

# Verschwendung von Zeit und Geld

*Von Markus Knill*

Das sogenannte Pareto-Prinzip zeigt, dass wir mit 20 Prozent des Aufwands 80 Prozent des Resultats gewinnen können. Man nennt dieses Prinzip auch die 80:20-Regel. Mit den restlichen 80 Prozent des Aufwands erreicht man nur noch 20 Prozent der Ergebnisse.

Dazu ein Beispiel. Viele Buchautoren behaupten, dass man oft schnell einen akzeptablen Entwurf zu einem Aufsatz, Artikel oder Buch fertiggestellt hat, dann aber die meiste Zeit mit Details, Bereinigungen und Korrekturen verbringt. Wer jedoch Einblick in Spitäler, Schulen und Firmen hat, stellt fest, dass die Anhäufung von Papier grassiert. Das Prinzip mit der Papierflut lautet dann: 80 Prozent Papier und nur 20 Prozent Ertrag!

## **Formulare, Formulare**

Kürzlich brachte mir eine Führungspersönlichkeit zur Beratung einen Stoss Papier mit. Es waren Rückmeldungen, Zusammenfassungen von Prüfern im Unternehmen. Unglaublich, was da alles an Papier produziert worden ist. Wahrscheinlich war der Aufwand verbunden mit der guten Absicht, den Istzustand zu verbessern – mit der Begründung: Wir benötigen dieses

Papier für das Qualitätslabel. Früher wurde gefrotzelt: Von der Wiege bis zur Bahre – Formulare, Formulare. Wer geglaubt hat, dem Papierkrieg sei im Alltag nach und nach der Garaus gemacht worden, muss sich eines Schlechteren belehren lassen. Mit Beraterfirmen, die beauftragt werden, die Qualität eines Unternehmens zu überprüfen und Mitarbeiterbeurteilungen zu normieren, eskaliert die Papierflut.

Muss es nicht zu denken geben, wenn in Heimen Pflegerinnen und Pfleger in Teamsitzungen Listen ausfüllen müssen und sich mit Papierkram herumschlagen, anstatt sich den Patienten widmen zu können? Wenn Lehrerinnen und Lehrer Zeit benötigen, um Formulare auszufüllen und die Kinder deshalb länger sich selbst überlassen werden? Wenn in Firmen sich alle schriftlich beurteilen und die Beurteilungen korrigiert und in Listen und Tabellen zusammengefasst werden, aber der Aufwand zu keiner Verbesserung führt? Wenn unter der Thematik «Veränderungsmanagement» Veränderungen zwar schriftlich formuliert werden, aber die Nachhaltigkeit fehlt?

Der Aufwand mit Formularen und Listen ist vielfach Leerlauf. Konkret: Verschwendung von Zeit und Geld!

Wenn Veränderungen und Papier zu keinen Verbesserungen führen, sollten wir darauf verzichten. Wer kennt nicht den Kapitalfehler: Missstände werden an den Pranger gestellt, statt die Selbstkritikfähigkeit zu fördern, damit «Sünder» – dank Einsicht – sich selbst verbessern.

## **Vier-Augen-Gespräche von Vorteil**

Es gibt hilfreiche Werkzeuge, um das 80/20-Prinzip umzukehren: Kritik mündlich und Lob schriftlich. Wer glaubt, es sei besser, Beanstandungen schriftlich auszutragen, vergisst, dass auf dem Papier jedes Wort interpretiert werden und zum Bumerang mutieren kann. Bei Texten fehlen nonverbale oder paraverbale Signale, die Kritik akzeptabler machen können. Besser sind darum also Vier-Augen-Gespräche statt das «Wäsche waschen» am runden Tisch – mit allen Beteiligten und den üblichen Protokollen

Bei Unzulänglichkeiten wird die Kritik rasch und direkt unter vier Augen mündlich vorgebracht. Damit wird vermieden, dass der Kritisierte blossgestellt wird. Er muss sich nicht rechtfertigen, verliert nicht das Gesicht und ist eher bereit, das eigene Verhalten zu verbessern. Alles ohne Papier! Das Prinzip «Immer zuerst mündlich und

direkt Unzulänglichkeiten angehen» hat sich überall bewährt: in Schulen, Spitälern, auch in der Ehe. Bei meiner Tätigkeit als Ombudsmann einer Kantonsschule habe ich dank des Vier-Augen-Prinzips viel weniger Arbeit. Es ist ein Unterschied, ob eine Schülerin den Klassenlehrer im Klassenzimmer oder unter vier Augen beanstandet. Kein Mensch will an den Pranger gestellt werden. Auch der Lehrer nicht.

Gute Erfahrungen habe ich in einer höheren Schule gemacht, deren Lehrkräfte unter dem Papierkrieg der internen Feedbackregelung litten. Es wurde angeordnet, dass jede Lehrperson mit einem Lernpartner, den sie selbst bestimmen konnte, sich nur noch auf einen Lernpunkt beschränkt. Die Nachhaltigkeit musste aber beim nächsten Treffen überprüft werden. Die Konzentration auf den wichtigsten Verbesserungspunkt beschleunigt immer die Verbesserungsprozesse.

Fazit: Auch ohne viel Papier sind nachhaltige Verbesserungen möglich. Geschrieben ist noch nicht gemacht. Verändert ist nicht immer verbessert. Das gilt natürlich auch für «elektronisches» Papier.