

JürgenWeimann®

Die Weimann-Wirkung®. Jeder Einzelne ist von Bedeutung.

Weimanns Thesenpapiere – Ausgabe 7

Produktivität entfalten



Für eine erfolgreiche Zukunft gilt es die Produktivität ALLER Mitarbeiter massiv zu steigern.

Inhaltsverzeichnis

1. Management Summary	3
2. Überblick über die größten Produktivitätskiller	4
2.1. Produktivitätskiller E-Mail	4
2.2. Produktivitätskiller Schweigen	6
2.3. Produktivitätskiller Besprechungen	9
2.4. Produktivitätskiller Misstrauen	13
2.5. Produktivitätskiller Perfektionismus	15
2.6. Produktivitätskiller Rechthaberei	19
3. Fazit	22
4. Über den Autor	23

1. Management Summary

Sparkassen kämpfen ums Überleben. Die andauernde Niedrigzinsphase, verbunden mit notwendigen Investitionen und Personalkostensteigerung durch Tarifabschlüsse, lässt Sparkassen im ganzen Land unter Druck geraten. Neben der Steigerung der Erträge steht bei allen Instituten die Erhöhung der Produktivität auf der strategischen Agenda. Doch während Instrumente wie das Analysetool aus der Betriebsstrategie der Zukunft und PARES kompakt Potenziale auf Gesamthausebene darstellen, erfolgen nur selten Analysen auf Ebene des einzelnen Mitarbeiters. Wie viel erfolgreicher wäre Ihre Sparkasse, wenn u. a. unnütze Meetings, lange Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse oder die Einbindung vieler Menschen bei kleinen Entscheidungen deutlich minimiert werden könnten?

Meine These ist: 80% der Sparkassen könnten um 50% produktiver sein, wenn jeder einzelne Mitarbeiter seine Arbeitsweise und Haltung konsequent hinterfragen und verändern würde. Gerade im aktuellen Marktumfeld gilt es, die große betriebswirtschaftliche Herausforderung „mit weniger Mitarbeitern eine noch nie dagewesene Dienstleistungsqualität schaffen“ zu erreichen.

In den letzten 22 Jahren sind mir bestimmte Verhaltensweisen, die signifikant negative Einflüsse auf die Produktivität haben, immer wieder aufgefallen. Diese Verhaltensweisen habe ich für Sie im Folgenden als sogenannte „Produktivitätskiller“ zusammengefasst. Meine Top 6:

- **Emails** – Informationsflut und Ablenkung statt hilfreiches Arbeitsmedium
- **Schweigen** – wenn die Sparkasse wüsste, was sie alles weiß
- **Besprechungen** – Elefantenrunden statt klares Ziel
- **Misstrauen** – Kontrollwahn statt Befähigung der Mitarbeiter
- **Perfektionismus** – Formalismus statt Mut
- **Rechthaberei** – „Klugscheißertum“ statt Sachorientierung

Hoffentlich kann ich Sie und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu inspirieren, die eigenen Arbeitsweisen ein wenig zu hinterfragen. Wenn nur 40% aller Mitarbeiter die in diesem Thesenpapier für Sie zusammengestellten Hinweise umsetzen würden, würde die Produktivität der gesamten Sparkasse massiv ansteigen. In Zeiten, in denen jeder Euro an Ertrag hart verdient ist, wäre das ein wesentlicher Beitrag für die Zukunftssicherung der S-Finanzgruppe.

Viel Inspiration und herzliche Grüße sendet Ihnen



Ihr Dr. Jürgen Weimann

2. Überblick über die größten Produktivitätskiller

Produktivitätskiller im Überblick



2.1. Produktivitätskiller E-Mail

Wie viele E-Mails bekommen Sie pro Tag? Wie viele davon in „CC“? Wie organisieren Sie Ihr Postfach? Diese und weitere Fragen sollten Sie sich stellen, denn E-Mails sind der Produktivitätskiller Nummer 1. Bereits der kleine Briefumschlag in der Taskleiste oder die Autovorschau der ersten drei Zeilen führt dazu, dass Sie aus der Konzentration gerissen werden. Die Produktivität sinkt dadurch rapide. Warum Sie Ihre E-Mails nur noch zu festen Zeiten lesen sollten.

Unsere Hirnleistung ist nach einem erholsamen Schlaf zu Beginn des Tages nachweislich am größten. Die meisten Mitarbeiter beschäftigen sich somit zum Zeitpunkt der höchsten Hirnleistung mit den unwichtigsten Dingen. Nach dem Aufstehen erfolgen als erstes der Griff zum Smartphone, dann die Tageszeitung zum Frühstück und, angekommen in der Sparkasse, der Blick in das Postfach. Um 9 Uhr morgens schon 10 E-Mails beantwortet – wow, was ein produktiver Start in den Tag! Leider ist es nur eine gefühlte Produktivität; in Wahrheit haben Sie die beste Zeit des Tages mit Nichtigkeiten verschwendet. Reflektieren Sie selbst: Wie viel Prozent Ihrer täglichen E-Mails könnten Sie mit der Hälfte Ihres Hirns beantworten? Ich nehme den Anteil der E-Mails, die man auch abends nach einem langen Arbeitstag beantworten könnte, mit 70% an. Abgesehen vom Tagesstart reißen uns ankommende E-Mails oder Chatanfragen permanent aus der Konzentration; die Phasen tiefer konzentrierter Arbeit, in der man sich an einem Stück einer Sache widmet, sind daher auf ein Minimum geschrumpft. Gleichzeitig ist Produktivität mehr denn je notwendig. Drei Ansätze zur Steigerung der Produktivität:

Produktivitätskiller E-Mail



JürgenWeimann®

2

Feste E-Mail-Zeiten

Finden Sie Zeiten, in denen Sie nicht erreichbar sind, sondern konzentriert Ihrer Arbeit nachgehen können. Dies betrifft im Übrigen nicht nur E-Mail und Chat, sondern ebenso das Telefon. Ich persönlich lese meine E-Mails dreimal am Tag und beantworte Sie zweimal am Tag. Morgens werfe ich einen Blick in die E-Mails, um anhand von Absendername und Betreff zu überblicken, ob etwas ganz Dringendes passiert ist. Danach schließe ich das Mail-Programm wieder. Mit Ausnahme der Notfälle beantworte ich die ersten E-Mails mittags und dann wieder abends. Dadurch gelingt es mir, all meinen Kunden eine zeitnahe Rückmeldung zu geben, gleichzeitig aber Phasen der Konzentration zu haben. Denn wenn ich in einem Workshop bin, einen Vortrag halte oder Menschen coache, bin ich ebenso nicht erreichbar. Sollten Sie beim Lesen dieser Zeilen im Kopf haben „Funktioniert bei mir nicht, weil ...“, melden sich lediglich alte Muster, die keine Veränderung wollen. Probieren Sie es einfach mal aus. Ja, es wird den einen oder anderen geben, der Ihnen zwei E-Mails hintereinander schreibt und zusätzlich versucht, Sie telefonisch zu erreichen, doch wenn Sie klar kommunizieren, werden Sie schnell merken, wie Ihre Produktivität ansteigt.

Klarheit in der Formulierung

Haben Sie auch schon einmal „E-Mail Pingpong“ gespielt? Sie schreiben eine E-Mail, bekommen eine Antwort, schreiben erneut, erhalten wieder eine Antwort und so weiter. Häufig wird dieser Effekt durch unspezifische Kommunikation ausgelöst. Anstatt dem anderen nur eine Frage zu stellen, hilft in vielen Fällen, wenn man bereits seine eigene Meinung zu dieser Thematik kurz schildert, um ein „Wie siehst Du das?“ als Antwort zu verhindern. Ein anderes Beispiel: Bei der Übertragung von Arbeitsaufträgen hilft oftmals die Formulierung eines „Plan B“, um sich die Rückfrage „A geht nicht und jetzt?“ zu ersparen. Reflektieren Sie Ihre Formulierungen in E-Mails – sind diese für den Empfänger klar?

Ist alles gesagt, was für die komplette Erledigung notwendig ist? Je klarer Sie sind, desto weniger E-Mails werden Sie erhalten.

Aussteigen aus dem CC-Spiel

Sicher kennen Sie Aussagen wie die folgende: „Ich hatte Dich doch via E-Mail informiert!“. Wieder einmal versucht sich ein Kollege aus der Verantwortung zu stehlen, weil er Ihnen eine Information doch in „CC“ geschickt hat. Bitte hinterfragen Sie jede E-Mail, die Sie in CC bekommen, höchst kritisch. Was will der Absender damit bezwecken? Am Anfang ist dies eine Sisyphusarbeit, die sich aber langfristig lohnt. Beantworten Sie jede einzelne Mail: „Danke für Deine E-Mail in CC, in Zukunft ist dies nicht mehr erforderlich.“ und klinken Sie sich so Stück für Stück aus der CC-Flut aus. Noch schlimmer sind die E-Mails in CC, bei denen der Absender gleichzeitig die Erwartung hat, dass Sie irgendeinen Arbeitsauftrag übernehmen. Diese ignorieren Sie ab sofort einfach komplett; wer Ihre Hilfe braucht, darf Sie gerne persönlich ansprechen. Sollten Sie E-Mails in CC bekommen, weil Sie wissen wollen „dass der Vorgang erledigt ist“ oder der Mitarbeiter „meinen Auftrag erledigt hat“, dann hinterfragen Sie bitte diesen Glaubenssatz: Können Sie Ihren Mitarbeitern wirklich nicht vertrauen? Wenn dies tatsächlich der Fall ist, dann werden es E-Mails in CC nicht lösen. Bitte unterstützen Sie ihren Mitarbeiter stattdessen dabei, dass künftige Arbeitsaufträge zuverlässig erledigt werden.

Vielleicht meldet sich auch Ihr Ego, weil es durch viele E-Mails Bedeutsamkeit erlangen möchte und daher „CC“ liebt, aber hier gilt: hören Sie nicht darauf!

Vielleicht wird sich die Umsetzung dieser drei Hinweise zuerst komisch für Sie anfühlen oder Kolleginnen und Kollegen werden überrascht reagieren. Halten Sie trotzdem durch – ich kann Ihnen versprechen: Sie werden begeistert davon sein, was Sie nun wirklich tagtäglich schaffen können.

2.2. Produktivitätskiller Schweigen

Wie häufig haben Sie im beruflichen Kontext geschwiegen, anstatt etwas zu sagen? Und aus welchem Grund? Die Ursachen des Schweigens sind vielfältig. Vielleicht war Scham oder gar Angst Ihr Ratgeber; Angst vor Zurückweisung, negativen Konsequenzen. Oder Ihre Höflichkeit, den anderen „nicht bloßstellen zu wollen“. Vielleicht war es auch Resignation und Sie haben sich gedacht, „nicht mein Bereich“, „nicht meine Verantwortung“. Oder Ihr möglicherweise zu geringer Selbstwert hat Sie dazu verleitet zu schweigen, da Sie dachten „vielleicht liege ich falsch“ und „ist meine Meinung überhaupt relevant?“. Egal, welche Ursache Ihr Schweigen hat: es mindert die Produktivität. Durchbrüche gelingen durch mutige Beiträge. Bitte hören Sie auf zu schweigen – es ist Zeit zum verbalen Aufstehen.

Ich möchte Sie zu einem Gedankenexperiment einladen: Wie produktiv wären Unternehmen, wenn das gesamte Wissen der Belegschaft verfügbar wäre? Welche Innovations sprünge könnten daraus entstehen? Wie würde es sich anfühlen, in einem Unternehmen zu arbeiten, in dem es keine Kommunikationstabus gibt? Vielleicht kennen Sie die Situation aus der Zusammenarbeit mit externen Beratern. Projekte starten häufig mit einer Reihe von Interviews. In Einzel- oder Gruppengesprächen gilt es, die Vorgehensweise und Kultur der Organisation zu analysieren. Als Fazit dieser Phase entsteht ein Handlungsplan, der aufzeigt, wie die geplanten Ziele erreicht werden können. Auch wenn in diesem Schritt häufig zu viele Interviews von Externen empfohlen werden, ist er im Kern absolut notwendig. Was mich bei all den geführten Gesprächen innerhalb der letzten 12 Jahre immer wieder betroffen gemacht hat, ist das kollegiale Schweigen. Einzeln in einem geschützten Raum befragt, sehen alle die Handlungserfordernisse und geben konstruktive Vorschläge zur Verbesserung der Organisation. Außerhalb dieses geschützten Raums, also z. B. innerhalb von Abteilungsmeetings, unternehmensweiten Begegnungen, oder größeren Versammlungen, herrscht jedoch kollegiales Schweigen. Ein enormer Produktivitätsverlust für Sparkassen und Organisationen jeglicher Art. Die Hauptgründe hierfür sind:

- Angst / Resignation
- falsche Höflichkeit
- Selbstzweifel

Im Folgenden möchte ich die Hauptgründe zunächst kurz erläutern, um dann Impulse zu geben, wie Geschäftsführer, CEOs, Vorstände und Führungskräfte diesem Verhalten entgegenwirken können, um die Produktivität ihrer Organisation signifikant zu steigern.

Angst / Resignation

Kein Mensch erlebt gerne negative Konsequenzen. In Sparkassen ist das Gefühl der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter überdurchschnittlich hoch. Allerdings hat eine Vielzahl der Mitarbeiter mindestens einmal in der Karriere die Erfahrung gemacht, dass ein offenes Ansprechen von Schwachstellen in der Organisation zu persönlichen negativen Konsequenzen geführt hat. Da war die egozentrische Führungskraft, die sich in ihrem persönlichen Machtbedürfnis getroffen gefühlt hat, es folgte eine schlechte Beurteilung, soziale Ausgrenzung, oder vielleicht sogar der Karrierestopp. Zum Glück wird die „Amtshörigkeit“ vor allem durch die Generation Y deutlich geringer, innerhalb von Organisationen ist sie jedoch noch stark vorhanden. Gleichzeitig haben viele Mitarbeiter bereits erlebt, dass Beiträge „verstanden“, ja sogar positiv aufgenommen wurden, aber man im Weiteren nie wieder etwas davon gehört hat. Der Mitarbeiter lernt daraus: „Selbst wenn ich mutig bin, hat es keine Auswirkung.“, und resigniert.

Als Führungskraft gilt es daher, sich diese Angst der Mitarbeiter bewusst zu machen, durch laufendes Vorleben und aktives Kommunizieren in Besprechungen/Einzelgesprächen das Vertrauen des Mitarbeiters zu gewinnen und deutlich zu machen, dass offenes Feedback und Kommunikation explizit erwünscht sind. Selbst sachlich nicht richtige oder nicht umsetzbare Hinweise sind im Kern zunächst zu belohnen, bevor diese sachlogisch begründet nicht umgesetzt werden. Dies setzt eine reflektierte Persönlichkeit der Führungskraft voraus, um nicht der ersten Spontanreaktion „Das ist Blödsinn!“ zu folgen, sondern sich zurückzunehmen und vor einer eigenen Reaktion das Gesagte zuerst anhand der Frage „Was wäre, wenn der Mitarbeiter recht hätte?“ zu reflektieren.

Falsche Höflichkeit

Im Kern ist der Mensch ein konfliktscheues Wesen. Dies erkennen wir bereits bei Kleinigkeiten, z. B. beim Kollegen, der einen in der Kantine mit diversen Rückständen von Spinat zwischen den Zähnen anlächelt. Wie reagieren – ansprechen oder ignorieren? Ignorieren wir den Spinat, mag das zwar im ersten Schritt höflich erscheinen, es macht den Kollegen aber den ganzen Nachmittag über zur Lachnummer. Ansprechen allerdings fühlt sich für viele unangenehm an. Dieses Gefühl beschreibe ich mit „falscher Höflichkeit“. Sie ist zwar menschlich zunächst nachvollziehbar, folgt aber dem Weg des geringsten Widerstands und führt somit letztlich zu einem schlechteren Ergebnis als eine direkte Ansprache. In Meetings laufen diese unbewussten Prozesse täglich ab. Mitarbeiter möchten ihren Kollegen nicht bloßstellen, ihrer Führungskraft nicht widersprechen oder einer anderen Abteilung nicht reinreden. Dies mag zwar dazu führen, dass das jeweilige Meeting „kuschelig“ ist, die Organisation bringt dieses Verhalten jedoch nicht voran. Auch hier kommt es auf den jeweiligen Organisator des Meetings an: Hat er den entsprechenden Selbstwert, konstruktive Beiträge nicht gleich persönlich zu nehmen? Wird durch aktives Einfordern der Meinungen ebendieser Austausch gefördert? Werden Kreativwerkzeuge wie z. B. DesignThinking dafür genutzt, auch Mitarbeiter, die in Gruppen eher leise sind, trotzdem zu hören? Aber natürlich kommt es auch auf jeden Teilnehmer selbst an, zum einen den Mut zu haben, klar die Dinge anzusprechen und zum anderen, wenn derjenige selbst der Nachrichtenempfänger ist, ebenso wenig „beleidigt“ zu sein.

Selbstzweifel

Erfolgreichen Führungskräften gelingt es, Mitarbeiter zu einem höheren Selbst zu begleiten. Durch einen liebevollen Blick und aktive Begleitung erreichen Mitarbeiter Höchstleistungen, von denen sie vorher selbst geglaubt haben, dass diese für sie nicht möglich sind. Diese Erfolge setzen voraus, dass die Führungskräfte täglich daran arbeiten, ihre Mitarbeiter „größer“ zu machen, anstatt sie durch Maßregelung, die Schuld und Scham auslöst, „kleiner“ zu machen. Leider bekomme ich häufig auf meine Empfehlung „Sprechen Sie es doch in der nächsten Teamrunde offen an.“ die Antwort „Meine Meinung ist hier nicht relevant“ oder gar die Frage „Darf ich das denn?“.

Dies ist ein Zeichen dafür, dass der Mitarbeiter seine eigene Meinung nicht als wertvoll einstuft, bzw. selbst wenn er sie als wertvoll einstuft, sich nicht traut, diese auszusprechen. Auch hier ist es wieder der Führungsstil, der fördert und Menschen groß macht, anstatt Sie klein zu halten.

Natürlich sind diese Veränderungen nicht von heute auf morgen wirksam, viel zu lange haben Mitarbeiter gelernt, dass Schweigen von der Organisation mehr belohnt wird als mutiges Sprechen. Gleichzeitig erfordern diese Veränderungen natürlich als Basisvoraussetzung Führungskräfte, die überhaupt fähig sind, eine offene und mutige Kommunikationskultur zu fördern. Häufig besteht hier bereits – vor allem in Sparkassen – höchster Handlungsbedarf, da in der Vergangenheit Führungskräfte gefördert wurden, die mehr Fachexperten als Menschenentwickler waren. Alle hier angesprochenen Impulse setzen eine menschenorientierte Führungskraft voraus. Gleichzeitig beginnt die Veränderung bei jedem Einzelnen. Stellen Sie sich nur mal vor, ab morgen sagten nur 10% der Mitarbeiter offener, welche Handlungsfelder sie sehen. Welcher betriebswirtschaftliche Nutzen allein daraus erwachsen könnte! Daher seien Sie selbst der Beginn einer neuen Ära in Ihrer Organisation. Es bleibt nicht mehr viel Zeit, sich auf den Weg zu machen, ebendiese Kultur des Miteinanders zu fördern.

Produktivitätskiller Schweigen



2.3. Produktivitätskiller Besprechungen

Kennen Sie das Gefühl, von Termin zu Termin zu hetzen? Von einer Besprechung zur nächsten? Besonders bei Vorständen und Führungskräften wird der Tag vor allem durch Besprechungen strukturiert. Doch ist die Teilnahme an „Besprechungen“ wirklich produktive Arbeit oder eher genau das Gegenteil? Die Antwort hängt maßgeblich von drei Faktoren ab: Der Vorbereitung, der Unternehmenskultur und der Haltung der Teilnehmer.

Vor allem unter dem Gesichtspunkt der sinkenden Betriebsergebnisse bei Sparkassen sollten Sie die Besprechungen in Ihrer Sparkasse genauer unter die Lupe nehmen.

Gleich vorweg: Besprechungen sind ein wichtiger und sinnvoller Bestandteil von Organisationen. Gleichzeitig behaupte ich aber, dass mindestens 40% der heute durchgeführten Besprechungen Geld verbrennen, da dabei keine Wertschöpfung für die Sparkasse stattfindet. Sicher wird keiner der Organisatoren von Meetings mit Absicht eine unproduktive Besprechung organisieren. Dennoch haben Sie sicher auch bereits eine solche vor Augen, an der Sie selbst teilgenommen haben. Die angesprochenen 40% laufen grob folgendermaßen ab:

- Der Termin wird in den Kalender eingestellt, z. B. mit der Beschreibung „Schnittstellen Vertriebsmanagement“ – häufig also mit einer Beschreibung, die bezüglich des Ziels dieser Besprechung viel Interpretationsspielraum zulässt; ergänzt durch eine PowerPoint-Präsentation
- Zum Termin erschienen die Eingeladenen, aus Höflichkeit mit einem Block oder iPad, aber ohne jegliche spezifische Vorbereitung, denn jeder weiß: jetzt startet das „betreute Vorlesen“ durch den Einladenden
- Der Einladende erläutert anhand der Präsentation, um was es in der Besprechung geht – und dann wird munter diskutiert

Man trennt sich, ausgesprochen, aber ohne klare und verbindliche Vereinbarungen mit den Worten „Gut, dass nun alle eingebunden sind, ich stelle einen neuen Termin ein.“ Das Faszinierende ist, dass fast allen Beteiligten während dieses Meetings der Umstand bewusst ist, dass es sich um eine Besprechung handelt, die keinen Mehrwert bringt – und dennoch „spielen“ alle mit. Im Nachgang wird dies zwar in der Kaffeeküche kundgetan, aber währenddessen werden alle zu „Mittätern“ des gemeinschaftlichen Zeit- und Geldverbrennens. Für produktive Besprechungen lohnt es sich daher, die folgenden Punkte kritisch zu reflektieren.

Produktivitätskiller Besprechungen



Vorbereitung

Nehmen Sie an keiner Besprechung mehr teil, in der Ihnen nicht im Vorhinein klar ist, was das Ergebnis sein soll. Nur wenn das Ergebnis klar ist, können Sie sich spezifisch vorbereiten. Als Initiator einer Besprechung definieren Sie klare Kriterien, was mit den beteiligten zusammen erreicht werden soll. Damit ist ganz bewusst keine Agenda mit Inhalten der Besprechungen gemeint, da in einer solchen Agenda meist nur die Themen aufgeschrieben werden, die besprochen werden sollen. Nehmen wir das Beispiel einer Besprechung zur Schnittstelle zwischen Vertrieb und Marktfolge. In einer Agenda würde etwas wie „Definition der Schnittstelle Vertrieb/Marktfolge“ stehen. Ist das ein klares Ergebnis? Nein! Warum soll diese Definition stattfinden? Sollen z. B. die Kreditlaufzeiten verkürzt, Zeiten im Vertrieb oder in der Marktfolge verringert, die Qualität am Kunden oder etwas anderes erreicht werden? Fragen Sie sich daher vor jeder Besprechung: Was wollen wir erreichen? Sind Sie der Einladende, dann kommunizieren Sie diese Ergebniskriterien bereits in Ihrer Einladung, so kann jeder sich spezifisch vorbereiten. Erhalten Sie eine Einladung zu einer Besprechung, die diese Informationen nicht enthält, so kontaktieren Sie den Einladenden und erfragen die Ergebniskriterien, um das Ziel der Besprechung klar zu verstehen. Einfach „nur so zusammensetzen“ kann zwar gesellig sein, ist aber unproduktiv. Gleichzeitig sollten Sie als Einladender erwarten, dass sich alle Beteiligten spezifisch vorbereitet haben. Dadurch können in der Besprechung Anmerkungen/Fragen geklärt, aber nicht mehr die gesamten Unterlagen „vorgelesen“ werden. Sollten Beteiligte unvorbereitet kommen, wird das Meeting abgebrochen und ein neuer Termin vereinbart. Klingt das für Sie zu „hart“, dann können Sie den Weg von Amazon gehen: Dort beginnt jede Besprechung mit 10-15 Minuten „Reading Time“, in der sich alle Beteiligten in die Unterlagen einlesen können, um danach darüber zu diskutieren.

Dies setzt aber voraus, dass Sie – wie im Falle Amazon – keine PowerPoint-Präsentationen verwenden, sondern die zu diskutierenden Vorschläge ausformuliert vorliegen, damit jeder die Gedankengänge nachvollziehen und reflektieren kann.

Unternehmenskultur

Neben der mangelnden Vorbereitung und der fehlenden Ergebnisorientierung in vielen Besprechungen werden häufig „Elefantenrunden“ durchgeführt. Ab einer Zahl von über 10 Menschen werden Besprechungen höchst unproduktiv. Denn entweder verliert man sich in Diskussionen, oder mehrere Menschen haben nur wenig bis nichts zum Thema beizutragen. Achten Sie daher bereits bei der Einladung darauf, wer wirklich notwendig ist, um die gewünschten Ergebnisse zu erreichen. Einbindungen aus Ego-Gründen à la „...die Orga muss bei uns immer mit eingebunden sein“ oder „Wenn Frau X bei der Erarbeitung nicht dabei war, dann...“, vermeiden Sie bitte künftig strikt. Wer nichts zum Ergebnis beizutragen hat, ist nicht dabei. Für viele Sparkassen bedeutet diese Haltung einen kompletten Kulturwandel. Über viele Jahre wurde auf eine „breite Beteiligung“ und sämtliche Befindlichkeiten Einzelner Rücksicht genommen. Daher wirken vielleicht manche dieser Vorschläge für Sie fremd.

Und Anfangs wirken sie ebenso verstörend für einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Halten Sie diese anfänglichen Abwehrreaktionen aus, denn hat erst einmal eine gewisse Anzahl an Mitarbeitern die Besprechungen der neuen Art erlebt, möchten diese nie mehr anders arbeiten. Es mag auch zu einzelnen Beschwerden kommen, z. B. weil man einer Besprechung verwiesen wurde, weil man nicht vorbereitet war, oder weil man nicht mehr eingeladen war – „wie früher“. Auch hier gilt: aushalten! Sie werden schnell merken, wie sich die Haltung in der Belegschaft immer mehr verändert und eine Kultur der fokussierten Produktivität entsteht.

Nicht nur die Anzahl der teilnehmenden Menschen an Besprechungen hat entscheidende Auswirkungen, sondern natürlich auch die Anzahl an Besprechungen als solches. Braucht es für dieses oder jenes Thema wirklich ein Meeting? Warum kann man es nicht via Email, Telefonkonferenz, Videokonferenz erledigen? Ist es TATSÄCHLICH notwendig? Dann – und nur dann – ist eine Besprechung das richtig gewählte Format.

Haltung der Teilnehmer

Findet eine unproduktive Besprechung statt, so ist das der „Verdienst“ aller Teilnehmer. Fragen Sie sich daher kritisch: Was habe ich getan, das dieses Meeting schnell zum Ergebnis führt? Einfach nur dasitzen und sich wundern, sollten Sie sich selbst zuliebe absolut vermeiden. Denn neben der Schädigung Ihres eigenen Arbeitgebers, schaden Sie vor allem sich, indem Sie wertvolle Lebenszeit verschwenden. Wenn Ihr Part in einer Besprechung beendet ist, dann verlassen Sie diese vorzeitig und warten nicht bis zum Ende der Besprechung. Wenn Sie vom Einladenden keine konkreten Ergebniskriterien für die Besprechung bekommen, dann erfragen Sie diese im Vorfeld. Helfen Sie sich gegenseitig innerhalb der Besprechung, den Fokus auf das Ergebnis nicht zu verlieren. Am wirksamsten sind hier Fragen in der „Ich-Perspektive“ zu stellen, z. B. „Ich hatte verstanden, dass wir heute X erreichen wollen, nun diskutieren wir Y – aus welchem Grund?“ So sorgen Sie innerhalb einer Besprechung dafür, dass sie auf dem kürzesten Weg zum Ergebnis kommen. Jeder von uns kennt Situationen, in denen die eigene Leidenschaft mit einem durchgeht und man voller Emotion den Fokus verliert. Da ist es hilfreich, Kolleginnen und Kollegen an der Seite zu haben, die einem durch ihre Rückfragen helfen, wieder Fokus zu gewinnen. Dies setzt ebendiese Haltung voraus: weg davon, Recht haben zu wollen, hin zum Fokus auf das Ergebnis. Häufig finden in Besprechungen Machtspiele statt, in denen es einzig darum geht, wer gewinnt oder wer verliert. Für die Sparkasse sind diese Arten von Besprechungen höchst gefährlich, da sie die Unternehmenskultur vergiften und sich ebenso negativ auf das Betriebsergebnis auswirken. Wenn Sie das nächste Mal von einer Kollegin oder einem Kollegen einen Beitrag oder Vorschlag hören, der Ihnen vollkommen absurd und unangemessen vorkommt, dann versuchen Sie, nicht gleich loszupoltern und Ihren Standpunkt klarzumachen, sondern halten einen Moment inne und reflektieren anhand der Frage: „Was, wenn sie/er Recht hat?“. Ich meine hier wirkliches Reflektieren, aus Neugierde und dem Wunsch, etwas für das Unternehmen erreichen zu wollen – und nicht Reflektieren, um selbst Recht zu behalten.

Auch wenn viele sich so intensiv mit ihrer Funktion innerhalb der Sparkasse identifizieren – was grundsätzlich sehr gut ist – geht es nicht um Sie persönlich. Es geht darum, für alle Menschen, die die Sparkasse vereint und in der Region betreut, durch Ihr Handeln einen Mehrwert schaffen. Funktionieren alle dieser drei Punkte ab sofort und bei allen Besprechungen? Nein. Lohnt es sich dann, trotzdem damit anzufangen und so jeden Tag ein Stück produktiver zu werden? Absolut ja. Seien Sie die Veränderung, die Sie sich für Ihre Sparkasse wünschen.

2.4. Produktivitätskiller Misstrauen

Haben Sie schon einmal in einem Hotel übernachtet, in dem Sie die Kleiderbügel nicht frei im Raum nutzen konnten, da diese durch ein Stecksystem fest mit dem Schrank verbunden waren? Was suggeriert diese Vorrichtung? „Unsere Kunden sind Diebe!“ Ein klarer Misstrauensbeweis, mit hoher Wahrscheinlichkeit sogar eine Schelte Vieler – aufgrund des Verhaltens Einzelner. Die „Steckkleiderbügel“ im Business sind zum Beispiel ausuferndes Controlling, operative Einbindung von Vorständen und Führungskräften oder kleinteiligste Kompetenzregelungen. Was suggerieren Sie Ihren Mitarbeitern täglich – Vertrauen oder Misstrauen?

Die Menschen, mit denen ich arbeiten darf, haben es in den Augen der meisten Mitarbeiter „geschafft“; sie sind im Top-Management angekommen, berichten direkt in den Vorstand, oder sind der Vorstand selbst. Betrachtet man dann jedoch den Gestaltungsspielraum des Einzelnen, so erlebe ich höchst Unterschiedliches: von wirklichen Top-Managern, die ihren Bereich eigenverantwortlich steuern können, bis hin zu faktisch keinem Entscheidungsspielraum, weil alles mit dem Vorstand abgestimmt werden muss, ist alles dabei. Man könnte meinen, das seien die Probleme des Einzelnen, jemand sei selbst schuld, wenn er sich zwar gerne als „Abteilungsdirektor“ ansprechen lasse, in Wahrheit jedoch nichts zu sagen habe. Doch dieser Gedanke ist zu kurz gegriffen, denn im Ergebnis leidet die gesamte Organisation darunter.

Nehmen wir das Beispiel eines Jour fixe beim Ressortvorstand. Aus einem persönlichen Bedürfnis heraus wird die Führungskraft intensiv mit Fragen zum operativen Geschäft konfrontiert, einen Teil der Fragen kann er oder sie nicht direkt beantwortet. Was entsteht? Scham! Gleichzeitig merkt sich derjenige aus dieser Situation, dass er sich für das nächste Jour fixe besser „aufmunitionieren“ muss, damit der Eindruck, dass er alles „im Griff“ hat, wieder hergestellt werden kann. Die darauffolgenden Gespräche der betroffenen Führungskraft ähneln dem persönlichen Jour fixe: viele Detailfragen, kein Zielfokus, keine spürbare menschliche Nähe – eine Spirale der Schuld/Scham entsteht – und zwar über alle Ebenen hinweg.

Für die Organisation steigt die Unproduktivität, da mehr Abstimmungsgespräche nötig sind, Vorbereitungen länger dauern, mehr Menschen eingebunden werden, als zur Lösung der Sache notwendig wären. Ganz zu schweigen von der abnehmenden Innovationskraft, da mutig erscheinende Vorschläge oder gar Kritik, in der so viele Lernchancen stecken könnten, es gar nicht erst bis zum Vorstand schaffen. Zeige ich in persönlichen Gesprächen diese Wirkzusammenhänge auf, so ist das Ergebnis immer das Gleiche: Dem Sender ist das vom empfundene Misstrauen nicht bewusst. So, wie es auch im Hotelbeispiel sicher nicht das Ziel ist, den Kunden zu suggerieren, „ihr seid Kleiderbügel-Diebe“, aber dennoch geschieht es.

Im Kern gibt es für dieses Phänomen zwei Lösungen:

- Machen Sie nur die Menschen zu Führungskräften, denen Sie wirklich vertrauen und bei denen Sie sich sicher sind, dass sie die der Aufgabe entsprechenden Fähigkeiten mitbringen – und entfernen Sie die anderen.
- Lassen Sie sich nicht von Ihrem Ego einreden, dass es nötig sei, immer wieder zu „beweisen“, dass Sie Ihre Position verdient haben, oder gar derjenige sind der immer die Beste Lösung parat hat. Wenn Sie nicht schon Großartiges geleistet hätten, wären Sie nicht da, wo Sie heute sind, ein Beweis ist nicht mehr erforderlich. Lassen Sie stattdessen lieber Ihren Führungskräften Spielraum zur Entwicklung und zur eigenen Entscheidung.

Gleiches gilt natürlich für alle Mitarbeiter. Die Größe des Entscheidungsspielraums hat massive Auswirkungen, nicht nur auf die Produktivität, sondern auch auf das Kundenerlebnis. Nehmen wir als Beispiel ein Restaurant, in dem das bestellte Essen nicht der erwarteten Qualität entspricht. Kann der Service hier sofort reagieren und ein neu zubereitetes oder anderes Gericht anbieten, gar noch einen Espresso als Wiedergutmachung ausgeben, verzeihen wir schnell. Löst das qualitativ schlechte Essen aber einen Prozess aus, bei dem Sie zunächst dem Service, dann der Restaurantleitung, dem Koch und schließlich sogar dem Inhaber Ihre Erwartungen schildern müssen, ist spätestens nach der zweiten Instanz egal, was das Wiedergutmachungs-Angebot ist. Es entsteht keine Freude, weil man es sich „erkämpft“ hat. Kleine oder nicht vorhandene Kompetenzspielräume üben sich daher doppelt negativ auf die Produktivität aus; zum einen durch die notwendige Einbindung übergeordneter Instanzen und zum anderen durch ein negatives Kundenerlebnis und somit künftig entgehende Erträge.

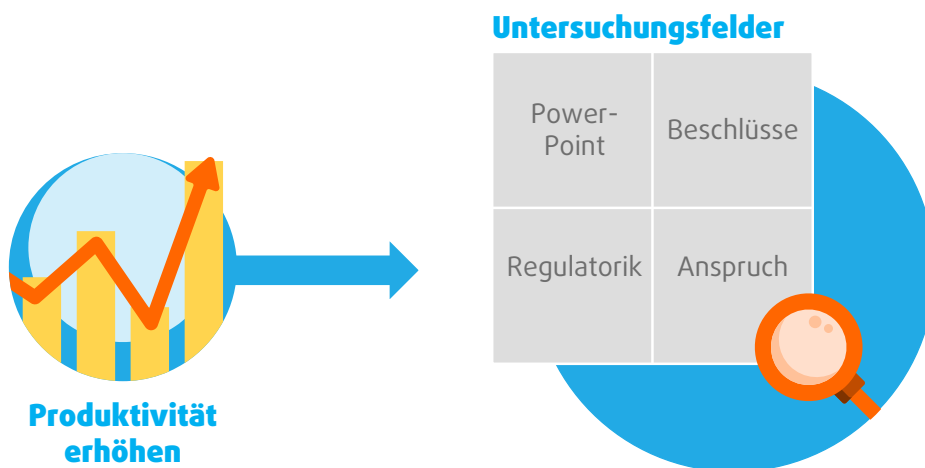
Blicke ich auf die S-Finanzgruppe, so erlebe ich hier auch verschiedene Beispiele, bei denen den Mitarbeitern eher Miss- als Vertrauen suggeriert wird. Vor allem zwei Aspekte stechen besonders ins Auge – das Vertriebscontrolling und der Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter. Ein paar Beispiele: Firmenkundenberater können Kredite in Millionenhöhe vergeben, aber auf einzelne Gebühren oftmals nicht, oder nur im geringen Umfang verzichten. Führungskräfte können ihren Mitarbeitern keine Aufmerksamkeit schenken ohne die Genehmigung der nächsthöheren Instanz.

Mitarbeiter können Kunden nicht selbstständig zum Essen einladen, usw. Leider könnte ich noch viele weitere Beispiele aufführen, die deutlich machen, dass in vielen Bereichen Misstrauen besteht. Während Misstrauen eine Spirale des Mangels auslöst, kann der Gegenpol die Aufwärtsspirale sein. Vertrauen entsteht, indem man es schenkt, an die Fähigkeiten des einzelnen Menschen glaubt, ihn stärkt und fördert. Ich spreche hier nicht von naivem Vertrauen in jeder Situation; natürlich gibt es leider auch Beispiele, in denen Mitarbeiter Vertrauen missbraucht haben. Doch dies sind Einzelfälle. Der Großteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, verdienen Vertrauen, weil sie es immer im Sinne der gesamten Organisation einsetzen. Bitte schenken Sie es.

2.5. Produktivitätskiller Perfektionismus

Was unterscheidet einen perfekten von einem „unperfekten“ Meter? Ist der eine länger als der andere? Sicher verwundert Sie diese Frage, doch wie häufig versuchen Sie im Business, die perfekte Präsentation, den perfekten Beschluss oder die perfekte Lösung zu erzielen? Wie vielschneller könnten Sie Ergebnisse erzielen, wenn Sie nicht nach der perfekten, sondern nach der Lösung mit dem größtmöglichen Grenznutzen streben würden? Kurzum: Perfektion ist ein Ideal, welches weder erstrebenswert noch machbar ist. Besonders, da das Streben danach täglich wertvolle Ressourcen und Zeit verbrennt.

Produktivitätskiller Perfektionismus



Bevor Sie weiterlesen, möchte ich Sie warnen: Dieses Kapitel kann existenziell an Ihren Glaubenssätzen rütteln. So sehr, dass Sie ihn womöglich für kompletten Unsinn halten. Wenn Sie den Worten jedoch eine Chance geben, wird dies unfassbare Auswirkungen auf Ihre persönliche Produktivität und somit auf Ihre Organisation haben. Eine Volksweisheit besagt, dass wir für die letzten 20% einer Aufgabe die meiste Zeit aufwenden.

Das liegt an unserem Hang nach Perfektion. Niemand möchte gerne darauf hingewiesen werden, dass er einen Fehler gemacht hat. Dies löst Scham in uns aus. Zur Vermeidung dieser Emotion, streben Menschen nach Perfektion – auch wenn es keine konkrete Definition von der Perfektion einer Sache geben kann. Denn selbst wenn Sie Ihrem eigenen Anspruch gerecht werden, kann ein anderer einen ganz anderen Anspruch haben. Deshalb geht es bei Perfektion im Kern darum, sattelfest in seinen eigenen Emotionen zu werden und in Situationen, in denen andere Menschen andere Sichtweisen einbringen, nicht innerlich zusammenzubrechen, sondern daraus zu lernen und weiterzumachen. Solange Sie in jeder Situation, auch in denen, die schiefgehen, ehrlich sagen können: „Ich habe alles mir in diesem Moment Mögliche getan und mein Bestes gegeben.“, haben Sie „perfekt“ agiert. Ein paar Beispiele zur Verdeutlichung:

Einsatz von PowerPoint

Wie viele hervorragend gestaltete, aber in großen Teilen inhaltsleere Präsentationen haben Sie in Ihrem bisherigen Berufsleben schon erlebt? Dient die Präsentation als roter Faden und Untermalung des Vortrags oder ist sie für den Vortragenden – mangels Expertise – eine intellektuelle Stütze? Ich behaupte, dass ich einen Vortrag mit PowerPoint-Unterlage zu jedem x-beliebigen Thema halten könnte. Ohne PowerPoint hingegen könnte ich nur zu den Themen sprechen, in denen ich wirklich Experte bin, weil ich sie tagtäglich lebe. Nein, ich bin kein „PowerPoint-Gegner“. Natürlich nutze auch ich situativ ebenso die vielen praktischen Funktionen von PowerPoint; dennoch habe ich den Gebrauch dieses Tools in den letzten 5 Jahren um 70% reduziert – bei gleichzeitig höherem Output. Mein Anliegen ist es daher für einen intelligenteren Einsatz zu werben. Denn gerade für die Erstellung von Präsentationen wird sehr viel Zeit aufgewendet. Natürlich ist eine graphisch ansprechend gestaltete Präsentation angenehmer als eine Präsentation, die eher textbeladen ist. Doch um was geht es? Es macht einen Unterschied, ob man einen Vortrag in der Stadthalle oder bei einer Hauptversammlung hält, der graphisch und inhaltlich entsprechend anspruchsvoll sein soll (hierfür gibt es wunderbare Grafikdienstleister), oder ob man in einem internen Meeting oder der Vorstandssitzung seine Gedanken darstellen möchte. Für letzteren Anwendungsfall gilt: Weniger ist mehr. Warum nicht mal mit dem Flipchart in die Vorstandssitzung gehen und Gedanken skizzieren, um auf Basis des Feedbacks iterativ weiterzuarbeiten, anstatt wochenlang vor sich hinzuarbeiten, um dann, mit der perfekten PowerPoint-Präsentation, zu erfahren, dass der Vorstand eine ganz andere Vorstellung hat. Fragen Sie sich daher kritisch:

- Braucht es für diesen Anwendungsfall wirklich eine Präsentation?
- Falls Ja: Was ist die Minimalanforderung, um Ihre Themen zu transportieren?
- Falls Ja: Halten Sie sich nicht unnötig lange mit der graphischen Gestaltung auf.

Falls es während des Vortrags Anmerkungen zur Gestaltung oder Orthographie der Präsentation gibt, nehmen Sie die Hinweise dankbar auf, machen aber konsequent weiter, ohne sich davon verunsichern zu lassen. Kein Grund, sich „schlecht“ zu fühlen, weil man „die Fehler hätte bemerken müssen“.

Beschlüsse

Mein persönlich schlimmstes Erlebnis in Sachen Perfektion ereignete sich am Anfang meiner Beraterkarriere vor ca. 11 Jahren, als ich die Aufgabe bekam, in einem Beschluss aus den quadratischen Aufzählungszeichen runde zu machen, da dies in dieser Sparkasse üblich ist. Damals als Youngster und gleichzeitig Berater, der nach Zeitaufwand abgerechnet hat, bin ich diesem Wunsch -unter innerlichem Kopfschütteln- gefolgt. Leider ist dieses Erlebnis kein Einzelfall. Vor allem bei Vorstandsbeschlüssen wird sehr viel Zeit dafür aufgewendet den „perfekten“ Beschluss zu verfassen. Seitenweise werden Informationen zusammengestellt und in diversen Anlagen noch die letzte Detailneugierde gestillt. Nachdem dies geschehen ist, wird an den Formulierungen geschliffen, bevor es in die Abstimmung des Beschlusses geht, bei der ebenso noch unzählige Rückmeldungen und Ideen kommen, wie man manches anders formulieren könnte. So wird bereits vor Beschlussvorlage im Vorstand viel Zeit verbrannt und manchmal geht dieser ganze Aufwand dann bei Nicht-Entscheid im Vorstand wieder von vorne los. Daher empfehle ich folgende drei Schritte:

- Reservieren Sie sich ein festes Zeitfenster im Kalender für die Erstellung des Beschlusses.
- Zu diesem Zeitpunkt sorgen Sie für ein störungsfreies Umfeld, keine Erreichbarkeit (egal, auf welchem Medium) und vollen Fokus.
- Nutzen Sie das gesamte reservierte Zeitfenster aus. Am Ende dessen sollte der Beschluss fertig sein.
- Lassen Sie eine Kollegin oder einen Kollegen Ihres Vertrauens den Beschluss einmal gegenlesen und ergänzen.
- Weg damit! – kein nochmaliges Lesen, Ergänzen etc.

Umsetzung von regulatorischen Veränderungen

Vor allem Sparkassen sind sehr darauf bedacht, jedwede regulatorische Anforderung in Perfektion umzusetzen. Was andere Banken mit einer Erklärung des Kunden via Mausclick im Online-Banking regeln, bedeutet bei vielen Sparkassen das mehrmalige Unterschreiben eines Papierbergs, nur um wirklich ganz sicher zu sein. Hier fehlt oftmals eine betriebswirtschaftliche Abwägung zwischen Aufwand und Risiko.

Häufig wird, um die zu 1000% wasserdichte Lösung zu haben, dabei viel mehr Geld aufgewendet, als ein selbst im schlimmsten Szenario auftretendes Rechtsrisiko an wirtschaftlichem Schaden bedeuten würde. Aus meiner Sicht hat dies vor allem mit Verantwortungsübernahme und Entscheidung zu tun. Eine Entscheidung ist ein Beschluss für eine spezifische Richtung, zu einem Moment, zu dem nicht alle Einflussfaktoren für diese Richtung bekannt sind. Wären alle Einflussfaktoren transparent und nicht mehrere Wege möglich, bräuchte es keine Entscheidung – dann wäre es pure Logik.

Derjenige, der eine Entscheidung trifft, legt sich für den Moment gleichzeitig fest und übernimmt somit Verantwortung für die daraus folgenden Konsequenzen. Blickt man hier auf die S-Finanzgruppe, so ist es nachvollziehbar, dass möglichst niemand „schuld“ sein möchte. Genauer dargestellt, gibt es bei bundesweiten Auswirkungen eine Empfehlung des DSGV, die wiederum von den regionalen Verbänden nach regionalem Recht verfeinert wird. Diese wiederum wird von den Justizaren der jeweiligen Sparkasse wieder verfeinert, denn niemand in der Kette will bei möglichem Eintritt des Risikos „schuld“ sein. Innerhalb dieser vereinfacht dargestellten Kette kann schnell „aus einer Mücke ein Elefant“ werden. Das gleiche Prinzip betrifft im Übrigen genauso Kreditentscheidungen. Denn wenn zum Zeitpunkt der Kreditvergabe kein Ausfallrisiko bestünde, dann wäre es kein Kreditgeschäft, sondern Pfandleihe. Auch hier geht eine Sparkasse also bewusste Risiken ein. Natürlich möchte eigentlich keine Sparkasse offensichtliche Risiken eingehen, gleichzeitig sollte aber ebenso wenig das Szenario „perfekte Organisation, aber betriebswirtschaftlich am Ende“ das Ergebnis eines zu perfektionistischen Anspruches sein.

Eigener Anspruch

Wie zuvor bereits erwähnt, möchte kein Mensch persönlich kritisiert werden. Daher hat jeder von uns seine spezifischen Strategien entwickelt, unangenehme Situation dieser Art zu vermeiden. Ein eigener hoher Anspruch ist ein wundervoller Antrieb zu Höchstleistungen und meist einer der Erfolgsfaktoren für herausragende Karrieren. Gleichzeitig sollten wir uns selbst stets fragen, ob unser Vorgehen wirklich „smart“ ist. Statt „work hard“ sollte „work smart“ gelten. Jeder von Ihnen ist individuell, weshalb es an dieser Stelle sehr schwer ist, Allgemeingültigkeiten zu formulieren.

Daher möchte ich Sie mit den folgenden Fragen animieren, über Ihr eigenes Verhalten und Ihren Anspruch zu reflektieren:

- Was waren die bisher unangenehmsten Situationen in Ihrem Berufsleben? Warum waren diese Situationen für Sie unangenehm?
- Welche Emotionen/Gefühle haben diese Situationen in Ihnen ausgelöst (u.a. Angst, Scham, Zorn, Wut)?
- Wenn Sie Ihren Arbeitsbereich betrachten, auf welche Situationen/Arbeitsschritte wirken diese Erlebnisse heute noch? Wie?
- Welche Konsequenzen hat dieses Verhalten auf Ihre Karriere, auf Ihre Lebenszeit, auf Sie persönlich? In einem Jahr ohne Änderung? In zwei Jahren? In 5 Jahren?
- Wie würden Sie agieren, wenn es ganz nach Ihren Vorstellungen gehen würde?
- Wie könnte der erste Schritt aussehen?

Perfektion, mit all ihren Auswirkungen und Problematiken, ist ein Themenfeld, zu dem man noch viel mehr schreiben könnte. Hoffentlich ist es mir anhand der drei ausgewählten Beispiele gelungen, Sie zu inspirieren, darüber nachzudenken, an welchen spezifischen Stellen Sie ganz bewusst „unperfekter“ werden wollen, um Ihre Produktivität und die Ihrer Organisation massiv zu steigern.

2.6. Produktivitätskiller Rechthaberei

„Hab ich doch gleich kommen sehen!“, „Wie konnte Sie nur?“ – diese oder ähnliche Aussagen haben immer nur eine Ursache: Recht haben zu wollen. Dieses ganz und gar menschliche Phänomen lässt sich nicht nur in der Sparkasse oder anderen Organisationen beobachten, sondern in vielen anderen Lebensbereichen. Im Straßenverkehr gibt es fürs „Rechthaben“ sogar ein Signal: die Hupe, am besten noch unterstützt durch wilde Gesten. Manche scheinen hier sogar weniger an ihrem Leben zu hängen als daran, Recht zu haben; z. B. wenn Fußgänger strammen Schrittes den Zebrastreifen betreten, ohne sicherzugehen, dass der herankommende Autofahrer anhält. In Organisationen führt die Rechthaberei zu ausufernden Gesprächen oder Abstimmungen und verbrennt Unsummen an Geld. Wie wäre es, wenn es zukünftig viel mehr um das Ziel ginge?

Blicken wir mal aus einem privaten Blickwinkel auf das Thema. Nach einem erfüllten Arbeitstag fahren Sie nach Hause, in Vorfreude auf einen schönen Abend mit Ihrem Partner. Sie kommen nach Hause und Ihr Partner begegnet Ihnen enttäuscht, weil Sie nur an einen Teil der gestern besprochenen Einkäufe gedacht haben. Schon geht der „Kampf“ los: „Wir hatten nur über x gesprochen und nicht über y.“ – „Nein, auch y haben wir definitiv besprochen“ etc. – Entsteht so ein schöner Abend? In vielen Fällen nicht. Wie wäre die gleiche Situation, wenn man versuchte, den anderen liebevoll an das gemeinsame Ziel zu erinnern, in diesem Fall an den schönen Ausklang des Abends. Wenn man weniger nach der Trennung ginge, wer nun was gesagt hat, wer richtig oder falsch liegt, wer Recht und Unrecht hat, sondern nach der Verbindung suche: Was wollen wir gemeinsam erreichen und was können wir aus der Situation lernen?

Oder nehmen wir noch ein anderes Beispiel. Sie kommen mit einem Herzen voller schöner Momente aus dem Urlaub und möchten all die Erlebnisse mit einem Bekannten teilen. Dieser unterbricht Sie und sagt: „Ja, weiß ich, da war ich auch schon.“ Entsteht so ein verbindendes Gespräch?

Selbiges betrifft die berufliche Perspektive. Beobachten Sie die nächsten fünf Meetings, an denen Sie teilnehmen (im Übrigen auch ein Produktivitätskiller), mal ganz bewusst. In wie vielen dieser Meetings geht es wirklich um das Erreichen eines gemeinsamen Ziels und in wie vielen um Selbstdarstellung und Rechthaberei?

Statt aus einem gescheiterten Projekt zu lernen, werden Tage und unzählige Besprechungen damit verbracht, den Schuldigen auszumachen und mühevoll nachzuweisen, dass man es in seiner Abteilung „schon hat kommen sehen“ und somit unschuldig ist.

Ich möchte hier ganz bewusst noch mal auf die beiden Begriffe „Trennung“ und „Verbindung“ eingehen. Ist eine Organisation nicht dann besonders flexibel und erfolgreich, wenn es gelingt, die Mitarbeiter miteinander zu verbinden, getreu dem alten Motto „Einer für alle, alle für einen“? Führt der penible Streit mit Ihrem Nachbarn über die Höhe der Hecke zu einem wundervollen Miteinander, oder doch eher das gemeinsame Grillen? Recht haben zu wollen führt im Ergebnis immer zum Kampf, zu Meinung gegen Meinung, und kennt daher nur einen Gewinner (der Recht hat) und einen Verlierer (der im Unrecht ist). Was bringt der Kampf „Vertrieb gegen Marktfolge“ der Sparkasse? Welche Wertschöpfung entsteht aus der Diskussion, welches Vorstandsressort nun das erfolgreichere ist, wenn die gesamte Sparkasse ums Überleben kämpft? Die Wahrheit ist: Dieses Verhalten führt nicht nur zu nichts, es zerstört auch noch die menschliche Verbindung durch Auslösen von Scham und Schuld, und verbrennt mit der Suche nach dem Recht Zeit und somit Geld.

Wenn Sie es sich leicht machen wollen, dann könnten Sie an dieser Stelle nun die Haltung einnehmen „Alles nachvollziehbar, aber ich bin halt von Rechthabern umgeben“. Eine der zentralsten Blockadehaltungen in Hinblick auf Veränderungen. Bevor ich mich selbst ändere, soll sich doch erst einmal der andere ändern. Was ich mir an dieser Stelle wünsche, ist das Reflektieren Ihres eigenen Verhaltens. In welchen Situationen wollten Sie am gestrigen Tag „Recht haben“? Wo ist Ihre kindliche Neugierde hin, die nicht der Meinung ist, dass Sie Recht haben, sondern dass der andere einen spannenden Aspekt einbringt, den Sie vielleicht noch nicht erkennen? Zwei Gedanken möchte ich Ihnen für kommende Begegnungen mitgeben:

- 1) **Klarheit** – Was ist unser gemeinsames Ziel?
- 2) **Haltung** – Was kann ich aus dem Blickwinkel des anderen lernen?

Egal ob es um ein Telefonat, ein Meeting oder ein Mitarbeitergespräch geht. Führen Sie keines dieser Gespräche, ohne nicht klar festgelegt zu haben, was das konkrete gemeinsame Ziel ist, was erreicht werden soll. Das hilft Ihnen nicht nur, sich spezifisch vorbereiten zu können, sondern auch, währenddessen immer wieder den Fokus zurückzugewinnen, indem Sie sich fragen: Führt das, was oder wie wir es gerade diskutieren, zu unserem Ziel? Helfen Sie allen mit einer Frage, die in Richtung Ziel deutet. Häufig driften Gespräche ab und das gemeinsame Ziel wird aus den Augen verloren. Ich bin weit von Perfektion entfernt und erlebe selbst Situationen, in denen ich Recht haben will. Doch es ist mir gelungen, diese Momente auf eine niedrige Anzahl zu reduzieren und zusätzlich diese Situationen zu erkennen und zu reflektieren, um künftig noch seltener in solche Momente des Rechthabens zu rutschen. Dies setzt voraus, die eigene Person, oder konkreter, das eigene Ego nicht zu ernst zu nehmen. In jedem Kontrapunkt oder anderen Blickwinkel steckt die Chance, etwas zu lernen. Die Frage ist nur: Bin ich bereit dazu? Vielleicht sind die geäußerten Zweifel des Kollegen relevant für das gemeinsame Ziel? Vielleicht können wir etwas daraus lernen, um noch erfolgreicher zu werden? Vielleicht ist ja der Blickwinkel meines Gegenübers derjenige, der schneller zum Ziel führt?

Die Marktveränderungen und das geänderte Kundenverhalten stellen die gesamte Branche unter großen Druck. Daher gilt es, die internen „Kriege“ zu minimieren, wo es nur geht. Das verbindende schafft Zukunft, nicht das Trennende. Daher fokussieren Sie sich auf die gemeinsamen Ziele, anstatt sich in Rechthabereien zu verlieren. Behalten Sie immer im Hinterkopf: Wenn neben einer Kaffeetasse der Löffel aus Ihrer Sicht rechts liegt, liegt er aus dem Blickwinkel des Gegenübers links – Wer hat nun Recht?

3. Fazit

Die Ausführungen haben gezeigt, Produktivität ist weniger eine einzelne Maßnahme, sondern ein Weg, der bei jedem Einzelnen beginnt. Bereits durch kleine Veränderungen im täglichen Arbeitsumfeld können in der Summe große Auswirkungen entstehen. Gleichzeitig gilt es die vorherrschende Unternehmenskultur zu reflektieren. Entscheidungs- und Abstimmungswege sind nicht nur so lang, oder umständlich, weil Einzelne versagen, sondern häufig hat sich aus Angst eine Absicherungsmentalität entwickelt. Keiner will einen Fehler machen, oder „schuld“ sein. Somit gilt es sowohl den eigenen Beitrag der einzelnen Mitarbeiter zu fördern und zusätzlich die Arbeitsweisen / Prozesse in der gesamten Sparkasse kritisch zu hinterfragen, um nachhaltig in der Produktivität besser zu werden. Zukunft entsteht dann, wenn beides gelingt, die Steigerung von Erträgen durch eine hohe Qualität in der Dienstleistung (lesen hierzu auch mein Thesenpapier „Kundenpower entfalten“), gleichzeitig aber auch die Produktivität der gesamten Sparkasse massiv steigt. Aus tiefster Überzeugung glaube ich an die Sparkassenidee – auch in einer digitalen Welt – gleichzeitig sehe ich aber noch zahlreiche notwendige Schritte, bis die S-Finanzgruppe wirklich zukunftsfähig ist.

Gerne begleite ich Sie auf diesem Weg.

Ihr



Dr. Jürgen Weimann



4. Über den Autor

Dr. Jürgen Weimann ist **Umsetzungsbeschleuniger** und zählt zu den führenden Experten für Transformation bei Sparkassen.

Schluss mit Unklarheit in der Strategie, hindernder Abteilungsdenke, Meetings ohne Mehrwert, Markt-/Stab-Diskussionen, lustlosen Führungskräften und Mitarbeitern in sinnlosen PowerPoint-Schlachten. Hin zu einer Sparkasse in positiver "Wallung" mit Klarheit in der Strategie, Freude im Handeln, steigenden Erträgen, Innovationskraft, Kundenfokus in allen Bereichen und Mitarbeitern, die Veränderungen mit Leidenschaft leben. Für diese Kultur und Ergebnisse steht Jürgen Weimann.

Was ihn von anderen Beratern unterscheidet ...

Dr. Jürgen Weimann vereint betriebswirtschaftliches Know-how, profunde Praxiserfahrung und Empathie für das Mobilisieren von Menschen. Dadurch gelingt es ihm, Vorstände und Mitarbeiter gleichermaßen zu erreichen und organisatorische Zusammenhänge schneller einzuschätzen. Folgende Punkte charakterisieren sein Wirken:

<p>Geschwindigkeit: um 50 % kürzere Projektlaufzeiten durch konsequente Fokussierung auf Ergebnisse</p>	<p>Seniorität: 100% exklusive Begleitung durch Dr. Jürgen Weimann</p>	<p>Expertise: zehn Jahre Vertriebs- mitarbeiter und Vertriebs- leiter sowie elf Jahre Beratungsexpertise in über 200 Projekten</p>
<p>Empathie: Egal ob Vorstand, Führungskraft oder Mitarbeiter, alle spüren Augenhöhe</p>	<p>Rentabilität: Beratungshonorar amortisiert sich nach spätestens sechs Monaten.</p>	

Dr. Jürgen Weimann
Managementberater
Palmstr. 8
80469 München
jw@juergenweimann.com
+49 - 176 - 61 01 68 62