

Wolfgang T. Kehl

der Burgunder Dialog Karl + Peter

zwei Unternehmer tauschen sich aus
Veränderungen sind leicht



Wolfgang T. Kehl

der Burgunder Dialog
Karl + Peter

zwei Unternehmer tauschen sich aus
„verändern, geht!“

das wachsende Buch
in seiner digitalen Phase
wächst das Buch, bevor es
als Druckversion erscheint.

Wolfgang T. Kehl
der Burgunder Dialog
Karl + Peter
zwei Unternehmer tauschen sich aus
Veränderungen sind leicht

Inhalt

1.	Es läuft aus dem Ruder	4
2.	Der zweite Mitarbeiter	5
3.	Führung neu buchstabiert	5
4.	Das Puzzle-Teil	6
5.	Mehr Leistung, weniger Stress	6
6.	Die Traube und der Arbeitsschritt	7
7.	Der 8-Monats-Block	8
8.	Zukunft ist heute	9
9.	Führung einfach und wirkungsvoll	10
10.	Die neue Sicht	12
11.	Unglaubliche Folgen	14
12.	Erbgut	15
13.	Wie beim Tennis	19
14.	In die Tonne treten	21

Karl + Peter

zwei Unternehmer tauschen sich aus der Burgunder Dialog Veränderungen sind leicht

1. Es läuft aus dem Ruder

Seit Jahren sind die Unternehmer Karl und Peter befreundet. Immer wieder konnte der eine dem anderen mit einer griffigen Idee aus der Patsche helfen. Jetzt fühlten beide sich im Aus. Überall knackte es und wo sie auch hin griffen, sie kriegten die Ursache nicht zu fassen.

„Karl, was hast du da von Ablauf-Training am Telefon erzählt?“ Peter traf gerade seinen Unternehmer-Kollegen Karl beim Burgunder. Peter ließ sich auf den Stuhl fallen, er stöhnte. „Das war wieder eine Woche. Immer mehr operative Arbeiten auf meinen Tisch. Ich ertrinke darin. Muss das sein? Das nervt mich total.“ Sein Kopfschütteln zeigte Hilflosigkeit.

„Peter du hast doch ordentliche Leute. Die wissen doch, was sie zu tun haben und die können ja auch mal ein bisschen aufpassen. Aber, ich verstehe dich. Bei mir läuft es ja auch aus dem Ruder. Es muss was passieren.“ Beide werden nachdenklich. Prosteten sich zu. Gut, dass es Burgunder gibt.

„Zu deiner Frage, Peter. Vor ein paar Tagen habe ich mir mal zeigen lassen, was mit den Abläufen so los ist und wie man die auf Trab bringt. Da kann man ja fast aus einem Mitarbeiter zwei machen.“ „Jetzt träumst du aber, Karl.“

2. Der zweite Mitarbeiter

„Und wie sollen aus einem Mitarbeiter zwei werden?“ „Ja, Peter, du kennst das doch. Unsere Mitarbeiter sind mit vermeidbaren Arbeiten unterwegs.“ „Du meinst, wenn sie einen Vorgang suchen, bei einem Kollegen etwas anmahnen, oder nicht kopieren können, weil der Toner fehlt.“ „Genau, Peter.“ --- „Das habe ich mir angesehen. Schätz mal, den Anteil vermeidbarer Arbeiten?“ „So aus dem Bauch heraus, Karl, die Hälfte.“ „Aha, mein Freund, wenn du dir diese Hälfte zurückholst, hast du den zweiten Mitarbeiter.“ --- „Ja, du meinst, jede vermeidbare Arbeit ist wirklich vermeidbar?“ „Peter, wenn auch nicht jede, aber es ist ein gewaltiger Block. Da müssen wir ran. Der bleibt ja nicht stehen. Der wächst.“ „Karl, ich sehe dunkle Wolken heran schweben: mehr Arbeitsdruck, mehr Kostendruck, höherer Krankenstand.“ „Hör auf, Peter, da krieg ich Zahnschmerzen.“ Peter machte sich schlau mit einem neuen Führungs-Training.

3. Führung neu buchstabiert

„Was hast du denn da bestellt?“ „Ja, Peter, ist das nicht einen besonderen Tropfen wert.“ Karl und Peter, die Unternehmer-Kollegen saßen in ihrem Stammlokal.

In den letzten Tagen machten sie sich mit einem neuen Führungs-Training vertraut. „Der Schwerpunkt ist Veränderung. Genau, was wir brauchen.“ Andächtig griffen sie zum Glas, ein Gevrey-Chambertin. Eine würzig, florale Note von Thymian, Nelke, Leder entfaltet sich.

„Da finde ich ja nichts von den alt hergebrachten Trainings, mit denen wir uns herumquälten.“ „Was wir mal lernen mussten, spielt sich im Hintergrund ab. Einfach so und wirkt.“ „Es geht sofort den verstaubten Routinen an den Kragen. In minutenschnelle wird ein neuer Ablauf zu einer neue Routine, genial.“

„Karl, das ziehen wir durch.“ „Wir können doch den „zweiten Mitarbeiter“ nicht mit vermeidbaren Arbeiten herumlaufen lassen. Der arme Kerl ist doch total frustriert.“

4. Das Puzzle-Teil

Karl schüttelte den Kopf. „Du mit deinem zweiten Mitarbeiter.“ „Ja, Karl, seitdem ich mit diesem Bild herumlaufe, sehe ich die Arbeit mit anderen Augen. Überall entdecke ich ihn.“

„Meinst du, mich lässt das kalt, Peter. Ich habe darüber nachgedacht und mir wurde klar. In der Qualifizierung unserer Führungskräfte fehlt ein Puzzle-Teil.“ „Du meinst das Thema Entwicklung der Arbeitsabläufe, Karl.“ „Du bist wirklich ein schlauer Fuchs, Peter. Aber genau da gehe ich ran.“

„Jetzt, wo du es sagst fällt auch bei mir der Groschen. Nur dann, Karl, wenn wir an die Ursache der Ursachen gehen, können wir etwas bewegen. Alles andere ist Kosmetik, Themen ohne eine tiefgreifende Wirkung.“

„Da sind wir wieder beim zweiten Mitarbeiter, Peter. Wir befreien ihn und damit alle negativen Einflüsse, denen unsere Mitarbeiter täglich ausgesetzt sind.“ „Nicht bei jeder Aktion, aber hier gibt es nur Gewinner.“ Sie schauten noch in die Fundgrube, die auf einer Homepage angeboten wurde.

5. Mehr Leistung, weniger Stress

Karl hatte das Top Level Training seiner Führungskräfte gestartet. Er beobachtete seine Leute. Gab es Veränderungen? Oh, ja. Ihre Gespräche drehten sich um Arbeitsabläufe. Es war das beherrschende Thema. Sie trafen sich in kleinen Gruppen, wenn es um die Überwindung von Schnittstellen ging. Ein neuer Geist

schwebte durchs Unternehmen. Es hatte gezündet. Sie hatten die Situation und die Möglichkeiten durchschaut. Der „zweite Mitarbeiter“ war erkannt und man wollte ihn zurückgewinnen.

Die ersten Erfahrungen. Es war eigenartig. Alle arbeiteten unter Hochdruck, aber bei weniger Stress. Das konnte sich Karl nicht erklären.

Am Nachmittag traf Karl seinen Freund Peter. Nein, zum Burgunder war heute keine Zeit. „Ja, du hast recht Peter, es gibt den zweiten Mitarbeiter.“ „Wie kommt dein schneller Sinneswandel, Karl?“ „Es ging alles so schnell, als hätten die Leute darauf gewartet. Bei anderen Themen stöhnen alle bei der Umsetzung. Hier war es so, als hätten sie nie etwas anderes gemacht.“

6. Die Traube und der Arbeitsschritt

Es ist ein grauer Herbsttag. Die Böen peitschen den Regen durch die Straßen. Karl und Peter haben sich in ihr Stammlokal zurückgezogen. Sie hatten einen dieser besonders aktiven Tage hinter sich, wie sie sich in der letzten Zeit häuften.

Der Wirt kredenzte ihnen einen Aloxe-Corton aus dem Hause JOSEPH DROUHIN. Sie stimmten sich gerade auf diese exklusive Kreation ein.

„Ist es dir bewusst, Peter, die Kunst des Winzers beginnt bei der Traube, eigentlich schon beim Boden und der Lage.“ „Was willst du damit sagen, Karl?“ Peter schreckte aus seiner Degustation auf, in die er versunken war.

„Unsere Kunst beginnt bei den Zahlen, aber ist das nicht nur die Folge vieler Handlungen?“ „Ja, ja, Karl.“ „Sollten wir nicht auch, ähnlich dem Winzer beim Arbeitsschritt beginnen?“ „Hört sich komisch an, aber so ist es.“ Der

Aloxe-Corton ließ die Synapsen feuern und aktivierte ihre Zunge. Sie versanken in die Rolle des Winzers.

„Heute ist Geburtstag, Peter.“ „Wie meinst du das denn?“ „Lass uns den Geburtstag des Arbeitsschrittes feiern.“ „Klärst du mich bitte auf?“ Erst der Aloxe-Corton und dann kommt Karl mit einem Geburtstag, den Peter nicht versteht. „Das ist doch ganz einfach, Peter.

Was für den Winzer die Traube,
ist für uns Unternehmer der Arbeitsschritt.“

„Also, Karl bist du unter die Philosophen gegangen?“ „Warum nicht Peter. Pass mal auf. Was hältst du davon, wenn wir öfter mal den folgenden Fragen nachgehen:

1. Was tue ich jetzt gerade?
2. Bringt mich das an mein Ziel?“

Peter nahm einen Schluck und ließ seinen Gedanken freien Lauf. „Das bedeutet, Karl, wir machen unsere Produkte und Leistungen zu einem Grand Cru.“ „Du bist ein ganz Schneller. Genau so ist es. Wenn alle nur die Arbeitsschritte tun, die zum Top-Produkt führen, ja, das kann ich mir noch gar nicht vorstellen.“ Sie malten sich in ihren kühnsten Träumen aus, wie es laufen würde und hielten es für machbar.

7. Der 8-Monats-Block

„Was bist du so kribbelig, Peter?“ „Ich habe mich zu einem neuen Abschnitt in meinem Unternehmerleben durchgerungen.“ Fast hätte sich Karl am Burgunder verschluckt. „Habe ich was verpasst?“

„Du hast doch dein Führungstraining, Karl.“ „Ja, läuft prima.“ „Ich habe mir das durch den Kopf gehen lassen,

konnte kaum schlafen. Da gibt es so viele Ansätze, ganz einfach, aber tief.“ „So habe ich das noch nicht gesehen. Erzähl, Peter.“ „Du kennst das doch, Karl, ab und zu kommt da, wie aus heiterem Himmel ein Geistesblitz.“ „Und welcher Blitz hat dich getroffen?“ „Jetzt lach nicht, der Blitz heißt ganz einfach Verjüngungskur.“ „Moment mal, Peter, du bist doch ein junger Mann.“ „Nicht für mich, für mein Unternehmen.“ „Du hast mich ja schon oft überrascht, aber das ist der Hammer.“ „Lass uns darauf anstoßen, Karl.“ Sie hoben das Glas und strahlten sich an.

„Erinnerst du dich? Vor einiger Zeit stellten wir fest - Was für den Winzer die Traube, ist für uns Unternehmer der Arbeitsschritt - “ „Ja, ja, und du willst Winzer werden.“ „So ist es, Karl.“

8. Zukunft ist heute

Ein strahlender Tag. Die beiden saßen auf der Terrasse, mit Blick in den Park. „Wie ist das Gespräch mit deinem Coach gelaufen?“ „Ich fühle mich so, als wäre ich schon angekommen. Er hat mit mir die glasklare Zielsituation erarbeitet und dann den Prozess entwickelt, wie wir ankommen. Das hat alle Bedenken und Zweifel vom Tisch gefegt.“ „Hört sich gut an. Wie sieht es mit der betriebswirtschaftlichen Seite aus?“ „Die Basis dafür entwickelten wir mit der Domino Analyse.“ „Domino, wie geht das, Peter?“

„Mit der Verjüngungskur, quasi auf Zellbasis, erschließen wir ein enormes Potenzial. Das müssen wir steuern und wirken lassen. Es geht um wirklich beachtliche Beträge, wenn man es in Euro ausdrückt.“ „Wie kann ich mir das vorstellen?“ „Erinnere dich an den zweiten Mitarbeiter. Du weißt, was ein Mitarbeiter kostet und wir haben viele

zweite Mitarbeiter. Wir sprechen über Millionen Euro, Karl.“ „Gut, aber die liegen ja nicht einfach da herum.“ „Richtig, wir müssen sie so wirken lassen, dass wir es mit dem Controlling messen können.“ „Verstanden, aber leicht ist das nicht.“

„Wir sammelten Engpässe und Schwachstellen. Mit einer Bewertung, was es bringt, wenn wir sie auflösen, haben wir den betriebswirtschaftlichen Ansatz. Darum Domino. Mit der Energie aus dem zweiten Mitarbeiter stoßen wir die Reihe der Engpässe und Schwachstellen an, die dann wie beim Domino fallen.“

„Mein lieber Freund, du bist ja ganz euphorisch.“ „Da habe ich auch allen Grund. Wir müssen die Ärmel hochrumpeln, aber das ist nicht belastend. Wir zielen auf intrinsische Motivation. Zusätzlich sind die Mitarbeiter am Erfolg beteiligt. Du kennst das Verfahren für eine bessere Altersvorsorge.“

Wie immer strahlten sie sich an, wenn sie ihr Unternehmer-Gen wirken lassen konnten.

9. Führung einfach und wirkungsvoll

Ein sonniger Freitagnachmittag. Karl hielt sein Glas gegen die Sonne. Er ließ das glühende Rot auf sich wirken. Er strahlte Zufriedenheit aus, und das nach einer arbeitsreichen Woche. „Wie viele besonnene Schritte brauchte es bis zum funkelnden Rot in meinem Glas?“ „Was brachte dich in deine philosophische Stimmung Karl?“ „Ganz einfach. Vergleiche alle die bewussten Schritte des Winzers mit einer gewissen Oberflächlichkeit unserer Arbeit. Es fängt bei der Beschaffenheit des Bodens an, welche Mineralien er enthält. Die geographische Lage, und der Ausrichtung zur Sonne an. Das Klima. Die

Auswahl der Rebstöcke und ihre Pflege. Die Begleitung des Wachstums und der Reife der Trauben. Und dann der jahrelange Weg von der Ernte bis in mein Glas.“ „Du machst mich nachdenklich, Karl.“

„Du weißt, wir hatten unser Führungstraining. Ich habe da mal hineingehört. Normalerweise beginnt unsere Arbeit bei der Ernte. Die Pflege der Rebstöcke können wir mit der Entwicklung der Abläufe vergleichen. Alles entsteht aus den Abläufen.“ „Richtig Karl, und da fällt es mir wie Schuppen von den Augen. Da tun wir eigentlich nichts.“ „Du sagst es, Peter.“

„Meine Führungsmannschaft weiß jetzt, wie man die Rebstöcke pflegt. Und sie geht sehr tief, bis auf den einzelnen Arbeitsschritt.“ „Aber Karl, wie sollen die das denn schaffen?“ „Das müssen sie ja nicht.“

„Mein nächster Schritt wird die Unternehmensentwicklung von -unten- sein. Die Mitarbeiter machen die Ablauf-Entwicklung und entfalten ihr Potenzial. Die Führungskräfte geben diesem Prozess die Richtung.“

„Das macht Sinn, Karl.“ „Aber das ist noch nicht alles. Du kennst die Inhalte unserer früheren Führungs-Trainings. Da ging es um Verhaltensänderungen. Wie schwer war das, da einen Schritt weiterzukommen.“ „Oh ja, Karl, ein zähes Ringen.“ „Was ich jetzt erlebt habe kann ich in dem folgenden Satz zusammenfassen:

Ablauf-Entwicklung
ist das einfachste und wirkungsvollste
Führungsinstrument.“

„Moment mal, was ermutigt dich zu dieser gewaltigen Aussage, Karl?“ „Ja, ich verstehe deine Skepsis. Auch hier haben wir es mit einer Verhaltensänderung zu tun. Der Knackpunkt dabei ist der: Der Verhaltensänderung liegt ein stringentes System zugrunde. Mit folgenden Aspekten

1. Es ist sehr leicht zu lernen.
2. Man kann sofort damit arbeiten.
3. Der zeitliche Aufwand ist minimal.
4. Der zeitliche Gewinn dagegen riesig.
5. Die Ergebnisse sind sofort sichtbar.
6. Man erlebt die Wirkung bei der Arbeit.
7. Es entsteht ein neues Mitarbeiter-Format.“

„Wow, Karl, Chapeau, und diese gewaltigen Chancen haben wir bisher nicht wahrgenommen?“ „Konnten wir auch nicht. Das System ist neu.“ „Gut, dass die Winzer uns mal gezeigt haben, wie Entwicklung geht.“

„Schon diese Schritte ließen bei uns eine neue Grußformel entstehen. Man begrüßt sich jetzt mit

verändern, geht!“

10. Die neue Sicht

Karl hatte Paul, seinen Fertigungsleiter, zu einem Gespräch eingeladen. „Paul, du hast an unserem Führungs-Training teilgenommen. So wie ich dich kenne, hast du schon mit dem Gelernten herumexperimentiert. Was steckt wirklich darin?“

„Ja, ich bin wirklich runter auf die Ebene der Ablaufschritte gegangen. Normalerweise schenkt man denen kaum Beachtung. Ich habe einfach ein Teil genommen, das uns öfter Probleme bereitet. Das habe ich als Ablauf-Produkt gesehen und mir dazu eine

Wunschliste aufgeschrieben. Alles, was mir so eingefallen ist und habe das noch getoppt.“ „Da hast du dich aber was getraut, Paul. Steht da nicht die ganze Fertigung auf dem Kopf?“ „Nein, nein, keine Angst. Wir haben ja eine Methode gelernt wie man die Schritte so aufschreibt, dass man ich genau vorstellen kann, wie das dann geht. Den neuen Ablauf kann ich schon wie einen Film in meinem Kopf ablaufen lassen. Da passiert in der Fertigung noch nichts.“

„Früher seid ihr doch immer sofort an die Maschine gegangen, wenn ihr etwas ändern wolltet.“ „Brauchen wir nicht mehr. Geht alles im Kopf.“ „Kann man sagen das Training hat sich gelohnt, Paul?“ „Keine Frage, wir sind ja schon voll in der Umsetzung. Es ist so, als gehen wir jetzt mit einer neuen Brille durch den Betrieb. Wir sehen Dinge, da wussten wir bisher nicht, dass es das gibt. Jetzt wissen wir wirklich, was ein Prozess ist und wir nehmen ihn auch so wahr. Wir betrachten nicht nur einzelne Schritte, wie bisher. Wir sehen den Prozess als Ganzes.“

Karl lehnte sich nachdenklich zurück. Er musste die Möglichkeiten sortieren, die ihm durch den Kopf schossen. „Paul, das ist super. Können wir damit auch den Arbeitsdruck abbauen?“ „Das denke ich, aber Erfahrungen habe ich noch nicht.“ „Wir sprachen drüber, dass auch die Mitarbeiter sich an der Entwicklung der Arbeitsabläufe beteiligen.“ „Das fühlt sich gut an, sehr gut. Im Moment reicht meine Phantasie noch nicht so weit, um mir das vorstellen zu können. Dann haben wir eine neue Arbeitswelt, auf die ich mich jetzt schon freue. Das hätte ich nie für möglich gehalten.“

Karl verabschiedete Paul und versank in seinen Gedanken. Eine neue Arbeitswelt. So richtig vorstellen konnte er sich

die noch nicht. Doch es fühlte sich gut an und dieses Gefühl gab ihm eine volle Energieladung.

11. Unglaubliche Folgen

„Was ist los, Karl. Du schwebst, wie auf Wolke sieben durch den Raum, ohne Bodenkontakt.“ „Genau so fühle ich mich, Peter.“

„Du erinnerst dich an unser Gespräch, wir stellten fest, welchen tiefen Einfluss die Winzer auf ihr Produkt haben. Das ließ mir keine Ruhe und jetzt kann ich sagen, ich bin noch besser.“ „Kannst du das zum Mitschreiben wiederholen?“ „Gern, der Winzer fängt beim Boden an und wir fangen jetzt beim Arbeitsschritt an, dem wir bisher kaum Beachtung geschenkt haben. Am Montag sprach ich mit Paul, unserem Fertigungsleiter, der am Training teilgenommen hatte. Warum habe ich das alles bisher nicht gesehen, was Paul mir berichtete?“ Karl und Peter tauchten sich aus. „Ich wage es nicht, mir die unglaublichen auszumalen.“ „Da siehst du mal, was Burgunder auslösen kann, Peter.“ „Und weiß du was, Karl? Wir werden besser sein, als die Winzer.“ „Moment, jetzt bleib mal auf dem Teppich.“ „Ja, ist doch klar. Die Winzer sind von der Natur abhängig. Gut beim Wein erhöht das Spannung, wie er wird.“

Uns bremst nur eines,
unsere Kreativität.“

Beide erinnerten sich an den „zweiten Mitarbeiter“, an das riesige Potenzial, das im Moment in ihren Unternehmen brach liegt. Sie schwelgten in den Möglichkeiten, die sie jetzt erschließen konnten und nannten als Beispiele:
Wachstum – höhere Produktivität – wirkungsvollere Digitalisierung – Flowerleben – Entwicklung neuer

Produkte – Arbeitslust – Vitalität – Flexibilität –
angemessener Gewinn – Kundenbegeisterung – Anziehung
– Qualität – entwickelte Kultur – niedrige Kosten –
ausgezeichnete Liquidität - ...

Das Basis-Schema

Ablauf-Start

Schritt 1

Schritt 2

Schritt 3

Schritt 4

...

Schritt n

Ablauf-Produkt

12. Erbgut

Burgunder ist offensichtlich der Stoff, der einen aus dem grauen Alltag heraushebt. So ist es auf jeden Fall bei Karl und Peter, die mal wieder ihrer hektischen Unternehmerwelt entflohen waren.

„Du“, kam es plötzlich von Karl, „weißt du eigentlich,

die Computer, PC – personal computer,
an den Arbeitsplätzen
gibt es erst ein
knappes Arbeitsleben

lang gibt.“

„Ja, und?“ „Was heißt ja und, Peter?“

Wir leben heute so,
als hätte es die Zeit davor
nie gegeben.

Damit ist den Mitarbeitern nicht bewusst, was vorher war. Es ist ihnen nicht bewusst mit welchen Hypotheken sie durchs Leben gehen. Sie wissen nicht, wie Routinen aus grauer Vorzeit ihre Arbeitsleistung vernichten. Und sie wissen nicht, wo sie anfangen müssen, um da mal aufzuräumen.“

„Überleg mal Peter. Davor gab es Großrechner in der Organisationsabteilung für die Datenverarbeitung und Routinen bei den Mitarbeitern für deren Arbeit. Hat sich dabei der heutige PC wesentlich über eine Schreibmaschine hinausentwickelt? Na gut, wenn er ein Programm dafür hat, schreibt er automatisch Rechnungen.“ „Willst du damit sagen, Karl, wir hätten lieber den Abakus der Sumerer einführen sollen? Der ist ja ganz schön schnell.“

„Mal langsam. Was haben die Mitarbeiter mit auf den Weg bekommen, als das Computer-Zeitalter über sie hereinbrach?“

1. Die neuen Mitarbeiter erbtten die Routinen der älteren Kollegen die sie von ihren Ahnen hatten und
2. arbeiteten sich langsam in die vorhandenen PC-Programme ein.

Es begann in den meisten Unternehmen mit der Buchhaltung. Ein Software-Entwickler kam ins Unternehmen und erstellte ein Individual-Software gemeinsam mit den Mitarbeitern. Sie wuchs Schritt für Schritt besteuert von den Mitarbeitern. Man konnte es eine „Mitarbeiter-Software“ nennen. Alle kannten sich damit aus.

Wie man den PC zur Entwicklung von Arbeitsabläufen einsetzen kann ist im Bildungswesen noch nicht angekommen. So hoch ist die Reaktionsgeschwindigkeit gegenüber dem, was in der Welt geschieht nicht. Dann gehört es eben nicht zu den Aufgaben des Bildungswesens, auch wenn das Internet inzwischen das Angebot das Bildungswesen überholt hat.

Das Bildungswesen vermittelt, wie man Programme schreibt. Das ist nur für die IT-Experten. Was machen die damit? Sie schreiben manuelle Arbeitsabläufe als Code-Zeilen nieder.

Manuelle Arbeitsabläufe werden
mit einer Software automatisiert.

Ist das die Aufgabe der IT-Technologien? Ist das nicht ein bisschen zu kurz gegriffen? Das schon, aber wenn die Denkschienen nicht weiterreichen? Nach dem Motto:

Was ich nicht denken kann,
kann ich nicht Realität werden lassen.

Ab und zu schießt mal einer über das Ziel hinaus und es entsteht als Beispiel ein „Uber System“. Sehr bedrohlich für die betroffene Branche, die sich diesen „Fortschritt“ verbittet und oft mit Erfolg. Aber wo ist ein „Uber

System2“? Ein „Über der Fliesenleger“ zum Beispiel. Sind die Denkschienen denn überall wirklich so kurz? Der Klage-Tornado der Kunden ist doch eigentlich schon mächtig genug. Schon im Jahre 1998 stellte Herbert Grönemeyer fest: „Es bleibt alles anders,“ wie recht er doch hatte.

Wir brauchen verlängerte Denkschienen,
sonst sind die Technologien
keine Hilfe, eher ein Fluch.

Schau ich mir die aktuellen Software-Programme an, bin ich erstaunt über die vielen Daten, die ein Mitarbeiter erfassen muss. Nehmen wir als Beispiel Kontierungen, die Kundenaufträgen zuzuordnen sind. Da hätten doch aus Bewegungsdaten schon lange Stammdaten werden können, mit denen der Mitarbeiter nichts mehr zu tun hat.“

„Karl, da machst du ja ein Riesenfass auf. So eine Entwicklung würde ja die Hälfte der heutigen Arbeiten mit einem Schlag vom Tisch wischen. Und machbar scheint mir das allemal. Da kommt doch die Frage auf, warum sind wir da nicht schon weiter?“ „Das kann ich dir sagen, Peter

- unsere Arbeitsabläufe sind Erbgut vergangener Generationen
- auch Software-Entwickler haben kein Ablaufbewusstsein, wie eben alle Menschen nicht
- die ererbten Abläufe werden automatisiert, dabei kaum entwickelt.

Wir tummeln uns
mit modernsten Technologien
im Erbgut unserer Ahnen.“

„Das kann ich toppen, Karl. Bei den gigantischen Möglichkeiten, die wir haben, vergessen wir

- Lebensqualität zu definieren und
- deren Umsetzung zügig anzustreben.

Wann hast du zuletzt einen Menschen im gestandenen Alter getroffen, der aus voller Brust sagte

„Ich bin vital“

Und das ohne jegliche Einschränkungen.

13. Wie beim Tennis

Die beiden hatten sich in Hochform geredet. Ihnen war vieles klar geworden, was früher außerhalb ihres Bewusstseins lag.

Am liebsten hätten sie die Arbeitsabläufe von heute auf morgen in Höchstform gebracht, da ihnen jetzt klar war, welch gigantisches Potenzial ihnen verloren geht. Jeden Tag.

Es bewegte sie die Frage, welches das beste Training ist, um die Mitarbeiter voranzubringen. Das Ziel war klar:

Mit dem geringsten Aufwand
die tollsten Ablauf-Produkte erreichen,
ohne die Mitarbeiter zu überlasten.

Sie erinnerten sich an ihr Tennistraining, wie sie an ihrem Aufschlag feilten

- ausholen, den Ball beschleunigen
- ihn in die äußerte Ecke des gegenüberliegenden Feldes platzieren
- den anderen Spieler damit aus dem Feld treiben,
- ihm den Rückschlag erschweren
- den eigenen Return in die gegenüberliegende Ecke setzen, die für den anderen kaum zu erreichen war

Allein die Koordination: Schläger ausholen – Körper spannen – Ball hochwerfen – Schläger durchziehen, haben sie unzählige Male wiederholt. Kaum vorstellbar, dass Spitzenspieler, wie Sam Groth, den Ball auf 263 km/h brachten. Da kann am Start selbst ein Porsche nicht mit, selbst wenn es ein Turbo ist.

Und doch war alles
spielerisch.

Ja, spielerisch, das war es,

die Abläufe
spielerisch entwickeln.

Das wollten sie mit ihrem Trainer klären. Wie ist das zu erreichen. Raus aus den verstaubten Routinen. Mit dem Ablauf-Spiel mehr Spaß an der Arbeit haben, mehr erreichen, sich weniger anstrengen.

Dabei blieb der Stress auf der Strecke. Der Stress, der die Kreativität abschaltet und die spielerische Entwicklung verhindert.

Sie wollen die
Flow Kriterien erfüllen.

Die Mitarbeiter sollen im Flow arbeiten. Das ist gesund und lässt die Leistung durch die Decke gehen – ohne Überlastung.

14. In die Tonne treten

Es war wieder Freitag, die Sonne strahlte. Sie schürte die Hoffnung auf ein erholsames Wochenende. Der Burgunder war schon kredenzt und blinzelte sie an. Es schien alles zu stimmen, nach einer dynamischen Woche. Was kann so versierte Unternehmer schon aus der Ruhe bringen.

„Du, ich traf Manfred Brunner,“ meinte Karl. „Du kennst ihn.“ „Ja, die haben doch ihr Werk an der Autobahn.“ Die beiden hatten sich ausgetauscht und kamen natürlich auch auf das Thema Arbeitsabläufe bei Karl. Manfred konnte das nicht nachvollziehen. „Ja, wir sind in einer stressigen Zeit und dafür geht alles auch sehr schnell. Willst du das zurückdrehen, Karl“, so Manfred. Das hatte Karl auf dem falschen Fuß erwischt. Ihm fehlten auf Anhieb die Worte, um seinen Standpunkt zu vermitteln. Er entschied sich für eine Fragetechnik.

„Wie arbeitete man vor dreißig Jahren?“ Nach kurzer Überlegung fiel es Manfred wie Schuppen von den Augen: Es gab an den Arbeitsplätzen keine Computer. Er ging auch mit, dass danach alles immer schneller wurde. Und er stimmte auch zu, an den manuellen Arbeitsabläufen hatte sich nicht viel getan. Er ging auch mit, bei der Aussage, die vermeidbaren Arbeitsschritte mehren sich. Auch die fünfzig Prozent hakte er ab. Dann holte Karl aus:

“Dann hast du
einhundert Prozent Personalreserve.“

Stillschweigen. Langsam kam Manfred zurück. „Und wie krieg ich die?“ Das hatte gessen. Karl erklärte die Eigenschaften der Routinen, die ständig attackiert werden: Eine neue Software – neue Gesetze, wie die DSGVO – Umorganisationen. Wie die Routinen danach aussehen,

weiß niemand. Die liegen ja tief im Unterbewusstsein und sind praktisch nicht zugänglich. Um das rüberzubringen musste Karl ausholen.

„Du fährst mit dem Auto zu einem Kunden. Wie geht das?“ „Du fragst, ich setze mich rein und fahre.“ „Dabei unterhältst du dich mit einem Mitarbeiter, hörst Radio, denkst an das kommende Gespräch und was sonst noch. Und wer fährt? Es ist dein Autofahrprogramm, deine Autofahr-Routine.“ „Jetzt verstehe ich was du meinst. Meine Mitarbeiter sind bei ihrer Arbeit auch woanders. Sie lassen eine Routine ablaufen, die sie nicht kennen und die schon oft verbogen wurde. Dabei sind für sie alle die vermeidbaren Arbeitsschritte ganz normale Arbeit. Es ist eben so, man muss mahnen, suchen und was sonst noch.“

Karl atmete tief durch. Er hatte es geschafft, sich verständlich zu machen. Aber er wollte noch nachlegen. „Manfred du fährst mit dem Auto nach England und kommst auf der englischen Kanalküste an. Was passiert?“ „Ich fahre weiter nach London. Ja, ich weiß, was du meinst. Ich habe keine englische Autofahr-Routine. Die fahren ja links. Da brauche ich eine neue Routine.“ „Ja, Manfred, salopp formuliert:

Du kannst deine Routine
in die Tonne treten.

„Siehst du, Manfred in dieser Situation befinden sich unsere Mitarbeiter. Die mit vermeidbaren Arbeitsschritten gespickten Abläufe werden in neue, schlanke gewandelt. Kannst du dir das Potenzial vorstellen, was da erschlossen wird? Eine riesige Spardose öffnet sich. Erst konnten wir uns nicht vorstellen, wie das gehen soll. Wir ließen uns die neue Methode erklären und hatten keine Zweifel mehr am

Erfolg.“ Ganz aufgeregt fischte Manfred nach einem Zettel, um eine Telefonnummer zu notieren. Karls Bericht ließ ihm keine Ruhe mehr. Er muss sich schlau machen. Vielleicht wollte er ja auch die beiden Kollegen überholen. Warum nicht?

Nachdenklich wandte sich Karl wieder Peter zu. „Kannst du dir vorstellen, was in unserer Wirtschaft geschieht, wenn immer mehr Unternehmen die Arbeitsabläufe entwickeln und das disruptiv.“ „Dann gehen wir doch mal ran, Karl und stellen uns als Vorzeige-Unternehmen auf.“