinbarungen

"Na klaaaaaaar bekommen Sie das morgen geliefert..."

Oft werden bewusst Zusagen gemacht, von denen schon im selben Moment ziemlich sicher ist, dass sie nicht eingehalten werden können. Um z.B. einen Auftrag zu bekommen, werden Termino Zusagen für wahrscheinlich erklärt, die bekanntermassen nicht haltbar sind. Dies soll zwar die Attraktivität eines Angebots erhöhen oder für den Moment den Chef oder die Kollegin beruhigen. Damit wird jedoch die Basis für eine verlässliche Beziehung gestört und durch diese fehlende Integrität wird eine effektive Koordination unmöglich.

Dies zerstört Vertrauen und Werte; d.h. der gemeinsame Bedeutungsraum wird gestört und reduziert. Besonders Kundenbindung wird eher durch verlässliche und etwas längerfristige Zusagen erreicht als durch vorgetäuschte Schnelligkeit, die entweder gar nicht oder mit mangelhafter Qualität eingehalten wird.

Im Unternehmen erfordert dies vor allem eine Führungsentscheidung für Ehrlichkeit, Verlässlichkeit und Qualität – untereinander und gegenüber Kunden.

6. Unethisches Handeln

"Merkt ja keiner..."

Wo kein Kläger, da kein Richter. Wenn wir nicht erwischt werden, kann es nicht falsch gewesen sein. Wenn diese Praxis als zumindest kurzfristig erfolgreiche Strategie wiederholt eingesetzt wird, führt dies regelmässig zu kriminellen Handlungen.

Solches Handeln wirkt destruktiv auf alle Aspekte unseres Seins, es verhindert Wachstum, Engagement und Ertrag und reduziert damit unsere Perspektive insgesamt, während normalerweise Wachstum und Erweiterung der Perspektive natürliche Prozesse sind. Auch für diejenigen, die sich selbst nicht unethisch verhalten und es nur um sich herum bemerken, hat es negative Folgen: Ihr eigenes ethisches Verhalten zeigt gegenüber demjenigen der schwarzen Schaafe keinen sichtbaren Vorteil mehr; Frustration und innere Kündigung sind dann noch die mildereren Folgen.

Eine Politik der Nicht-Duldung, in klares Pladoyer der Firmenleitung für ethisches Verhalten sowie einwandfreies Vorleben sind dagegen notwendig.