

# 1. Wo die Disharmonie herkommt – die Verluste

»Es gibt nur zwei Arten von Musik – gute und schlechte Musik.«

*Miles Davis*

»Was ist denn bloß mit Klaus an der Gitarre los? Der hat seinen Einsatz ja schon wieder verpasst!«, denkt Tom und schüttelt den Kopf. »Dabei ist heute DIE Chance für uns als Band, bekannter zu werden!«

Zum allerersten Mal wurden die vier Musikerfreunde, die unter dem Namen »Charivari« in Kneipen Coverlieder spielen, als Headliner zum Straßenfest eingeladen. Sie waren so stolz, endlich mal vor einem größeren Publikum spielen zu können. Und zwar nicht nur die eingespielten Nummern, sondern eigene Lieder, was Anspruchsvolles, andere Rhythmen, mehr Improvisation.

Tom hatte seiner Frau Lisa schon die ganze Woche von diesem großen Auftritt vorgeschwärmt. Ja, sie hatte ihn sogar kaum noch zu Gesicht bekommen, weil die Band ständig proben musste. Manchmal war Tom aber etwas enttäuscht von den Proben zurückgekommen.

»Der Klaus will jetzt wohl groß rauskommen. Der hört uns gar nicht mehr zu, der macht nur noch sein Ding! Immer ist er zu schnell und bringt damit alle aus dem Takt. Und der Bernie am Bass treibt uns nur noch – egal wie schlecht wir sind. Hauptsache, wir spielen unser Line-up schnell durch und können zum gemütlichen Teil übergehen.«

Lisa hat sich immer gedacht, dass die Freunde sich wieder zusammenraufen. Schließlich kennen sie sich schon so lange und haben so manchen Sturm überstanden. Doch jetzt auf dem Stadtfest wird es offensichtlich: Sie hetzen von Song zu Song, und mit jedem wird die Performance schlimmer. In den Solopassagen an der Gitarre, am Bass, am Keyboard oder am Schlagzeug ist zwar jeder Einzelne unschlagbar. Aber wenn sie zusammenspielen, wirkt es unprofessionell. Die Musik ist unharmonisch, es groovt nicht, die Band kommt einfach nicht in einen gemeinsamen Flow. Der Funke springt nicht über, nicht auf der Bühne, und schon gar nicht beim Publikum.

»Wie schade!«, denkt Lisa, die mit ihren zwei Kindern im Publikum steht und sich hinter ihrer Maß Bier versteckt. »Jetzt haben wir all unseren Bekannten

*Bescheid gesagt, dass sie zu Toms großem Auftritt kommen sollen. Ich hoffe, möglichst viele sind verhindert und müssen sich dieses peinliche Schauspiel nicht antun.»*

## **Alles Amateure?**

Wenn ich Unternehmen berate und mit unzufriedenen Führungskräften spreche, beschreiben manche ihre Situation so, als wären sie Teil einer Amateurband. Jeder Einzelne ist zwar mit Leidenschaft, Fleiß und Engagement bei der Sache, aber das Gesamtergebnis ist nun mal keine Profileistung. Immer wieder klingen Töne schief: Mal sind die Zahlen gut, mal wieder grottenschlecht. Mal gelingt die Zusammenarbeit, mal kriegen sich die Mitarbeiter wieder über Kleinigkeiten in die Wolle. Kaum ist ein Kunde zufrieden, beschweren sich zwei andere und wieder einer reklamiert.

Kurz: Ich höre in diesen Teams wenige harmonische Klänge, und sehe selten Experten, die miteinander im Flow sind und sich gegenseitig zu Höchstleistungen anstacheln. Stattdessen höre ich Disharmonien und schlechte Rhythmen, Dissonanzen und Kakophonien.

Obwohl jeder Einzelne sich größte Mühe gibt, gut zu performen, lässt das Gesamtergebnis zu wünschen übrig. Es ist nicht nur sub-optimal, es ist häufig richtig schlecht. So schlecht, dass die Kunden merken, dass hier etwas nicht stimmt.

Stellen Sie sich vor, Sie gehen als Kunde in die Autowerkstatt, um Ihren Wagen reparieren zu lassen. Sie stellen Ihr Auto ab, drücken dem Mechaniker den Schlüssel in die Hand, und sagen ihm, was mit dem Auto los ist. Er sagt Ihnen, dass er das Problem gleich regeln kann, er muss nur kurz sein Werkzeug holen. Sie freuen sich wie ein Schneekönig, denn Sie waren davon ausgegangen, dass es länger dauert. Fröhlich tippen Sie eine SMS an

Ihre Lebenspartnerin mit der Info, dass Sie sie auf dem Heimweg gleich mit dem Auto abholen. Sie halten Ausschau nach Ihrem Mechaniker, sehen ihn aber nirgendwo. Sie setzen sich, holen eine Zeitschrift raus, blättern auf und bleiben beim Leitartikel hängen. Nachdem Sie den Beitrag komplett gelesen haben, ist immer noch keine Spur vom Mechaniker zu sehen. Sie schauen auf die Uhr: Er ist seit einer Viertelstunde weg. In dem Moment, in dem Sie einen anderen Mitarbeiter fragen wollen, wo er bleibt, kommt Ihr Mechaniker zurückgerannt. Er ist schweißgebadet, in seiner rechten Hand ein Schraubenschlüssel.

»Tut mir leid, ich konnte mein Werkzeug nicht finden, und habe mir den Schlüssel eben beim Kollegen ausgeliehen. So, jetzt sagen Sie mir bitte nochmal: Wo kommt das Geräusch genau her?«

Wenn Sie jetzt bezweifeln, dass Sie rechtzeitig ankommen, um Ihre Partnerin abzuholen, dann sind Ihre Zweifel völlig berechtigt. Dieses Unternehmen wirkt nicht nur unprofessionell, es ist auch unprofessionell. Wenn ein Meister erstmal losrennt, um einen einfachen Schraubenschlüssel zu suchen und ihn nach langem Stöbern in irgendeiner Kiste findet oder sich beim Kollegen einen ausleiht, dann spricht das nicht gerade für eine gute Arbeitsorganisation. Es spricht auch nicht für einen guten Arbeitsprozess. Wenn ein Meister Ihnen in Aussicht stellt, Ihr Auto gleich zu reparieren, und eine Viertelstunde braucht, um arbeitsfähig zu werden, dann klingt das auch nicht nach einem guten Erwartungsmanagement. Und wenn ein Meister Sie schweißgebadet fragt, was nun genau das Problem ist, nachdem Sie ihm zuvor die Lage schon akkurat geschildert hatten, dann klingt das nach Überarbeitung und Überforderung.

Das wirkt nicht nur unprofessionell. Das ist unprofessionell.

Jetzt kann es sein, dass dieser Mitarbeiter ein absoluter Anfänger ist. Das ist aber selten der Fall. Meist ist das Unternehmen insgesamt ein Anfänger. Ein Amateur. Oder sagen wir ein »Aspirant«.

Jedenfalls noch kein Profi. Das lässt sich daran erkennen, dass auf verschiedenen Ebenen Disharmonien auftreten:

- in der Arbeitsorganisation,
- in der Prozessgestaltung,
- in der Kommunikation zwischen Kollegen, Abteilungen, Bereichen,
- in der Organisationsgestaltung,
- in der Führung,
- in der Zieleausrichtung etc.

Ein gut funktionierendes Unternehmen erkennen Sie daran, dass die Arbeitsprozesse effizient und effektiv ablaufen – alles ist im Flow. Doch diesen Flow in einem Unternehmen herzustellen, ist eine Kunst. Und je größer das Unternehmen ist, desto größer ist die Kunst, den Flow herzustellen.

Unsere Wirtschaftswelt ist nämlich geprägt von Arbeitsteilung und Spezialisierung; diese befähigen uns, ein hohes Maß an Leistung zu erbringen, das wiederum zu einem erheblichen gesellschaftlichen Wohlstand führt. Doch die Arbeitsteilung birgt auch Probleme: Sie erzeugt Schnittstellenverluste, die Reibungsverluste nach sich ziehen. Und diese Schnittstellenverluste bleiben häufig unerkannt.

Als ich früher mal eine Schlecker-Filiale betreten habe, um einzukaufen, habe ich gedacht: »Mein Gott, sieht das hier schlampig aus! Da ist auch keiner da, der dich beraten kann.« Und weil die Läden immer so ungeordnet aussahen und offensichtlich auch am Personal gespart wurde, waren die Kunden davon überzeugt, dass dort die Preise deshalb günstiger sind als bei der Drogeriemarkt-Konkurrenz. Dieses Image hielt sich auch in der Öffentlichkeit wacker: Schlecker ist günstiger als andere Drogerien, weil Schlecker am Service spart.

Heute weiß man allerdings, dass das ganze System hinter den Schlecker-Filialen nicht gestimmt hat: Schlecker war einfach schlecht organisiert und wurde schlecht geführt. Die Mitarbeiter wurden ausgebeutet, die Standorte des Filialnetzes wurden ungünstig gewählt und die Verantwortlichen haben eine schlechte Lagerwirtschaft betrieben.

Ob eine Band harmonisch spielt, erkennt der Hörer sofort am Klang – auch ohne musikalische Fachkenntnisse. Wenn ein Unternehmen Disharmonien aufweist, ist es genauso. Die Disharmonien fallen zuerst den Kunden auf! Nicht den Führungskräften und erst recht nicht den obersten Gremien.

Das ist auch völlig normal: Als Führungskraft sind Sie per Definition nicht so nah am Kunden wie die Mitarbeiter auf der Ausführungsebene. Doch diese Tatsache bringt erhebliche Nachteile, ja sogar Gefahren mit sich: Sie bekommen nicht mit, dass die Ergebnisse Ihrer Mitarbeiter schlecht sind. Sie erkennen nicht die Disharmonien zwischen Kunden und Unternehmen, und haben darum keinen Anlass, nach der Ursache zu forschen.

Doch genau dieser Schritt ist notwendig. Wenn eine Band unharmonisch spielt, dann muss sie sich fragen: Was müssen wir ändern, um besser zusammenzuspielen? Die Besetzung? Das Repertoire? Den Takt? Die Art zu proben? Sprich: Sie bekommt von außen den Impuls nach innen zu schauen. Das Gleiche gilt für Unternehmen.

Wenn ein Unternehmen seine Kunden unzureichend bedient, dann sollte diese Rückmeldung aus dem Markt der Anlass sein, um zu untersuchen, an welchen Stellen innerhalb des Unternehmens es knirscht. Denn dort, wo Disharmonien herrschen, verstecken sich Verluste. Und Verluste rauben den Menschen die Energie, den Prozessen den Flow, den Kunden das Wow-Erlebnis, und dem Unternehmen den Erfolg.

Werden diese Verluste jedoch identifiziert und behoben, entpuppen sie sich als Goldminen. Sie decken nämlich die versteckten Potenziale auf.

Verluste erkennen  
heißt Potenziale  
entdecken. Das Potenzial Ihres Teams, Ihrer Abteilung, Ihres Bereichs oder Ihres Unternehmens legen Sie also frei, indem Sie zunächst die Disharmonien im Unternehmen und die dahinterliegenden Verluste aufspüren. Und davon gibt es viele.

Am häufigsten werden zu diesem Zweck Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung eingeführt. Lean Management funktioniert super und ist jedem Unternehmen zu empfehlen. So können Verschwendungen in der Wertschöpfungskette stark reduziert werden. Allerdings gibt es über die klassischen Verschwendungsarten hinaus Verluste, die mit der Lean-Brille oft übersehen werden. Diese Verluste sind aber oft um ein Vielfaches größer – und eigentlich ziemlich offensichtlich.

Ich stelle Ihnen im Folgenden solche Verluste vor. Ansätze, um diese zu beheben, finden Sie in den kommenden Kapiteln. Schließlich handelt das ganze Buch davon, wie Sie die Potenziale in Ihrem Team, Ihrer Abteilung, Ihrem Bereich oder Ihrem Unternehmen heben und Schritt für Schritt Flow Work erreichen. Doch indem Sie sich einen Überblick über die wichtigsten Verluste verschaffen, können Sie rasch erkennen, wo Ihre wichtigsten Potenziale liegen.

### **Überrascht vom Normalen: Verluste durch fehlende Planbarkeit**

Jeder hat Arbeitstage erlebt, in die er hoch motiviert gestartet ist, dann aber völlig aus dem Takt gebracht wurde.

Stellen Sie sich einen durchschnittlichen Arbeitstag einer Pflegedienstleiterin vor. Ich nenne sie mal Gudrun. Ihre Station ist mit genau so vielen Pflegekräften besetzt, dass der Alltag einigermaßen bewältigt werden kann. Jetzt kommt Gudrun morgens rein auf Station und wird gleich überrascht: Drei Kolleginnen haben sich krank gemeldet, eine Grippewelle ist wohl im Anflug.

Gudrun gerät mächtig in die Bredouille: Woher soll sie das nötige Ersatzpersonal nehmen, um alle anfallenden Aufgaben zu erledigen? Und was soll sie tun, wenn noch andere Kollegen ausfallen? Krampfhaft versucht sie die Einsatzplanung zu verändern. Am Ende bleibt ihr jedoch nichts anderes übrig, als bei Kollegen aus anderen Abteilungen um Personal zu betteln. »Der Tag fängt ja gut an«, denkt sie bei sich.

Doch bevor sie überhaupt auf Bettelgang gehen kann, kommt schon die nächste schlechte Nachricht: Die Nachtschicht hat völlig den Überblick verloren und vergessen, den Patienten Homann umzubetten. Die Gesundheitssituation des Patienten hat sich über Nacht entscheidend verschlechtert. Im Team schieben sich alle den schwarzen Peter zu: Keiner will es gewesen sein. Und nun? Gudrun muss in die Bresche springen!

Das klingt alles nach Ausnahmezustand, doch der Ausnahmezustand ist im Alltag vieler Führungskräfte eher die Regel als die Ausnahme. Morgens werden sie gleich von Themen überrascht, die nicht eingeplant waren.

Der Ausnahmezustand ist eher die Regel als die Ausnahme.

In der Zwischenzeit sind kleinere bis mittlere Katastrophen passiert, die sie nun sofort beilegen müssen. Überfallartig organisieren sie sich um und spielen Feuerwehr, statt wichtige langfristige Themen und Projekte voranzutreiben. Wenn dann noch die Stimmung im Team nicht gut ist, weil der Plan so selten funktioniert, dann müssen sie auch noch die Konflikte zwischen den Teammitgliedern austragen. Insbesondere, wenn es noch Sonderaufgaben zu verteilen gibt.

Und warum bleibt dieser Negativkreislauf bestehen? Weil diese Führungskräfte sich immer wieder von den gleichen Problemen überraschen lassen, statt eine dauerhafte Lösung dafür zu suchen. Weil sie es in Kauf nehmen, Fehler selbst aufzufangen statt ein System zu errichten, das wiederkehrende Fehler für sie einfängt. Kurz: Weil Probleme nicht systematisch an der Ursache gepackt und gelöst werden, sondern lediglich an der Oberfläche.

Im Flow ist ein Team dann, wenn operative Probleme gar nicht die Chance haben, chronisch zu werden, weil das Team darin geübt ist, neu auftretende Probleme gleich bei der Wurzel zu packen. Voraussetzung für eine solche Art der Problemlösung ist eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung sowie völlige Zielklarheit. Das heißt, dass Führungskraft und Mitarbeiter jederzeit wissen, wo sie bezüglich der wichtigsten Ergebnis-Ziele in ihrer täglichen Aufgabenumsetzung stehen und Abweichungen bzw. Probleme in Zahlen, Daten und Fakten benennen können. Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, werden bei Abweichungen im Tagesgeschäft unmittelbar Korrekturmaßnahmen eingeleitet und umgesetzt. Die Ursachen von Zielabweichungen, also von Problemen, werden systematisch ermittelt und beseitigt. Sprich: Das gleiche Problem kann nicht mehr wiederkehren.

Wie sieht denn Ihr Alltag aus? Zwischen dem »Dream Team« und dem völlig überforderten Team gibt es in der Realität viele Schattierungen. Wo ordnen Sie sich ein?

**Welche Aussage passt am besten zu Ihrer Situation?**

**Wählen Sie nur eine aus. Unten finden Sie die Legende.**

|                                                                                                                                                      |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Wir lernen aus unseren Problemen und leiten daraus neue strategische Handlungsfelder ab. Wir machen aus Problemen Chancen und aus Schwächen Stärken. | 1 |
| Wir lösen Probleme effektiv und nutzen Freiräume zu Verbesserungen.                                                                                  | 2 |
| Wir haben unser Tagesgeschäft im Griff. Wir erleben immer mal wieder einen perfekten Tag.                                                            | 3 |
| Wir sind zu oft im Krisenmodus unterwegs. Wir rennen den Problemen hauptsächlich hinterher.                                                          | 4 |
| Meine Energie und die der Kollegen verpufft völlig im täglichen Hamsterrad und Feuerwehrmodus.                                                       | 5 |

1 = Gratulation! Die Steuerung des operativen Tagesgeschäfts ist **Ihr Erfolgsfaktor**.

2 = Chance genutzt! Die Steuerung des operativen Tagesgeschäfts gehört definitiv zu Ihren **Stärken**.

3 = **Im grünen Bereich**: Im Tagesgeschäft verzeichnet Ihr Team keine signifikanten Verluste.

4 = Die schlechte Nachricht kennen Sie selbst. Die gute Nachricht ist: In Ihrem Team ist **Potenzial vorhanden**.

5 = Sie ahnen es vermutlich schon: Bei der Steuerung des operativen Tagesgeschäfts besteht in Ihrem Team **dringender Handlungsbedarf**.

Konkrete Hinweise, was Sie mit Ihrem Team im »Proberaum« tun können, um in Ihrem operativen Tagesgeschäft aus der Rückenlage zu kommen und statt Hamsterrad und Feuerwehrmodus »perfekte Tage« zu erleben, finden Sie im Kapitel 3 »Wie Sie den Takt finden – der perfekte Tag«.



## Was macht der denn? Verluste durch fehlende Standards

Wer hat nicht schon mal ein Unternehmen erlebt, in dem die eine Hand nicht weiß, was die andere tut? Und wie beeindruckt sind wir als Kunden von Dienstleistern, die uns die Wünsche von den Lippen ablesen – und damit meine ich nicht nur einzelne hochtalentierte Mitarbeiter, sondern das gesamte Unternehmen? Wenn ein Vorgang völlig reibungslos abläuft und Ihre Erwartungen sogar übertrifft, dann werden Sie zu recht zum Fan dieses Unternehmens. Wenn jedoch Verzögerungen eintreten, die bestellte Ware nicht Ihren Wünschen entspricht und Sie darüber hinaus einen unfreundlichen Servicemitarbeiter erwischen, sind Sie zu Recht enttäuscht. Vielleicht ergreifen Sie sogar die Gelegenheit, Ihr Leid im Internet mit der ganzen Welt zu teilen.

Welchen Effekt Ihr Unternehmen bei den Kunden auslöst, hängt in hohem Maße mit den Standards in Ihrem Unternehmen zusammen. Ist die Standardisierung von Prozessen und Arbeitsabläufen ausreichend und hochqualitativ, dann verstehen sich alle Mitarbeiter über Themen-, Fach- und Hierarchiegrenzen hinweg und haben eine einheitliche Sprache für alle Themen im Unternehmen gefunden.

Ist das alles nicht der Fall, dann arbeiten Sie in einer Organisation, in der nicht jedem klar ist, wie bestimmte Aufgaben am besten, effektivsten und zielführendsten erledigt werden, in der die Kommunikation zwischen den einzelnen Mitarbeitern von Missverständnissen und Lücken geprägt ist, und in der das Rad immer wieder neu erfunden wird. All diese Reibereien kosten Zeit, Geld, fressen Energie und wirken auf den Kunden unprofessionell.

Wo stehen Sie mit Ihrem Unternehmen in Bezug auf die Standardisierung von Prozessen?

Welche Aussage passt am besten zu Ihrer Situation?

Wählen Sie nur eine aus. Unten finden Sie die Legende.

|                                                                                                                                                                 |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Wir haben eine standortübergreifende Sprache/Kommunikationsweise für alles gefunden, was in unserem Geschäft wichtig ist.                                       | 1 |
| Für wichtige Arbeitsprozesse werden kontinuierlich verbesserte und regelmäßig trainierte Arbeitsstandards verwendet.                                            | 2 |
| Wir arbeiten mit abgestimmten Standards: Hand in Hand. Wir verstehen uns.                                                                                       | 3 |
| Wir haben keine klaren Arbeitsstandards, wir erfinden das Rad immer wieder neu. Das gilt besonders für die bereichsübergreifende Zusammenarbeit.                | 4 |
| Die einzelnen Fachbereiche sind bei uns vollkommen voneinander abgegrenzt. Es gibt keine übergreifenden Arbeitsstandards. Wir arbeiten hier nicht gut zusammen. | 5 |

1 = Erfolgsfaktor. 2 = Stärke. 3 = Grüner Bereich. 4 = Potenzial vorhanden. 5 = dringender Handlungsbedarf.

Im Kapitel 2 erkläre ich Ihnen, wie Sie für Ihre Arbeit eine gemeinsame Sprache und praktikable Arbeitsstandards entstehen lassen.

### Wo wollen wir hin? Verluste durch fehlende Zielfokussierung

Wenn Sie Ihre Mitarbeiter morgens um drei wecken würden: Könnten sie Ihnen aus dem Stand sagen, welche Veränderungen das Unternehmen in den nächsten fünf Jahren erreicht haben möchte? Könnte Ihnen jeder Einzelne auch sagen, durch welche Aktivitäten in seinem Arbeitsbereich er zur Erreichung dieser langfristigen Unternehmensziele selber beiträgt?

Falls nicht, dann gibt es in Ihrem Bereich Verluste durch fehlende Zielfokussierung. Irgendwann fällt entweder Ihnen oder Ihrem Chef oder einem der Mitarbeiter auf, dass alle in verschiedene Richtungen ziehen. Dass die Ergebnisse nicht allzu toll sind. Dass sich die Veränderungen, die mal besprochen waren, oder die intuitiv nötig wären, nicht eintreten. Oder Sie merken, dass nicht alle an einem Strang ziehen, wenn Sie sehen, dass Ihre Leute mehr mit unnötigen Diskussionen und Auseinandersetzungen beschäftigt sind, als mit fokussierter Arbeit auf ein Ziel hin.

Solche Verluste tun am meisten weh. Ziehen nicht alle an einem Strang – und zwar an dem Richtigen – ist das eine große

Verschwendung von Zeit, Geld und Energie. Vor allem aber macht die fehlende Zielfokussierung ein Unternehmen immer weniger zukunftsfähig.

Wo steht Ihr Team in Bezug auf die Zielfokussierung?

**Welche Aussage passt am besten zu Ihrer Situation?**

**Wählen Sie nur eine aus. Unten finden Sie die Legende.**

|                                                                                                                                                                                                          |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Wir managen unser Know-how und unsere ganzheitlichen Fähigkeiten proaktiv. In Schlüsselfeldern unseres Business erreichen wir Benchmark-Ergebnisse.                                                      | 1 |
| Wir haben eine Führungsmannschaft, mit der wir uns kontinuierlich verbessern. In der Organisation, der Führung, den Prozessen, für Kunden und Mitarbeiter. Wir erreichen unsere Ziele zuverlässig.       | 2 |
| Leadership, Mannschaft, Kunden: Wir sitzen alle in einem Boot und rudern gemeinsam! Unsere Ziele erreichen wir meistens.                                                                                 | 3 |
| Viele von unseren Führungskräften sind überfordert. Wir haben große Verluste durch mangelnde Führung. Unsere Zielerreichung ist unbefriedigend.                                                          | 4 |
| Wir haben keine funktionierende Top-down-Führung, keine funktionierenden Chefs. Der Laden läuft mehr schlecht als recht, und unsere Ergebnisse/Ziele können wir nicht in Zahlen/Daten/Fakten ausdrücken. | 5 |

1 = Erfolgsfaktor. 2 = Stärke. 3 = Grüner Bereich. 4 = Potenzial vorhanden. 5 = dringender Handlungsbedarf.

Mit diesen Führungs-Themen in den Proberaum zu gehen ist eigentlich jedem Team zu empfehlen! Das Kapitel 4: »Wie Sie das Repertoire festlegen – Die Ziele« liefert Ihnen dazu konkrete Empfehlungen. In allen anderen Kapiteln finden Sie viele weitere Hinweise und Best Practices erfolgreicher Top-Unternehmen, wie Sie Ihr Team und Ihre Organisation in erfolgskritischen strategischen Handlungsfeldern auf Benchmark Niveau entwickeln.

## **Nichts für die Qualitätsabteilung! Verluste durch ungenügende Prozessgestaltung**

Verluste in diesem Bereich erkennen Sie daran, dass die Arbeitsprozesse weder effektiv, das heißt zieleffektiv, noch effizient, das heißt ohne Verluste oder Verschwendung, laufen. Dies kann daran liegen, dass bestimmte Arbeitsprozesse noch gar nicht oder nicht ausreichend definiert sind, es da also keine Arbeits-Standards gibt. Oder daran, dass es zwar einen Standard gibt, dieser aber nicht eingehalten wird.

Wie der Prozess in der Praxis ausgeführt wird, ist in beiden Fällen dem Zufall überlassen. »Der eine macht's so, der andere macht's anders.« Alle führen den jeweiligen Arbeitsprozess zwar nach bestem Wissen und Gewissen aus, aber keiner weiß, was der beste Weg ist, der zum Erfolg führt. Beziehungsweise er kennt die empfohlene Vorgehensweise, möchte diese aber nicht annehmen, sondern macht die Arbeit lieber auf seine Art.

Ungenügende Prozessgestaltung führt zu schweren Verlusten. Ein Beispiel aus dem Produktionsbereich:

Hermann Müller kommt morgens an die Maschine und hat für sich herausgefunden, wie er für seine Bedürfnisse und Arbeitsvorgänge die Maschine am besten einstellen kann, sodass sie vermeintlich am produktivsten ist, zum Beispiel indem er die Geschwindigkeit oder die Schweißtemperatur regelt. Nun kommt aber zur Nachtschicht Max Meier, der ebenfalls seine präferierten Einstellungen hat und sie auch so gleich vornimmt und ändert. Wer von beiden hat Recht? Wer ist produktiver? Keiner, denn beide erzeugen Schnittstellenverluste. Sie arbeiten weder effizient, denn durch die Umstellung der Maschine entsteht ein Zeitverlust, noch effektiv, da sie überhaupt nicht darüber nachdenken, mit welcher Maschineneinstellung die höchste Prozess-Stabilität und Effizienz und somit die höchste Produktivität und Qualität erreicht werden könnte. Durch einen erarbeiteten Standard, eine festgelegte Einstellung für diesen Arbeitsprozess könnten solche Prozessverluste vermieden werden.

Eine andere Art von Verlusten im nicht koordinierten Work Flow sind *Wartezeiten*. Wenn die einzelnen Schritte im Work Flow nicht zusammenpassen und somit überflüssige Wartezeiten verursachen, werden die Produktionskosten erhöht und es entstehen Störungen im Ablauf.

Auch in der *Arbeitsgestaltung* kann es Verschwendung geben, die den Mitarbeitern nicht gleich bewusst sind. Hier sollten Sie sich die Arbeitsprozessgestaltung genau anschauen: Wie ist der Arbeitsprozess aufgebaut? Wie sind die Greifbedingungen? Für einen Mechaniker heißt dies zum Beispiel, dass er sich fragen muss, ob die Werkzeuge, die er gerade benötigt, in Greifnähe sind, ob er viele Suchzeiten hat, um zum Beispiel einen benötigten Schraubenschlüssel zu finden. Oder ob er zu viele Bewegungen ausführen muss, die unnötig lange brauchen und somit zu Zeitverlusten führen.

Wie gut sind die Prozesse in Ihrem Unternehmen definiert? Und wie gut werden sie eingehalten?

Welche Aussage passt am besten zu Ihrer Situation?

Wählen Sie nur eine aus. Unten finden Sie die Legende.

|                                                                                                                                                                                                                |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| In der Gestaltung und Weiterentwicklung unserer Geschäfts- bzw. Arbeitsprozesse sind wir Benchmark und erreichen damit Synergie-Effekte für unsere Performance und die strategische Organisations-Entwicklung. | 1 |
| Wir managen unsere wichtigsten Business Prozesse ganzheitlich, integrativ und nachhaltig.                                                                                                                      | 2 |
| Unsere Arbeitsabläufe funktionieren gut.                                                                                                                                                                       | 3 |
| Wichtige Arbeitsprozesse sind nicht stabil, liefern schlechte Ergebnisse oder hemmen unseren Fortschritt signifikant.                                                                                          | 4 |
| Wir haben in manchen Bereichen gar keine geregelten Prozesse und Arbeitsabläufe.                                                                                                                               | 5 |

1 = Erfolgsfaktor. 2 = Stärke. 3 = Grüner Bereich. 4 = Potenzial vorhanden. 5 = dringender Handlungsbedarf.

Alle Kapitel dieses Buches beschäftigen sich mit Arbeitsprozessen. Im Buchteil I »Proberaum« erarbeiten Sie sich die wichtigsten Kernarbeitsprozesse. Für nachhaltigen Erfolg »auf der Bühne« (Teil II): Freuen Sie sich auf Kapitel 9 »So machen Sie die Musik – Die Prozesssteuerung« und die danach folgenden Kapitel. Da steht, wie's geht!

## Was für ein Labyrinth! Verluste durch schlechtes Organisationsdesign

»All organizations are perfectly designed to get the results they are now getting. If we want different results, we must change the

way we do things«, schreibt der US-amerikanische Managementautor Tom Northup. Und er hat Recht. Zwischen guten oder schlechten Ergebnissen und dem organisatorischen Setup gibt es meiner Erfahrung nach immer einen signifikanten Zusammenhang. Disharmonie und Verluste sind oft eine direkte Folge von dysfunktionalen Elementen in der Organisationsaufstellung.

Diese dysfunktionalen Elemente können in der hierarchischen Struktur des Betriebes begründet sein, zum Beispiel in der Führungsspanne: Wie viele unmittelbar unterstellte Mitarbeiter können Sie überhaupt vernünftig führen? Oder auch in der Anzahl der Hierarchieebenen. Ein Mitarbeiter ist nicht nur seinem Chef verpflichtet, sondern hat mehrere Vorgesetzte, mit denen er permanent abgestimmt sein soll und noch dazu die entsprechenden Zielkonflikte aushalten muss. Dies kann dazu führen, dass er überhaupt keine Zeit mehr hat, noch über den Tellerrand zu schauen, da er so auf dieses komplexe Beziehungsgeflecht fixiert ist. Doch wenn die Mitarbeiter nicht über den Tellerrand schauen, ist die Gefahr groß, dass sie die Probleme nicht lösen, sondern nur verwalten. Das gleiche Problem kann also immer wieder auftreten!

Es kann aber auch sein, dass die Berichtslinien nicht klar sind, dass die tatsächlichen Abläufe im Unternehmen nicht ganz zu den definierten Arbeitsprozessen passen, dass die Stellen, Rollen und Aufgaben der Mitarbeiter schlecht definiert sind oder schlicht mit den falschen Personen besetzt sind oder, noch schlimmer, ein Best-Fit zwischen Mensch und Rolle erst gar nicht angestrebt wird, dass der Informationsfluss stockt, dass Entscheidungsprozesse umständlich laufen, oder dass die Anreiz- und Sanktionsmechanismen die Mitarbeiter eher behindern als sie in ihrer Leistung auf gemeinsame Ziele hin zu fördern.

Das Organisationsdesign ist entscheidend dafür verantwortlich, ob die Ergebnisse im Sinne der Kunden und der Geschäftsziele ausfallen, und ob das Unternehmen in der Lage ist, die

Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen und die langfristigen Ziele zu erreichen.

**Welche Aussage passt am besten zu Ihrer Situation?**

**Wählen Sie nur eine aus. Unten finden Sie die Legende.**

|                                                                                                                                                                                                                                                       |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Die Organisations- und Kulturentwicklung geht der Erfüllung der Geschäftserfordernisse voran und wird erfolgreich proaktiv betrieben. Es macht große Freude, hier zu arbeiten. Wir erbringen Hochleistung auf Benchmark-Niveau und sind stolz darauf! | 1 |
| Organisation und Leistungsergebnisse sind im Einklang. Wir sind eine erfolgreiche und gut eingespielte Mannschaft!                                                                                                                                    | 2 |
| Jeder hat den richtigen Job und eine klare Rolle in der Mannschaft. Wir arbeiten Hand in Hand und bekommen jede notwendige Unterstützung.                                                                                                             | 3 |
| In den letzten 3 Jahren wurde keine ganzheitliche Organisationsanalyse mit entsprechenden hilfreichen Veränderungen durchgeführt. Entwicklungschancen werden nicht erkannt oder genutzt.                                                              | 4 |
| Im Zusammenwirken innerhalb und zwischen Wertschöpfungs- und Dienstleistungsbereichen werden erhebliche Hemmnisse für die Geschäftsergebnisse und -Entwicklung verursacht.                                                                            | 5 |

1 = Erfolgsfaktor. 2 = Stärke. 3 = Grüner Bereich. 4 = Potenzial vorhanden. 5 = dringender Handlungsbedarf.

Viele wichtige Hinweise und konkrete Empfehlungen zu diesem Thema finden Sie in den Kapiteln 6 und 7 finden.

## Der Blinde Fleck der Organisation: Die Führungsverluste

Führungsverluste werden oft nicht gesehen. Sie sind der blinde Fleck in der humanen Unternehmensbilanz. Und dabei ist das Agieren der Führungskräfte prägend für das Unternehmen und seine Mitarbeiter. Handeln Sie wie gestern? Gerade so, wie es heute passt? Oder agieren Sie schon so, wie die Mitarbeiter sich morgen verhalten sollen? Nehmen Sie die Mitarbeiter auf ihre persönliche Lern- und Entwicklungsreise mit, indem Sie vorleben, wie man sich besser verhält? Sind Sie sich dieser Aufgabe und Schwierigkeit als Vorbild in vollem Umfang bewusst?

Diese Frage ist vor allem für unerfahrene Führungskräfte relevant, die oft völlig frustriert sind, wenn sie plötzlich mit Konflikten zu tun haben und im schlimmsten Fall gar nicht

adäquat damit umgehen können. Sie beziehen Situationen, die mit Disharmonie und Verlust einhergehen, direkt auf sich. Oder sie haben insgeheim Angst, dass diese Situation durch ihr unprofessionelles Agieren zustande kam. Hier kann es schnell zu einer Angriffshaltung kommen. Es wird wild »um sich geschlagen«, anstatt sich auf den eigentlichen Konflikt und seine Lösung zu konzentrieren. Das wäre aber immens wichtig, denn es gibt keinen Führungs- oder Arbeitsprozess, der nicht verbessert werden könnte. Und jedes Problem birgt die Chance für Verbesserung in sich.

Manchmal sind Führungskräfte aber auch in ihrer Fachperspektive gefangen. Sie haben sich in ihr wie auf einer Insel eingerichtet und verharren an diesem Ort, anstatt sich auf ihre Kollegen, die Mitarbeiter und deren Fragen und Bedürfnisse zuzubewegen. Denn fachlich sind sie ja Experten, doch auf dem zwischenmenschlichen Gebiet sind sie sich nicht so sicher. Doch auch wenn es für den Einzelnen bequemer ist, in dieser Fachperspektive zu verharren, kann dies leicht dazu führen, dass die Führungskräfte ihre unmittelbare Handlungsfähigkeit einbüßen und die realen Probleme im Unternehmen nicht genug wahrnehmen. Sie laufen Gefahr, durch ihre Fokussierung in die falsche Richtung von ihrem Umfeld als »Fachidioten« abgestempelt zu werden und zusätzlich an Glaubwürdigkeit zu verlieren. Wenn Führungskräfte dann isoliert und nicht in der Lage sind, mit anderen effektiv zusammenzuarbeiten, dann können auch die Führungsteams nicht effektiv zusammenarbeiten. Dass sie als Führungskräfte ja wiederum Teil eines erfolgskritischen Führungsteams sind, vom Bereichsführungsteam bis zum Geschäftsführer- oder Vorstandsteam, wird gerne übersehen.

Mit der Teamfähigkeit geht der Führungsstil eines Vorgesetzten einher, sowohl in der Frage, wie er seine Mitarbeiter individuell führt, als auch wie er als Teamleiter agiert. Hier ist immer



wieder die eine Frage entscheidend: Wie und durch was können Sie Ihre Mitarbeiter motivieren, damit sie die richtigen Dinge tun, mit denen Sie die wichtigen Ergebnisse erreichen? Hierbei birgt der direktive Führungsstil gewisse Gefahren. Werden den Mitarbeitern ungeliebte Arbeiten oder Entscheidungen einfach »aufs Auge gedrückt«, fühlen sie sich in ihrem inneren Freiraum eingegrenzt und verlieren die Bereitschaft, mitzudenken und ihre Arbeit mit Spaß zu verrichten. Und mit innerlich gekündigten Mitarbeitern kann man keinen Staat machen!

**Welche Aussage passt am besten zu Ihrer Situation?**

**Wählen Sie nur eine aus. Unten finden Sie die Legende.**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Wir werden gut geführt und erleben zahlreiche Erfolge. Unsere Führungsmannschaft lebt vor, was unser Unternehmen in die Zukunft führt. Veränderungen erleben wir als motivierend und jeder ist mit ganzem Herzen und seiner vollen Energie Teil des Ganzen.                                                                                                       | 1 |
| Unsere Führungsteams sind sichtbar und führen ihre Organisations-Einheiten effektiv und erfolgreich. Dabei nehmen sie die Mitarbeiter mit und fördern das Zusammenwirken. Sie agieren in vielen Rollen erfolgreich: zum Beispiel als Teamleiter, Ergebnistreiber, Prozessmoderator, Macher, Barrierenbeseitiger und Anwalt von Unternehmen, Kunden, Mitarbeitern. | 2 |
| Die meisten Führungskräfte sind gut ausgebildet, kompetent und achten auf die Erreichung der Ziele. Die Zufriedenheit und Förderung der Mitarbeiter sowie unser Zusammenwirken ist befriedigend.                                                                                                                                                                  | 3 |
| Wir arbeiten ohne klaren Fokus und Zielausrichtung und verstehen oft nicht den Sinn von Management-Entscheidungen. Mitarbeitereinbindung findet wenig oder oft künstlich statt. Innere Kündigung ist ein übliches Mittel zum Selbstschutz.                                                                                                                        | 4 |
| Bei uns dominieren dysfunktionale Strukturen wie Silodenken und Expertentum. Oft sind es inkompetente, überforderte Führungskräfte, die das Hemmnis bei der Leistungsentfaltung einzelner Mitarbeiter und der Organisation insgesamt darstellen. Es kommt nicht selten vor, dass die besten Mitarbeiter unser Unternehmen frustriert verlassen.                   | 5 |

1 = Erfolgsfaktor. 2 = Stärke. 3 = Grüner Bereich. 4 = Potenzial vorhanden. 5 = dringender Handlungsbedarf.

*Führungsverluste strahlen auf alles, was in einer Organisation geschieht, aus. Flow Work setzt eine bewusste und effektive Führung auf vielen Feldern voraus. Insofern finden Sie entsprechende Hinweise in allen Kapiteln dieses Buches. Besonders zu beachten wären dabei die Kapitel 4 (Ziele), 6 und 7 (Organisation und Kultur) sowie 8 (Basics) sowie als Synthese – besonders inspirierend – Kapitel 10 »So kriegt jeder sein Solo – Die Fackeln«.*

### **Schwer messbar, aber kritisch: Verluste durch Disharmonie im Team**

Es lässt sich zwar nicht genau in Euro ausrechnen, wieviel es das Unternehmen kostet, wenn Mayer und Schulze regelmäßig aneinandergeraten und ihre Energie für Konflikte einsetzen statt für Ergebnisse. Doch Fakt ist: Es kostet. Mehr, als man denkt.

Diese Schwierigkeit ist dem Teamwork immanent: Immer, wenn Menschen zusammenarbeiten, hat man es mit Affekten zu tun. Denn im Team sitzen Menschen, die unterschiedliche Ziele verfolgen und die sehr unterschiedlich sind in ihren Fachperspektiven, Hierarchieperspektiven, Grenzen, Verantwortungen und Rollen. Eines verbindet sie aber grundsätzlich: Jeder möchte einen positiven Beitrag zum Gesamtergebnis leisten.

Manchmal, zum Beispiel wenn ein Fehler passiert ist, geschieht es aber, dass im Team alle krampfhaft nach einem Sündenbock suchen, der die gesamte Verantwortung für den Fehler übernehmen soll. Mitunter stellen sie so ihre Kollegen an den Pranger. Als ob jemand Probleme ganz bewusst verursachen und somit Verluste provozieren würde. Das ist ein irrationaler Glaube, der sich aber in vielen Firmen festgesetzt hat und die Konfliktlösung behindert. Denn so geht man nicht dem eigentlichen Problem auf die Spur, sondern schürt das Feuer auf der emotionalen Ebene. Und vergiftet die Atmosphäre im Team.

Disharmonien im Team sind immer Störungen auf der emotionalen Ebene. Wir »schießen« drauflos, fühlen uns aber gleichzeitig ganz schnell beleidigt, wenn andere uns angreifen. Das liegt in der menschlichen Natur, damit müssen wir lernen umzugehen. Und da es immer introvertierte und extrovertierte Mitarbeiter im Team gibt, muss hier ein »Code Civil« entwickelt werden, wie viel der eine von dem anderen erträgt, damit die Stimmung im Team gewahrt bleibt und es beiden gut geht. Es geht darum, die Unterschiedlichkeit zwischen den Menschen zu würdigen und davon gegenseitig zu profitieren. Das fällt uns schwer und ist immer ein Thema in Teams. Hierbei sind besonders die Fähigkeiten

des Teamleiters gefragt: Er sollte die Kompetenz haben, das Team durch solche schwierigen Phasen zu bringen und währenddessen anzuleiten. Sonst bleiben einige Mitarbeiter, die sich nicht auf Anhieb trauen zu partizipieren, auf der Strecke und werden so zu stillen Mitläufern.

Doch nicht jede Disharmonie im Team muss negativ sein, denn in der Teamarbeit gibt es produktive und unproduktive Disharmonien. Prinzipiell ist jede Form von Disharmonie sogar ein Potenzial. Und wenn Sie eine Disharmonie auch als Potenzial wahrnehmen, ist sie eine Chance und bringt Sie weiter. Denn unterschiedliche Charaktere und Denkmuster sind die Voraussetzung für den Erfolg eines Teams – wenn die Art der Auseinandersetzung eine konstruktive ist.

**Welche Aussage passt am besten zu Ihrer Situation?**

**Wählen Sie nur eine aus. Unten finden Sie die Legende.**

|                                                                                                                                                                                                                                                       |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| In unserem Team fließt die Arbeit und macht jeden Tag Freude. Jeder im Team ist wichtig, geschätzt und in der Lage, die Führung in seinen Kompetenzfeldern zu übernehmen. Wir stehen füreinander ein.                                                 | 1 |
| Als Team und Einzelne arbeiten wir zielorientiert, gut organisiert und erreichen gemeinsame Erfolgserlebnisse. Wir kennen unsere Stärken und Schwächen und entwickeln uns ständig weiter.                                                             | 2 |
| Wir managen unser Tagesgeschäft ohne große Probleme und stimmen uns laufend über unsere mittelfristigen Ziele und entsprechende Aufgaben und Rollen ab. Unser Team funktioniert!                                                                      | 3 |
| Wir arbeiten zwar zusammen und reden miteinander, aber dabei werden wichtige Meinungen leichtfertig überstimmt und es wird wenig zugehört und nachgefragt. Das Interesse am anderen dient oft den eigenen Zielen. Bei Konflikten greift der Chef ein. | 4 |
| Abstimmungen im Team und Meetings sind bei uns oft frustrierend und Zeitverschwendung. Es werden Gewinner und »Gute« bzw. Verlierer und »Schuldige« produziert. Es gibt bei uns viele ungeklärte Konflikte und »Leichen im Keller«.                   | 5 |

1 = Erfolgsfaktor. 2 = Stärke. 3 = Grüner Bereich. 4 = Potenzial vorhanden. 5 = dringender Handlungsbedarf.

Ein durchgängiges Prinzip, das der Flow Work-Strategie zugrunde liegt, ist Zusammenarbeit in Teams. Insofern werden Sie in jedem Kapitel hilfreiche Hinweise entdecken. Wo beginnen? Am besten gleich beim nächsten Kapitel ...

Flow braucht Inspiration. So, nun haben Sie eine erste kurze Potenzialanalyse gemacht. Sie haben die wichtigen Felder erkannt, in denen Sie bereits stark bis sehr stark sind, ebenso wie die Felder, in denen Sie mit Ihrem Team noch Luft nach oben haben. Das sind beste Voraussetzungen, um Ihr Team in den Flow zu bringen. In den nächsten Kapiteln zeige ich Ihnen, wie Sie in allen Bereichen Ihr volles Potenzial ausschöpfen.

Inspiration folgt Transpiration. Ich habe übrigens darauf verzichtet, das Verlustfeld »mangelnde Disziplin und Konsequenz« separat zu beschreiben. Daran kranken natürlich viele Organisationen und Teams. Wenn Ihnen persönlich diese Treiberenergie fehlen würde, so hätten Sie dieses Buch sicher erst gar nicht in die Hand genommen oder schon längst wieder weggelegt ... Aber ja: Ohne Disziplin und Konsequenz geht es nicht! Sie werden dazu im Buch viele Hinweise entdecken.

#### **Ihr Flow Work Check zu den Verlusten:**

1. Kennen Sie und Ihr Unternehmen Ihre wichtigsten Störungen, Verluste, Disharmonien und Verbesserungs-Potenziale der Arbeit?
2. Fokussieren Sie auf das Wichtige, das Ihre Ziele-Wirksamkeit (Effektivität) fördert?
3. Streben Sie nach Flow Work, in dem Sie Blindleistung und Blockaden in der Organisation und Zusammenarbeit erkennen und bearbeiten?
4. Binden Sie alle Mitarbeiter über Fokusthemen, Ziele und die gemeinsame Teamausrichtung ein?
5. Fördern Sie faire, kollaborative und menschliche Beziehungen?