

Olaf Günther

KLANG DES ERFOLGS

Wie Sie mit Flow Work Ihre Teams
zu Hochleistung führen



WILEY

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 direkte 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	2

und Anwalt von Unternehmen, Kunden, Mitarbeitern.	
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 Antrieb 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 ...

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.

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.

Inspiration folgt Transpiration.

Ihr Flow Work Check zu den Verlusten:

1. Kennen Sie und Ihr Unternehmen Ihre wichtigsten Störungen, Verluste, Disharmonien und Verbesserungspotenziale 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?

2.

Wie Sie sich auf den Grundton einigen – die Sprache

»Das Wichtigste in der Musik steht nicht in den Noten.«
Gustav Mahler

Unnötige Umwege, Ineffizienz, Störungen in der Zusammenarbeit, fehlende Effektivität: Hinter all diesen Verlusten stehen in den allermeisten Fällen Systemfehler. Sprich: Die Ursachen für die Verluste liegen in der Organisation. Doch in dem Moment, wo die Schäden ans Tageslicht kommen, greift in den meisten Unternehmen der Reflex der Schuldigsuche. »Wer ist dafür verantwortlich?«, ist die erste Frage, die gestellt wird, wenn etwas schiefgelaufen ist. Doch die Suche nach dem schwarzen Schaf führt nicht weiter. Langfristig nicht – und auch kurzfristig nicht, wie dieser Blick durchs Schlüsselloch der Mittermeier AG zeigt.

Die große Wanduhr vor der Produktionshalle zeigt fünf vor sieben. Heute sind die vier Musketiere überpünktlich zum Morgenmeeting.

Ingo Sacher, der Leiter des Montageteams, ergreift das Wort. »Wenn alle schon da sind, lasst uns schon mal starten. Der Plan ist ja, dass wir heute Getriebe 7 produzieren. Wir haben alles vorbereitet, die Maschine ist umgerüstet, Karl ist da, Mareike ist da, alle stehen Gewehr bei Fuß. Aber uns fehlen noch die Bauteile.«

Er blickt zum Logistiker: »Was ist da los, Werner?«

Werner Benn nickt ihm schon zu: »Ja, die Gehäusedeckel sind noch nicht angekommen. Frau Zimmermann hatte mir versprochen, dass sie gestern Abend da sind – aber bis jetzt ist noch keine Spur davon zu sehen. Ich habe schon überall gesucht und nachgefragt.«

Ingo Sacher schaut jetzt sichtlich verärgert zum Logistiker. »Werner, das ist einfach Scheiße! Das Problem hatten wir schon letzte Woche! Da mussten wir dann Samstag nacharbeiten. Da war Mareike so überlastet, dass sie hinterher krank wurde. Wenn die Bauteile nicht da sind, und wir wieder Wochenendschichten einlegen müssen, machen mir meine Leute echt einen Aufstand!« In Ermangelung eines Tisches, auf den er hauen kann, tritt er mit dem rechten Fuß fest gegen den Linoleumboden und giftet den Logistiker an: »Bringt mal endlich euren Laden in den Griff!«

Für einige Sekunden ist es still in der Runde. Dann übernimmt Achim Wunderlich, der Meister, das Wort:

»Jetzt reg dich nicht so auf! Lass uns doch erstmal dieses Problem lösen.«