

Durch Richtiges Verhalten Ergebnisse Perfekter «Drive» zu einem erfolgreichen Unternehmen

Erinnern Sie sich an Ihren letzten «Birdy»? Hatten Sie hierbei nicht das Gefühl, dass alles irgendwie von alleine lief? Dass der Ball genau dort landete, wo Sie ihn sich wünschten und dass beim Putten der Ball beinahe magisch vom Loch angezogen wurde?

Um dies zu erreichen, den Ball optimal zu treffen und den perfekten «Drive» zu spielen und den Ball genau dort aufs Grün zu schlagen, wo Sie ihn haben wollen, bedarf es des Zusammenspiels von insgesamt 124 (hundertvierundzwanzig) 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. die Informationen über den jeweiligen Zustand eines jeden einzelnen Muskels müssten dem Gehirn zurückgespielt werden. Dieses müsste dann eventuelle Korrekturen vornehmen und 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 trainiert der Golfer. Er übt seine Schläge so oft, bis diese reflexartig erfolgen und nicht mehr der Rückmeldung des Gehirns bedürfen. Hierbei ist entscheidend, die Motorik so abzustimmen, dass mögliche Fehler im Schwung ausgeschlossen werden. Wenn ein Amateurgolfer in einer zehntel Sekunde den Schlägerkopf von ca. 30 km/h auf 120 km/h und ein Profi von 50 km/h auf ca. 200 km/h beschleunigt, dann muss die Richtigkeit des jeweiligen Muskelzustandes «vor Ort» entschieden werden.



Mentales Training bedeutet in diesem Zusammenhang das Verstehen und insbesondere das Verinnerlichen





des technischen Ablaufs, so dass dieser automatisch abläuft. Das Gehirn ist dann nur noch für die Richtung, die Länge des Schlags und die Berechnung der Abweichung durch Wind, Untergrund etc. zuständig, während der dann «programmierte» Schlag reflexartig, d. h. ohne Nervenimpulse zum Kleinhirn erfolgt. Je besser der Golfer die jeweiligen Schläge trainiert hat, desto besser und desto freier wird der Golfer aufspielen. Desto mehr kann er «mentale Stärke» beweisen, denn der Kopf ist frei für strategische Überlegungen. «Spiele ich den Ball bei diesem Wind weiter links, da er ihn beim Ausrollen wieder auf die Mitte des Fairways blasen wird?» oder «soll ich mit einem kurzen Schlag meinen Gegner in Sicherheit wiegen?» 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 etwas nach rechts verlagern..?».

Ähnlich verhält es sich in einem gut funktionierenden Unternehmen. Stellen Sie sich vor, dass die einzelnen Muskeln Ihre Mitarbeiter, bzw. bestimmte Muskelgruppen ihre Geschäftseinheiten sind. Je besser trainiert diese sind, d. h. je besser das Tagesgeschäft absolviert wird und je vermehrt Entscheidungen vor Ort getroffen werden, desto weniger ist ihr Gehirn, d. h. 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. (Eine kleine Nebenbemerkung sei mir erlaubt: Muskeln reagieren unter Anspannung wie Spiralfedern. Durch Dehnung kann man ihre Spannung erhöhen. Gut gedehnte Muskeln können leicht das Doppelte an Leistung erreichen wie ungedehnte. Sollten Sie Ihre Mitarbeiter oft an die Leistungsgrenze bringen, gönnen Sie ihnen auch entsprechende «Dehnpausen». Sie werden es Ihnen bei nächster Gelegenheit mit noch besseren Resultaten danken.)

Dem Ball ist es egal, ob sie ihn mit weichen Knien, mit steifen Armen, abgewinkelten Handgelenken oder vielleicht auch blind schlagen. Hauptsache sie treffen ihn perfekt und befördern ihn dorthin, wo sie ihn haben wollen. Dies unterscheidet

den sehr guten vom durchschnittlichen Golfer. Sie haben beim 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 stattfinden und der Schlag selber automatisch, wie in Trance, 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 SAP installiert haben oder Oracle, ob Sie Ihren Erfolg mit EBIT oder EBITDA messen; Hauptsache sein Anliegen wird in dem Augenblick gelöst, wenn er es hat.

Ziel der Organisation ihres Unternehmens sollte es daher sein, die einzelnen Geschäftseinheiten so auszustatten und so zu trainieren, dass diese in ihren jeweiligen Bereichen autonom Entscheidungen treffen können. Ihr «Nervensystem», oder heutzutage auch «Management Informations System» genannt, welches sich aus verschiedenen Komponenten (Sekretariate, Kennzahlen, EDV Systemen...) zusammensetzt sollte so strukturiert sein, dass es ihnen die für sie relevanten Daten zurückspeilt. Über Dinge wie, ob eine Abteilung total überfordert ist (Muskel hat Muskelkater) oder ob innerhalb einer Geschäftseinheit die Leistung eingebrochen ist (Muskelfasserriss) müssen Sie in «real time» informiert werden. Parallel zu dem Informationsempfang müssen Sie in der Lage sein über dieses System strategische Vorgaben an die einzelnen Bereiche vorzugeben.

Wenn Sie Ihr Unternehmen so behandeln, wie ein professioneller Golfer seinen Körper, dann wird Ihre Organisation auch in der Lage sein, Leistungen zu vollbringen, die den Mitbewerbern nicht gelingen. Beim Golfen bzw. beim menschlichen Organismus nennt man dieses Phänomen «reflexbedingte intermuskuläre Eskalation». Diese reflexbedingte intermuskuläre Eskalation bedeutet, dass ein Muskel, der auf Widerstand stösst, über unbewusste Nervenreflexe mit einer gesteigerten Anstrengung re-

agiert. Und wenn Sie beim Schwingen mit dem Oberkörper auch auf Ihren Unterkörper angewiesen sind, wird die Anstrengung des Oberkörpers eine spontane Steigerung der Kraft im Unterkörper auslösen und dessen Steigerung wiederum zu einer Steigerung im Oberkörper. Ihre Schultern, Arme und Handgelenke werden mehr Kraft entfalten. Durch Ihren Druck auf den Schlägerhebel sorgen Sie dafür, dass innerhalb einer Zehntelsekunde Ihr ganzer Körper vier bis sechsmal von Nervenimpulsen durchzuckt wird und 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 reflexbedingte intermuskuläre Eskalation für Verspannungen und ist somit kontraproduktiv.

Ähnlich ist dies in Unternehmen. Wenn Sie es schaffen, Ihre Abteilungen und Geschäftseinheiten so aufzustellen, dass diese weitestgehend autonom agieren können, die Unternehmensführung sich auf die strategischen Belange konzentriert und die Unternehmenskultur Ihres Unternehmens die gegenseitige Unterstützung von Geschäftseinheiten fördert, dann werden Sie in die Lage kommen, dass Sie mit wenig Anstrengung am weitesten schlagen oder übersetzt mit der Konzentration auf Weniges aber Wesentliches enorme Unternehmenserfolge erzielen.

Aber vor den Lohn hat der liebe Herrgott den Schweiß gesetzt. Bis man weiss, wie der richtige Schlag aussieht und sich insbesondere auch anfühlt, benötigt es 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 tatsächlich die Informationen so frei fließen, wie dies für einen schnellen Austausch und ein schnelles Reagieren erforderlich ist. Wenn Sie dann eines Abends um 21:30h von der Logistikabteilung, in der normalerweise um 16:30h kein(e) Mitarbeiter(in) mehr zu sichten ist, einen Anruf erhalten, dass trotz aller Probleme die Sendung heute noch versandt wurde, dann haben Sie kurzzeitig das Gefühl einer «reflexbedingten intermuskulären Eskalation».

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 sie auch



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 Herrn 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 mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Unternehmenskultur, in der «reflexbedingte intermuskuläre Eskalationen» eher

merken, dass sie mehr erreichen konnten, als sie anfänglich glaubten. Analysieren Sie, was Sie alles richtig gemacht haben, dass dieser Anruf erfolgte. Finden Sie heraus, wie die Informationen flossen, welche Mitarbeiter und Abteilungen involviert waren, korrigieren Sie eventuelle Informationshemmnisse (seien dies technischer oder menschlicher Natur) und feiern Sie die Erfolgsbeispiele. Sie werden feststellen, dass Sie mit der Zeit immer öfters eine «reflexbedingte intermuskuläre Eskalation» spüren, dass das Stimmungsklima innerhalb der Firma sich stark verbessert und Sie immer mehr Zeit haben, sich mit dem Markt, der Zukunft, neuen Produkten und Geschäftsbereichen, Ihrer Familie und auch dem Golf zu widmen.

Vor kurzem las ich ein Interview mit Bruno Bencivenga, dem Gründer der Navyboot AG. Auf die Frage nach der Führung seines Unternehmens, antwortete

die Norm sind als die Ausnahme und es liegt an Herrn Bencivenga diese Abläufe immer wieder zu trainieren und zu perfektionieren. Ein Unternehmen, welches noch nicht dieses Niveau erreicht hat, hat die Aufgabe, sich schrittweise an diesen «perfekten Schwung» heranzutasten. 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.» ist es Aufgabe der Unternehmensführung, zuerst die einzelnen Abteilungen/Geschäftseinheiten entsprechend aufzustellen und zu coachen, im nächsten Schritt, die Prozesse zu optimieren, die Mitarbeiter verstärkt in die Verantwortung einzubinden und die Zusammenarbeit zwischen den Einheiten zu unterstützen und schlussendlich durch Erfolgsbeispiele die Unternehmenskultur so zu fördern, dass die Mit-

arbeiter Freude an Ihrem Beitrag dieser Erfolgserlebnisse haben.

und es liegt an Herrn Bencivenga diese Abläufe immer wieder zu trainieren und zu perfektionieren. Ein Unternehmen, welches noch nicht dieses Niveau erreicht hat, hat die Aufgabe, sich schrittweise an diesen «perfekten Schwung» heranzutasten. 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.» ist es Aufgabe der Unternehmensführung, zuerst die einzelnen Abteilungen/Geschäftseinheiten entsprechend aufzustellen und zu coachen, im nächsten Schritt, die Prozesse zu optimieren, die Mitarbeiter verstärkt in die Verantwortung einzubinden und die Zusammenarbeit zwischen den Einheiten zu unterstützen und schlussendlich durch Erfolgsbeispiele die Unternehmenskultur so zu fördern, dass die Mitarbeiter Freude an Ihrem Beitrag dieser Erfolgserlebnisse haben.

Sie werden sehen, der «Birdy» wird wesentlich wahrscheinlicher und Sie sind Ihren Konkurrenten oft die wichtige Nasenlänge voraus.



Kontakt

Dr. Markus Hess

Think Beyond

Rheinstr. 4
CH-8193 Eglisau

Tel. + 41 43 3 00 93 48

markus.hess@think-beyond.com
www.think-beyond.com