

Olaf Günther

KLANG DES ERFOLGS

Wie Sie mit Flow Work Ihre Teams
zu Hochleistung führen



WILEY



Olaf Günther

Klang des Erfolgs

**Wie Sie mit Flow Work Ihre Teams zur
Hochleistung führen**



WILEY

WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA





Inhalt

Prolog: Flow Work 7

Teil 1 Im Proberaum

1. Kapitel: Wo die Disharmonie herkommt – die Verluste 15

2. Kapitel: Wie Sie sich auf den Grundton einigen – die Sprache . . . 35

3. Kapitel: Wie Sie den Takt finden – der perfekte Tag 59

4. Kapitel: Wie Sie das Repertoire festlegen – die Ziele 85

5. Kapitel: Wie Sie alle Töne finden – die Know-how-Lücken 117

6. Kapitel: Wie Sie sich für die Show aufstellen – das
Organisationsdesign 139

7. Kapitel: Wie Ihre Leute zu Stars werden – die Denkrichtung . . . 169

Teil 2 Auf der Bühne

8. Kapitel: So stimmen Sie die Instrumente – die Basic-Tools 195

9. Kapitel: So machen Sie die Musik – die Prozesssteuerung 227

10. Kapitel: So kriegt jeder sein Solo – die Fackel 253

11. Kapitel: So machen Sie Zuhörer zu Fans – die
Wertschöpfung 275

12. Kapitel: So rollt der Rubel Backstage – die Treiber
fürs Ergebnis 299

Epilog: On Tour 319

Stichwortverzeichnis 321



Prolog: Flow Work

Karge Berge, die öde Straße, ein einsamer Stausee, Pampa. Ich liebe Spanien, aber dieses Hinterland im Norden der Halbinsel wirkt einfach nur verlassen.

Bin ich überhaupt auf dem richtigen Weg? Seit einer gefühlten Ewigkeit fahre ich nur noch durch flache Ebene. Kein Dorf mehr. Keine Menschenseele. Nur ab und zu mal ein Schlagloch.

Und hier soll die Vorzeigefabrik eines der größten und erfolgreichsten internationalen Konzerne der Welt sein? Der einzige Grund, warum ich noch nicht umgedreht habe, ist dass das Navi immer mal wieder sagt: »Fah-ren Sie ge-ra-de-aus!«

Na gut. Ich fahre. Aber wohin werde ich bloß geführt?

Kurz bevor ich mir eingestehen will, dass ich mich verirrt habe, erscheint am Horizont eine weiße, unwirklich große, unscheinbare Fassade. Einige Sekunden später sehe ich ein riesiges Fabrikgelände vor mir. Wow! Es gibt sie also doch ...

* * *

Diese Fahrt ist schon über zehn Jahre her. Damals war ich für einen der weltgrößten Konzerne beratend tätig. Ich arbeitete in einem der deutschen Standorte und just in dieser Zeit erreichte eines der spanischen Werke einen wichtigen Reifegrad im Produktionssystem. Wann immer solche Meilensteine bewältigt wurden, organisierte die jeweilige Fabrik für interessierte Kollegen im Konzern einen Tag der offenen Tür. Grund genug für mich, mir das Höchstleistungswerk genauer anzusehen.

Und ich muss sagen: Ich war geplättet. Nicht nur davon, wie versteckt das Werk ist. Sondern insbesondere von der Art und Weise, wie die Menschen dort miteinander arbeiteten. Und mit welchen Ergebnissen.

(...)

So unpräzise, so natürlich wie sie gekleidet waren, so verhielten sie sich auch untereinander und so verbrachten sie auch den Tag mit uns. Sie führten uns durch die Präsentationen



ihrer Säulen, und dann ging es bald in die Fabrik, Abteilung für Abteilung, und ich sah lauter verblüffende Dinge. Die machten das wirklich so gut, wie sie es uns gezeigt hatten. Kein Zweifel. Ich sah Lösungen, wie ich sie nur aus den besten Fabriken kannte. Aber hier war alles miteinander verbunden. Das war keine Show. Das war Eintauchen in die jahrelange Arbeit des Führungsteams und der Fabrikmannschaft.

Ja, sie waren schon auch stolz. Aber sie wussten ganz genau, wie gut sie waren! Und vor allem: Warum! Und daran wollten sie uns teilhaben lassen. Eine tolle Truppe!

Ich sah ungelernete Mitarbeiter, die genauso gut Instandhaltung machten, wie ihre qualifizierten Kollegen. Jeder mit seinem eigenen »AM-PDCA-Workbook«¹, mit großem Foto und seinem Namen vorne drauf, zugänglich und visualisiert mitten in der Halle, und von beeindruckender inhaltlicher Substanz.

Diese Maschinenbediener lebten das Ideal des »Unternehmers vor Ort«, der seine Ziele managt, perfekt. Nur dass sie keine Führungskräfte waren, sondern eben ungelernete Maschinenbediener. Und dass »ihr Unternehmen« ein Maschinen- oder Anlagen-Teil war, an dem sie die Qualität, die Ausbringung, die Anzahl der Stopps und weitere wichtige Kennzahlen steuerten. Ihre Anlagen waren hoch effektiv.

Ich sah Boards mit den Säulen des Produktionssystems. Ich konnte die erfolgreiche und langjährige Arbeit dieser Teams erfassen. Toll! Auch, wie die Säulen- mit den Abteilungs-Teams unter der Führung unserer Gastgeber vom Werkführungsteam sich untereinander die Bälle zuspielten. Erstaunlich. Man mag sich eine perfekt funktionierende Organisation vorstellen können. Es dann einmal zu erleben, ausgerechnet hier in der Pampa! Die Führungsteammitglieder erzählten viel davon, wie sie dies und jenes erkannt und umgesetzt hatten.

¹ *Plan-Do-Check-Act Maschinen-Eigner-Buch für Autonome Instandhaltung*



Ich sah Arbeitsräume dieser Säulen-Teams, und es war ein Augenöffner zu sehen, wie methodisch, fokussiert und zielorientiert da an den aktuellen Herausforderungen gearbeitet wurde, Hand in Hand über die Teams hinweg. Und ich sah einen Führungskreis, in dem sich niemand profilieren musste, sondern in dem sich die einzelnen Abteilungsleiter ganz offen über Probleme austauschten und Lösungen miteinander fanden. Selbst in der Anwesenheit von internationalen Gästen.

(...)

Ich war wirklich begeistert! Hier machte nicht jeder Seins, sondern fühlte sich fürs Kundenergebnis verantwortlich: Bei Not am Mann war jeder sofort bereit, beizuspringen.

(...)

An diesem Tag habe ich erlebt, wie ehrliche, kontinuierliche, gute Arbeit aussieht, die früher oder später zu Weltklasse-Niveau führt. Ich habe ein Werk erlebt, in dem alle Mitarbeiter – unabhängig von der Ebene – im Flow sind. In dem Menschen Hand in Hand arbeiten, sich auf Augenhöhe begegnen, sich ehrlich auseinandersetzen und sich gegenseitig unterstützen. Ich habe gehört, wie eine komplexe Organisation über viele Jahre ganzheitliche Fähigkeiten systematisch und sehr professionell aufgebaut hat, indem Menschen Tag für Tag und ohne zu ermüden das Produktionssystem stets weiterentwickelt haben. Noch ein Stück besser. Und noch ein Stück besser. Und ich habe erkannt: Flow Work, das ist es, was ich jedem wünsche, und was jedes Unternehmen braucht.

(...)

Und das ist der Grund, warum ich dieses Buch geschrieben habe.

Jedes Unternehmen kann Höchstleistung erreichen. Mein tiefster Wunsch ist, dass so viele Unternehmen wie möglich die Gelegenheit wahrnehmen, es zu tun.

Ich sage nicht, dass der Weg leicht ist. Für »Flow Work« ist Arbeit erforderlich. Aber den Weg zu gehen, ist jedem möglich. Wie, das zeige ich auf den folgenden Seiten.



1. Wo die Disharmonie herkommt – die Verluste

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

Miles Davis

(...)

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.

(...)

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.

(...)

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.

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.

Verluste erkennen heißt Potenziale entdecken.

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!

Der Ausnahmezustand ist eher die Regel als die Ausnahme.

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. 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«.

(...)

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.

(...)

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.

Flow braucht
Inspiration.

(...)

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?



3. Wie Sie den Takt finden – der perfekte Tag

»Im Anfang war der Rhythmus.«

Hans von Bülow

(...)

Ich höre die Klagen der Mitarbeiter: »Ich kämpfe jeden Tag gegen das Chaos, aber ich habe das Gefühl, dass ich auf verlorenem Posten stehe.«, sagt mir Gudrun, Teamleiterin in einem Krankenhaus. »Ich reiße mir den Arsch auf, und es kommt nichts dabei heraus«, höre ich von Roland, einem Schichtleiter in einer metallverarbeitenden Fabrik. Und Michael, Verkaufsleiter bei einem mittelständischen Energielieferanten, bringt es auf eine Formel, die mir in Variationen immer wieder begegnet: »Ich bin hier nur noch der Feuerwehrmann, der ständig irgendwo einen Brand löschen muss. Eigene Akzente setzen und was in Bewegung bringen: Das läuft nur noch in der Freizeit, am Samstagabend, wenn die Kinder im Bett sind!«

Das gemeinsame Muster hinter diesen Klagen ist das Gefühl, in einem Hamsterrad zu sein: Viel Aufwand, wenig Ergebnis. Die Mitarbeiter haben den Eindruck, nur noch zu reagieren: auf unerwartete Entwicklungen von außen, Anweisungen von oben und die Folgen von Fehlern in den Arbeitsprozessen. Der Rhythmus der Arbeit ist fremdbestimmt und er fühlt und hört sich nicht gut an. Engagement, Energie und Motivation verpuffen. Es bleibt nur Frust. Ineffizienz bedeutet immer verschwendete Ressourcen und Energie. Kosten. Im schlimmsten Fall: innere Kündigung. Dienst nach Vorschrift. Das macht unproduktiv, das macht unzufrieden und auf die Dauer macht es auch krank. Wer am Ende eines Arbeitstages unter solchen Bedingungen nach Hause kommt, der hat nur noch den Blues und klagt auf dem Sofa gegenüber seinem Partner: »Was für ein blöder, sinnloser Tag war das heute!«

Und wie war dein Tag?

Was müsste eigentlich genau bei der Arbeit passieren, damit Gudrun, Roland oder Michael am Ende eines Arbeitstages ein anderes Gefühl hätten? Wenn sie ihren Partnern, Kindern oder Freunden abends sagen könnten: »Heute war ein perfekter Tag!«

Könnten Sie das, lieber Leser, für Ihre Arbeit definieren? Wissen Sie genau, was Ihren arbeitsreichen Tag perfekt macht? Und vor allem: Haben Sie mit Ihrem Team einen gemeinsamen Maßstab dafür? Denn die Frage, was einen Arbeitstag erfolgreich macht, kann natürlich jederzeit ganz subjektiv beantwortet werden. Für viele war er es, wenn sie an der Arbeit ein bisschen Spaß hatten und sich nicht zu sehr ärgern mussten. Andere messen den Erfolg an einem Deal, einer erfolgreichen Reparatur, einem konstruktiven Meeting. Oder an der Zufriedenheit ihrer Kollegen, ihres Chefs, ihrer Kunden. Für den einen ist es ein Erfolg, wenn es ruhig geblieben ist bei der Arbeit, für den anderen kann es nicht unruhig genug gewesen sein. Und für manch einen ist es schon ein Erfolg, acht Stunden durchgehalten zu haben ...

Und Sie? Hatten Sie Ihre Tagesziele gestern so definiert, dass Sie am Abend wussten, was Sie davon erreicht hatten und was nicht? Und wenn Sie es hatten: War das im Team so abgestimmt? Konnten Sie die Maßstäbe und Ziele Ihrer Kollegen? Oder Ihres Vorgesetzten? Welche Erfolge hatten Sie? Was gab es heute zu feiern? An welchem Rekord sind Sie und Ihr Team dran, welche Herausforderung setzt Ihre Energie frei und bringt Sie in den Flow?

Fehlender Infofluss, fehlende Transparenz über Soll-Ist-Abweichungen, Probleme, die nicht systematisch analysiert werden, und Korrekturmaßnahmen, die nicht oder nicht zeitnah umgesetzt werden – all das sind Begleiterscheinungen einer Arbeitsweise, die für ein Team weder gemeinsame Ziele definiert noch gemeinsame Maßstäbe für erfolgreiches Wirken.



Aber dagegen gibt es ein Mittel: Die gemeinsame Taktung durch regelmäßige Meetings und durch abgestimmte Steuerungsinstrumente. Es ist ganz einfach, damit anzufangen. Jedes Team kann das. Das ist zwar nichts, was Sie am Reißbrett entwickeln und aufstellen können. Aber Sie können damit beginnen und es in der Praxis immer weiter optimieren. Und ich zeige Ihnen, wie das geht.

The Early Bird

Sie finden also zunächst Ihren gemeinsamen Takt des Informationsflusses in Form eines regelmäßigen Meetings.

Wann Sie es brauchen. Den Takt dafür einmal festzulegen, ist bei einem einzelnen Team relativ einfach: Sie suchen für sich den Termin und die Frequenz für das regelmäßige Meeting aus, wie es Ihrem Arbeitsablauf entgegenkommt. Wenn Sie in einem klassischen Tagbetrieb arbeiten, bietet sich der Morgen als Zeitpunkt an. Denn mit einem Morgen-Meeting setzen Sie den Auftakt für den Tag.

(...)

Zwei Fragen sind genug. Denn die Logik des Morgen-Meetings ist einfach und dreht sich nur um zwei Fragen:

- 1. Frage: Woran erkennen wir, dass gestern ein perfekter Tag war?
- 2. Frage: Was müssen wir tun, damit heute ein perfekter Tag wird?

Bei der 1. Frage befassen Sie sich also damit, wie und was gestern gelaufen ist – und wie Sie es bewerten. Sie leitet Sie dazu an, zu überlegen, was Sie denn für diese Beurteilung überhaupt wissen müssen.

Und das ist ungeheuer wichtig: Denn meiner Erfahrung nach ist das Soll den meisten nicht klar. Sie haben zwar eine Ahnung davon, aber keine konkrete Vorstellung von dem, was sie erreichen sollen, und dem, was sie tatsächlich Tag für Tag erreichen. Und da





Abbildung 3.3: Der perfekte Tag »gestern«, das Soll erarbeiten (Olaf Günther - Flow Work ©)

liegt ein Grundproblem verborgen: So lange Sie individuell und im Team nicht genau wissen, wo Sie hinwollen, dann werden Sie auch nicht definieren können, wie Sie da hinkommen.

Der Einwand, den ich bei der Vorstellung dieser Frage immer wieder höre, ist: »Perfekte Tage gibt es doch gar nicht, jedenfalls nicht bei uns.« Und dem widerspreche ich auch gar nicht. Denn darum geht es auch gar nicht: Diese Leitfrage motiviert Sie aber dazu, zu prüfen, was denn perfekt wäre und wo Sie Ihre Abweichungen haben. Je intensiver Sie also über die 1. Frage nachdenken, desto mehr schärfen Sie Ihren Blick als »Unternehmer vor Ort« für den Ist-Zustand. Sie lernen, welche Informationen Sie brauchen (und nicht brauchen), um ein aussagekräftiges Bild zu bekommen. Eine Ampel-Darstellung wie in Abbildung 3.3 und mit Signal-Farben erleichtert das unmittelbare Verständnis der Situation im Team. Ergebnis im Ziel:



Alles unter Kontrolle, Ampel steht auf grün. Ergebnis nicht im Ziel, aber unkritisch: gelb. Ergebnis nicht im Ziel und kritisch: Stopp! Rot! Hier muss eine Ursachenanalyse verabredet werden!

So entwickeln Sie für sich und Ihr Team mit der Zeit passgenaue Key Performance Indicators (KPIs). Die sind auf Ihr Tagesgeschäft zugeschnitten und werden Ihnen helfen, Ihre Ziele zu erreichen. In vielen Unternehmen werden solche Kennzahlen top-down am grünen Tisch festgelegt. Sie wirken auf der Ausführungsebene oft sehr abstrakt und sind im Tagesgeschäft wenig hilfreich. Entsprechend ungeliebt ist die Aufgabe, diese Zahlen zu liefern: Sie werden nolens volens für die Reportings gesammelt, für die tägliche Arbeit nützen sie nichts.

Das Sammeln auch der selbst gewählten Kennzahlen ist am Anfang etwas mühsam, denn das erstmalige Erfassen ist zeitaufwändig und Sie erkennen nicht bei jeder Kennzahl gleich, ob sie wirklich so wichtig ist, dass der Aufwand sich lohnt. Da werden Sie eine Zeitlang testen müssen, welche Zahlen für Sie und Ihr Team Sinn machen, bis Sie sich auf die richtigen beschränken können. Oder besser gesagt: die vorerst richtigen. Denn Ihre KPIs sind nicht in Stein gemeißelt: Prüfen Sie immer wieder, ob sie Ihnen wirklich immer noch alle Informationen liefern, damit Sie Ihr Soll mit Ihrem Ist vergleichen können.

Wenn Sie, lieber Leser, Ihren Tag so gestalten, dass Sie jeden Tag gleich morgens einen Rundgang durch Ihren Bereich machen und dabei quasi im Vorbeigehen alle wichtigen Kennzahlen und Informationen aufschreiben, dann ist das handschriftliche Zusammenstellen der Kernergebnisse kein Zusatzaufwand, sondern Teil einer mitarbeiter- und zielorientierten Zusammenarbeit und Führung. Dann ist das Aufschreiben der bewusste Akt des Aufnehmens von Kerninformationen.

GO & SEE Wie wichtig und sinnvoll das ist, können Sie besser verstehen, wenn Sie das Thema einmal aus Mitarbeiterperspektive sehen. Welche Art Chef wünschen Sie sich? Einen, den Sie nie zu Gesicht bekommen? Einen, der sich hinter seinem





Schreibtisch versteckt? Nein! Wir schätzen es alle, wenn wir unseren Chef jeden Tag sehen und mit ihm reden können, er jeden Tag einen Rundgang macht und dabei alle Mitarbeiter begrüßt und sich an deren Arbeitsplätzen einen Überblick über die Arbeit verschafft. Vielleicht haben ja heute gerade Sie die Info, die ihm den Tag retten wird! Dem desinteressierten Bürohocker tragen Mitarbeiter wichtige Informationen sicher nur im Ausnahmefall hinterher. Gute Chefs machen ihren täglichen Rundgang, und dabei checken sie alle wichtigen Ergebnisse und Aufgaben, werfen jedem Mitarbeiter ein freundliches Hallo zu, sind gesprächsbereit und hören zu sowie verschaffen sich so einen Überblick über ihren Verantwortungsbereich. So kommen Sie ganz problemlos zu den wichtigen Kennzahlen. Und das hat mit dem Erstellen von Excel-Reportings und dem Verstecken hinter dem PC nur noch herzlich wenig zu tun!

(...)

Ein gemeinsamer Takt ist nämlich nicht nur im Team notwendig: Je einheitlicher der Rhythmus in der gesamten Hierarchie-Kette, ja im ganzen Unternehmen, gelebt wird, je mehr sämtliche zurarbeitenden Funktionen ihren Arbeitsrhythmus dem Takt der Wertschöpfung anschließen, desto effektiver werden die Abläufe.

Denn eines ist auch klar: Ein gemeinsamer Takt hilft nur dann, wenn die Band auch das gleiche Stück im gleichen Rhythmus anstimmt.

Ein starkes Argument aus Sicht Ihrer Chefs wird es sein, dass dieser Bottom-up-Prozess zur Steuerung des operativen Tagesgeschäftes auch eine hervorragende Grundlage darstellt, die Top-down-Ziele des Unternehmens zu verwirklichen.

Und damit komme ich zum nächsten Kapitel: der gemeinsamen Strategie.

**Ihr Flow Work Check zur Steuerung des operativen Tagesgeschäftes:**

1. Haben Sie ein Gefühl der Transparenz, Selbstbestimmung und Kontrolle über die Tätigkeiten, Soll-Ergebnisse und Probleme in Ihrem pflichtmäßigen Tagesgeschäft?
2. Sind Sie und Ihr Team den täglichen Aufgaben gewachsen, so dass Ihre Konzentration auf das Tun in tiefer und müheloser Hingabe erfolgen kann?
3. Erleben Sie und Ihre Mitarbeiter tägliche Teameinbindung und einen reibungslos getakteten Rhythmus für die Zusammenarbeit mit Ihren internen und externen Partnern?
4. Erleben Sie perfekte Arbeitstage, an denen Sie wissen, dass Sie die wichtigen Dinge richtig tun, dabei Erfolge haben und inspiriert, sorgenfrei und zeitlos arbeiten?
5. Lässt Ihnen Ihr Tagesgeschäft Raum für systematische Problemlösung, kontinuierliche Verbesserung, Arbeit an langfristigen Zielen und persönliches Wachstum?



4. Wie Sie das Repertoire festlegen – die Ziele

»Erfolg besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten hat, die im Moment gefragt sind.«

Henry Ford

(...)

Clevere Strategien entwickeln

Wirkungsvolle Strategien, die ziehen, motivieren, und zum Handeln animieren, entstehen nicht am Reißbrett, sondern durch Interaktion. Darum sollten bei der Strategieentwicklung alle relevanten Parteien – oder neudeutsch: Stakeholder – mitwirken. Wenn Sie den Prozess sauber durchführen, haben Sie am Ende als Ergebnis: einen Strategieplan, ein Zielebild und eine Business Story.

Übrigens ist dieser Prozess in analoger Form auch für die Entwicklung von Bereichs-, Abteilungs- oder Teamzielen das Mittel der Wahl.

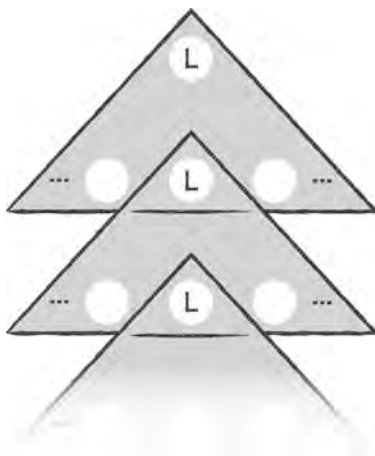


Abbildung 4.1: Kaskadierung je Leitungsebene in überlappenden Teams (Olaf Günther - Flow Work ©)



Abgeleitet vom übergeordneten Strategieplan entstehen dann je Leitungsebene Bereichsziele, Abteilungsziele, Teamziele auf der Ausführungsebene sowie entsprechende Maßnahmenbündel zur Umsetzung im Tagesgeschäft (siehe auch Abbildung 4.1).

Sowohl der Ablauf als auch die Prinzipien lassen sich durch überlappende Teams nämlich immer weiter nach unten kaskadieren. Und so funktioniert der Prozess:

1. Der Strategieplan

Haben Sie bitte nicht den Anspruch, den Strategieplan in einem einzigen Workshop zu entwickeln: auch dann nicht, wenn die Vertreter aller relevanten Unternehmensbereiche dabei sind, und Sie sich richtig viel Zeit nehmen. Ein Strategieplan muss reifen, weil er sonst keine Chance hat, die Komplexität des Unternehmens und Ihres Marktes abzubilden. Das heißt konkret: Er sollte in mehreren Schritten entstehen.

Schritt 1: Sammeln

Machen Sie es wie die Gebrüder Grimm: Sammeln Sie alles, was Ihnen in die Hände kommt. Allerdings keine Märchen, sondern Antworten auf die Frage: »Wie sollte unser Unternehmen in drei bis fünf Jahren aussehen?« bzw. »Wer werden wir in drei bis fünf Jahren sein?« Das können Vorgaben von oben sein, Wünsche und Ideen von Kunden, aus dem Führungsteam und der Geschäftsleitung sowie Ideen, die sich aus den verschiedenen Unternehmensbereichen über die Zeit angesammelt haben, vom betrieblichen Vorschlagswesen bis zu systematischen Verlustanalysen.

Das optimale Format für diese erste Sammlung ist ein ein- bis zweitägiger Workshop. Entscheidend ist jedoch, diesen Workshop lediglich zum Brainstorming zu benutzen, nicht um zu fokussieren und erst recht nicht um Entscheidungen zu treffen. Sammeln Sie die wildesten Ideen, ohne sie zu bewerten. Nach dem Workshop geben Sie dem Führungsteam vier Wochen Zeit, um die Vorschläge und Ideen auf sich wirken zu lassen und informell zu diskutieren.



(...)

Schritt 4: Reality-Check

Egal, wie offen Sie den bisherigen Prozess gestaltet haben: Wenn ein kleiner Führungskreis sich Ziele für eine große Mannschaft überlegt, bleibt trotzdem nicht aus, dass bestimmte Perspektiven unberücksichtigt bleiben. Darum ist es entscheidend, bevor der Strategieplan finalisiert wird, sämtliche Vorstände, Experten auf Peer-Ebene, Menschen, die ebenfalls in die Zukunft schauen, wie Planer oder den Betriebsrat, und selbstverständlich die eigenen Mitarbeiter zu fragen: Welche bedeutsamen Entwicklungen seht ihr für euren Verantwortungsbereich in den nächsten Jahren? Was wünscht ihr euch? Was macht euch Sorge? Wie müssten wir eurer Meinung nach in fünf Jahren aussehen?

Durch diese Interviews sammelt das Führungsteam nochmal Input aus den unterschiedlichsten Perspektiven und überprüft die angedachte Ausrichtung. An dieser Stelle kommen häufig noch wichtige Impulse, die dem Strategieplan einen anderen Dreh, mehr Schärfe, Klarheit, oder Sinn geben.

Schritt 5: Strategieplan finalisieren

Erst nachdem diese Zusatzinputs ausgewertet wurden, wird der finale Strategieplan aufgestellt. Konkret ist der Strategieplan ein Dokument, das Klarheit schafft über die notwendigen Maßnahmen, um die Drei- bis Fünf-Jahresherausforderung zu bewältigen. Es enthält die Beschreibung der einzelnen strategischen Ziele, sowie der strategischen Handlungsfelder und Maßnahmen, die sich aus den Zielen ergeben, ebenso wie die Verantwortlichen für die Zielerreichung, eine Zeitschiene (Beginn und Ende) sowie Felder, die den Fortschritt und den Status dokumentierbar machen.

Abbildung 4.2 zeigt, wie der Strategieplan aussehen kann.

Strategieentwicklung

STRATEGIE <small>Strategie-NZ</small>		Kennzahlen			STRATEGISCHE MAßNAHMEN		JAHR <small>Abgeschlossen am</small>		20XX <small>01.12.20XX</small>		
		Strategische Handlungsfelder	ist.	Jahr +1	Jahr +3	Strategische Maßnahmen	Verantwortlicher	Beginn	Ende	Fortschritt	Status
Beschreibung strat. Ziel 1	Beschreibung strat. Handlungsfeld 1.1	480	380	120	strat. Maßnahme	Alle AL	April	Juni			
	Beschreibung strat. Handlungsfeld 1.2	73,8%	79%	85%	strat. Maßnahme	Person A	Januar	Februar			
	Beschreibung strat. Handlungsfeld 2.1	86,6%	86%	88%	strat. Maßnahme	Person B	März	August			
Beschreibung strat. Ziel 2	Beschreibung strat. Handlungsfeld 3.1	467	512	tbd	strat. Maßnahme	Person C	KW	KW			
	Beschreibung strat. Handlungsfeld 3.2	65%	75%	95%	strat. Maßnahme	Person A	KW	KW			
Beschreibung strat. Ziel 3	Beschreibung strat. Handlungsfeld 3.2	65%	75%	95%	strat. Maßnahme	Person D	Juli	Oktober			
	Beschreibung strat. Handlungsfeld 3.3	3,24	3,1	2,6	strat. Maßnahme	Person B	KW	KW			
	Beschreibung strat. Handlungsfeld 3.3	3,24	3,1	2,6	strat. Maßnahme	Person C	Januar	Februar			

Abbildung 4.2: Beispiel-Strategieplan zur Übersetzung strategischer Ziele in Kennzahlen und Maßnahmen (Olaf Günther - Flow Work ©)



(...)

2. Business Story, Zielebild, 3-5-Jahresherausforderung

Mindestens genauso wichtig wie die Qualität einer Strategie ist ihre Attraktivität. Denn die besten Ziele nützen einem Unternehmen nichts, wenn die Menschen, die zu ihrer Umsetzung beitragen sollen, deren Leuchtkraft nicht erkennen. Wenn sie also nicht von ihnen überzeugt sind.

(...)

Wie schaffen Sie es also, Ihre Mannschaft für die Strategie und die Ziele mit ins Boot zu nehmen? Indem Sie eine attraktive Business Story erzählen und ein attraktives Zielebild schriftlich und bildlich zusammenfassen.

Die Business Story

Die Business Story ist eine Geschichte, die sich, ausgehend von den Erfahrungen des Unternehmens im Gestern und Heute, in der Zukunft abspielt und von denjenigen handelt, *die sie gerade hören*. Es ist weder ein trockener Wirtschaftsbericht, noch eine Darstellung von angestrebten Zahlen, Daten und Fakten. Es ist eine spannende Geschichte, die *erzählt* wird, und die das Publikum emotional mitnimmt. Letztendlich ist es eine Erfolgsgeschichte – gemäß dem Motto: »Bei uns werden Heldenteams geboren und wir erzählen unsere Heldengeschichten.«

Erinnern Sie sich, wie Steve Jobs früher die neuen Apple-Produkte vorgestellt hat? Die Präsentationen waren echte Erlebnisse! Ähnlich beeindruckend und emotional berührend ist es, wenn eine Führungskraft eine gute Business Story erzählt.

Diese Story ist kurz, einfach und klar. Sie gibt an, wer welche Rolle spielt und nutzt dabei die Kraft des Storytelling. Außerdem hat sie eine mitreißende Wirkung: Der Erzähler zeigt, dass er genau versteht, in welcher Situation sich das Unternehmen, das Team und jeder Einzelne gerade befindet. Und er zeichnet eine glaubwürdige, attraktive Perspektive für eine erfolgreiche Zukunft.



Anleitung: So skizzieren Sie Ihre Business Story

1. Holen Sie Ihre Zuschauer und Zuhörer ab, indem Sie durch wenige Sätze am Anfang Zustimmung erzeugen.
2. Schaffen Sie ein »Wir-Gefühl«, indem Sie zeigen: Wir haben eine gemeinsame Geschichte, wir sind bereits durch dick und dünn miteinander gegangen. Wir sind bereits gemeinsam erfolgreich gewesen. Das kann zum Beispiel so klingen: »Wir haben uns im letzten Jahr erfolgreich neue Märkte erschlossen ... Unser Arbeitsalltag hat sich stark verbessert ... Erinnert ihr euch noch an ...?«
3. Entwerfen Sie ein attraktives Zukunftsbild: »Jetzt wollen wir den nächsten Schritt machen ...« Bringen Sie den Sinn und Zweck, die Daseinsberechtigung, den (Über-)Lebenszweck (Purpose) mit Energie, Spannung und Emotion auf den Punkt, in eine attraktive Geschichte zum Nacherzählen, in ein einprägsames Bild.
4. Schwenken Sie dann in die Beschreibung der Ist-Situation mit ihren Notwendigkeiten, zum Beispiel: »Dazu brauchen wir weiterhin eine hervorragende Reputation am Markt bei gleichzeitig höherer Geschwindigkeit ...«
5. Schaffen Sie einen Sinn für Dringlichkeit, was die gewünschte Entwicklung angeht. Allerdings nicht nur durch Druck (Betonung der Notwendigkeit oder eine sog. »burning platform«), sondern indem Sie eine Sogwirkung herstellen (eine positive Vision). Stellen Sie das Zukunftsbild so attraktiv dar, dass die Mitarbeiter vor Begeisterung nicht anders können, als dieses Bild real machen zu wollen.

Hier sind Ihr eigenes Wollen und Ihre Storytelling-Kunst gefragt. Google Sie doch einfach mal »TED-Präsentationen« oder »TED-Talks«: Sie finden bei YouTube viele hilfreiche Videos mit hervorragenden Beispielen, wie man mit Geschichten sein Publikum fesseln und begeistern kann. Ein hervorragendes Video ist jenes von Benjamin Zander über Musik und Dirigenten. Aber Sie finden gute Videos mit gutem Storytelling zu jedem erdenklichen Thema im Netz.

Bei aller Inszenierungskunst machen Sie sich bewusst, warum gute Geschichten am meisten bewegen: Sie leben nicht in erster Linie von der Erzählstrategie oder der Argumentationslogik, sondern von der Glaubwürdigkeit der Erzähler. In der Regel setzen wir als Führungskräfte vor allem auf Logik. Aber durch Logik allein entsteht keine Glaubwürdigkeit. Glaubwürdig sind Sie, wenn Sie über etwas sprechen, das Sie selbst berührt.

(...)



Wenn Sie so weit gekommen sind – ob als Mitglied der Geschäftsleitung oder als Team-, Abteilungs- oder Bereichsleiter, der mit seiner Mannschaft Teamziele erarbeitet hat –, gratuliere ich Ihnen! Sie haben erstklassige kreative, konzeptionelle, visionäre Arbeit geleistet! Sie haben für Ihren Zieleprozess Best Practices und Standards von Weltklasse-Firmen auf Ihre Organisation übertragen! Sie dürfen mächtig stolz auf sich sein. Sie dürfen auch gern feiern, dass Sie schon eine Strategie haben und eine Mannschaft, die bereit ist, sie umzusetzen. Nur eines dürfen Sie nicht: glauben, dass die Strategiearbeit hiermit erledigt ist.

Jeden Tag ein bisschen näher: Die Strategie-Implementierung

Das ist der Zeitpunkt, an dem die meisten Führungskräfte sich zurückziehen, und im übertragenen Sinne die Beine hochlegen. Sie erklären die Strategiearbeit für getan, denn die Workshops auf oberster Ebene wurden prominent durchgeführt, die Mitarbeiterversammlungen haben stattgefunden, die Strategie ist kommuniziert, und wie es aussieht, auch gut angenommen worden. Und jetzt? Jetzt sind die Mitarbeiter dran, all das umzusetzen.

Das ist jedenfalls das gängige Mindset in Führungskreisen. Doch mit diesem Mindset passiert nach der Strategieentwicklung in der Praxis wenig. Oft sogar gar nichts. Warum? Weil eine Strategie noch so gut erarbeitet, noch so treffend ausformuliert und noch so mitreißend kommuniziert werden kann: Solange sie nicht auch aktiv in der *täglichen Arbeit* der Mitarbeiter verankert wird, wird sich in der Organisation faktisch nichts bewegen. Mit anderen Worten: Eine Strategie muss nicht nur entwickelt werden, sie muss auch implementiert werden.

Was bedeutet das nun für Sie? Wie setzen Sie die erarbeiteten Ziele oder die erarbeitete Strategie mit Ihrer Mannschaft tagtäglich um? Indem Sie in allen Führungsteams möglichst jede Woche ein Strategie-Meeting durchführen – und Ihre Besprechungen strukturiert abhalten. Bauen Sie sich dazu ein Strategie-Cockpit, das



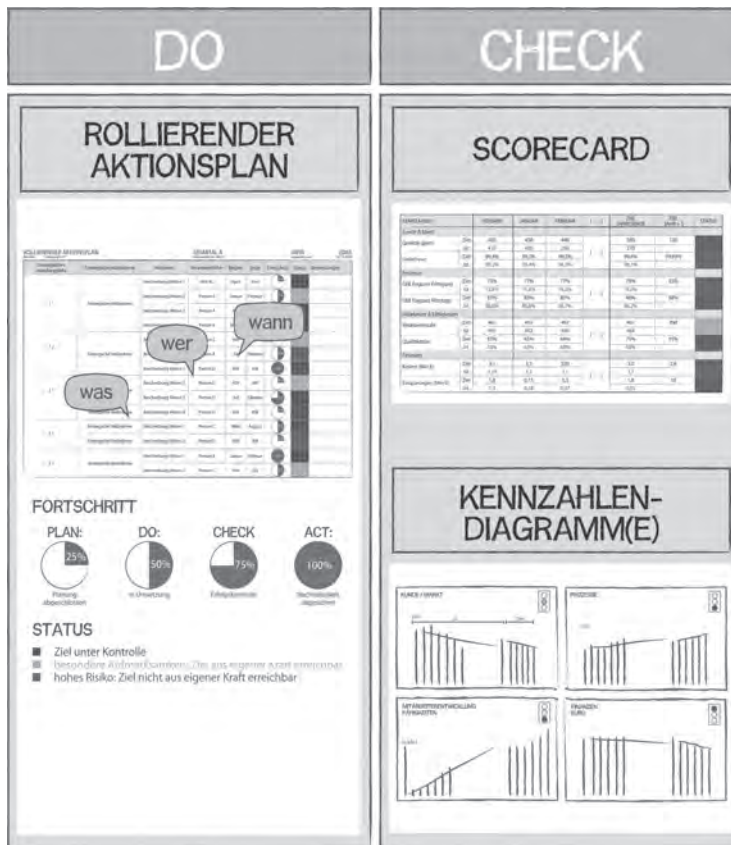


Abbildung 4.5: Strategie-Cockpit im Rahmen der Strategie-Implementierung (Olaf Günther - Flow Work ©)

folgende Arbeitsutensilien enthält: Den rollierenden Aktionsplan für alle Aufgaben (DO) sowie die Scorecard und die zugehörigen Trendcharts für Ihre Kennzahlen, um Ihre Ergebnisse zu überprüfen (CHECK) wie in Abbildung 4.5.

Strategie-Cockpit - Vorteile

Mit dem Strategie-Cockpit haben Sie eine hervorragende Ergänzung zum Tages-Cockpit, das ich Ihnen zur Steuerung des operativen Tagesgeschäftes im vorherigen Kapitel vorgestellt habe. Diese beiden Arbeitsprozesse, die Bottom-up-Steuerung des operativen Tagesgeschäftes sowie der



Top-down-Strategie- und Zieleprozess sind komplementär zueinander zu verstehen:

- Der Strategieprozess liefert für die Tagesgeschäftssteuerung die Ziele, die im Tagesgeschäft auf der Ausführungsebene anzustreben und zu erreichen sind.
- Im Rahmen der Steuerung des operativen Tagesgeschäftes »lernt« die Führung, welche Probleme und fehlendes Know-how der Zielerreichung im Tagesgeschäft entgegenstehen und kann daraus diejenigen strategischen Handlungsfelder ableiten, die im Rahmen der Strategie-Arbeit übergeordnet aufzugreifen und zu bearbeiten sind, um die Anforderungen im Tagesgeschäft nachhaltig erfolgreich zu erfüllen.

Flow Work setzt auf diese beiden Voraussetzungen: Es muss Ihnen einerseits gelingen, mit Ihrer gesamten Mannschaft zuverlässig und systematisch auf eine sichere und glänzende Zukunft hinzuarbeiten, und andererseits ist es wichtig, dass alle Mitarbeiter Ihr Tagesgeschäft im Griff haben, das heißt in konzentrierter Ruhe, produktiv und erfolgreich diejenige Wertschöpfung erbringen können, die sich Ihre Kunden von Ihnen wünschen.

(...)

Auf geht's!

Ziele gemeinsam entwickeln, sich dafür committen und einen klaren Aktionsplan fürs Tagesgeschäft herausdestillieren: Mit dieser Vorgehensweise bringen Sie frische Motivation und Energie in alle Führungsteams Ihrer gesamten Organisation – und in Ihr eigenes Team. Denn Sie geben Ihrer Mannschaft eine klare Ausrichtung, schaffen Transparenz über die Ziele und den Sinn von Veränderungen, und lassen die intrinsische Motivation der Mitarbeiter wachsen. Kurz: Wenn Sie einen klaren Strategieprozess haben, sind Sie einen großen Schritt in Richtung Unternehmenserfolg gegangen. Doch es folgen noch weitere ...

Sie können dieses Buch nutzen, indem Sie sich von den Themen der bisherigen oder noch folgenden Einzel-Kapitel inspirieren lassen, entsprechende Best Practices und Standards aufzubauen und so mehr Flow in Ihre Arbeit zu bringen. Einen systematischen Weg können Sie sich als Organisation leisten, die nicht im Krisen- oder Problem-Modus unterwegs ist: Ermitteln Sie im



ersten Schritt Ihre größten Verluste und Potenziale und leiten Sie dann im Rahmen des beschriebenen Strategie-Prozesses aus den Kapitelthemen dieses Buches die strategischen Handlungsfelder für Ihre Flow-Work-Strategie ab. Herzlichen Glückwunsch, wenn Sie und Ihre Mannschaft dergestalt pro-aktiv die wichtigsten Fähigkeiten Ihrer Organisation für die Zukunft entwickeln können!

Ihr Flow Work Check zum Zieleprozess:

1. Findet Führung in Ihrem Unternehmen transparent, effizient und fokussiert statt?
2. Schenkt die Professionalität und Effektivität der Führung Ihres Unternehmens und Teams Ihnen Sicherheit und ein Gefühl von Kontrolle über Ihre eigene Zukunft?
3. Fühlen Sie sich bei der erfolgreichen Verfolgung eines stimmigen Ziele- und Strategien-Repertoires im Fluss mit Ihren Kunden und persönlich als Teil der Mannschaft und der Business Story?
4. Arbeiten Sie wirksam und verlässlich an der erfolgreichen Umsetzung strategischer Handlungsfelder zur Zielerreichung, messen Sie Ihre Erfolge SMART und feiern diese mit Freude?
5. Ist Ihnen der Sinn und Zweck Ihrer Arbeit sowie aller Kollegen des Unternehmens als richtig und bedeutungsvoll klar und deutlich, so dass Sie Ihr hohes Energielevel nachhaltig und mit Disziplin halten können?



10. So kriegt jeder sein Solo – die Fackel

»Die Musik ist die Sprache der Leidenschaft.«

Richard Wagner

Die Aufgabe von Führungsteams ist es, die Zukunfts-Vision und Mission in die Organisation zu tragen, die Mannschaft mit einer guten Business Story ins Boot zu holen und zu begeistern, die strategischen Herausforderungen anzunehmen und in konkrete Strategien und Ziele zu übersetzen. Führungskräfte sollten für dieses strategische Zukunftsbild ein inneres Feuer in sich verspüren, einen Führungsanspruch, so dass sie dieses Feuer auch nach außen authentisch repräsentieren und vermitteln können.

Diesen Gedanken auf die Aufstellung und Organisation eines zielorientierten Führungsteams übertragen bedeutet: Ein ideales Führungsteam besteht aus Leuten, die neben ihrer natürlichen Rolle als Werkleiter, Produktionsleiter, Qualitäts- oder Personalleiter auch Fackelträger für besonders erfolgskritische strategische Handlungsfelder sind. Die das Leuchtfeuer der Unternehmensvision – für jedermann weithin sichtbar – in die Mannschaft tragen. Also Themen, die in einer Organisation hervorgehoben werden müssen, weil sie neue Fähigkeiten, neues Know-how und neue Vorgehensweisen darstellen. Fackelthemen repräsentieren in diesem Sinne die Lernthemen einer Organisation: ganzheitliche Fähigkeiten, die für die Erreichung der zukünftigen Ziele notwendig sind, und die heute noch nicht (ausreichend) existieren.

Strategisch wichtige Lernfelder spiegeln sich in den strategischen Handlungsfeldern, die ein gutes Führungsteam im Rahmen der Strategieentwicklung identifiziert und aufgreift.

Die wichtigsten strategischen Handlungsfelder, um nachhaltige Hochleistung und Flow Work im Sinne der Mitarbeiter- und der Unternehmensziele zu ermöglichen, habe ich in diesem Buch



vorgestellt. In diesem Kapitel geht es nun um die Frage, wie Sie diese erfolgskritischen Handlungsfelder in Ihrer Organisation verankern: im ersten Schritt im obersten Führungsteam, und schließlich je nach Unternehmensgröße in den Führungsteams aller nachfolgenden Organisationseinheiten. Inhaltlich sind dies der Top-down-Strategieprozess, die Bottom-up-Steuerung des operativen Tagesgeschäftes, das Managen der individuellen Fähigkeiten, die Organisationsentwicklung, die Kulturentwicklung, das Managen der Prozesse und Standards sowie das Managen derjenigen Treiberprozesse (siehe Kapitel 12), die je nach Zielerreichungs-Kritikalität in einer speziellen Branche und individuellen Organisation fokussiert werden sollten (Qualitäts-, Instandhaltungs-, Logistik-, ...Prozesse).

(...)

Jedem seine Fackel

Das wichtigste Element, welches auch mögliche Widerstände im Keim erstickt, ist die Tatsache, dass JEDER im Führungsteam für eines dieser strategischen Handlungsfelder verantwortlich ist. Darum lautet die wichtigste Regel: Jeder im Führungsteam muss eine Fackel haben – also die Verantwortung für ein Handlungsfeld.



Abbildung 10.1: Fackel als Symbol für Mitglieder in Matrix-Teams mit Führungsanspruch für ein strategisches Handlungsfeld und ganzheitlichen Fähigkeitsaufbau (Olaf Günther - Flow Work ©)

Sobald jemand keine strategische Verantwortung trägt, wird er sich früher oder später von der Gruppe abspalten. Das äußert sich in Bedenkenträgertum oder schlicht in fehlendem Verständnis und Engagement, wenn er von den verantwortlichen Kollegen im Führungsteam gebeten wird, sich an der Strategiemsetzung in einem neuen Handlungsfeld zu



beteiligen. Diejenigen, die keine Verantwortung, keine Fackel und kein Feuer für gemeinschaftliche Querschnittsaufgaben in sich tragen, bleiben in ihrer fachlich angestammten Expertenrolle verhaftet und sehen auch die Verantwortlichen für Matrixteams als Experten an, an die eine bestimmte Aufgabe delegiert wurde, und weigern sich, mit ihnen ernsthaft (»integrativ«) zusammenzuarbeiten. Diese Führungsteammitglieder integrieren sich dann nicht oder nur widerwillig in die Prozesse zu Querschnittsaufgaben, obwohl sie entscheidend zum Erfolg beitragen könnten und auch sollten. Und mit solch einer Haltung neigen sie darüber hinaus dazu, die Mitarbeiter ihrer eigenen Organisation aus den Querschnittsthemen und Matrixteams herauszuhalten. Oft in der gut gemeinten Absicht, die eigene Mannschaft nicht mit Sonderaufgaben zu belasten. Allenfalls entsenden sie ihre zweite Garde in die Matrixteams ihrer Kollegen. So entstehen schließlich Silos und Widerstand in einer Organisation. Und der Widerstand beginnt immer bereits im Führungsteam. Im Grunde sind solche Führungsteams mit zu vielen Abspaltungen von Teammitgliedern dann gar keine: Nennen wir sie lieber Führungskreis. Oder im schlimmsten Falle ein zusammengewürfelter Haufen von Experten ...

Jeder im
Führungsteam
trägt eine Fackel.

Ein konstruktives Vorantreiben neuer Themen ist nur möglich, wenn bereits die Mitglieder des obersten Führungsteams eine eingeschworene Gemeinschaft sind. Indem jeder eine Fackel im Sinne des Gesamtteams und der Gesamtstrategie trägt, wird das Führungsteam sozusagen zur Schicksalsgemeinschaft – die Fackel, also die Tatsache, dass jeder einen strategischen Job zu erledigen hat, ist somit der Kitt, der das Führungsteam zusammenhält. Denn wenn jeder eine Fackel hat, wissen alle im Team, was es bedeutet, mit der Bearbeitung eines strategischen Handlungsfeldes betraut zu sein.

Aus Sicht eines Führungsteams macht diese Form der Teamarbeit besonders viel Spaß! Wenn jeder im Team eine Fackel trägt und sich damit für ein Thema engagiert und begeistert, das alle seine Teamkollegen betrifft, wenn

Einer für
alle – alle
für einen!



jeder mitzieht, dann wird aus einem *Führungskreis* ein echtes *Führungsteam*. Solche Teams zu erleben ist inspirierend und macht allen Mitarbeitern Freude und Mut.

Sind alle Mitglieder des Führungsteams mit ihren Fackelträger-Rollen in derselben Situation, unterstützen sie sich gegenseitig, beraten sich und schauen sich das eine oder andere voneinander ab. Es entsteht ein reger Austausch, der für das Erreichen der Ziele förderlich ist. So können Hochleistungsteams entstehen, die Spaß an der Arbeit haben, ihre Ziele erreichen und Flow Work erleben!

Natürlich geht es darum, nicht nur auf der obersten, sondern auch auf den nächsten Führungsebenen bis auf die Ausführungsebene eng in Querschnittsaufgaben und Matrixteams zusammenzuarbeiten. Darum empfiehlt es sich, das Fackelträger-System auf jede Organisationsebene zu kaskadieren. Auf diese Weise überträgt sich die positive Dynamik des Führungsteams aus Fackelträgern ganz natürlich auf die gesamte Organisation: Je mehr Führungskräfte und Mitarbeiter der nachfolgenden Organisationsebenen in die Arbeit der Matrixteams einbezogen werden und sich ebenfalls als Fackelträger anstecken lassen, umso näher kommt die gesamte Mannschaft dem Ideal einer Hochleistungs-Organisation, die Berge versetzen kann.

Wer bekommt welche Fackel?

In Führungsteams können wir prinzipiell drei Arten von Rollen unterscheiden: den Teamleiter, der für die Ergebnisse des Gesamtteams verantwortlich ist, die Linien- oder Wertschöpfungsverantwortlichen sowie die Stabsverantwortlichen bzw. Dienstleister. Grundsätzlich gilt:

1. Wenn ein Arbeitsprozess bis direkt auf die Wertschöpfungsebene einwirkt, sollte ein Verantwortlicher der Wertschöpfung die Fackel für den Arbeitsprozess übernehmen.
2. Die Dienstleister erhalten durch eine Rolle als Fackelträger die Aufgabe, sich auch in andere Bereiche als ihrem jeweiligen

Fachbereich zu bewegen und sich zusätzliches Wissen aus Sicht ihrer internen Kunden anzueignen und als Prozessberater zu agieren. Sie lernen dabei, intensiv mit den Kräften aus anderen Bereichen zusammenzuarbeiten und alle ins Boot zu holen.

3. Für den Strategie-Prozess als dem wichtigsten Führungsprozess ist der Teamleiter selbst verantwortlich.
4. Jeder, der ein Matrixteam leitet, erfüllt damit eine Querschnittsaufgabe, die der Gesamtorganisation bzw. dem Gesamtteam dient. Wer nur als Experte denkt, ist hier völlig fehl am Platz. Ganzheitliches, unternehmerisches und integrierendes Denken und Handeln sind hier erfolgskritisch!

Genauer betrachtet kann sich für die Kernarbeitsprozesse in einem größeren Industrieunternehmen beispielsweise folgende personelle Zuordnung ergeben:

- **Steuerung des operativen Tagesgeschäfts:** Diese Aufgabe und Fackel übernimmt am besten eine Führungskraft aus der Wertschöpfung, denn für die Mitarbeiter, die die Wertschöpfung machen, ist die Steuerung des operativen Tagesgeschäfts am wichtigsten. Sein Matrixteam wird sich aus Vertretern der ersten und/oder zweiten betrieblichen Führungsebene aller

Wertschöpfungsbereiche zusammensetzen, und aus Vertretern der Fachbereiche, die im Tagesgeschäft die größte Rolle als Dienstleister spielen, insbesondere aus dem Qualitätsbereich und der Logistik. Da aber alle Bereiche zum Tagesgeschäft beitragen sollten gibt es keine Funktion, die ich an dieser Stelle ausschließen würde: Am besten sind alle Bereiche vertreten!

(...)



- **Individuelle Fähigkeiten managen:** Das Fachgebiet »Personalentwicklung und -Training« liegt in fast allen Unternehmen in der Verantwortung der Personalabteilung. Nach meiner Erfahrung ist die Verantwortung für den Prozess, die individuellen Fähigkeiten zu managen, wesentlich besser aufgehoben bei einer Führungskraft aus der Wertschöpfung, beispielweise bei einem Produktionsverantwortlichen, zum Beispiel einer technologielastrigen Fertigungseinheit. Denn wenn es darum geht, individuelle Fähigkeiten zu managen, betrifft das im Kern die Fähigkeiten der Wertschöpfungs-Mitarbeiter. Es macht deshalb mehr Sinn, die Verantwortung für das Fähigkeiten-Management demjenigen zu geben, der diese Mitarbeiter und deren Fähigkeiten kennt und genau über die Arbeitsprozesse und Anforderungen der täglichen Arbeit Bescheid weiß, um die Mitarbeiter zu fördern, zu entwickeln und eine gute Passung zwischen Talent und Erfordernis herzustellen. Ganz generell sollten betriebliche Führungskräfte der Wertschöpfung in diesem Matrix-Team eine starke Rolle spielen. Da dieses Handlungsfeld aber alle Organisationseinheiten betrifft, werden in dem Matrixteam auch alle anderen Bereiche vertreten sein.



(...)

Wenn Sie die Arbeit im Führungsteam mit dem Rocken in einer Band vergleichen, dann ist eine Fackelträger-Rolle so etwas wie ein Solo. Da tritt mal der Gitarrist oder der Schlagzeuger hervor und für einige Sekunden gehört die gesamte Bühne ihm. Für die Zuhörer entsteht so ein Zusatznutzen in der Musik, den sie nicht erwarten. Und der sie begeistert. Es ist eine Win-win-win-Situation: Er hört eine fähige, tolle Band, und jeder Musiker hat die Chance, der Musik mit seinen besonderen Fähigkeiten eine zusätzliche Qualitätsnote zu geben, und das



Publikum bekommt einen begeisternden Bonus durch die Solo-Einlage. So kommen alle gemeinsam in einen Flow!

Im Grunde hat jeder die Möglichkeit, solistisch aktiv zu werden. Gute Bands nutzen diese Möglichkeit auch. Dieses Prinzip können sich auch Unternehmen zunutze machen. In dem Moment, wo der Montageleiter auch mal für etwas Neues verantwortlich sein darf, wächst seine Motivation und sein Engagement, denn er hat die Chance, ungenutzte Stärken einzubringen und sich zugleich weiterzuentwickeln – indem er Dinge tut, die sonst nicht zu seinem Kerngebiet gehören. Auf der anderen Seite profitiert die ganze Organisation von diesem »Solo«, denn auf diese Weise läuft nicht nur das Tagesgeschäft, sondern es werden auch strategische Themen kompetent und mit Energie vorangetrieben. Und das ist eine wunderbare Möglichkeit, ein Unternehmen wirklich weiterzuentwickeln.

Im gemeinsamen Flow erleben wir uns als besonders stark und sinnvoll wachsend. Dies jeden Tag bei der Arbeit zu erleben ist Flow Work! In diesem Sinne wünsche ich jedem sein Solo!

Ihr Flow Work Check zur Mitarbeiterereinbindung in Matrix-Teams:

1. Sind bei Ihnen strategische Handlungsfelder zur Weiterentwicklung der Gesamtorganisation und die Förderung der Mitarbeiter integriert bzw. im Einklang und tragen zur Synergie im Sinne der Unternehmensziele bei?
2. Übernehmen Sie und jeder Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen bedeutungsvolle und herausfordernde Querschnittsaufgaben in einer »Fackelträger«-Rolle im Rahmen von Matrix-Teams?
3. Stehen Sie ganz persönlich von Zeit zu Zeit und im Einklang mit Ihren Wünschen bzw. Fähigkeiten im Mittelpunkt und haben ein persönliches Solo in einer beruflichen Herausforderung, die Ihnen Wertschätzung, Teilhabe und das Erleben persönlichen Wachstums schenkt?
4. Können Sie Ihre Talente, Fähigkeiten, Interessen und Kernmotivationen auf eine Weise in Querschnittsaufgaben und -Teams einbringen, dass Sie eine persönliche Sinnmaximierung erreichen und Ihr inneres Feuer spüren?
5. Fließt bei Ihnen die Energie frei zwischen den unterschiedlichsten Teams, Experten und Dienstleistern?



Über den Autor

In Olaf Günthers Brust schlagen zwei Herzen: Er ist Ingenieur und Musiker, Wahl-Berliner und Exil-Schwabe, modern und klassisch. Sein strukturiertes Herangehen als Ingenieur und das Künstlerische der Musik vereint er in seinem Konzept „Flow Work“. Das ist für Unternehmen der Schlüssel zum Erfolg auf ihrem Weg zu mehr Flow und Freude.

Der Familienvater weiß aus eigener Erfahrung, dass Change Management eine schwierige Geschichte ist. Damit seine Leser nicht im Organisationsdesaster versinken, liefert er klare Grundlagen und Strukturen, die einen Erfolg erst möglich machen. Mehr erfahren Sie unter:

www.olafguenther.de

