Reflexbedingte intermuskuläre Eskalation

Gastkommentar Perfekter „Drive“ zu einem erfolgreichen Unternehmen.

Von Dr. Markus Hess

Erinnern Sie sich an Ihr letztes „Birdie“? Hatten Sie das Gefühl, dass alles von alleine lief? Dass der Ball genau dort landete, wo Sie wollten und beim Putten magisch vom Loch angezogen wurde?

Um den Ball optimal zu treffen, den perfekten „Drive“ zu spielen und genau dort aufs Grün zu schlagen, wo Sie ihn haben wollen, bedarf es des Zusammenspiels von insgesamt 124 Muskeln. Dieser Schlagablauf stellt eine nicht mehr fassbare Komplexität dar. Innerhalb Bruchteilen von Sekunden müsste das Gehirn die Schlagsequenz in viele kleine Teileinheiten zerlegen und diese jeweils neu berechnen, d. h. das Gehirn müsste über den jeweiligen Zustand eines jeden einzelnen Muskels informiert werden, dann eventuelle Korrekturen vornehmen und diese mittels Nervenimpulsen wiederum den jeweiligen Muskeln zurückspielen.

Diese unglaubliche Flut an Informationen, die hierbei koordiniert werden müsste, übersteigt selbst die Leistungsfähigkeit unseres menschlichen Gehirns. Daher übt der Golfer seine Schläge so oft, bis diese reflexartig erfolgen und nicht mehr der Rückmeldung des Gehirns bedürfen

Je besser der Golfer die jeweiligen Schläge trainiert hat, desto besser wird er spielen. Er kann mehr „mentale Stärke“ beweisen, denn der Kopf ist frei für strategische Überlegungen. „Spiele ich den Ball bei diesem Wind weiter links?“ oder „lege ich einen kurzen Ball vor und spiele auf Sicherheit?“ sind nur einige Beispielgedanken, die den Golfer beschäftigen können. Auf keinen Fall aber Gedanken wie „belaste ich die Ballen etwas mehr oder sollte ich mein Gewicht nach rechts verlagern?“

Ähnlich verhält es sich in einem gut funktionierenden Unternehmen. Stellen Sie sich vor, dass die einzelnen Muskeln Ihre Mitarbeiter und bestimmte Muskelgruppen ihre Geschäftseinheiten sind. Je besser diese trainiert sind, d. h. je besser das Tagesgeschäft absolviert wird und je mehr Entscheidungen vor Ort getroffen werden, desto weniger ist Ihr Gehirn, sprich sind Sie als Unternehmensführer(in) belastet, desto freier können Sie sich um die Zukunft des Unternehmens, um die Abwehr von Konkurrenten, um neue Märkte etc. kümmern.

Kundennutzen. Dem Ball ist es egal, ob Sie ihn mit weichen Knien, mit steifen Armen, abgewinkelten Handgelenken oder vielleicht auch blind schlagen. Hauptsache Länge und Richtung stimmen und er landet dort, wo Sie ihn haben wollen.

»Was man zur Effektivität braucht, ist eine durch Übung gewonnene Kompetenz«

Peter F. Drucker, Managementexperte †

Dies unterscheidet den sehr guten vom durchschnittlichen Golfer. Sie haben in dem Moment, in dem der Schläger den Ball trifft, eine halbe tausendstel Sekunde Zeit. Viel zu wenig, um sich auch nur einzubilden, dass Sie in dem Augenblick noch etwas korrigieren könnten. Dies heißt, jegliche Steuerung muss lange vor dem Treffpunkt erfolgen und der Schlag selber automatisiert stattfinden.

Dies gilt selbstverständlich auch für Ihr Unternehmen. Dem Kunden ist es z. B. im Dienstleistungssektor egal, ob Sie einen Designeranzug tragen oder Slacks und Poloshirt, ob Sie Ihren Erfolg mit EBIT oder EBITDA messen; Hauptsache, sein Anliegen wird in dem Augenblick gelöst, in dem er es hat.

Ziel Ihres Unternehmens sollte es daher sein, die einzelnen Geschäftseinheiten so auszustatten und zu trainieren, dass diese in ihren jeweiligen Bereichen autonom Entscheidungen treffen können. Ihr „Nervensystem“, auch „Management Informations System“ genannt, das sich aus verschiedenen Komponenten (Sekretariate, Kennzahlen, EDV Systeme …) zusammensetzt, sollte so strukturiert sein, dass es Ihnen die für Sie relevanten Daten zurückspielt.

Informationen wie „eine Abteilung ist total überfordert (Muskelkater)“ oder „innerhalb einer Geschäftseinheit ist die Leistung eingebrochen (Muskelfaserriss)“ müssen Sie in „real time“ erhalten. Parallel zum Informationsempfang müssen Sie in der Lage sein, über dieses System strategische Vorgaben an die einzelnen Bereiche zu machen.

Wenn Sie Ihr Unternehmen so behandeln, wie ein guter Golfer seinen Körper, wird Ihre Organisation in der Lage sein, Leis-

Dr. Markus Hess, seit kurzem begeisterter Hobbygolfer, ist Partner der Unternehmer(innen)beratung „Think-Beyond“. Seit einigen Jahren verwendet er erfolgreich Erkenntnisse aus der Natur (u. a. verwendet er auch Pferde für seine Führungstrainings) und findet mit Hilfe der Bionik unkonventionelle Lösungen für organisatorische und technische Probleme in Unternehmen.
E-Mail: *Markus.Hess@think-beyond.com*

tungen zu vollbringen, die den Mitbewerbern nicht gelingen.
Beim Golfen bzw. beim menschlichen Organismus nennt man dieses Phänomen „reflexbedingte intermuskuläre Eskalation (RIE)“, was bedeutet, dass ein Muskel, der auf Widerstand stößt, über unbewusste Nervenreflexe mit einer gesteigerten Anstrengung reagiert.
Sie sind beim Schwingen mit dem Oberkörper auch auf Ihren Unterkörper angewiesen. Diese Anstrengung des Oberkörpers wird eine spontane Steigerung der Kraft im Unterkörper auslösen und dessen Steigerung wiederum eine Steigerung im Oberkörper. Ihre Arme werden mehr Kraft entfalten. Durch Ihren Druck auf den Schlägerhebel sorgen Sie dafür, dass innerhalb einer Zehntelsekunde Ihr ganzer Körper bis zu sechsmal von Nervenimpulsen durchzogen und dadurch eine enorme Kraftentfaltung möglich wird. Dieses Phänomen funktioniert aber nur, wenn der technische Ablauf des Schwungs perfekt einstudiert ist und man die mentale Gelassenheit besitzt, sich auf die strategischen Überlegungen zu konzentrieren. Im anderen Fall sorgt die RIE für Verspannungen und ist somit kontraproduktiv.
Ähnlich ist es in Unternehmen. Wenn Sie es schaffen, Ihre Abteilungen und Geschäftseinheiten so aufzustellen, dass diese weitestgehend autonom agieren, die Unternehmensführung sich auf strategische Belange konzentriert und die Unternehmenskultur Ihres Unternehmens die gegenseitige Unterstützung von Geschäftseinheiten fördert, werden Sie in die Lage kommen, mit wenig Anstrengung am weitesten zu schlagen oder, übersetzt, mit der Konzentration auf Weniges aber Wesentliches enorme Unternehmenserfolge zu erzielen.

Bis man jedoch weiß, wie sich der richtige Schlag anfühlt, benötigt man viel Übung. Im Falle eines Unternehmens heißt dies, dass es erforderlich ist, immer wieder die Außenperspektive einzunehmen und sich die Strukturen und Informationskanäle anzusehen, um zu beurteilen, ob die Informationen tatsächlich so frei fließen, wie für einen schnellen Austausch und ein schnelles Reagieren erforderlich. Wenn Sie dann eines Abends um 21.30 h von der Logistik, in der normalerweise um 16.30 h kein(e) Mitarbeiter(in) mehr zu sichten ist, einen Anruf erhalten, dass trotz aller Probleme die Sendung noch versandt wurde, dann erleben Sie das Gefühl einer RIE.

Analyse, Training und Feiern. Auf solche Situationen lässt sich aufbauen. Sie wissen nun, dass Sie diesen einen „Schwung“ richtig ausgeführt haben. Ihre Aufgabe als Unternehmer(in) ist es nun, diese Erfahrung so oft zu wiederholen, dass es in „Fleisch und Blut“ übergeht und dass Ihre Mitarbeiter Freude an den Abläufen haben, da auch sie merken, dass sie mehr erreichen konnten, als sie anfänglich glaubten. Analysieren Sie, was Sie alles richtig gemacht haben, dass der Anruf aus der Logistik erfolgte. Finden Sie heraus, wie die Informationen flossen, welche Mitarbeiter und Abteilungen involviert waren, korrigieren Sie eventuelle Informationshemmnisse (technischer oder menschlicher Natur) und feiern Sie die Erfolge.
Sie werden feststellen, dass Sie mit der Zeit immer öfters eine „RIE“ spüren, dass sich das Stimmungsklima innerhalb der Firma stark verbessert und Sie immer mehr Zeit gewinnen, sich der Zukunft, neuen Produkten und Märkten, Ihrer Familie und auch dem Golfspiel zu widmen.
Vor kurzem las ich ein Interview mit Bruno Bencivenga, Gründer und CEO der Navyboot AG. Auf die Frage nach der Führung seines Unternehmens antwortete er: „Das hab ich mir noch nie überlegt. Braucht es Führung überhaupt, wenn man gute Leute hat und diese wissen, was zu tun ist?“ Diese Antwort drückt sehr gut den Zustand des richtigen Schwungs aus, bei dem alle Muskeln wie gewünscht miteinander korrespondieren und sich gegenseitig unterstützen. Das daraus folgende Resultat, ausgedrückt mit einem Zitat von Bruno Bencivenga: „ . . . ich habe sogar mehr Zeit für mich als früher. In der Zusammenarbeit setzen wir stark auf den menschlichen Aspekt. Unsere Mitarbeiter müssen Verantwortung übernehmen, dafür lassen wir sie in Ruhe arbeiten. Das bedingt von unserer Seite, dass wir den Mitarbeitern Vertrauen schenken, das ist das A und O.“ Navyboot hat sicherlich eine Unternehmenskultur, in der „RIEs“ eher die Norm sind als die Ausnahme und es liegt an Bruno Bencivenga, diese Abläufe immer wieder zu trainieren und zu perfektionieren.
Ein Unternehmen, das dieses Niveau noch nicht erreicht hat, hat die Aufgabe, sich schrittweise diesen „perfekten Schwung“ anzueignen. Getreu dem Motto von Golflehrer Thomas Zacharias: „Was getrennt nicht klappt, geht erst recht nicht zusammen. Was nicht langsam klappt, geht schnell erst recht nicht. Und was ohne Ball nicht klappt, das kann mit Ball erst recht nicht funktionieren.“
Es ist Aufgabe der Unternehmensführung, erst die einzelnen Abteilungen/Geschäftseinheiten entsprechend aufzustellen und zu coachen, im nächsten Schritt die Prozesse zu optimieren, die Mitarbeiter in die Verantwortung einzubinden und die Zusammenarbeit zwischen den Einheiten zu unterstützen, um schlussendlich durch Erfolgsbeispiele die Unternehmenskultur so zu fördern, dass die Mitarbeiter Freude an ihrem Beitrag zum Erfolg haben.

Marketing, richtig verstanden. Um diese Erfolgserlebnisse möglichst oft zu erleben, bedarf es, wie bei einem guten Golfschlag, einer gewissen Vorspannung. Ähnlich wie beim Loslassen des Pfeils der Bogen die gespeicherte Spannung freigibt, so ist die schnappende Streckung der rechten Hand (bei Rechtshändern) für den richtigen Golfschlag äußerst wichtig. Durch die Trägheit des Schlägers wird während der ersten Hälfte des Abschwungs die Vorspannung im Unterarm erzeugt. Nur mit Hilfe dieser Vorspannung erreichen Sie die maximal mögliche Geschwindigkeit im Augenblick des Ballkontakts. Übersetzt auf Ihr Unternehmen heißt dies: Wenn Sie verstanden haben, Ihre Abteilungen bestmöglich aufeinander abzustimmen und somit Ihr Schwung von Ober- und Unterkörper perfekt ist, müssen Sie zum Schluss noch dafür sorgen, dass Ihr Vertrieb beim Lösen des Kundenproblems bestens vorbereitet ist, indem er durch Ihre Marketingabteilung mit so viel Vorspannung versehen wurde, dass er im Vergleich zur Konkurrenz beim Lösen des Kundenproblems die höchste Präzision und Geschwindigkeit mitbringt.
Sie werden sehen, der „Birdie“ wird wahrscheinlicher und Sie sind Ihren Konkurrenten somit die wichtige Nasenlänge voraus. GT