

Am Ursprung aller Prozesse

Warum nachhaltiger Erfolg Highly-Connected Teams braucht

Wenn Unternehmen und ihre Führungskräfte Prozesse konsequent und nachhaltig optimieren wollen, dann müssen sie dort ansetzen, wo jeder Prozessschritt seinen Anfang nimmt: bei den Menschen und der Qualität ihres Miteinanders. Denn: Es sind gerade diejenigen Mitarbeiter, deren Teams eine starke persönliche Verbundenheit auszeichnet, die in jeder Hinsicht ihr gemeinsames Potenzial auf besondere Art und Weise entfalten.

von Patrick Cowden und René Junkes

Es kann zu einem Moment der Wahrheit werden, wenn sich Mitarbeiter und ihre Führungskräfte vor einer Shopfloortafel zusammenfinden. Schließlich sollen bei den regelmäßigen Treffen die relevanten Informationen eines Unternehmensbereichs auf den Tisch beziehungsweise an die Tafel kommen. Im Fokus stehen meist aktuelle Kennzahlen: Kosten, Termine, Arbeitsunfälle, Ausschuss und Produktivität. Eine Reihe von Zahlen mit denen die Beteiligten Trends und Ziele, Probleme und Verbesserungsvorschläge auf einen Blick erfassen sollen. Shopfloor-Management ist effizient, gerade dann, wenn Entscheidungen anstehen. Die verantwortliche Führungskraft steckt eben nicht mehr im Büro oder in Meetings fest, beim Arbeiten von E-Mails und Excel-Listen. Sie ist am eigentlichen Ort der Wertschöpfung. Dort, wo Strategien umgesetzt werden, neue Technologien zum Einsatz kommen und wo nicht immer alles so rund und geschmeidig läuft, wie es sich die Verantwortlichen in der Theorie vorstellen.

Vor allem im direkten Kontakt mit den eigenen Mitarbeitern liegt für Manager die große Chance. Sie lernen die Menschen kennen, die aus eigener Erfahrung am besten wissen, warum etwa eine Maschine zu viel Ausschuss produziert,

eine Lieferkette stottert oder die Zusammenarbeit in einem Team zu wünschen übrig lässt.

Kein Mangel an Zahlen, sondern an Verbundenheit

Leider erfahren Führungskräfte und ihre Teams an der Shopfloortafel nicht immer die ganze Wahrheit. Dreht sich der gemeinsame Austausch doch in erster Linie um Zahlen. Führungskräfte analysieren ihre Mitarbeiter über die vorliegenden Kennziffern und geben über diese zugleich die Ziele vor. Was diese Informationen aber nicht offenbaren: Mit wie viel Vertrauen zueinander handeln die Beteiligten? Unterstützen sie sich gegenseitig? Ist der Zusammenhalt stark genug, um auch die nächste große Herausforderung anzunehmen?

Untersuchungen zeigen, dass unternehmerischer Erfolg eng mit diesen zwischenmenschlichen Faktoren zusammenhängt. Für die meisten Unternehmensführungen sind diese Fragen dennoch von wenig Relevanz, solange die aktuellen Ergebnisse im erwarteten Rahmen bleiben. Nur: Das volle Potenzial des Shopfloor-Managements lässt sich so nicht realisieren, wie der Umgang mit Fehlern zeigt. Denn ob an der Shopfloortafel wirklich alles offengelegt wird, ein Mitarbeiter Mängel im

System oder gar eigene Fehler anspricht, das hängt in erster Linie davon ab, wie wohl und sicher er oder sie sich gegenüber den Kollegen und Vorgesetzten fühlt.

Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess ist nur möglich, wenn das Miteinander im Team und über alle Hierarchieebenen hinweg so stark ausgeprägt ist, dass Fehler von den Verursachern bereitwillig weitergegeben werden. Als Verursacher wollen wir in solchen Momenten sicher sein, dass unser Eingeständnis nichts an dem Vertrauen und der Wertschätzung ändert, die uns im Unternehmensalltag entgegen gebracht werden.

Warum pflegen wir Maschinen, aber nicht Menschen?

Wie gut die Menschen eines Teams miteinander können und wie wohl sich jeder in seinem unmittelbaren Umfeld fühlt – für ein erfolgreiches Shopfloor- und Lean-Management ist das von entscheidender Bedeutung. Unternehmen und ihre Führungskräfte sollten sich deshalb der Qualität jener Prozesse widmen, die das Niveau aller anderen Prozesse jeder Organisation maßgeblich beeinflussen: den zwischenmenschlichen Verbindungen und Interaktionen. Unternehmen investieren jährlich Milliarden Euros in Re- und Umstrukturierungen, in die Entwicklung und Einführung

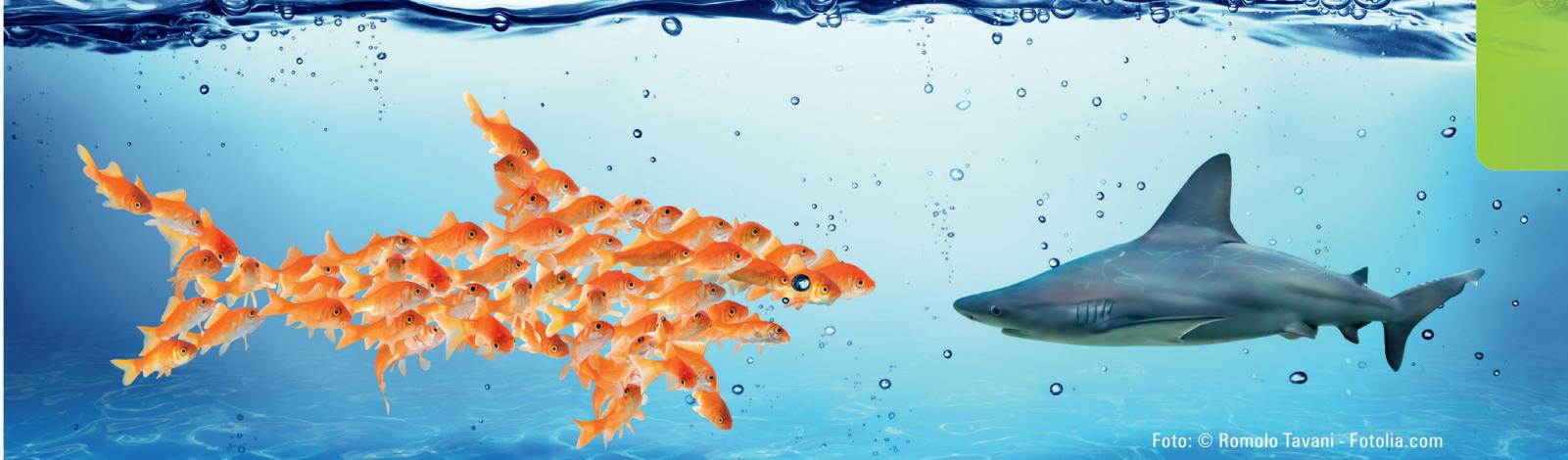


Foto: © Romolo Tavani - Fotolia.com

Schlagkräftige Teams bewältigen die großen Herausforderungen der heutigen Zeit – daher ist es wichtig, dass dieses Fundament in Unternehmen gut aufgestellt ist.

neuer Technologien und in die Optimierung von Produktions- und Verfahrensabläufen. Deutlich weniger wird dagegen in die Mitarbeiter investiert, die Strategien und Prozesse erst mit Leben füllen, die neue Technologien nutzen und Change-Projekte zum Ziel führen sollen. Die Annahme in den meisten Unternehmen: Wie viel Menschen leisten, wie gut sie in Teams funktionieren, das lässt sich am ehesten noch durch finanzielle Anreize oder gezielte Anordnungen beeinflussen. Dabei liegt es in der Natur des Menschen, gemeinsam mit anderen etwas leisten zu wollen. Dieses natürliche Bedürfnis nach Gemeinschaft und nach Einbindung wird vom Management noch viel zu oft dem Faktor Zufall überlassen. Ein Vorgehen wie es im Umgang mit Maschinen undenkbar wäre.

In den Maschinenparks der meisten Unternehmen in Deutschland hat TPM, das Total Productive Management, längst Einzug gehalten. Die regelmäßige Pflege

von Maschinen gehört selbstverständlich dazu. Stillstand in der Produktion wird in Kauf genommen, um durch eine sachgerechte Wartung die nachhaltige Leistungsfähigkeit sicherzustellen. Die Unternehmen haben verstanden, dass geschönte Zahlen keinen Sinn ergeben, wenn es um die Verfügbarkeit von Maschinen geht. Was wäre möglich, wenn wir dieses Verständnis nicht nur für Maschinen aufbringen würden, sondern auch für Menschen und deren Teams? Wenn wir das Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit nicht dem Zufall überlassen, sondern aktiv in diesen unternehmerischen Erfolgsfaktor investieren?

Highly-Connected Teams machen den Unterschied

In jedem Unternehmen gibt es Hochleistungsteams, die in ihrer Disziplin, in ihrem Markt erfolgreicher sind als andere Teams desselben Unternehmens und besser als jeder Wettbewerber. Wer einmal mit den Mitarbeitern solcher Teams zu tun hat, dem fällt schnell auf, dass bei ihnen einiges anders läuft. Das Geheimnis ihres Erfolgs: das hohe Niveau ihres Mit- und Füreinanders im Team, zwischen Kol-

legen, Führungskräften sowie gegenüber externen Partnern und Kunden. Denn: Hochleistungsteams sind immer Highly-Connected Teams.

Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen: Highly-Connected Teams arbeiten besonders erfolgreich zusammen. Sie kümmern sich umeinander und kooperieren und kommunizieren dabei intensiv. Ihren Aufgaben gehen sie mit Begeisterung, höchstem Engagement und großer Geschwindigkeit nach. Als Teams entwickeln sie eine außerordentliche Widerstandskraft und sind selbst dann noch kreativ und leistungsstark, wenn sie von außen keine Motivation beziehungsweise ausschließlich Druck erfahren. Sie lernen schneller, reagieren flexibler auf sich wandelnde Bedingungen und finden selbstständig neue Wege zum gewünschten Ziel.

Wenn Prozesse also auf höchstem Niveau optimiert und die gesamte Wertschöpfungskette effizient gestaltet werden soll, dann braucht es nicht nur ein, sondern viele Highly-Connected Teams in einem Unternehmen. Diese Teams entwickeln sich meist nicht von selbst. Der einzige Weg: Das Fundament des menschlichen Miteinanders, auf dem alle anderen Prozesse basieren, muss vom Management bewusst aufgebaut werden.

Investitionen in die menschliche Beziehungsqualität lohnen sich: Selbst bei hohem Arbeitsaufwand sind die Mitarbeiter von Highly-Connected Teams zufriedener und gesünder. Und sie erreichen die besten Ergebnisse – gerade weil bei ihnen nicht Zahlen und Bilanzen im Mittelpunkt stehen, sondern immer der Mensch. ■



Im jüngsten Buch "NEU START" von Patrick D. Cowden wird die Kraft des Miteinanders beschrieben. Mehr Infos: www.beyond-leadership.de

Die Autoren

Patrick D. Cowden war fast drei Jahrzehnte lang in Top-Positionen in internationalen Unternehmen tätig. 2008 gründete er Beyond Leadership. Seine Überzeugung: Die Qualität menschlicher Beziehungen auf der Basis von Werten wie Vertrauen, Respekt und Wertschätzung ist der entscheidende Treiber unternehmerischen Erfolgs. Mehr Infos: www.beyond-leadership.de

René Junkes sammelte über zwei Jahrzehnte Erfahrungen in anderen Kulturen, wo er seine Menschenkenntnis erweiterte. Als ausgebildeter psychologischer Berater, diplomierter Mediator, systemischer Coach und Kommunikationstrainer unterstützt er Menschen sowie Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größe. Als Beyonder sorgt der Lean-Experte heute für eine neue Qualität im Miteinander in Organisationen.

