

IHR PERSÖNLICHES WORK-BOOK

FÜR ANDERSDENKER UND WELTBEWEGER



CLAVEY[®]
KNOWLEDGE IN MOTION.

INHALTSVERZEICHNIS

Kapitel 1 / Werte und Gedanken	4
Die Apfelgeschichte	6
Leitsätze und Philosophie	8
Feedback-Kultur	10
Kulturgeschichte	11
Kapitel 2 / Knowledge in motion	12
Der Tintenkleck	14
Premieren – Wann war das letzte Mal das erste Mal	16
Der Wow-Effekt	18
Perspektivwechsel	20
Kapitel 3 / Wirtschaftlichkeit	22
Das Fischernetz	24
Andersdenken	26
Power-Fragen	27
Kapitel 4 / Work-Book	28
Platz für Ihre eigene Erfolgsgeschichte	30
Entscheide dich/Organisiere dich	32
Kreativitätsblock	34
Quellenverzeichnis	35

PROLOG

*Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern
und die anderen Windmühlen.* Aus China

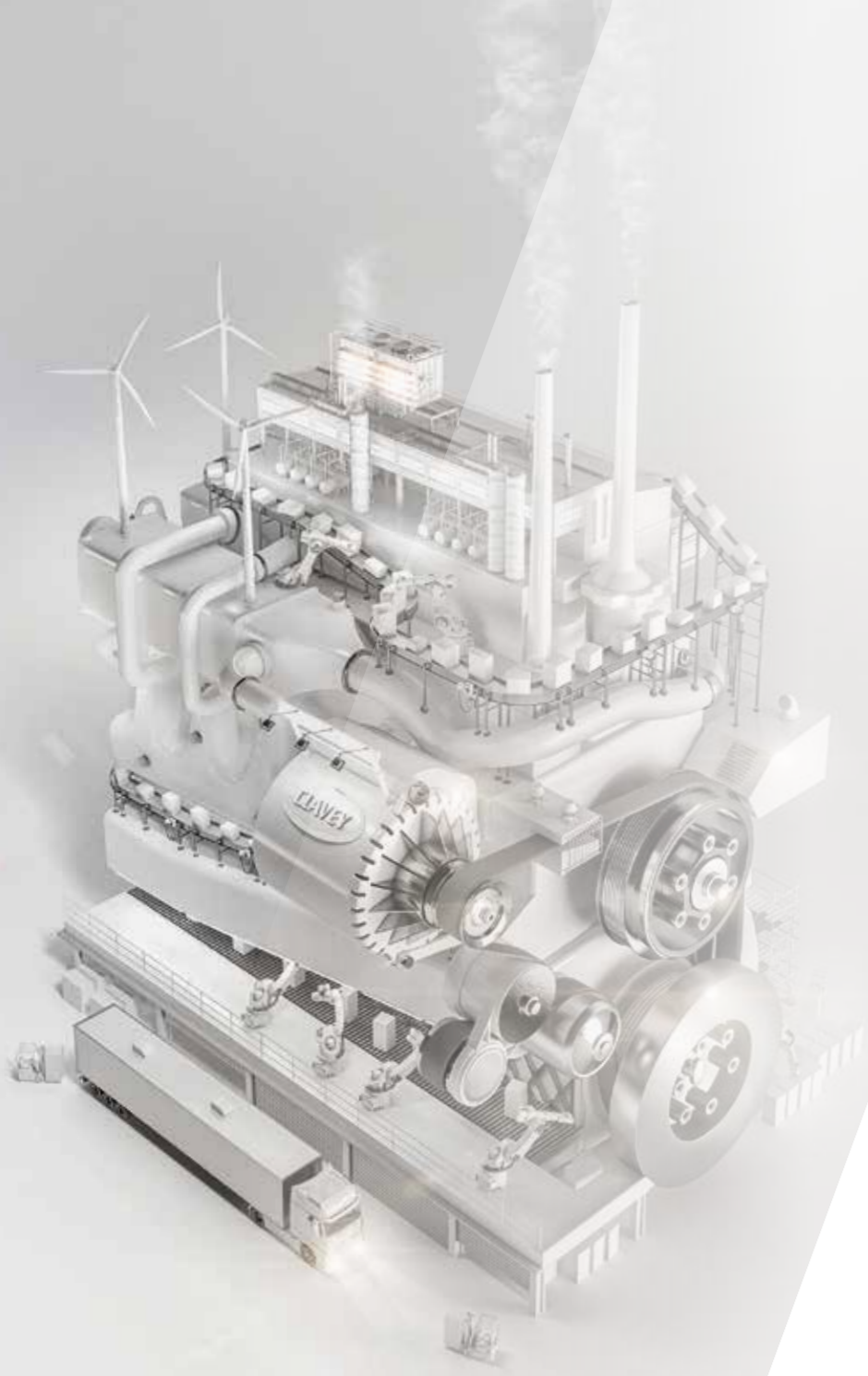
lassen Sie sich mitreißen von dieser Sammlung an außergewöhnlichen Geschichten, die uns dazu bringen möchten, unser tägliches Handeln einmal kritisch zu hinterfragen. Aber warum wollen wir das? Weil wir nur durch Bewusstsein, Erkenntnis und Veränderung eine Entwicklung und das Wachstum unseres Unternehmens sicherstellen. Und wenn ich von UNS spreche, dann meine ich auch Sie. Sie stehen im Mittelpunkt, Sie sind das Unternehmen. Nur Sie haben den Rundum-Blick und die wichtigen Informationen. Sie sind nah am Kunden. Sie sind Teil eines unternehmerischen Traumes, die Dinge zu gestalten. Unsere Organisation zeichnet sich durch **Agilität** aus. Wir wollen und müssen voneinander profitieren. Dadurch schaffen wir **Mut** und **Transparenz**. Das partnerschaftliche Bündnis zwischen Kolleginnen und Kollegen spiegelt sich auch auf Kundenseite wider und ist der Treiber für die gemeinsame Entwicklung. Wir diskutieren verrückte Ideen und diskutieren Ideen verrückt. Wir wollen Details herauskristallisieren, um die Dinge **anders** zu sehen, zu denken und zu tun.

Ich freue mich sehr, dass Sie Teil des Clavey Teams sind und wünsche Ihnen und uns viel Freude beim Lesen und Arbeiten mit diesem Clavey Work-Book. Lassen Sie uns anders sein.



Ihr Lothar Clavey

PS: Wenn Sie möchten, teilen Sie Ihre erarbeiteten Ideen gerne mit uns per Mail an workbook@clavey.eu



Kapitel 1

Werte und Gedanken

Die Apfelgeschichte

WER WIR SIND UND WARUM
WIR SO SIND



Tom bewarb sich bei einer renommierten Firma. Mit Erfolg. Er bekam einen Einstiegsjob. Aber sein Ehrgeiz war geweckt – er wollte mehr. Um genau zu sein: Er wollte mehr Verantwortung und einen höher dotierten Job. Und um das zu erreichen, kniete er sich rein. Er arbeitete gewissenhaft die Aufgaben ab, die ihm übertragen wurden, er kam früh morgens und blieb auch abends länger, damit sein Chef sehen konnte, dass er es ernst meinte. Nach vier Jahren war es endlich soweit: Eine Führungsposition wurde frei. Aber zu Toms großer Bestürzung wurde die Position an einen anderen Mitarbeiter vergeben, der gerade erst seit sechs Monaten in der Firma war! Tom war extrem verärgert und forderte von seinem Chef eine Erklärung. Sein Chef sagte:

»Würden Sie mir einen Gefallen tun, bevor ich Ihre Frage beantworte?« »Na klar«, sagte Tom. »Würden Sie bitte ein paar Äpfel für mich kaufen? Meine Frau hat mich gebeten, die mitzubringen.«

Tom nickte und machte sich auf den Weg zum Supermarkt. Als er wieder zurückkam und dem Chef die Tüte reichte, sagte sein Chef: »Ah, Danke! Welche Sorte Äpfel haben Sie denn gekauft?« Tom war verblüfft. »Ähm, ich weiß nicht. Irgendwelche. Sie haben nur gesagt, dass ich Äpfel kaufen soll. Und das sind Äpfel.« »Gut. Und wie viel haben sie gekostet?« »Hm, da habe ich gar nicht drauf geachtet. Sie haben mir 30 Euro gegeben. Hier sind der Kassenzettel und das Wechselgeld.« »Dankeschön, Tom«, sagte der Chef. »Und jetzt setzen Sie sich bitte und hören genau hin.«

Der Chef rief den Mitarbeiter an, der die Beförderung erhalten hatte: »Hallo Tim, würden Sie mir bitte einen Gefallen tun? Würden Sie bitte ein paar Äpfel für mich kaufen? Meine Frau hat mich gebeten, die mitzubringen.«

Als Tim kurz darauf mitsamt den Äpfeln ins Büro kam, fragte der Chef ihn: »Welche Sorte Äpfel haben Sie gekauft?«

»Oh«, antwortete Tim, »ich war auf dem Wochenmarkt um die Ecke. Dort gab es eine ganze Reihe von Sorten. Granny Smith, Cox Orange, Boskoop, Gala, Elstar, Golden Delicious und noch einige mehr. Ich wusste gar nicht, welche Sorte ich kaufen sollte. Aber mir ist eingefallen, dass Sie sagten, dass Ihre Frau die Äpfel braucht. Also habe ich sie schnell angerufen. Sie sagte, dass sie für den Kindergeburtstag frisches Apfelmus machen wolle. Und dann habe ich den Händler gefragt, welche Sorte sich am besten für Apfelmus eignet. Er hat mir Boskoop empfohlen, weil die sehr aromatisch sind und auch säuerlich, was wohl im Apfelmus am besten schmeckt. Die habe ich dann gekauft.«

»Und wieviel haben die gekostet?« »Ja, das war die andere Sache. Ich wusste nicht, wie viele ich kaufen sollte. Deshalb habe ich nochmals kurz bei Ihrer Frau angerufen und sie gefragt, wie viel Apfelmus sie machen möchte. Sie sagte, dass sie das gar nicht so genau sagen könne. Es kämen 25 Kinder und es gäbe Kartoffelpuffer. Dafür solle das Apfelmus reichen. Also habe ich den Händler gefragt, wie viele Äpfel man für Apfelmus für Kartoffelpuffer für 25 Kinder benötigt. Der war erst etwas ratlos und rief dann seine Mutter dazu. Die wusste Bescheid und riet zu 5 kg Äpfeln. Er hat mir dann extra noch von Hand eine Quittung geschrieben, hier bitte.« »Dankeschön«, sagte der Chef, »Sie können jetzt gehen.«

»Ach«, sagte Tim und drehte sich in der Tür nochmal um, »Ihre Frau wird in der Tüte auch eine Zitrone finden. Das ist kein Versehen, sondern ein Tipp der Mutter des Händlers. Der Zitronensaft verhindert, dass das Mus so hässlich braun wird.« »Danke!«, sagte der Chef nochmal. Sein Blick wanderte zu Tom. Dieser war aufgestanden und sagte mit hängenden Schultern: »Jetzt verstehe ich, was Sie meinen.«

Leitsätze und Philosophie

1 VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

Wir übernehmen Verantwortung. Für Sie, unsere Mitarbeiter. Für unsere Kunden. Und nicht zuletzt für unsere Gesellschaft. In unserem unternehmerischen Handeln nutzen wir Chancen, um unsere Ökonomie, Ökologie und sozialen Lebensverhältnisse zu verbessern. Unser Ziel: eine lebenswerte Umwelt.

2 KUNDENERWARTUNGEN ÜBERTREFFEN

Mit Innovationsfreude und Tatendrang wollen wir Erwartungen übertreffen. Wir machen mehr aus den Ressourcen, Produkten und Zielen unserer Kunden. So entstehen gemeinsame Erfolge.

3 ERFAHRUNG MIT INNOVATION VERKNÜPFEN

Fortschritt ist das Ergebnis aus praxiserprobter Erfahrung und innovativen Ideen. Der kontinuierliche Austausch zwischen Fach- und Führungskräften ist dabei unsere Erfolgsformel.

4 MITARBEITER MOTIVIEREN UND QUALIFIZIEREN

Wir beziehen Sie als unsere Kolleginnen und Kollegen in jeden unserer Prozesse mit ein und schaffen Raum für Kreativität, Eigeninitiative und Erfolg.



KUNDE UND PARTNERSCHAFT

Ihre Ziele zählen – Die Vorstellungen und Ideale unserer Kunden zu realisieren, ist die Basis unseres Handelns. Zu jeder Zeit geben wir dem Kunden Einblick in unsere Arbeit und Ausblick auf unsere gemeinsamen Ziele. Dabei entwickeln wir die bestmögliche Qualität aus seinen Ressourcen. Prozesse zu optimieren bedeutet für uns, Entwicklungspotenziale zu entdecken und umzusetzen. Mit allen Prozesspartnern. Und über das Leistungsverzeichnis hinaus.



WERTE UND KULTUR

Vielfalt leben – Unser internationales Netzwerk ist unser ständiger Innovationstreiber. Die Zusammenarbeit mit Menschen unterschiedlicher kultureller Prägung erweitert täglich den Horizont jedes Einzelnen. Neue Einsichten prägen nicht nur in persönlicher, sondern vor allem in technischer Hinsicht. Alternative Denk- und Arbeitsweisen führen häufig zu ungeahnten Lösungswegen. Durch den stetigen Austausch aller Standorte sichern wir weltweit ein gemeinsames Ziel- und Werteverständnis im Unternehmen.



MENSCH UND HANDWERK

Mehr Effizienz in Produktionsprozessen – Zu jeder Zeit streben wir die Optimierung und gleichzeitige Vereinfachung von Prozessen an. Um dieses Ziel zu erreichen, setzen wir auf die Innovationskraft unserer Mitarbeiter: Schnell realisierbare Lösungen sind das Ergebnis ihrer vielseitigen, praxiserprobten Erfahrungen.

Feedback-Kultur – oder wie ich Kollegen konstruktiv und charmant meine Meinung sage

Feedback ist bei uns immer konstruktiv. Kein Meckern ohne Idee oder Lösungsansatz. Der Feedback-Geber sendet dabei eine Ich-Botschaft und schildert die Wahrnehmung: »*Ich beobachte, dass ...*«, »*Mir ist aufgefallen, dass ...*«, »*Das wirkt auf mich, als ob ...*« oder »*Das hat zur Folge, dass ...*« erläutert die Wirkung »*Ich würde mir wünschen, dass ...*« formuliert den Wunsch. Zudem ist sich der Feedback-Geber vorher im Klaren darüber, was wirklich stört. Dabei helfen die Reflektion der Geschehnisse sowie ein Stichpunktzettel, um den roten Faden nicht zu verlieren, und ein fester Termin in ruhiger Atmosphäre unter vier Augen. Beide Perspektiven werden hierbei abgeglichen. Das Gespräch endet immer mit konkreten Zielen und Maßnahmen über das, was erreicht bzw. verändert werden soll.

Und nun legen Sie los. Schnappen Sie sich Ihren Kollegen und bereiten Sie ihr/ihm und Ihnen selbst einen schönen Tag mit einem konstruktiven Feedback und einem positiven Ergebnis.

Kulturgeschichte

Sprechen wir von einem mittelständischen Unternehmen, dann denken wir an Familien, Traditionen und Historie. Vielmehr noch an den Motor der Konjunktur, an fast 2,5 Millionen Unternehmen und damit mehr als 95 % aller Unternehmen in Deutschland. Als Mittelstand haben wir Charakter, eine eigene Persönlichkeit, die von allen Mitarbeitern geprägt wird. Wir profitieren von hoher Identifikation und einer starken Wertorientierung. Wenn wir dann über Unternehmenskultur sprechen, wird bewusst, dass es keine einheitliche Definition für alle geben kann. Wir als Unternehmen wissen, wofür wir stehen.

WIR STEHEN FÜR WERT- UND ZUKUNFTSORIENTIERTE ENTWICKLUNG

- > WIR SIND CLAVEY
- > WIR SIND UNTERNEHMER
- > WIR SIND QUALITÄT
- > WIR ERGREIFEN CHANCEN
- > WIR GEHEN AUF SIE ZU
- > WIR STEHEN ZU UNSEREM WORT UND HANDELN
- > WIR VERSTEHEN
- > WIR SIND KÜMMERER



Kapitel 2

Knowledge in motion

Der Tintenklecks

WIE WIR UNS VOR KUNDEN
POSITIONIEREN MÖCHTEN

Im immer härter werdenden Wettbewerb gibt es verschiedene unternehmerische Strategien und Visionen, Kunden langfristig zu begeistern und ans Unternehmen zu binden. Die einen setzen auf absolute Perfektion: Sie arbeiten die To-do-Listen gewissenhaft ab, um die Kunden zufriedenzustellen. Vergleichen wir es mit einem Kugelschreiberpunkt auf einem Blatt Papier: Präzise gesetzt – aber auch gut zu erkennen? Eher unwahrscheinlich, da unscheinbar und leicht zu ersetzen. Deshalb möchten wir es anders machen.

PERFEKTION IST KEIN USP

Wir denken einen Schritt weiter und lösen uns von dem starren Perfektionsgedanken, der keinen Blick über den Tellerrand zulässt. So, wie sich ein Tintenklecks auf einem Löschpapierbogen zusehends ausbreitet, so proaktiv, nachhaltig und zielgruppenindividuell wollen wir uns auch vor unseren Kunden positionieren. Der Tintenklecks visualisiert dabei unser angestrebtes Unternehmenswachstum, aber auch die Art, wie wir Aufträge angehen wollen. Anstatt sie starr zu bearbeiten und nur das zu leisten, was gefordert ist, gehen wir in die Tiefe. Mit der erstmaligen Beauftragung wollen wir das Profil und die Ziele unserer Kunden durchdringen und gemeinsam mit ihnen weiterentwickeln. Dabei bauen wir ein komplexes Dienstleistungsnetzwerk auf, das sich – wie ein Tintenklecks – in alle Richtungen ausweiten kann.

WIE WIR UNS POSITIONIEREN

Und deshalb bietet uns der Tintenklecks auch mehr Sicherheit als der Kugelschreiberpunkt: Er wird a) nicht so leicht übersehen und macht unsere Arbeit b) auch nachhaltig wertvoll. Denn unabhängig von der Entwicklung der Auftragslage beim Kunden bleibt immer das Netzwerk und die damit verbundenen Möglichkeiten, zukünftige Aufträge bei den akquirierten Kunden zu erhalten. Seien wir einzigartig, unverwechselbar, nachhaltig wirkungsvoll und unübersehbar – wie der Tintenklecks.

Premieren: Wann war das letzte Mal das erste Mal

Können Sie sich noch daran erinnern, wie es war, als Sie den fünften Tag zur neuen Arbeitsstätte gefahren sind?

Jede Wette, dass Sie das nicht können. Genauso wenig wie an Ihren dreizehnten Schultag, den sechsten Tag, als Sie Ihr neugeborenes Baby auf dem Arm hatten oder den Tag, an dem Sie zum dritten Mal an einer Wahl teilnehmen durften. Nein, Sie erinnern sich an die Premieren! An die erste eigene Wohnung. An das erste selbstverdiente Gehalt. An den ersten Kuss, an die erste Freundin, an den ersten Urlaub ohne Eltern ... Mit dem Alter nimmt die Zahl der Premieren stetig ab. Wir können uns an viele Premieren in unserem Leben erinnern. Das sind fantastische Erinnerungen, die unser Leben enorm bereichern. Ihnen wird es genauso gehen. Natürlich erinnern wir uns an die Premieren genau deshalb so viel besser als an das zweite oder dritte Mal, weil beim ersten Mal so viel mehr Emotionen im Spiel waren. So funktioniert unser Gehirn: Je emotionaler, desto tiefer der Eindruck, desto länger die Halbwertszeit der Erinnerung.

Aber wer hat gesagt, dass Premieren nur etwas für Ihre Jugendzeit sind? Für die meisten Menschen gilt leider: Mit dem Alter nimmt die Zahl der Premieren stetig ab. Und das nicht etwa, weil die Möglichkeiten beschränkt wären. Das Gegenteil ist doch der Fall: Wenn Menschen älter werden, haben die meisten sogar mehr Möglichkeiten, Geld und Gelegenheiten, etwas auszuprobieren. Aber dennoch vermeiden sie die neuen Erfahrungen mehr und mehr und richten sich in den Erinnerungen an die Premieren der Vergangenheit ein.

DAS GEHEIMNIS JUNG ZU BLEIBEN

Eine jugendliche Ausstrahlung ist kein Hexenwerk: Die Kunst besteht darin, immer wieder bewusst Premieren zu suchen und sich förmlich in die ersten Male zu verlieben. Werden Sie süchtig danach! Halten Sie es wie Mark Twain: *»Wirf die Leinen und segle fort aus deinem sicheren Hafen. Fang den Wind in deinen Segeln. Forste. Träume. Entdecke.«*

Besuchen Sie das erste Mal eine Konferenz oder Messe, die Sie noch nie besucht haben – Premiere! Gehen Sie einfach mal mit jemandem aus Ihrer Firma zum Essen, mit dem Sie noch nie zusammengearbeitet, diskutiert oder gesprochen haben – Premiere! Setzen Sie ein Projekt auf, das es so in Ihrem Unternehmen oder gar Ihrer Branche noch nie gegeben hat – Premiere! Machen Sie eine völlig andere Art von Urlaub – Rucksack, Camping, Wandern, Trampen, Airbnb, Tauchen, Angeln, Kreuzfahrt – in Ländern, in denen Sie noch nie zuvor waren – Premiere! Probieren Sie eine neue Sportart aus – Premiere! Besuchen Sie eine Stadt, ein Museum, ein Konzert, eine Oper, ein Theater, ein Fußballspiel, einen Fastnachtsumzug, einen Gottesdienst, einen Shop, ein Restaurant, wo Sie noch nie zuvor waren – Premiere! Denn es ist doch so: Sie sind nur so jung wie die Anzahl der Premieren, die Sie in Ihrem Leben zulassen. Wir stellen immer wieder fest, dass die erfolgreichsten und interessantesten Menschen eine Sache gemeinsam haben: Sie brennen für Premieren!

WERDEN SIE SÜCHTIG NACH PREMIEREN

Sie treiben das Neue an, selbst wenn das Alte noch bestens funktioniert. Sie lernen von anderen Branchen und kombinieren Geschäftsmodelle. Wie zum Beispiel der schweizerische Matratzenhersteller, der Mikrochips in Matratzen einbaut und mit ihnen Flottenmanagement betreibt. Oder wie der mittelständische Büroartikelhersteller, der eine Flatrate für Büromaterial erfindet. Sie arbeiten mit ungewöhnlichen Partnern. Wie zum Beispiel das Krankenhaus, das mit Ferrari kooperiert. Alles, was Sie brauchen, ist ein kleines bisschen Mut, um ein kleines bisschen verrückt zu sein. Ihr Lohn dafür ist, dass Sie sich Ihr Funkeln in den Augen bewahren. Werden Sie wieder süchtig nach Neuem!

Der Wow-Effekt

Wir stehen für wert- und zukunftsorientierte Kundenentwicklung und das bedeutet, unsere Kunden immer wieder positiv zu überraschen und die Zusammenarbeit mit uns als Wow-Erlebnis wahrzunehmen. Das Unternehmen Zappos* versucht, bei Kunden, Geschäftspartnern, Lieferanten und auch den eigenen Mitarbeitern immer einen Wow-Effekt hervorzurufen und das finde ich persönlich sehr interessant: Es geht darum, mehr zu bieten, als erwartet wird, und die Leute zu beeindrucken. Das hinterlässt in der Regel einen bleibenden Eindruck und man wendet sich (zum Beispiel) beim nächsten Onlinekauf direkt an Zappos, weil man sie in sehr positiver Erinnerung hat. Dieser Wow-Effekt gehört mit zum exzellenten Kundenservice – kein sehr guter, sondern ein exzellenter Service. Und genau hier liegt der Unterschied zu den meisten Unternehmen.

Viele halten das Thema Kundenservice für wichtig, legen jedoch nicht den Fokus darauf, sondern bieten höchstens das, was der Kunde erwartet. Probieren Sie es selbst einfach mal aus und überraschen Sie Leute mit einer Reaktion, einem persönlichen Service, einem Kompliment oder einem Geschenk, wenn sie es nicht erwarten. Es muss nicht teuer sein, einfach unerwartet. Ich wette mit Ihnen, dass Sie damit auch einen Wow-Effekt erzeugen werden und demjenigen damit lange gut in Erinnerung bleiben.

Zappos hat seine Budgets vor allem in Richtung Kundenservice verschoben und ist damit sehr erfolgreich. Klar: Ohne Marketing geht nichts, aber anstatt das komplette Budget ins Marketing zu stecken, ist es sicherlich eine gute Idee, den Kundenservice stärker auszubauen. Wer die Kunden stärker bindet, exzellenten Service bietet und die Geschäftsbeziehung nachhaltig positiv beeinflusst, kann auch deutlich mehr erreichen und spürt das dann auch in seinen Umsätzen.

* www.zappos.com

SERVICEWÜSTE DEUTSCHLAND

Mir fallen immer wieder gute Gegenbeispiele auf, bei denen Unternehmen zeigen, wie Kundenservice nicht geht. Ein kleines Beispiel: Letztens kaufte ich im Baumarkt Farbe und ein paar Malerutensilien ein und hatte alles in einem Tragekorb des Baumarktes verstaut. Nun wollte ich nach dem Bezahlen die Ware mit dem Korb zum Auto transportieren, wurde an der Kasse dann aber darauf hingewiesen, dass der Korb den Baumarkt nicht verlassen darf. Mein erster Gedanke: »Echt jetzt? Sehe ich aus wie ein Dieb?« Ich kann es zumindest nachvollziehen, allerdings hätte man hier direkt eine kundenfreundliche Lösung finden können, indem ich eine Tüte erhalte oder meinen Personalausweis hinterlege und den Korb dann mitnehmen und direkt wieder zurückbringen kann. Das Unternehmen ist mir so in extrem schlechter Erinnerung geblieben, obwohl es eigentlich nur eine Kleinigkeit ist. Ich denke, solche Beispiele kennt jeder – Stichwort »Nicht meine Abteilung«.

DAS IST EXZELLENTER KUNDENSERVICE

Im Folgenden finden Sie zwei Punkte, die aus meiner Sicht einen exzellenten Kundenservice ausmachen. Sicherlich gibt es noch mehr Dinge, die man tun kann, ich denke aber, diese beiden Punkte sollten im Fokus stehen und können einen richtigen Uplift in der Kundenzufriedenheit bringen.

1. So schnell wie möglich antworten: Nichts ärgert Kunden mehr als langes Warten auf Antworten – ganz speziell, wenn es zeitkritisch ist. In einer Auswertung von Frost** kam heraus, dass 41 % der Nutzer frustriert sind, wenn man sie warten lässt und sie Gespräche mit verschiedenen Support-Agents immer wieder neu beginnen müssen. Ebenso wichtig ist jedoch, dass man nicht tagelang warten muss, bis sich jemand einem Supportfall per E-Mail annimmt. Bedenken Sie dabei auch, dass der Nutzer nicht einfach abgefertigt werden soll, sondern dass ihm auch tatsächlich geholfen wird. Hier sollte man auch den Wow-Effekt im Kopf haben.

2. Fehler eingestehen und wieder gutmachen: Schlechte Bewertungen können schnell den Ruf versauen und Umsatz einbußen nach sich ziehen. Ganz wichtig ist deshalb: Wenn Sie einen Fehler gemacht haben, seien Sie aufrichtig und gestehen Sie ihn auch ein. Viele haben damit noch ein großes Problem und tun sich schwer. Dabei reicht das Eingestehen und Entschuldigen häufig schon aus. Man sollte hier jedoch auch den Wow-Effekt nicht vergessen: Seien Sie kulant und überraschen Sie den Kunden mit einer schnellen, sauberen und einwandfreien Abwicklung.

** www.clickfox.com

Perspektivwechsel: Warum Ihr Problem vielleicht gar nicht Ihr Problem ist

Nehmen wir uns spaßeshalber irgendein Problem vor. Beispielsweise ... Stellen Sie sich vor, Sie wären der Eigentümer eines Bürohauses. Das ist noch lange kein Problem. Das Bürohaus hat nun viele Stockwerke. Umso besser. Auch kein Problem. Aber Sie sind nun mal auch der Eigentümer des eingebauten Aufzugs. Und dieser Aufzug ist alt und laaangsaamaaam.

So. Und jetzt haben Sie ein Problem! Denn Ihre Mieter beschwerten sich andauernd über diesen Aufzug. Mehrere Mieter drohten bereits auszuziehen, wenn Sie das Problem nicht endlich lösen. Und ab diesem Moment geht es Ihnen ans Geld: Sie wollen auf die Miete dieser Unzufriedenen nicht verzichten. Und Sie wollen natürlich Frieden im Haus. Was also tun Sie?

DAHERGELAUFENE PROBLEME

Klar, die einfachste Lösung liegt auf der Hand: Sie nehmen Geld in die Hand und bauen einen neuen Aufzug ein. Gut, diese Lösung wäre wahrscheinlich die teuerste Variante. Etwas preisgünstiger wäre es, den schwachen Motor gegen ein stärkeres Modell auszutauschen. Oder wie wäre es, einen zusätzlichen Aufzug von der langsamen Sorte einzubauen, um wenigstens die Kapazität zu verdoppeln? Oder den Algorithmus zu verbessern, der den Aufzug steuert? Ja, das alles sind Lösungen. Aber Lösungen von was eigentlich? Was war nochmal das Problem? War das Problem »Der Aufzug ist zu langsam«?

Wirklich? Haben Sie sich da ein wirklich cleveres Problem ausgesucht? Oder haben Sie einfach nur das erstbeste Problem genommen, das Ihnen über den Weg gelaufen ist? Ups. Es ist höchste Zeit für eine genaue Problemdefinition sowie einen Perspektivwechsel.

ERSTMAL INNEHALTEN

Unsere Empfehlung: Anstatt sofort zur Lösung des erstbesten Problems zu springen, erstmal innehalten. Und dann fällt Ihnen ein, dass es in Ihrem Bürohaus ein wesentlich intelligenteres, einfacheres, eleganteres Problem gibt als das biedere Problem »Der Aufzug ist zu langsam« ...

PROBLEMDEFINITION: »REFRAMING« – WECHSELN SIE DEN RAHMEN

Nehmen Sie zum Beispiel das Problem »Die Wartezeit nervt die Nutzer«. Das ist ein Prachtexemplar von einem Problem. Und dann fahnden Sie nach Lösungen. Da fällt Ihnen vielleicht ein, dass Sie einfach in jedem Stockwerk einen Spiegel neben dem Aufzug anbringen könnten. Ist kostengünstig und innerhalb eines Tages erledigt.

Die Wirkung: Die Wartezeit vergeht deutlich schneller, wenn die Leute sich selbst im Spiegel betrachten. Und dann legen Sie noch eine Schippe drauf: Sie lassen leise Musik vor den Aufzügen ertönen. So vergeht die Wartezeit angenehmer und gefühlt schneller. Und dann könnten Sie in jedem Stockwerk neben dem Spiegel noch einen Handdesinfizierer anbringen. Das ist nicht nur ein Schutz vor Bakterien und Viren, sondern gibt den Wartenden auch noch etwas zu tun und reduziert damit deren Unzufriedenheit.

Interessant, oder? Die Lösung mit Spiegel & Co. ist nämlich keine Lösung für das ursprüngliche Problem: Es macht den Aufzug nicht schneller. Stattdessen haben Sie einfach nur die Perspektive gewechselt und das Problem neu gerahmt: »reframed«.

PERSPEKTIVWECHSEL: THINK DIFFERENT

Albert Einstein soll mal gesagt haben: »Wenn ich eine Stunde habe, um ein Problem zu lösen, dann beschäftige ich mich 55 Minuten mit dem Problem und 5 Minuten mit der Lösung.« Da ist was dran!

Lösen Sie nicht automatisch das erste dahergelaufene Problem! Verbringen Sie erstmal ein wenig Zeit mit dem Problem selbst. Und dann: Ändern Sie die Problemdefinition! Denn in jede Problemdefinition backen Sie ja zwangsläufig die Lösung schon mit ein. Wenn Sie sich fragen: »Wie kann ich unserem Sohn eine schöne Geburtstagsfeier ausrichten?« sind Sie bereits in der »Feier« gefangen. Wenn Sie sich aber fragen: »Wie kann ich den Geburtstag meines Sohnes zu einem ganz besonderen Tag machen, an den er sich noch lange erinnert?« – dann denken Sie größer als »Feier« und finden womöglich eine vollkommen andere Lösung, weil Sie nun ein viel größeres Lösungsfeld haben, das neben Feiern auch Ausflüge, Abenteuer, Burgen, Höhlen, Fußballstadien, Aquarien, Achterbahnen, auswärts übernachten, kochen, staunen, singen, tanzen und weiß Gott was noch alles enthält – auch wenn's gar keine Feier ist. Oder eben erst recht.

Verblüffenderweise gilt: Wenn Sie ein gutes Problem gefunden und es geistig wirklich durchdrungen haben, dann haben Sie es meistens schon zu einem großen Teil gelöst. Aber Achtung: Das Reframing von Problemen ist nicht gleichbedeutend mit dem ewigen Brüten über dem Problem. Das wäre nur eine Ausrede, um nicht ins Handeln zu kommen! Und dann haben Sie wirklich ein dickes Problem! Wenn wir ein Problem definieren, backen wir die Lösung schon mit ein.



Kapitel 3

Wirtschaft- lichkeit

Das Fischernetz

ODER DAS EWIGE PROBLEM MIT DER ZEIT

Ein Spaziergänger geht am Rhein spazieren und nach einiger Zeit bemerkt er am Ufer einen Mann, der verzweifelt darum bemüht ist, mit seinem bloßen Händen einen Fisch zu fangen. Der Mann schaut dem Fischer eine Zeit lang verwundert zu und fragt ihn schließlich amüsiert: *»Sagen Sie, guter Mann, soll ich Ihnen vielleicht mal zeigen, wie man ein Fischernetz knüpft?«*

Der Mann wirft ihm nur einen kurzen Blick zu, hält dabei aber nicht mit seiner Tätigkeit inne und antwortet ihm gehetzt: *»Tut mir leid, für so etwas habe ich jetzt wirklich keine Zeit, denn ich muss schließlich Fische für das Abendessen fangen!«* Was sich so amüsant liest, ist jedoch ein gutes Beispiel dafür, wie sich viele Menschen verhalten:

WIR HABEN KEINE ZEIT FÜR DAS
WESENTLICHE UND NEHMEN UNS
KEINE ZEIT FÜR DAS WICHTIGE

Andersdenken

Es mag beruhigend sein, sich an dem zu orientieren, was andere tun. So zu denken, wie es der Mainstream tut. Immer der Herde nach! Mäh! Aber es hat Nebenwirkungen. Gleich zu sein heißt vor allen Dingen auch: Du bist jederzeit austauschbar. Austauschbarkeit ist heute die Todesursache Nummer eins für Unternehmen. Wer austauschbar ist, wird ausgetauscht werden. Es gibt schon genug Schafe, die der Herde folgen.

Erfolg entsteht durch Einzigartigkeit. Und um Einzigartiges anzustoßen, ist nicht allein der große Schritt nach vorn gefragt, sondern auch der zur Seite.

Und zwar weg von den ausgetretenen Pfaden, hinein in das Unwägbare, wo es wieder spannend wird und wo Mut und Kreativität gefragt sind. Wirtschaft heißt Andersdenken. Und Andersdenken ist kein einmaliges Projekt.

Es gibt keinen Anfang und kein Ende. Es ist eine Kultur, eine Haltung, ein grundlegender und allumfassender Wunsch, die Art zu verbessern, wie wir unsere Produkte, unser Geschäft und uns selbst weiterentwickeln. Diese Grundeinstellung muss als Prämisse über allen Handlungen liegen. Denn nur, was sich entwickelt und verändert, ist lebendig. Was sich nicht verändert, ist vielleicht ganz okay. Aber: »**Ganz okay**« ist klinisch tot.

Power-Fragen

Eine Antwort auf eine Frage zu finden scheint oftmals komplex. Doch denkt man intensiver darüber nach, ist es grundsätzlich einfacher, eine Antwort zu liefern, als eine gute Frage zu stellen. Wie oft haben Sie heute etwas gefragt oder hinterfragt? Was ist Ihre Power-Frage, um Ihrem Arbeitsalltag Sinn zu geben? Hier mal ein paar Fragen – zum Hinterfragen und Selbstbeantworten.

- > Was wären Sie, wenn Sie ein Tier wären?
- > Welches Buch sollte jeder im Team nach Ihrer Meinung lesen?
- > Was hindert Sie an der Arbeit?
- > Wenn wir hier in einem Jahr gemeinsam feiern würden, was für ein großartiges Jahr das für Sie war in dieser Rolle, was haben wir gemeinsam erreicht?
- > Wenn Sie nur zwei Stärken haben dürften, für welche würden Sie sich entscheiden?



Kapitel 4

Work-Book

Platz für Ihre eigene Erfolgsgeschichte



Handwriting practice area with 15 horizontal dotted lines.

Handwriting practice area with 15 horizontal dotted lines.

ENTSCHEIDE dich!



DATUM 21.11.2017
 PROBLEM Deadline bis Mittwoch

WICHTIGKEIT
 UNBEDEUTEND LOHNENSWERT LEBENSWICHTIG

IM BESTEN FALL segnet es der Kunde direkt ab

IM SCHLIMMSTEN FALL beginnt das Brainstorming von vorn und Überstunden sind angesagt

DER BAUCH SAGT
lass dich nicht stressen

DER KOPF SAGT
du musst damit heute eigentlich fertig werden

INTUITIVE FOLGE
lass dich nicht stressen

RATIONALE FOLGE

ENTSCHEIDUNG Klaren Kopf behalten und nicht aus der Ruhe bringen lassen!



⊗ Diese Vorlage hilft Ihnen, eine Entscheidung vorzubereiten. Sie unterstützt Sie, alle rationalen und emotionalen Aspekte zu visualisieren und anschließend zu analysieren. Egal, wie komplex die Ausgangssituation ist oder wie unschlüssig Sie sind, hiermit strukturieren Sie sich und Ihr Problem – und erkennen vielleicht, dass Ihr Problem gar nicht so komplex ist, wie gedacht. Schau Sie sich auch die Story zum Perspektivwechsel auf Seite 20 noch einmal an.

⊗ Es ist doch erschreckend, wie wenig Zeit für die wirklich wichtigen Dinge am Ende des Tages übrig bleibt. Und obwohl so ein Tag vollgepackt mit Terminen, Aufgaben und Aufträgen ist, scheint es manchmal so, als hätte man nichts geschafft. Mit diesem Tool schaffen Sie sich auf witzige Weise eine analoge To-do-Liste, einen Überblick über die wichtigen und unwichtigen Dinge. Das Prinzip ist eine Möglichkeit, anstehende Aufgaben in Kategorien einzuteilen. Dadurch sollen die wichtigsten Aufgaben zuerst erledigt und unwichtige Dinge aussortiert werden. Viel Spaß!

ORGANISIERE dich!



SOFORT ERLEDIGEN mich auf den neuesten Stand der Briefings bringen + Kunden zurückrufen

ZURÜCKSTELLEN Jobnummer xy. Kann morgen erledigt werden

Büroartikel bestellen

WEITERGEBEN Druckaufträge an Frau Mustermann weiterleiten!!!

LIEGENLASSEN



Kreativitätsblock

WIE LAUTET DIE FRAGESTELLUNG, AN DER SIE ARBEITEN MÖCHTEN?

WORAN WÜRDEN MAN ERKENNEN, DASS SIE IHR ZIEL ERREICHT HABEN?

WIE KÖNNEN SIE SICHERSTELLEN, DASS IHR ZIEL GARANTIERT NICHT ERREICHT WIRD?

... UND WAS WÄRE DER POSITIVE UMKEHRSCHLUSS AUS DIESEN PUNKTEN?

WIE HABEN ANDERE IHR ZIEL ERREICHT? DENKEN SIE AN DIE BIONIK, ANDERE INDUSTRIEN, KUNST USW.

WER SOLLTE VON DIESER IDEE HÖREN UND SIE WEITERENTWICKELN?

QUELLENVERZEICHNIS CLAVEY WORK-BOOK

Literatur:

Seite 8, 17/18, 22, 28: Anja Förster, Peter Kreuz: Zündstoff für Andersdenker
Seite 26: Rene Egli: Das Lola Prinzip; Editions d'Olt, 2012

Internet:

Seite 9: organisationsberatung.net/feedbackregeln-feedback-geben/,
abgerufen am 01.11.2017
Seite 10: www.clavey.eu/unternehmen.html,
abgerufen am 01.11.2017
Seite 11: www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/KleineMittlereUnternehmenMittelstand.html, abgerufen am 23.11.2017
Seite 20: www.startupakademie.de/kreative-ideen/exzellenter-kundenservice-wow-effekt/,
abgerufen am 01.11.2017, Seite 18
Seite 34: www.design-verlag.com/online-shop/notizbl%C3%B6cke/entscheide-dich/
abgerufen am 01.11.2017
Seite 35: www.creability.ch/#vorlagen,
abgerufen am 16.11.2017

QUELLENVERZEICHNIS EINLEGER INSPIRATIONEN FÜR ENTSCHEIDER

Literatur:

Seite 5, 9: Anja Förster, Peter Kreuz: Zündstoff für Andersdenker
Seite 11: Management Circle-Bildung für die Besten

Internet:

Seite 7: www.designmadeingermany.de/2014/59903/
Seite 9 – 10: www.foerster-kreuz.com/sicherheit-und-vertrauen/



www.clavey.eu