

„Beim Lächeln trägt der Mensch die Seele im Gesicht“

Ernst Weichselbaum, Unternehmer in Waidhofen und Mastermind der Weichselbaum-Consulting, einer Beratungsfirma, die mit ungewöhnlichen Lösungsansätzen für ihre Kunden sehr erfolgreich im Beratungsgeschäft tätig ist, wurde 2013 erneut mit dem Constantinus Award, der von der österreichischen Wirtschaftskammer verliehen wird, ausgezeichnet. Dieser Preis wird für erfolgreiche Beratungsprojekte vergeben und stellt die „Meisterschaft“ in diesem Geschäftsfeld dar.

Weichselbaum beschreitet bei der Beratung seiner Kunden und in seinen Analysen oft völlig neue Wege und führt die Unternehmen so zu wirtschaftlichem Erfolg und neuer Unternehmenskultur. Mit Ernst Weichselbaum führte der Ybbstaler folgendes Gespräch.

Ybbstaler: Herr Weichselbaum, Sie wurden heuer zum dritten Mal von der Wirtschaftskammer mit dem Constantinus Award ausgezeichnet. Dieser Preis ist so etwas wie die österreichischen Meisterschaften für Beratungsprojekte mit internationalem Umfeld. Er wurde zum 11. Mal, heuer in Schladming, veranstaltet. Sie haben dreimal teilgenommen, wurden dreimal nominiert und dreimal prämiert. Was zeichnet Ihre Projekte aus?

Weichselbaum: Die meisten Organisationsprojekte optimieren das Bisherige und geben durchaus professionelle Antworten auf die Frage: „Geht es nicht besser?“

Mein Ansatz geht einen Schritt weiter und stellt die Frage: „Geht es anders nicht viel besser?“ Diese Fragestellung mobilisiert auch ungewöhnliche, bisher unentdeckte Potenziale eines Unternehmens.

„Systemüberwindung ist das Gebot der Stunde“

Ybbstaler: Woher kommen die Antworten auf die Frage: „Geht es anders nicht viel besser?“ Wie geben Sie vor?

Weichselbaum: Ich verzichte auf jede klassische Analyse, weil ja der Analysierende im Besitz objektiver Maßstäbe sein müsste, damit er bewerten kann. Stattdessen wechsele ich die Perspektive gemeinsam mit dem Firmeninhaber von der Innensicht zur Außensicht des Unternehmens. Was wünschen sich die Kunden dieser Firma im Idealfall, unabhängig davon, ob es derzeit machbar erscheint oder nicht. Dabei kommt man zu völlig ungewöhnlichen Lösungen, die zu außergewöhnlichen Erfolgen führen. In wirtschaftlich turbulenten Zeiten ist das Optimieren der bisherigen Systeme oft zu wenig, deshalb ist Systemüberwindung das Gebot der Stunde.

Ybbstaler: Können Sie ein praktisches Beispiel nennen?

Weichselbaum: Bisher galt die Kapazität eines Unternehmens als fixe Größe. Sie sollte gleichmäßig und maximal ausgelastet sein. Das führt, je nach Auslastung, zu ungleich langen Lieferzeiten für den Kunden.

Systemüberwindung bedeutet nun, dass diese bisherigen Gedanken zu neuen Überlegungen in Wettbewerb zu setzen sind. Z. B. was wäre, wenn die Lieferzeit eine kurze konstante Größe wäre, hätte das Vorteile?

Das Herausarbeiten dieser Vorteile und das Umsetzen dieser Gedanken sind nun typische Projektarbeiten.

Ybbstaler: Das heißt, dass Firmen, die mit garantierten neun Tagen Lieferzeit für z. B. Fenster, Küchen, Waschbecken usw. werben, von Ihnen beraten wurden.

Weichselbaum: Ja, so ist es. Man kann auch mit intelligenten Prozessen Werbung betreiben. Bei diesem System profitieren nicht nur die Firmen mit besseren betriebswirtschaftlichen Ergebnissen, sondern eben auch die Kunden und Lieferanten und auch die Belegschaft durch höhere Transparenz der Prozesse.

Ybbstaler: Gibt es weitere Beispiele für Systemüberwindung?

Weichselbaum: Für viele Fachleute ist es zunächst verblüffend, dass man mithilfe von Lohnerhöhungen die Lohnstückkosten senken kann.

„Unternehmer und Mitarbeiter müssen nicht entgegengesetzte Interessen haben“

Ybbstaler: Wie geht das genau?

Weichselbaum: Das ist ganz einfach, man überwindet zunächst die Idee, dass Unternehmer und Mitarbeiter naturgemäß entgegengesetzte Interessen haben müssen. Man lässt die Angestellten in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich auch ihr Unternehmertum ausleben und teilt den so erzeugten Produktivitätsfortschritt zwischen Unternehmer und Angestellten.

Ybbstaler: Wie kommt man auf solch ungewöhnliche Ideen?

Weichselbaum: Zunächst wurde mir das Gestalten in die Wiege gelegt. Meine Mutter war begnadete Schneiderin, mein Vater Tischlermeister. Ich wollte eigentlich Architekt werden, gestalte jetzt aber leidenschaftlich Strukturen und Prozesse im menschlichen Bereich.

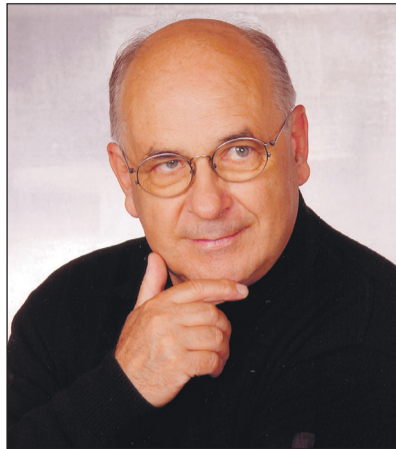
Ybbstaler: Sie haben mir erzählt, dass die Konstruktivisten Watzlawick, von Förster, von Glasersfeld Ihre guten Bekannten waren. Spielt das auch eine Rolle?

Weichselbaum: Mit den Konstruktivisten Heinz von Förster und Ernst von Glasersfeld verbindet mich als „Heimatvertriebener“ das gleiche Jugendschicksal. Innerhalb kurzer Zeit lebten wir an verschiedenen Orten und lernten die Welt aus verschiedenen Blickwinkeln kennen. Zu unserem Glück, denn wenn man die Welt nur aus einer Richtung wahrnimmt und das Wahrgenommene für die einzige Wahrheit hält, so hält man alle anderen Sichtweisen für falsch. Die Konsequenz daraus ist, dass jenseits der jeweiligen Grenzen immer die Bösen und Blöden wohnen, was für mich eine gefährliche und unmenschliche Sichtweise ist.

„Die Wahrheit ist immer ein Kind des Ortes und der Zeit“

Ybbstaler: Wie lernt man als Ybbstaler die große weite Welt der Philosophie kennen?

Weichselbaum: Am Anfang war der Chaos-Kongress in München vor ca. 20 Jahren. Ich sprang, natürlich unvorbereitet, für einen erkrankten Referenten ein und erzählte über meine Ansichten und Einsichten. Unter anderem die Geschichte vom Ybbstaler Ofenloch. Damals fuhr noch die Ybbstalbahn an der Gämse aus Blech auf dem Felsen im Ofenloch vorbei. Drei Menschen sahen diese Gämse. Der erste, als der Zug auf die Gämse zufuhr, der zweite, als



er auf gleicher Höhe war, und der dritte, nachdem der Zug die Stelle passiert hatte. Der Erste sagte: „Die Gämse springt nach rechts“, der Zweite: „Ich seh keine Gämse, ich seh nur einen Strich“ und der Dritte: „Ich sehe die Gämse nach links springen.“ Heinz von Förster saß in der ersten Reihe und reagierte spontan: „Das ist ja purer Konstruktivismus!“ In der Pause waren wir schnell einer Meinung: „Die Wahrheit ist immer ein Kind des Ortes und der Zeit, gezeugt von Menschen im Dialog.“

Ybbstaler: Der Constantinus Award ist doch eine Auszeichnung für wirtschaftliche Leistung und nicht philosophisch! Wie geht das zusammen?

Weichselbaum: Die Brücke ist für mich, dass sowohl Philosophie als auch Wirtschaft sich um Regeln für das Zusammenleben von Menschen bemühen. Gemeinsame Basis ist somit der Zusammenhang zwischen Werten, Denken, Sprechen und Handeln.

Ybbstaler: Reden wir wieder konkret über Unternehmen.

Weichselbaum: „Unternehmen“ ist ein scheinbar klarer Begriff. Die meisten Menschen verstehen darunter den Inhalt von Besitzgrenzen wie er über Bilanzen, beim Finanzamt und an den Börsen dargestellt wird. Man kann aber genauso denken, dass ein Unternehmen all das ist, was sich bewegt, wenn ein Kunde einen Auftrag unterschreibt. Die eine Sichtweise führt letztendlich zu Handlungen, welche das Innenleben einer Firma gegen den Rest der Welt optimieren und stärken, die andere Sichtweise zur Stärkung von Netzwerken, die über die Firmen hinausgehen. Davon abgeleitet ist der Unternehmer zum einen ein Eigentümer, zum anderen ein Interaktionspartner an Nahtstellen zur Erzeugung von Nutzen auf beiden Seiten.

Ybbstaler: Das bedeutet aber, dass der Einkäufer, der seine Lieferanten zu immer niedrigeren Preisen zwingt, auf Dauer kontraproduktiv ist?

Weichselbaum: Das ist völlig richtig, aber auch der, der stets die höchsten Rabatte gibt, zerstört genauso Wirtschaftsstrukturen.

Ybbstaler: Das klingt gut, trotzdem müssen sich erfolgreiche Unternehmen am Markt durchsetzen.

Weichselbaum: Das ist richtig, durchsetzen kann man sich durch Missbrauch, Macht, Lobbying usw., oder durch die Attraktivität des Angebotes an alle Beteiligten. Dabei geht es sowohl um Lieferanten und Kunden als auch um Unternehmer und Belegschaft.

Ybbstaler: Und wer bezahlt?

Weichselbaum: Wenn man die Reibungsverluste durch unterschiedliche Werte, Gedanken, Sprachen, Handlungen vermeidet, lassen sich durchaus marktgerechte, faire Einkaufspreise, entsprechende Löhne und Gewinne vereinbaren.

„Ungleiche Rhythmen erzeugen Reibungsverluste“

Ybbstaler: Wo kann man konkret Geld sparen?

Weichselbaum: Nun, wenn man das letzte mit dem Constantinus prämierte Projekt betrachtet, wird mit dem Titel schon ein riesiges Potenzial aufgezeigt. „Swinging Production“ bedeutet, dass das ganze Unternehmen vom Angebot bis zur Faktura inklusive der Lieferanten im Rhythmus der Kunden zu schwingen hat, denn ungleiche Rhythmen erzeugen Reibungsverluste! Beim Mitschwingen werden an vielen Stellen Lager vermieden und auch kein Material und keine Arbeitsstunden werden weggeschmissen, nur weil der jeweilige Kunde Änderungswünsche hat.

Ybbstaler: Gibt es weitere Beispiele?

Weichselbaum: Verschwendung entsteht oft auch dadurch, dass es eine Arbeitsteilung zwischen einem Verantwortlichen und einem Handelnden gibt. Z. B. hält man den Meister für die Qualität der Arbeit seiner Gesellen verantwortlich. Ich meine aber, nur wer das Loch bohrt, kann für die Qualität des Loches verantwortlich sein. Ein Leitsatz lautet somit: „Handlungsstrecke und Beeinflussungstrecke müssen ident sein, sonst kann es keine unmittelbare Verantwortung geben.“

Ybbstaler: Das bedeutet ja, dass der Meister zuschauen muss, wie der Geselle ein Loch schief bohrt!

Weichselbaum: Wenn der Geselle ein Loch schief bohrt, dann weiß er in aller Regel, dass das Loch falsch ist und der Geselle hat das Recht zu lernen, wie man ein Loch gerade bohrt. Auch durch Mithilfe des Meisters. So wird der Meister vom Vorgesetzten zum Dienstleister und seine Anstrengung nachhaltiger.

Ybbstaler: So gesehen gibt es dann tatsächlich niemanden im Unternehmen, der nicht konkret Verantwortung trägt, und die Verantwortung geht somit über den exklusiven Zirkel der Führungskräfte hinaus?

Weichselbaum: Das war noch nie anders, es wurde nur immer anders gesehen und dargestellt.

Ybbstaler: Das Bild, dass ein Unternehmen mit dem Markt mitschwingt, gefällt mir gut, wer gibt nun den Rhythmus vor?

Weichselbaum: Die ganze Welt schwingt. Die Erde um die Sonne im Jahr, der Mond um die Erde im Monat, und die Erde täglich um die eigene Achse. Auch die Wirtschaft schwingt. Jeder kennt Konjunkturzyklen, Saisoneinflüsse und auch die wiederkehrenden

Moden. Hausfrauen beim Kochen und die Bauern beim Wirtschaften leben selbstverständlich im Rhythmus des Lebens und argumentieren nicht mit idealen Losgrößen, Rüstzeiten und Economy of Scale.

Ybbstaler: Sie zitieren hier einfache, dem Leben nabestehende Beispiele und nicht die hochkomplexen Denkweisen der Finanzwirtschaftler, die uns derzeit in den Medien entgegenkommen.

Weichselbaum: Diese Geschichten und Argumentationen wecken in mir Erinnerungen an zwei Geschichten in meiner Jugend. Die eine Geschichte ist „Des Kaisers neue Kleider“, die zweite ist die mit dem Schachbrett und der Verdoppelung der Reiskörner pro Feld. Solange man sich in der ersten Reihe der Schachfelder befindet, ist alles einfach. Man übersieht aber dabei, dass bei den späteren Feldern die Reisernten der Welt nicht mehr ausreichen, um das nächste Feld zu befüllen.

„Die Vernetzung aller Systeme als vierte industrielle Revolution“

Ybbstaler: Und was bedeutet das Ihrer Meinung nach für die Zukunft?

Weichselbaum: Dass so wie die „com“ Blase auch die Finanzblase platzen wird, siehe Beispiel Schachbrett. Trotzdem bin ich Optimist und glaube, dass eine lebenswerte Zukunft an vielen Stellen schon begonnen hat. Ich sehe, wie einige Wissenschaftler auch, die Vernetzung aller Systeme als vierte industrielle Revolution. Die Netzwerke in der Familie, am Arbeitsplatz zwischen den Firmen und auch zwischen den europäischen Staaten als Vorreiter werden unser aller Leben genauso nachhaltig verändern wie die anderen drei industriellen Revolutionen durch Mechanik, Elektrotechnik und den Computer.

Die bisherigen drei Revolutionen hatten die Entwicklung von Maschinen und deren Weiterentwicklung als Anlass, die vierte Revolution, die Vernetzung, kümmert sich wieder um den Menschen und erzeugt Begegnungsqualität.

Ybbstaler: Ganz einfach ist das nicht, was Sie so erzählen, aber offensichtlich sind die prämierten Projekte und die anderen umgestellten Firmen ein Beleg für die Brauchbarkeit Ihrer Ansätze. Haben Sie eine allgemeine Empfehlung?

Weichselbaum: Wenn man die Jahre rückwärts zu zählen beginnt, schreibt man entweder Memoiren oder man verfasst einen kategorischen Imperativ. Kant meinte: „Verhalte dich stets so, dass Dein Leben als allgemeines Vorbild dienen kann“, von Förster, „...“, dass die Summe der Anschlussmöglichkeiten steigt“, von Glasersfeld, „...“, dass die Viabilität (Lebensqualität) zunimmt“ und Weichselbaum, „...“, dass die Summe des Lächelns zunimmt“. Denn beim Lächeln trägt der Mensch die Seele im Gesicht!

Ybbstaler: Herr Weichselbaum, wir danken für das Gespräch.