

Unternehmensführung

18/03/2004 - Der Erfolg ist der erste Schritt zum Misserfolg

Wie Konzepte allmählich ins Abseits geraten und ersetzt werden müssen

Gewohnheiten und Verhaltensmuster prägen das menschliche Tun. Sie können aber auch Wachstum und Entwicklung hemmen. Mit dieser Erkenntnis überraschte der deutsche Experimentalpsychologe Prof. Dr. Peter Kruse auf der internationalen Fachmesse für Hotellerie, Gastronomie und Gemeinschaftsverpflegung (Internorga) in Hamburg.

Erschreckend ist dabei, dass er mit großer Wahrscheinlichkeit einfach Recht hat. Wie seine Erkenntnisse in einem Unternehmen umgesetzt werden können, zeigte er ebenfalls auf.

Das menschliche Hirn ist eines der leistungsfähigsten Organe überhaupt. Nur selten geht man dabei an die Grenzen dieser Leistungsfähigkeit und weit aus öfter birgt es so manch eine Falle. Das menschliche Hirn tendiert z. B. dazu, Verhaltensmuster aufzubauen. Diese braucht der Mensch, um schnelle Reaktionen auf Gewohntes zu erwirken. So haben die allerwenigsten Schwierigkeiten im Umgang mit dem Lesen von Wörtern. „Abendstern“ zu lesen ist wohl eine leichte Übung. Auch das nächste Wort, nämlich „Morgenstern“, dürfte noch machbar sein. Was aber unser Hirn mit „Zwergelstern“ anstellt! Wer hat da wohl „Zwergel-Stern“ gelesen? Gibt es ja nicht. Gemeint waren ja die „Zwerg-Elstern“. Baut unser Gehirn also doch etwa Verhaltensmuster auf? Scheint so. In der täglichen Arbeit ist dem jedenfalls so.

Ordnung ist angesagt - Funktioniert etwas nicht so wie gewohnt, tendiert der Mensch immer und ausnahmslos dazu, das Gewohnte weiterhin zu tun, nur intensiver und mit zunehmender Verbissenheit. Ist z. B. eine Tür, welche immer offen sein sollte, einmal zugesperrt, so wird man instinktiv die Türklinke ein zweites Mal, aber fester drücken und noch ein drittes Mal oder ein viertes Mal. Fester! Erst dann wird man zu Neuem schreiten. Im Management spricht man von „best-practice“ bzw. von „next-practice“. Haben Sie Erfolg, wird Ihr Hirn vorgeben, dass das, was Sie tun, passt. Und das ist gut so. Ordnung ist angesagt, Chaos wird vermieden.

Erreicht Ihr Geschäft jedoch eine Sättigung, werden Sie das, was Sie bisher mit Erfolg getan haben, auch weiterhin tun. Etwas fester, aber mit weniger Erfolg. Nur verbissener. Das bedeutet, Sie machen genau das Falsche, nur besser.

Ab einem gewissen Zeitpunkt kommen Sie nicht drum herum: Sie müssen neue Verhaltensmuster, sprich neue Konzepte einführen. Sie müssen Veränderungen herbeiführen. Nun ist zu bedenken, dass in einem Unternehmen nicht nur ein Hirn am Werk ist, sondern zumeist (oder hoffentlich) gleichzeitig mehrere. Und selbstredend arbeiten auch diese mit Verhaltensmustern. Es ist nun Aufgabe des Unternehmers, das Team, die Mitarbeiter auf das Neue vorzubereiten. Die Gefahr ist dabei nicht klein. Wer hat den Satz nicht schon gehört: „Das haben wir bisher auch schon immer so gemacht“. Dabei wird instinktiv eine niedrige innere Überzeugung für Neues demonstriert.

Änderungen schmackhaft machen – Änderungen erzwingen kann man durch Angstbotschaften. Sie platzen in Ihr Unternehmen und verkünden, dass die Zeiten härter werden, die Gäste ausbleiben und die Steuern steigen: Kurzfristig wird sich das Engagement der Mitarbeiter erhöhen. Sie platzen ein zweites Mal in Ihr Unternehmen und erzeugen zwar wieder Angst – aber bereits weniger (das Hirn der Mitarbeiter ist nämlich schon auf Angst eingestellt und weiß damit umzugehen). Das dritte Mal wird man sich zurücklehnen und fragend abwarten: ‚Mit was kommt er dieses Mal‘. Hauen Sie aber so richtig auf den Tisch, entsteht Panik. Panik ist der Tod für Motivation und Kreativität. Innere Kündigung, Leistungsabfall etc. sind die Folgen.

Wie also mit Änderungen umgehen? Prof. Kruse spricht hier bildlich von der „Erotik eines Unterfangens“. Sie müssen Antworten parat haben. Sie müssen Ihren Mitarbeitern die Faszination des Neuen schmackhaft machen, gleichzeitig aber auch mit systematischen Lösungsansätzen Sicherheitsanker werfen. Ordnung im Chaos. Selbstverständlich können die Bereitschaft zu Änderungen und die Fähigkeit Unvorhergesehenes zu meistern, trainiert werden. Hochspezialisierte Rettungs- und Einsatzkräfte machen es uns vor: Für sie ist es wesentlicher, nicht Vorhersehbares bewältigen zu können, als das Gewohnte gut zu machen (das können sie schon).

Als Unternehmer sollte man also die Leistungsfähigkeit des Gehirns nutzen und fordern. Nicht immer ist es von Vorteil, am Bewährten festzuhalten. Versuchen Sie das Richtige gut zu machen, nicht im Falschen besser zu werden.

Klaus Schmid*

Der Autor ist Leiter der Abteilung Unternehmensberatung im HGV.