

Es genügt nicht, zum Fluss zu kommen mit dem Wunsch, Fische zu fangen. Man muss auch ein Netz mitbringen.

Konfuzius



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

noch ist unser Hauptsitz Frankfurt am Main. Aber bald geht es zurück in den Norden. Und dort spielen Hering, Scholle, Aal und Dorsch eine erfreulich große Rolle, im Wasser und auf dem Teller. Dieser Newsletter ist daher in Vorfreude dem Thema Fisch gewidmet.

Mit herzlichen Grüßen

*Petra Sonne-Neubacher &
Marc Neubacher*

Unternehmensführung

Dicke Fische

In den vergangenen Wochen wurde in einigen Journalen und Foren über den Vertrieb räsoniert und darüber, wie man Vertriebsmitarbeiter richtig motiviert.

Leider offenbarte sich an den Diskussionen auch, dass viele den Vorgang des Verkaufens heimlich für irgendwie anrühlich und unanständig halten. Daraus ergibt sich die unausgesprochene Annahme, dass das natürlich niemand gern machen möchte oder eben nur, wenn die Belohnung stimmt. Dabei könnte man doch davon ausgehen, dass Klarheit darüber besteht, dass die schönste Produktion nichts nützt, wenn niemand die dort hergestellten Produkte erwirbt. Und bis auf die wenigen Dinge, die sich „von allein“ verkaufen, braucht man dazu eben einen Vertrieb.

Vielleicht liegt die Ursache zum Teil darin, dass Verkaufen eben kein geradliniger, beobachtbarer, planbarer Prozess ist. Verkaufen gleicht eher einem Flirt. An dieser Analogie sieht man aber auch, dass es geradezu kontraproduktiv sein kann, Verkaufserfolg an Belohnungen zu koppeln. Wie in der Geschichte von dem Tausendfüßler, der nicht mehr laufen kann, weil er gefragt wird, mit welchem Bein er losläuft, stört man auch hier einen zwar mit Können verbundenen, aber größtenteils unbewusst ablaufenden Prozess.

Eine der wichtigsten Fähigkeiten im Vertrieb aber ist es, beim Angeln der

ganz großen Fische die Nerven zu behalten. Da gilt es, zwar ständig Zug auf der Leine zu haben, aber eben auch nicht vor Ungeduld so stark gegenzuhalten, dass die Schnur reißt. Ebenfalls eine Situation, in der nur der Wagemutige und Erfahrene gewinnt, nicht aber der, dem eine überstrenge Zielvorgabe im Nacken sitzt. Verkaufen ist Leidenschaft, nicht Planerfüllung.

Personalführung

Goldfische

Personalentwicklung kann unterschiedliche Ziele verfolgen. Eines davon ist, dass sich der jeweilige Mitarbeiter so wohlfühlt wie der sprichwörtliche Fisch im Wasser. Mitarbeiter, die sich wohlfühlen, leisten mehr, sind gesünder und pflegen ihre sozialen Kontakte. All das kommt direkt dem Unternehmen zugute. Zur Förderung gehört dann auch, dass man Mitarbeiter dort einsetzt, wo sie ihre persönlichen Fähigkeiten nutzen und entfalten können. Für die Förderung besonders begabter Mitarbeiter, denen man die Fähigkeit zu Höherem (i.e. höheren Hierarchiestufen) zuspricht, gilt dies in besonderem Maße.

Was alles bei Einrichtung und Pflege der bekannten Goldfischeiche zu beachten ist, ist ein Themengebiet für sich. Wir wollen uns hier auf einen speziellen Aspekt konzentrieren.

Es ist nämlich folgender Vorgang keine Seltenheit: Ein Mitarbeiter aus diesem Goldfischeich ist, sagen wir mal, besonders begabt im Bereich der Technik. Damit er nun für Manage-

mentaufgaben gerüstet ist, soll er für eine Weile im, sagen wir mal, Marketing arbeiten. Damit er auch diesen Bereich des Unternehmens kennenlernt.

Nun sind aber die Universalgenies auch unter den Goldfischen ziemlich selten. Wenn dann die vereinbarte Zeit herum ist und sich der Kandidat nach dem nächsten Schritt erkundigt, hört er womöglich, das sei ja alles gut und schön, aber so recht mit Ruhm bekleckert habe er sich im Marketing ja nicht. Da wolle man nun von einer weiteren Förderung erst einmal absehen, bis sich seine Leistung wieder auf Top-Niveau befindet.

Dieses Vorgehen trifft man vermehrt dort, wo Vorgesetzte häufig wechseln. Denn was interessiert den neuen Chef, was sein Vorgänger diesem jungen Kandidaten mal versprochen hat? Da trifft er doch lieber seine eigene Entscheidung nach der Faktenlage.

Im besten Fall kündigt der Goldfisch dann umgehend und sucht sich andernorts eine Beschäftigung, die ihm wieder wirklich entspricht. Schlimmer, wenn er sich entscheidet zu bleiben. Denn die – sich in der Regel auch noch weiterverbreitende – Unzufriedenheit oder gar Verbitterung überwiegt noch den Schaden dadurch, dass man einmal mehr den richtigen Mann am falschen Platz einsetzt.

Fazit? Erstens sollte ein Goldfischteich von einem Experten überwacht werden, der lange genug im Amt bleibt, um derart langfristige Prozesse wie die Ausbildung von Führungskräften zu begleiten, und der hoch genug in der Hierarchie steht, um mit den beteiligten Vorgesetzten der Goldfische auf Augenhöhe zu verhandeln. Und zweitens sollte zu einem solchen Prozess zwingend auch eine Klärung der gegenseitigen Erwartungshaltungen gehören. Nur, wenn allen Seiten – Personalentwicklung, Mitarbeiter und Vorgesetzten – klar ist, dass man sich hier bewusst für einen Ausbildungsschritt ent-

scheidet, der von den Interessen oder der Persönlichkeit her dem Kandidaten nicht liegt, den aber alle Seiten für notwendig halten, kann ein solcher Schritt auch zum Erfolg führen.

Zitat

Jesus nahm die fünf Brote und zwei Fische, die ihm die Jünger gegeben hatten, sah zum Himmel auf und dankte Gott. Er teilte Brot und Fische, und die Jünger gaben sie an die Menge weiter.

Jeder aß sich satt, und trotzdem blieb noch viel übrig: zwölf Körbe voll.

Lukas 9, 16-17

Prozessoptimierung

Fischtreppe

Als man begann, Flüsse nicht nur für die Schifffahrt auszubauen und zu begradigen, sondern auch aufzustauen, zeigt sich – neben den nun zum Teil dramatisch verlaufenden Überschwemmungen bei Hochwasser – recht bald ein Phänomen, dessen wahre Bedeutung erst einmal eine Weile verkannt wurde: Die Flüsse waren für Fische unpassierbar geworden. Da viele Fische aber zum Laichen die Flüsse hinaufziehen und die Jungfische dann wieder flussabwärts, führte das nicht etwa nur zu gehäuften Enttäuschungen für Angler, sondern zu einer Bedrohung für bestimmte Fischarten einerseits und für die betroffenen Ökosysteme andererseits. Diese Tatsachen sind heute schon ein alter Hut.

Was hat das nun mit Prozessoptimierung zu tun?

Im Prinzip ist die Verschlinkung und Vereinheitlichung eines Prozesses mit der Begradigung und „Kanalisation“ eines Flusses gleichzusetzen. Nicht umsonst heißt die gebräuchlichste Art der Prozessdarstellung ja Flussdiagramm. Nun wird also alles in eine gerade Linie gebracht, Prozessmäander werden trocken gelegt, der

Prozess wird beschrieben und mit Kennzahlen versehen. Und eigentlich soll es ab dann keine Ausnahmen mehr geben.

Genau dieser Anspruch aber ist es, der dann im täglichen Leben Probleme bereitet. Während sich nämlich der Großteil der betroffenen Vorgänge tatsächlich und sogar sehr gut mit dem neuen Standardverfahren bearbeiten und zur Zufriedenheit aller Beteiligten erledigen lässt, gibt es auch Fälle, die sozusagen gegen den Strom schwimmen, und Fragen, für deren Lösung eben gerade die üblichen Pfade verlassen werden müssen. Der Kellner, der einem aus dem verfügbaren Kirschschorle und Mineralwasser keine Kirschschorle servieren kann, „weil ich das nicht in die Kasse einbuchen kann“, ist da echt nur die Spitze des Eisbergs – und zur Not zu verschmerzen.

An Staustufen wird heute üblicherweise eine sogenannte Fischtreppe angelegt, die das Hindernis für Fische auf dem Wasserweg passierbar macht.

Dem entsprechend ist es wichtig, den Mitarbeitern auch in schlanken Prozessen genügen Handlungs- und Entscheidungsfreiheit einzuräumen. Und vor allem gestaltet man seine Systeme, speziell auf IT-Seite, am besten so, dass sie auch eine Ausnahme zulassen und verarbeiten können.

Noch wichtiger ist die Durchlässigkeit für die „kleinen Fische“, nämlich für neue Ideen. Ein Prozess, der keinen Raum mehr fürs Ausprobieren lässt, behindert nämlich seine eigene Weiterentwicklung.

Kommunikation & Coaching

Babelfish 2.0

In der Trilogie in fünf Bänden „Per Anhalter durch die Galaxis“ von Douglas Adams ermöglicht erst der Babelfisch, dass Protagonist Arthur Dent seine Reise voll auskosten kann.

Man hängt ihn sich ins Ohr und versteht augenblicklich jede außerirdische Spezies, als wäre es die eigene.

Ich möchte an dieser Stelle eine neue Version vorschlagen. Nämlich einen Babelfish 2.0, der einem nicht nur ermöglicht zu verstehen, was der andere *sagt*, sondern, was er *meint*. Wie oft kommt es vor, dass man grundsätzlich aneinander vorbei redet, weil jeder im Kopf hat, was der andere seiner Ansicht nach *in Wirklichkeit* sagen will.

Wer mag, kann das einmal selbst ausprobieren. Einfach mal in einer Situation, in der wir uns ganz sicher sind, was der andere gemeint hat (der aber beispielsweise sagt: „Das habe ich nie gesagt!“) klären, *warum* wir das *wie* interpretiert haben und wie man das noch interpretieren könnte.

Nichts ist doch ärgerlicher als ein Zank auf oder nach einer Feier, weil der eine fragt: „Wie lange willst Du denn noch bleiben?“, der andere hört: „Wann können wir denn endlich gehen?“ und in Wirklichkeit gemeint war: „Wenn wir nämlich noch bleiben, dann könnte ich ja noch mal zum Buffet...“

Um nur mal ein Beispiel zu nennen.

Anregungen

Sachbuch

Stephen C. Lundin, Harry Paul, John Christensen, Ken Blanchard
Fish!

Ein wenig naiv mag der Inhalt dieses Buches ja daher kommen, aber wenn man sich darauf einlässt, lohnt sich die Lektüre unbedingt. In der Rahmengeschichte wird May Jane Abteilungsleiterin bei der First Guarantee – und trifft auf einen maroden Haufen von Mitarbeitern in der inneren Kündigung. Das Rezept zur Abhilfe entdeckt Sie auf dem Fischmarkt von Seattle, dem berühmten Pike Place Fish Market, den es übrigens tatsächlich gibt:

<http://www.pikeplacefish.com/>

Berühmt ist der Markt allerdings nicht für seinen Fisch (der wohl auch nicht schlecht sein soll), sondern für die ausgezeichnete Laune und Arbeitsfreude der dort tätigen Menschen. Mary Jane geht den Ursachen der guten Laune auf den Grund, und ihr gelingt es, die dahinter stehenden Prinzipien in ihr Unternehmen zu übertragen:

1. Wähle Deine Einstellung
2. Bereite anderen Freude
3. Spiele
4. Sei ganz bei der Sache

Der Versuch, die vier Prinzipien in die eigene Praxis zu übertragen, kann erstaunlich phantasievolle Ergebnisse zu Tage fördern. Und Spaß macht's obendrein.

Inzwischen hat sich um diese Erkenntnis herum ein kleines Fish!-Universum mit Buchreihe, Lebensratgebern und Seminaren entwickelt, – über die man allerdings geteilter Meinung sein kann.

Buchtipp

Richard Brautigan
Forellenfischen in Amerika

Kaum jemand beherrscht die Verbindung aus Unfug, Tiefgang und Poesie so meisterlich wie Brautigan. In 47 Kapiteln mit gleichzeitig meditativem und schalkhaftem Charakter wird das Titelthema variiert. Gleichzeitig transportiert sich das Lebensgefühl der 60er Jahre und der sich anbahnenden gesellschaftlichen Umbrüche. Warum man das lesen sollte? Weil es den Geist so erfrischt zurücklässt wie ein Koan.

Filmtipp

Tim Burton
Big Fish

Wer *Tim Burtons* Filme kennt, weiß, dass er sich auf einiges jenseits der üblichen Vorstellungswelt einzustel-

len hat. In „Big Fish“ hat *Burton* einen seiner Hauptdarsteller damit infiziert. Edward Bloom kann grandios Geschichten erzählen und schlägt mit den Berichten über die – erfundenen – Abenteuer seines Lebens alle in seinen Bann. Bis auf seinen Sohn William. Der leidet unter der Phantasie seines Vaters und wünscht sich nichts sehnlicher, als dass dieser *einmal* die Wahrheit sagen möge. Erst als sein Vater im Sterben liegt, erkennt William, wie viel Liebe und tiefere Wahrheit in den Geschichten seines Vaters steckt, und er hilft ihm seine Lebens-Geschichte zu Ende zu erzählen. Und als die Beerdigungsgäste eintreffen, erfährt er, dass beileibe nicht alles erfunden war. Nur der große Fisch, der dem Film seinen Namen gab, der bleibt Legende.

Musiktipp

Schubert
Forellenquintett

Fast ebenso bekannt wie sein Lied „Die Forelle“ ist Schuberts „Forellenquintett“. Allerdings handelt es sich auch um einen nahen Verwandten, denn nicht nur ähnelt es dem Lied in seiner fröhlichen Grundstimmung – übrigens das, obwohl die Forelle in dem Lied geangelt wird – sondern dem vierten Satz des Klavierquintetts liegt auch – daher der Name – die Melodie des Liedes zugrunde.

Eine ungewöhnliche Fassung, bei der Starcellistin Jacqueline du Pré spontan mit einem Kollegen im Quintett das Instrument tauscht, findet sich hier:

<http://www.youtube.com/watch?v=CgJ3DBoMoPE&feature=related>

Spielkram

Peter Neugebauer
Kleine Fische
Verlag Goldsieber

Eines von den Gesellschaftsspielen, an denen man tatsächlich nicht nur

von 7 bis 99 seine Freude haben kann, sondern bei dem man auch in jedem Alter eine faire Chance hat, die dicksten Fische an Land zu ziehen. Von einem Stapel Fischkarten decken die Spieler nacheinander Reihen auf und können die gefangenen Fische behalten – oder mit Pech und zu viel Risikofreude alle verlieren. Eine Runde dauert etwa zwanzig Minuten, danach ertönt meist der Ruf: „Nochmaaaal!“. Und nicht nur von den kleinen Spielern.

Termine

Informationen zu den einzelnen Seminaren und Veranstaltungen erreichen Sie über unsere Terminübersicht:

<http://www.psn-wirtschaftsberatung.de/termine/>

Six Sigma Green Belt

Dieser Kurs bietet in 2 x 4 Trainingstagen die Ausbildung zum Green Belt in der DMAIC-Methode (Define, Measure, Analyse, Improve, Control).



Alle Werkzeuge und die Auswertungen in Minitab werden anhand eines praktischen Übungsbeispiels – der Catapult Exercise – gelernt und erprobt.

Frankfurt, 31.10.- 2.11.2011 (Teil 1)
Frankfurt, 30.01.- 3.02.2011 (Teil 2)

Lean Sigma

In dem eintägigen Training lernen die Teilnehmer die wichtigsten Methoden aus dem Lean-Sigma-Werkzeugkasten kennen und können sie direkt an einem praktischen Beispiel ausprobieren.

Frankfurt, 4.11.2011

Akademie Beuron



Die Beuroner Akademie für Wirtschaftsethik ist eine Initiative der Erzabtei St. Martin, der Klause St. Benedikt und der PSN Wirtschaftsberatung. Die Grundidee besteht in der Förderung unternehmerischer Grundwerte und ethischen Verhaltens auf der Basis philosophischer und christlicher Ethik.

Weitere Informationen und aktuelle Termine und Themen unter: www.akademie-beuron.de

2. Beuroner Akademiewoche

Im Rahmen der Akademiewochen bieten wir jeweils verschiedene Tageskurse an, die einzeln oder in Folge besucht werden können. Die Inhalte spannen einen weiten Bogen von christlicher und philosophischer Ethik über wirtschaftliche und psychologische Themen bis hin zu konkreten Rechtsfragen.

Die 2. Akademiewoche bietet Tageskursen zu den folgenden Themen:

- Burnout erkennen, verstehen, bekämpfen – bei Anderen und bei sich selbst
- Pilgern auf dem Jakobsweg für Unternehmer und Führungskräfte
- Personalführung – Ethische und rechtliche Aspekte
- Corporate Governance
- Compliance psychologisch sinnvoll umsetzen
- Aus der Wüste ins Büro – Evagrius Pontikos für Manager

Kloster Beuron, 6.-13.10.2011

20. Beuroner Tage für Fragen der Wirtschaftsethik

Die Veranstaltung richtet sich an Personen, die in Wirtschaft und Verwaltung tätig sind. Die Tagung wird gestaltet und moderiert von Br. Jakobus Kaffanke OSB und Dr. Petra Sonne-Neubacher.

Das Thema für 2011 lautet:

Die Einsamkeit an der Spitze – Ethik in Entscheidung und Verantwortung

Beuron, 18.-20.11.2011

Nächste Ausgabe

Der nächste Newsletter erscheint am 1.12.2011.

Verwaltung & Impressum

Newsletter abonnieren oder abbestellen unter

<http://www.psn-wirtschaftsberatung.de/newsletter/>

Redaktion:

Dr. Petra Sonne-Neubacher
Dr. Marc Neubacher

Verantwortlich im Sinne des Presserechts:

Dr. Petra Sonne-Neubacher
Merziger Weg 1B
60529 Frankfurt / Main

www.psn-wirtschaftsberatung.de

© PSN Wirtschaftsberatung GbR – Gern dürfen Sie aus unseren Texten zitieren, wenn Sie dabei die Quelle angeben. Danke

Alle Angaben ohne Gewähr.