

Festigung des Denkens des aufgeklärten Managements voraus. Wertströme brechen durch

- divergente Ziele und die Neigung zur lokalen Optimierung,
- Problemlösung entlang der hierarchischen Linie statt entlang des Wertstroms,
- unverhältnismäßige Schnittstellengestaltungen,
- fehlende Offenheit, Transparenz und Fehlerbereitschaft,
- das Ausleben von Machtansprüchen.

In dieser Reihenfolge wollen wir die genannten Aspekte nun betrachten und Ansätze zur Mitigation im Sinne des aufgeklärten Managements formulieren.

Beginnen wir mit den divergenten Zielen und der Neigung zur lokalen Optimierung.

### **Gemeinsamer Auftrag statt divergenter Ziele und lokaler Optimierung**

Wenn ich Teams in einer Wertschöpfungskette durch spezifische, ihren Prozessabschnitt betreffende Ziele steuere, dann schaffe ich eine extrinsische Motivation zur lokalen Optimierung. Über deren Wirksamkeit im Sinne der Organisation kann grundsätzlich gestritten werden, dennoch zeigt sie typischerweise Wirkung. Selbst wenn man alle Teams mit solchen Zielen ausstattet, so kann das nur dann erfolgreich sein, wenn die Zielbeschreibungen tatsächlich nahtlos und widerspruchsfrei die erforderlichen Schritte der Wertschöpfung abbilden. Dies ist in komplexen Systemen, die sich auch noch mit permanent veränderlichen äußeren Rahmenbedingungen konfrontiert sehen, tatsächlich aber niemals der Fall (siehe Abschnitte »Entscheidungen« und »Motivation«, S. 71 ff.).

So führt die lokale Optimierung zwangsläufig dazu, dass der teamübergreifende Wertstrom gestört wird, da die beteiligten Teams voneinander abweichenden Priorisierungen folgen. So entsteht genau das Störgefühl, das wir mit dem Begriff des Silos verbinden – und der Wertstrom wird beeinträchtigt.

Verhindern lässt sich das dadurch, dass man auf äußere Anreizmechanismen verzichtet. Wenn das sich nicht mit der Firmenphilosophie vereinbaren lässt, dann sollten die Ziele wenigstens so formuliert werden, dass sie den Wertstrom direkt betreffen, in allen beteiligten

Teams ähnlich sind und auf die ausschließlich durch teamübergreifende Kooperation eingezahlt werden kann. Es gilt hier für eine erfolgreiche Interaktion der Teams untereinander dasselbe, was auch für Managementteams gilt.

Ein zweiter Treiber lokaler Optimierung ist die Aufteilung der Arbeitsabschnitte des Wertstroms in unterschiedliche Hoheitsbereiche im Hinblick auf Budget- und Kapazitätsmanagement. In einer solchen Aufstellung droht immer die Gefahr, dass Mittel je Team nach anderen Prioritäten eingesetzt werden. Die eine Führungskraft möchte durch besondere Sparsamkeit beeindrucken, die andere setzt die verfügbaren Mittel nur so ein, dass die internen Abläufe, nicht aber die Schnittstellen des Verantwortungsbereichs davon profitieren. Regelmäßig zeigt sich in solchen Szenarien auch eine personelle Undurchlässigkeit von Abteilungsgrenzen, die verhindern, dass Menschen da eingesetzt werden können, wo sie ihr Potenzial am besten entfalten und am wirksamsten auf den Wertstrom einzahlen können.

Dem ist relativ leicht dadurch entgegenzuwirken, dass ich versuche, möglichst große Abschnitte des Wertstroms gesamthaft innerhalb eines Verwaltungsraums zusammenzuschließen. Muss jede Abteilung ihr eigenes Budget haben? Kann der Wertstrom nicht viel flexibler gehandhabt werden, wenn es möglich ist, mit Mitarbeitenden und Führungskräften Teamwechsel erfolgreich zu verhandeln? Nur so werden die Rahmenbedingungen dafür geschaffen, einerseits die verfügbaren Mittel zur Werterzeugung optimal einzusetzen und gleichzeitig Schnittstellenkonflikte, verursacht durch eine Diskrepanz im Mitteleinsatz und letztlich wahrgenommen als Silobildung, zu minimieren.

**Bei den Teams muss das Gefühl eines eindeutigen Arbeitsauftrages – die effektive und effiziente Abbildung des Wertstroms in ihrer Domäne – mit dem Gefühl einer gemeinsamen Verantwortung für den Erfolg verknüpft werden. Diese Rahmenbedingung herzustellen ist Aufgabe der Führungsebene.**

### **Problemlösung entlang des Wertstroms anstatt der hierarchischen Linie**

Schenken wir unsere Aufmerksamkeit nun dem zweiten Punkt, der Problemlösung entlang der hierarchischen Linie statt entlang des Wert-

stroms. Wir neigen innerhalb von Teams dazu, uns nach außen hin abzuschotten und so den sozialen Raum, in dem wir uns bewegen, erfassbar zu machen. »Der Vertrieb«, »der Betrieb«, »die Produktion«, »die Juristen«, »die da«, »die anderen« gehören ja auch tatsächlich nicht dazu, sie sind mit anderen Aufgaben betraut und stehen entweder vor oder hinter uns in der Wertschöpfungskette oder sollen uns als interne Dienstleister zuarbeiten.

Diese Abgrenzung wird umso stärker (und damit das Gefühl der Silo-bildung), je weniger Austausch ich mit den Menschen »auf der anderen Seite« habe. Dementsprechend muss es ein Ziel sein, den Austausch zuzulassen und ggf. sogar aktiv zu befördern.

Eine einfache Maßnahme hierfür ist, dafür Sorge zu tragen, dass Konflikte zwischen Teams nicht zwangsläufig auf der Hierarchieleiter eskalieren, sondern lokal an der Schnittstelle gelöst werden. Gemeinsam bewältigte Konflikte schaffen Vertrauen und Verständnis für die Position »der anderen« und tragen erheblich dazu bei, Grabenbildung zu verhindern.

Dies setzt aber voraus, dass die Führungsebene bereit ist, sich tatsächlich dem Eskalationsspiel zu entziehen und die Mitarbeitenden auf der Arbeitsebene anzuleiten, selbst in den Austausch zu treten. Das veränderte Führungsverhalten, was wir bereits zuvor thematisierten (siehe Abschnitt »Eskalationsproxy vs. Teamorientierung«, S. 121), zahlt so nicht nur auf die Herausbildung eines wirksamen Managementteams ein, sondern befördert auch den Wertstrom, weil es die Zusammenarbeit der Teams optimiert. Die Rolle, die der Führungskraft höchstens noch zukommen darf, ist eine moderierende. Im Idealfall sind die lokalen Teams hinreichend emanzipiert, um ohne Einbeziehung einer Führungsebene Schnittstellenkonflikte beheben zu können. Dies entspricht dem Teamentwicklungsbild des aufgeklärten Managements (siehe Abschnitt »Teamorientierung«, S. 87)

Rückbeziehend auf den vorangegangenen Abschnitt: Ein solches Vorgehen kann nur etabliert werden, wenn auch die Führungsebene ihrerseits keine eigenen Zielvorgaben hat, die durch das autarke Handeln der Teams konterkariert werden könnten. Wenn solche Zielvorgaben existieren, dann wird die Führungsebene sich nahezu zwangsläufig in den Schnittstellenkonflikt direkt einbringen oder entsprechende abgrenzende Leitlinien setzen, um ihre eigenen Interessen zu vertreten. Auch hier sehen wir wieder die Doppelwirkung: Formuliere ich monetäre Ziele

für das Management, störe ich nicht nur die Teambildung auf dieser Ebene, sondern beeinträchtige auch den Wertstrom in der Produktion.

### **Schnittstellengestaltung**

Kommen wir zum Thema der unverhältnismäßigen Schnittstellengestaltung. Einleitend zu diesem Kapitel beschrieb ich die überbordenden Ausmaße, die die Dokumentation des Vertriebsprozesses in einem Unternehmen, in dem ich damals wirkte, einnahm. An dieser Stelle wirkte die Schnittstellenbeschreibung schlicht überhaupt nicht, weil alle an ihr vorbei und um sie herum arbeiteten. Hier führte die Unverhältnismäßigkeit durch Ignoranz zur Irrelevanz.

Häufig ist jedoch das Gegenteil der Fall: Die buchstabengetreue Befolgung der Vereinbarungen an der Schnittstelle ist die Ursache dafür, dass Wertströme brechen oder massiv gehemmt werden. Rückverweisungen aufgrund fehlender Daten, unklare Verantwortlichkeiten bei Abweichungen der Eingangsparameter vom Standard oder Kreisschlüsse von Verantwortungen können zum Stillstand führen.

Ein wesentliches Mittel, dem Einhalt zu gebieten, ist, den Formalisierungsgrad der Schnittstellen auf das absolut notwendige Minimum zu reduzieren. Damit verhindern wir, dass bei neuen oder leicht abweichenden Anforderungen an den Wertstrom eine Blockade entsteht, einfach weil kein Regelungsspielraum für solche Randfälle auf der Arbeitsebene existiert. Wenn ich eher in Leitplanken, denn in Prozessen denke, ist der Verhandlungsspielraum an der Schnittstelle zur Findung einer gemeinsamen Lösung größer (siehe Abschnitt »Leitplanken statt Prozesse – die innere Gesetzgebung«, S. 84), was gleichzeitig auch auf die Teamermächtigung und ihre Fähigkeit zur eigenen Konfliktlösung einzahlt.

Ergänzend hierzu, und ganz im Sinne des aufgeklärten Managements, ist dafür Sorge zu tragen, dass ein Rückschritt im Wertstrom nach Möglichkeit ausgeschlossen wird (siehe Abschnitt »Arbeitsteilung und Wertstrom«, S. 88). Tritt ein solcher trotzdem auf, ist es Zeit dafür, sich teamübergreifend zusammzusetzen und gemeinsam ein Verständnis zu entwickeln, wie mit solchen Fällen umzugehen ist. Dies kann durchaus informell und somit ohne Einführung neuer Regeln bleiben, wenn die abgeleiteten Maßnahmen von allen Beteiligten als plausibel wahrgenommen werden. Gerade solche Fälle binden Teams in einer Wertschöpfungskette aneinander, da sie lernen, Konflikte leichtge-

wichtig im Austausch zu lösen und einer gemeinsamen Verantwortung für den Wertstrom gerecht zu werden.

### **Fehlende Offenheit, Transparenz und Fehlerbereitschaft**

Wenn die an der Schnittstelle zwischen Teams wirkenden Mitarbeitenden fürchten müssen, im Fehlerfall in irgendeiner Form bestraft zu werden, so zieht dies zwei Effekte nach sich. Zum einen neigen sie zwecks persönlicher Absicherung zur Formalisierung und der strengen Einhaltung der festgelegten Regeln. Zum anderen wird mit diesem Bedrohungsszenario ein Vertuschungsverhalten befördert, was einer lokalen Problemlösung bei Schnittstellenproblemen ganz grundsätzlich entgegenwirkt. Auf das Thema Umgang mit Fehlern gehen wir zu einem späteren Zeitpunkt nochmal in größerer Tiefe ein (siehe Abschnitt »Fehlerbereitschaft«, S. 177).

Es ist offensichtlich, dass eine solche Atmosphäre die zuvor dargestellten Lösungsansätze zur Verhinderung von Silos obsolet macht. Wir dürfen fest davon ausgehen, dass ein ehrlicher, transparenter Umgang mit allen prozessbegleitenden Informationen, gerade wenn sie Fehler erkennbar werden lassen, erforderlich ist, um Silobildung zu unterbinden. Hierzu bedarf es nicht zwingend dessen, was das aufgeklärte Management in Form eines gelebten Transparenzprinzips zum Zielbild erhebt (siehe Abschnitt »Transparenz in der Praxis«, S. 127), aber wenigstens eine teamübergreifende Prozesstransparenz ohne Nebelbomben und Verzerrungen.

Des Weiteren greift hier auch wieder das Argument, was im Hinblick auf die Teamzusammensetzung zum Tragen kam: Je mehr ich über den Zustand eines benachbarten Teams weiß, je eher ich deren Herausforderungen einschätzen kann, desto mehr Verständnis entwickle ich und kann ein gemeinsames Gefühl der Verantwortung ausprägen. Transparenz ist dabei zwingend.

### **Das Ausleben von Machtansprüchen**

Der letzte Aspekt richtet sich direkt an die Menschen, die die Möglichkeiten haben, Organisationen zu gestalten, mit anderen Worten: an die Leserschaft dieses Buches. Wenn wir dem Schicksal ausgeliefert sind, in Strukturen verankert zu sein, in denen ein ausgeprägtes Status- und Machtdenken herrscht, so bildet sich in der Regel eine Führungsebene heraus, die genau das widerspiegelt.

Um ihre Position zu halten und zu entwickeln, etablieren sie Macht-sphären, die durch Personal, Budgetverantwortung und Aufgabenverteilung eindeutig bestimmt sind und sich als hart verteidigte Verantwortungsbereiche darstellen. Die Ziele, die die Führungskräfte verfolgen, sind dann häufig nicht offensichtlich, dienen aber grundsätzlich entweder dem Machterhalt oder aber der Machterweiterung.

In einem solchen Denken findet Kooperation an den Schnittstellen statt, wenn es den eigenen Zielen dient und wenn nicht, dann nicht. Im Extremfall wird sogar Schaden für die Organisation in Kauf genommen, solange man selbst dafür nicht unmittelbar verantwortlich gemacht werden kann.

Unter diesen Voraussetzungen gelingt es natürlich dem Management auch nicht, als Team aufzutreten. Fragen nach Teamschnitt, Crossfunktionalität oder Problemlösungskompetenz auf Teamebene treten in den Hintergrund und werden von den Ambitionen Einzelner überstrahlt. Der Wertstrom kann in solchen Konstellationen nur noch im Informellen auf Arbeitsebene gedeihen.

Mit der Haltung des aufgeklärten Managements müssen wir uns in jeder Rolle, die wir in der Organisation wahrnehmen, gegen ein solches Denken stemmen. Dies gelingt nur durch das Vorleben unserer Werte, die sich in unserer Kommunikation, unserer Offenheit und unseren klar formulierten, operativen Erwartungen offenbaren.

### **Herstellung von Lernfähigkeit**

Vor Jahren hatte ich das Vergnügen, vom CEO in ein neu gegründetes Innovationsteam geladen zu werden. Der Grund für diese Initiative erschloss sich mir damals zunächst nur zum Teil, aber im Kern schien es darum zu gehen, die Ideen zu entwickeln, die die Organisation in Zukunft in ihrem Erfolg bestärken sollten.

Beim Kick-off dieser Veranstaltung gab der CEO das Ziel aus. Mit Beginn des kommenden Jahrzehnts sollte das Unternehmen eine Milliarde Euro Umsatz machen. Dies würde uns nur gelingen, wenn wir dazulernten und innovativ wären, und vor ihm säße nun der Kreis an Menschen, dem er diesen Prozess anvertraute. Reihum wurden die Teilnehmenden gefragt, ob wir das Ziel teilen würden. Natürlich wagte niemand, dem zu widersprechen. Aus der Sicht des CEO waren damit

die Randbedingungen des Handelns gesetzt. Nun war es an uns, die Maßnahmen zur Zielerreichung zu entwickeln.

Tatsächlich erinnere ich mich an keine weitere Veranstaltung, die wir in dem Kreis durchführten oder irgendwelche Folgeaktivitäten, die daraus erwuchsen. Das Unternehmen erreichte nie eine Milliarde Euro Umsatz.

Bei dem vom CEO gewünschten Prozess geht es eigentlich genau um das, was wir auch im aufgeklärten Management erzielen wollen: Die Menschen in der Organisation sollen lernen, die Organisation selbst muss den Rahmen dafür setzen und die innere Beweglichkeit besitzen, dass neue Wege auch unter den Randbedingungen der Organisation beschreitbar sind (siehe Abschnitt »Lernfähigkeit«, S. 93). Der Ansatz, von dem sich der CEO an dieser Stelle Erfolg erhoffte, entspricht allerdings kaum den Ideen des aufgeklärten Managements.

Aus der hier erarbeiteten Perspektive bedarf es für eine Herstellung von Lernfähigkeit dreier Komponenten.

- Ich benötige strategische Leitplanken, die den Lernprozess in einem Korridor ausrichten. Es entsteht kein Wert, wenn die Organisation in Kontexten lernt, von denen in der Zukunft keine Wertbeiträge erwartet werden dürfen (siehe Abschnitt »Zielbild und strategische Leitplanken«, S. 85).
- Ich benötige den Willen zum Fortschritt. Auf organisationaler Ebene lässt sich dies in den strategischen Leitplanken abbilden und durch die Schaffung einer auf Handlungsspielräumen aufbauenden Arbeitsorganisation unterstützen. Mein individueller Beitrag ist die grundsätzliche Bereitschaft, auch aus eigener Initiative ausgetretene Pfade zu verlassen und neue Wege zu beschreiten (siehe Abschnitt »Steter Fortschritt«, S. 75).
- Ich benötige ein methodisches Rückgrat. Lernen kann ich, in dem ich Erkenntnisse anderer inkorporiere oder eigene Erfahrungen mache. Entscheidend ist in beiden Fällen, wie das gewonnene Wissen in meinem Handeln sichtbar wird und ob ich in der Lage bin, Konsequenzen zu ziehen, wenn meine Erwartungen an die Ergebnisse meiner Handlungen nicht erfüllt werden. Lernfähig zeige ich mich selbst erst dann, wenn ein Verfehlen der Erwartungen

zu einem neuen Erkenntnisgewinn führt, aus dem sich dann ein neues Handeln ableitet. Die Organisation zeigt sich lernfähig, wenn der Raum für das veränderte Handeln gegeben ist oder geschaffen wird. Iteration und Selbstreflexion sind die Grundbausteine dessen, was das aufgeklärte Management als methodische Basis für diesen Prozess anbietet (siehe Abschnitte »Iteration« und »Selbstreflexion«, S. 76 ff.).

Die Herausforderung besteht nun darin, die Rahmenbedingungen für die wirksame Implementierung dieser drei Komponenten zu schaffen. Hierauf wollen wir nun näher eingehen.

**Strategische Leitplanken, die den Lernprozess in einem Korridor ausrichten, der Wille zum Fortschritt und Erfahrungsaufbau durch inkrementelles Arbeiten sind die Grundlagen, auf der sich die Lernfähigkeit einer Organisation entwickelt.**

### **Strategische Leitplanken und Lernfähigkeit**

Wenn ich mir in meiner Organisation Gedanken über Strategie mache, ist es vor dem Hintergrund der hier diskutierten Aspekte maßgeblich, dass ich mir in diesem Prozess immer auch bewusst die Frage stelle, welche Mittel die wirkenden Menschen in der Organisation an der Hand haben müssen, um den zukünftigen, gemeinsamen Weg auch gestalten zu können. Dies ist aber für sich allein nicht hinreichend, denn ich benötige auch eine Struktur, eine strategische, fachliche Führung, die für die notwendige und kontinuierliche Orientierung der Menschen in der Organisation im Hinblick auf ihre Weiterentwicklung Sorge trägt. Diese Struktur muss in den Strategieprozess eingekoppelt sein, damit Fortschritte, Rückschläge und Änderungen Berücksichtigung finden können.

Es geht hier nicht um die Anleitung der Mitarbeitenden, wie Dinge fachlich richtig zu machen sind, oder die Beförderung der persönlichen Exzellenz Einzelner in einer ihnen ohnehin schon vertrauten Domäne. Vielmehr muss eine Struktur hergestellt werden, in der Menschen in der Organisation Orientierung hinsichtlich der langfristigen, notwendigen Entwicklungspfade geben, Empfehlungen zu Weiterentwicklungen aussprechen können und den Gesamtzustand der Organisation im Hinblick auf diesen Prozess nicht aus den Augen verlieren.