

Entschleunigung – Königsweg oder Irrweg?

veb.ch freut sich immer über Reaktionen und Feedback zu den Inhalten unseres Verbandsmagazins «rechnungswesen&controlling». Wir fühlen uns geehrt und bestätigt, wenn sich unsere Leserinnen und Leser Zeit für engagierte Kommentare nehmen, denn dies bedeutet ja auch: r&c wird aufmerksam gelesen. Gerne bringen wir Ihnen heute Frédéric Jordans Gedanken zu Herbert Mattles Editorial «Entschleunigung». Er zweifelt – oder doch nicht? Lesen Sie selbst.

Sie schätzen klare Worte und verachten beschönigende Worte? Dann sind Sie hier genau richtig!

Betrachten wir also Herbert Mattles Editorial zur Entschleunigung (*Anm. d. Redaktion: nachlesbar unter http://veb.ch/fileadmin/RuC/2012/ruc_1_12.pdf*), und bedenken Sie dabei vielleicht: Meine eigene Ansicht – unterschiedliche Meinungen sind bei diesem breitgefächerten Thema ja unvermeidbar – ist teilweise absichtlich provokativ gehalten. Provokation veranlasst einen, sich mit dem Thema zu beschäftigen, die Meinungen zu hinterfragen und zu prüfen. Der letzte Punkt liegt fest verankert in unserem Berufsfeld. Nicht?

Von Gestern zu Heute

Seit über 40 Jahren gibt es den Begriff «Entschleunigung». Hat man es seither geschafft, die Ursache Stress in den Griff zu kriegen? Nein. Zahllose Studien beweisen, dass Stress dem Menschen schadet. Braucht es für diese Erkenntnis wirklich eine Studie? Kaum.

Stress ist in jeder Generation vorhanden, jedoch ändern sich die Ursachen ständig, was gerne vergessen wird. Wir werden älter; die alten Ursachen werden von neuen abgelöst. Die Vermischung von Alt und Neu innerhalb der Generationen sowie der heutige Wahn nach Hochgeschwindigkeit lassen Problemzonen wie Pilze aus dem Boden schießen. Manch einer glaubt, dass eine Umkehr nicht mehr möglich ist.

Spontane Gedanken

Die von Herrn Mattle genannten Punkte waren: Stress, Tempo, neue Kommunikationsmittel, Gegenwartsverlust, keine Zeit und Existenzangst.

Stress: Stress wurde im letzten Abschnitt angesprochen. Entschleunigung nützt sicherlich, aber nicht in jedem Fall. Hauptursachen bleiben bestehen.

Tempo: Eigentlich müsste die Entschleunigung hier einen Nagel ins Brett schlagen. Was, das Tempo wird zu oft fremdbestimmt? Schade.

Neue Medien: Warum können die einen problemlos mit den neuen Medien umgehen und sind dadurch nicht gestresst, weder privat noch beruflich? Die anderen springen nach kurzer Zeit fast über die Planke. Hat es denn früher keine Innovationen gegeben? Verarbeiten wir tatsächlich mehr Informationen als früher oder wird die Technik falsch genutzt?

Gegenwartsverlust: Ich möchte Frau Professor Merkel nicht ihre Reputation absprechen. Jedoch sei ein wichtiger Punkt zu berücksichtigen. In Deutschland ist die Medienphobie seit langem eine weitverbreitete Art der Angstlust. Die von ihr aufgezählten Problemzonen sind dennoch real und nicht zu unterschätzen.

Keine Zeit: Frage ich pensionierte Menschen, ob sie es toll fänden, soviel Freizeit zu haben, ernte ich nicht selten Gelächter. Welche Generation hat denn eigentlich überhaupt Zeit? Früher war es doch so ruhig... oder eben doch nicht?

Existenzangst: Eine wirklich ernste Angelegenheit. Es gibt leider viel zu viele Menschen, die darunter leiden. Entschleunigung kann einzelnen Menschen die nötige Kraft geben, um das Tief zu überwinden. Die Ursachen verschwinden aber trotzdem nicht.

Zwischenhalt

Machen Sie an dieser Stelle einen kurzen Halt und ordnen Sie Ihre eigenen Gedan-



Frédéric Jordan eidg. Fachausweis im Finanz- und Rechnungswesen, DAS FH in Accounting, Organisationsberater

ken zu meinen Aussagen. Ist den sechs Punkten mit Entschleunigung wirklich entgegengzukommen? Ihre Meinung?

Besonders wichtig finde ich die Stelle im Editorial, an der einem ans Herz gelegt wird, die Freizeit bewusst zu nutzen und zu geniessen. Wir arbeiten nicht nur, wir leben daneben auch. Sobald wir das Geschäft verlassen, kann Entschleunigung sehr stark auf uns einwirken. Sie gibt Ruhe und Kraft für den nächsten Tag im Geschäft.

Ach ja, nun sind wir wieder beim Kriegsschauplatz «Arbeitsplatz».

Unscheinbar, aber brandgefährlich

Meiner Erfahrung nach gibt es drei wesentliche Hauptursachen. Gleichgültig, ob es sich um Arbeitsbelastung, Termindruck, Kommunikation, Prozesse oder Führung handelt. Drei Punkte, welche das Arbeitsleben tiefgehend beeinflussen und sogar nachhaltig schädigen.

1. Chaos
2. Mangelhafte Kenntnisse ausserhalb des Fachbereichs
3. Scheingenauigkeit

Hätten Sie diese Auflistung erwartet? Nein? Ich einst ebensowenig. Damals war ich der Meinung, es müssten extrem komplexe Verflechtungen sein, die den Menschen das Leben schwer machen. In gewisser Masse stimmt das, denn die Verflechtungen sind tatsächlich komplex. Was aber nicht bedeutet, dass unscheinbare Ursachen nicht einen wesentlichen

Einfluss auf unser Leben haben können. Wird der Einfluss der drei Punkte auf unseren Arbeitsalltag reduziert, verschwinden viele der täglichen Belastungen automatisch.

Wir alle müssen lernen, Vereinfachungen zu erkennen und diese zu unseren Gunsten zu nutzen. Ein Grossteil des Stress in Unternehmen ist hausgemacht und absolut unnötig.

Vielleicht beruhigt es Sie, zu wissen, dass die drei Punkte auf jeder – wirklich jeder – Stufe anzutreffen sind.

Chaos

Beginnen wir zuerst mit der Definition von Chaos. Obschon Wikipedia aus wissenschaftlicher Sicht nicht repräsentativ ist, entnehme ich der Plattform einige Textpassagen, welche ich als treffend erachte.

«Das Chaos ist ein Zustand vollständiger Unordnung oder Verwirrung und damit der Gegenbegriff zu Kosmos, dem griechischen Begriff für die (Welt-)Ordnung oder das Universum.»

Auf die Managementlehre bezogen: «Geringfügige Einflüsse können ein labiles Gleichgewicht in massives Ungleichgewicht stossen.»

Es wird auf den sogenannten Schmetterlingseffekt verwiesen (vergl. Edward N. Lorenz) – eine weitverbreitete Metapher: «Als Schmetterlingseffekt bezeichnet man den Effekt, dass in komplexen, nichtlinearen dynamischen Systemen eine grosse Empfindlichkeit auf kleine Abweichungen in den Anfangsbedingungen besteht. Geringfügig veränderte Anfangsbedingungen können im langfristigen Verlauf zu einer völlig anderen Entwicklung führen. Kernaussage: Dass kleine Abweichungen langfristig ein ganzes System vollständig und unvorhersagbar verändern können.»

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Kleinigkeiten u.U. die erwünschte Ordnung massiv beeinträchtigen. Je vielschichtiger die Unternehmung ist und je mehr Faktoren ins Chaos driften können, desto stärker wird dieses im Endeffekt sein. Meine Erfahrung zeigt, dass nicht einmal ein Zehntel der Personen ihre Umgebung als chaotisch wahrnehmen.

Selbstbetrug ist ein häufig benutzter und wichtiger Schutz-Mechanismus des Menschen. Allerdings darf die Unschärfe der eigenen Wahrnehmung nicht zu stark eingesetzt werden. Die Realität ändert damit nicht!

Wie sieht die Realität eigentlich aus?

Anstatt Abläufe sauber und korrekt aufzusetzen, wurde und wird bei einem Grossteil der Unternehmungen improvisiert. Insellösungen und permanenter Wechsel sind vielerorts an der Tagesordnung. «Wir wissen, wie wir es machen» – ein Prozess auf Papier ist unnötig, wird zumindest gedacht. In den letzten 20 Jahren war es schick, organisatorischen Tätigkeiten dem jeweiligen Fachbereich zu übertragen und die Spezialisten für solche Fragen zu entfernen. Teilweise verständlich, genau diese Leute sind aber heute gefragte Berater. Warum? Weil dem Fachbereich schlicht das tiefgehende Know-how fehlt. Z.B. ist ein Controller Spezialist im Controlling und weder Projektspezialist noch Prozessspezialist, was sich auf die Resultate auswirkt. Ein Mix beider Seiten wäre der Idealfall, aber entsprechend teuer.

Das «Gewurstel» hat üble Auswirkungen auf die Mitarbeitenden. Schleichend verschlechtert sich der allgemeine Zustand der Unternehmung. Unnötige Einkäufe werden getätigt, wilde Lager nehmen zu, Vernachlässigung des Arbeitsplatzes und seines Umfelds wird bald zum Normalzustand. Zeit zum Suchen hat jeder, zum Aufräumen jedoch nicht. Dazu ist man viel zu stark mit den täglichen Richtungswechseln, den Schwierigkeiten mit der Tagesarbeit und Projekten beschäftigt.

Um die Chaosentwicklung nachhaltig zu stoppen, muss man den umgekehrten Weg einschlagen. Zuerst die Firma entrümpeln, anschliessend Hilfe zu organisatorischen Themen ins Haus holen. In kurzer Zeit kann sich die Unternehmung frisch gestärkt und mit neuem Wissen auf die eigentlichen Ziele konzentrieren. Bei besserer Qualität und mit entspannten Mitarbeitenden.

Mangelhafte Kenntnisse ausserhalb des Fachbereichs

Menschen zeigen gerne ihr Können und sind stolz darauf. Etwas nicht zu wissen bzw. zu können wird als Schwäche betrachtet und deshalb möglichst nicht

offen gezeigt. Schon Konfuzius sagte überdeutlich: «Wissen, was man weiss, und wissen, was man nicht weiss, das ist wahres Wissen.»

Im Alltag stosse ich ständig auf dieses Phänomen. Ein paar Beispiele:

- Ein Buchhalter erstellt in zwei Stunden ein gestapeltes Diagramm im Excel. Sein Assistent erledigt die gleiche Arbeit in weniger als 10 Minuten.
- Ein Controller lässt sich seine Berichte grundsätzlich ausdrucken. Begründung: «Ich habe keine Ahnung, wie das System zu bedienen ist.»
- Der CFO einer bekannten Firmengruppe ist erstaunt darüber, dass im Excel die Schaltflächen veränderbar sind.
- Ein Sachbearbeiter druckt alle Rechnungen aus und schiebt sie anschliessend in den Scanner für den Kreditorenworkflow. Die 3 Schritte zur direkten Erfassung aus dem Mail sind ihm zu kompliziert.

Witzig, nicht? Leider keine Satire, sondern die harte Realität. Gerade in den Finanzen ist das Niveau teilweise erschreckend tief. Knapp die Basis zu kennen ist ungenügend. Ein solcher Zustand im Fachwissen würde zur sofortigen Entlassung führen.

Was kann dagegen unternommen werden? Lücken nicht akzeptieren, sondern ausmerzen. Wie? Durch Wissensaustausch! Unabhängig von Alter, Hierarchiestufe oder Fachbereich. Fragen stellen zeigt wahre Grösse. Fragen kostet zudem nichts.

Scheingenauigkeit

Vor Jahren wurde mir gesagt: «Der Buchhalter zählt die Rappen, der Controller die Millionen.» Wer aber zu oft den Rappen zählt, kann locker Tausende in den Sand setzen. Die Scheingenauigkeit in den Finanzabteilungen ist ein Übel erster Klasse. Selbstverständlich ist es wichtig, genau zu sein. Jedoch sollten Aufwand und Ertrag sich dabei die Stange halten. Das ist die Theorie. Wie sieht denn die Praxis aus?

- Ein Buchhalter erhält eine Kundenzahlung. Der Betrag weicht um 5 CHF ab. Er schreibt zuerst per Mail eine Beanstandung. Null Rückmeldung. Er greift zum Telefon und ruft ins Ausland an und beschwert sich mündlich.

«Sind wohl Bankspesen». Trotzdem wird ein Schreiben aufgesetzt mit der Androhung einer Mahnung. Null Reaktion. Eine Mahnung über 5 CHF wird erstellt, zusätzlich 10 CHF Mahnspesen. Null Reaktion. Differenz wird ausgebucht – nach vielen Tagen. «Wir haben es zumindest versucht».

- Die Inventur weist eine Differenz gegenüber dem Systemwert aus. Der Controller ist verärgert und verlangt eine sofortige Nachzählung. Ca. 30 Leute zählen in stundenlanger Kleinarbeit die Teile und finden tatsächlich die Abweichung von 4'000 CHF. Alle sind stolz auf sich. (Lagerwert 15 Mio./Abweichung 4'000 => 0.000267 %!).

Scheingenauigkeit in Reinkultur. Auf Biegen und Brechen das «korrekte» Ergebnis erreichen, ohne sich Gedanken darüber zu machen, was die Aktion kostet. In beiden Fällen ist das Ausbuchen der einzig richtige Weg. Die berühmte «Du-bisch-eh-daa»-Zeit kostet mehr als mancher annimmt. Prüfen Sie das Ver-

hältnis stets genau. Sie werden es nicht bereuen.

Wo liegt das Potential und wo finden wir die Bremser?

Bei Ihnen und Ihrem Umfeld! Jeder von uns sollte ständig über Verbesserungsmöglichkeiten nachdenken und diese, sofern sinnvoll, schnellstmöglich umsetzen. Dieser Ansatz nennt sich «kontinuierliche Verbesserung». Einfach, effizient und kostengünstig. Einfache Lösungen erleichtern uns das Leben. Trotzdem weigern sich unglaublich viele Unternehmen, diesen Weg zu gehen. Zitat des CFO einer sehr bekannten Unternehmung: «Dafür habe ich meine Leute, die machen das schon.» Das Interesse an einer Verbesserung zugunsten der Fachabteilung ist oft nahe Null. Warum bei einigen Abteilungen auf Effizienz pochen und in anderen nicht? Solche Haltungen vermindern den Stress nicht, sie fördern ihn regelrecht.

Titelfrage

Königsweg oder Irrweg? Weder noch. Es gibt keine abschliessende, nicht subjektive, Antwort. Die Entschleunigung kann in gewissen Situationen sinnvoll eingesetzt werden. In vielen Fällen ist es jedoch falsch anzunehmen, dadurch würde sich grundlegend etwas ändern.

Chaos, mangelhafte Kenntnisse ausserhalb des Fachbereichs und die Scheingenauigkeit haben einen wesentlichen Einfluss auf unser Berufsleben. Erst durch ihre Reduktion entstehen die benötigten Freiräume, um die eigene Arbeit zielgerichtet und angenehm zu erledigen.

Entschleunigung bedeutet jedoch auch bewusster leben. (Essen, Gehen, im Jetzt leben, Auszeiten, Ruhe, Zuhören, nichts tun). Dies ist mit kleinen Abstrichen auch in der Arbeitswelt möglich. Schaffen Sie die erwähnten Hindernisse beiseite und leben Sie bewusst «entschleunigt». Familie, Kollegen und Firma werden es Ihnen danken! ■■■