

Die spielerische Kulturrevolution

DR. KERSTIN FRIEDRICH

Gründerin der GoGREAT Community

Die Art, wie wir Unternehmen führen, ist ein Auslaufmodell. Wir haben Systeme geschaffen, in denen Misstrauen, Kontrolle und künstliche Leistungsanreize an der Tagesordnung sind. Damit erzeugen wir aber gerade die Verhaltensweisen, die wir eigentlich ausschalten wollen. Wir brauchen künftig Systeme, die so gebaut sind, dass sie das natürliche menschliche Verlangen nach Gemeinschaft und Erfolg erfüllen. Denn Wirtschaft muss nicht in Kampf und Krieg ausarten, sondern kann genau so ein spielerischer Wettbewerb sein.

Unternehmen zum Erfolg führen ist einer der anspruchsvollsten Berufe der Welt. Und er wird immer anspruchsvoller. Denn die Zeiten, in denen jeder etwas aufbauen konnte, der über ein bisschen Kapital und Können verfügte, sind vorbei. Der schöne Satz "Früher haben wir Hungrige satt gemacht, heute müssen wir Satte hungrig machen" bringt es auf den Punkt. Zumindest in den so genannten entwickelten Industrienationen sehen wir auf praktisch allen Konsumgütermärkten ein brutales Überangebot. Es war noch vor wenigen Jahrzehnten kaum vorstellbar, dass Konsumgüter wie Essen, Bekleidung oder Reisen zu derart günstigen Preisen verfügbar sind. Durch die Globalisierung konkurriert jetzt jeder mit jedem. Die Nischen, in denen man frei vom harten Wind des Wettbewerbs sicher leben kann, werden immer schneller von anderen erobert.

Um auf den überfüllten Märkten Erfolg zu haben, müssen wir entweder das Preisspiel beherrschen, oder uns über zündende Ideen und Innovationen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, wenn nicht sogar ganz neue Märkte erschließen. Über den Preis konkurrieren können häufig nur die Großen, die riesige Mengen produzieren - ALDI läßt grüßen. Bleibt für kleine und mittelständische Unternehmen der Weg der Innovation: bessere Prozesse, bessere Produkte, zwingendere Lösungen. Dazu kommt, dass wir ökologisch, politisch und sozial vor brutalen Herausforderungen stehen. Mehr denn je sind darum innovative Unternehmer gefragt, die Teil der Lösung sind statt Teil des Problems.

MITARBEITER - DER ZENTRALE ÜBERLEBENSFAKTOR

Die wichtigste Überlebensfrage lautet nicht „Mit welcher Strategie schlage ich die Konkurrenz?“ - das ist nicht besonders schwierig herauszufinden - , sondern: „Wie bekomme und fördere ich die Mitarbeiter, mit denen ich diese Strategien entwickeln und vor allem auch: umsetzen kann?“

Das Finden und Binden der besten Mitarbeiter ist die wichtigste unternehmerische Aufgabe geworden. Denn allein gelingt weder die Strategieentwicklung noch die -umsetzung. Habe ich gute Leute um mich versammelt, lösen sich alle anderen Probleme wesentlich leichter. Denn wenn sich mein Team mit all seiner Intelligenz und Erfahrung bedingungslos und voll Freude für die Zukunft des Unternehmens einsetzt, kann ich auch als Unternehmer und Führungskraft meine ganze Kraft entwickeln. Ich muss meine Zeit nicht mehr mit Motivieren und Kontrollieren verbringen. Meine Sorgen um operative Engpässe nehmen ab, weil sich entweder andere darum kümmern, oder weil sie gar nicht erst entstehen. Und meine ur-eigene unternehmerische Aufgabe - an der Zukunft des Unternehmens zu arbeiten - brauche ich nicht mehr allein erledigen, sondern tue das gemeinsam mit meinem Team.

Doch wie sieht der Alltag in deutschen Unternehmen aus? Laut Umfrage des renommierten Gallup-Institutes gehen 2016 nur 16% der Mitarbeiter motiviert zur Arbeit - der Rest macht Dienst nach Vorschrift (68%) oder ist sogar in der inneren Kündigung (16%). Das heisst: 8 von 10 Mitarbeitern sitzen ihre Zeit im Unternehmen ab und tun nur das, was gerade so erforderlich ist. Das sind dramatische Zahlen: Zum einen für die Menschen, die einen erheblichen Teil ihrer Lebenszeit in offensichtlich ungeliebten Arbeitsumgebungen verschwenden. Und natürlich genau so für die Unternehmen, denen ein riesiges Potenzial von Ideen und Engagement entgeht. Woran liegt das?

Kurz gesagt: Die Erfinder der Managementlehre glaubten, der Mensch sei ein egoistisches, bequemes Wesen, das gern den Weg des geringsten Widerstandes geht und sich nur anstrengt, um sich selbst und seine Familie zu ernähren. Darum haben wir Unternehmen aufgebaut, die geprägt sind von Misstrauen, Kontrolle, Leistungsprämien, Stellenbeschreibungen und anderen Folterwerkzeugen. Wir haben Zeiterfassung, weil die Arbeiter sonst nicht pünktlich an die Maschine gehen, oder geben den Vertrieblern Prämien, weil sie sonst nur Däumchen drehen würden.

Das negative Menschenbild ist keine Domäne der Ökonomie: in praktisch allen Lebensbereichen hält man den Menschen für ein Mängelwesen, das nur über Erziehung, Reglementierung und Strafandrohung auf Kurs gehalten werden kann. Man schaue sich nur das Bildungssystem an: offensichtlich muss man Kinder mit Stundenplänen, Klausuren, Noten und Sitzenbleiben zum Lernen „motivieren“. Dass ein solches Zwangssystem Widerstände und „Versager“ produziert, liegt auf der Hand. Auch hier: unter der Annahme, Kinder seien nicht von sich aus motiviert zum Lernen, wird ein System installiert, das genau die Unlust erzeugt, das es zu bekämpfen versucht. Wenn wir Menschen behandeln wie bequeme Faulpelze, brauchen wir uns nicht wundern, wenn sie sich genau so verhalten. Die Konstruktion eines perfekten Teufelskreises.

Wenn Sie es als Unternehmer oder Führungskraft leid sind, die gesamte Last und die Verantwortung für den Erfolg des Ganzen auf den eigenen Schultern zu tragen, dann haben wir eine gute Nachricht für Sie: ihr Team wartet nur darauf, ihnen zu helfen. Sie brauchen dafür nur die richtigen Spielregeln aufstellen und vorher althergebrachte Einstellungen über den Haufen werfen.

AUFRÄUMEN IM KOPF: DAS ALTE MENSCHENBILD GEHÖRT AUF DEN MÜLL

Mittlerweile wissen wir aus der Psychologie, dass in praktisch jedem Menschen der Wunsch schlummert, Teil von etwas Größerem zu sein. Wir wollen Dinge tun, die Sinn machen, und auf die wir stolz sind. Und wir alle haben den großen Wunsch, Anerkennung und Wertschätzung für gute Leistung zu bekommen. Wir brauchen weder Druck noch Kontrollen, um gute Arbeit zu leisten: wir wollen von Natur aus erfolgreich sein und als Team gewinnen.

Um als Unternehmer ein motiviertes Team zu bekommen, braucht es „nur“ wenige vorbereitende Maßnahmen:

Das tradierte Menschenbild des habgierigen Egoisten gehört auf den Müll der Geschichte. Ersetze alte negative Programmierungen und Erfahrungen durch Überzeugungen wie „Alle meine Mitarbeiter geben ihr Bestes, wenn ich ihnen die Gelegenheit dazu gebe und für die Voraussetzungen dafür schaffe“. Auch wenn du im Moment noch in einer Kultur lebst, in der Misstrauen und Kontrolle an der Tagesordnung sind, halte es zumindest für MÖGLICH, dass es auch anders sein kann. Frage dich einmal, woher diese Programmierung stammt: meist haben wir das kritiklos aus Büchern, von Lehrern, Eltern oder Vorgesetzten übernommen.

Befreie dich am besten auch gleich von der Vorstellung, dass Erfolg etwas mit Kampf und Krieg zu tun hat. Die gesamte Managersprache wimmelt von Kriegsmetaphorik: „Kampf um Marktanteile“, „Kundenfront“ und ähnliches. Bewaffnet und trainiert wird der Verkäufer mit Psychomethoden, Einwandbehandlung und Abschlusstechniken. Dahinter steckt der falsch verstandene Darwinismus des "survival of the fittest" und des "struggle for survival": im Überlebenskampf siegt der Stärkste und der am besten Bewaffnete. Begleitet wird dieses Missverständnis vom linear-statischen "Kuchen-Denken": der Markt ist wie eine große Torte, von dem sich viele Mitbewerber ein möglichst großes Stück abschneiden wollen. Wer sich jetzt am schnellsten und mit den besten Messern bewaffnet in den Kampf stürzt, ergattert das größte Stück. So ist es denn kein Wunder, dass normale Menschen "die Wirtschaft" nicht als einen Ort der Erfüllung und der Selbstentfaltung verstehen, sondern als notwendiges Übel. Unternehmen zu führen hat nichts mit Krieg zu tun - dafür sehr viel mit Teamspirit und Wettbewerb. Oder, um es mit den Worten von Jack Stack auszudrücken: die Managementlehre ist weder eine Kunst noch eine Wissenschaft, sondern ein spielerischer Wettbewerb, bei dem ziemlich viel auf dem Spiel steht.

SPIELERISCH FÜHREN

Jack Stack ist eines der größten und kreativsten Genies der Managementlehre. Er hat – genau wie viele andere großartige Unternehmer und Vordenker – nie eine Business School von innen gesehen. Stack ist Erfinder von „The Great Game of Business“, einem genial einfachen und erfolgreichen System für Organisationsentwicklung. Great Game of Business wurde rein aus der Unternehmenspraxis heraus entwickelt. Stack hatte 1982 mit elf Kollegen im Rahmen eines Management Buy-out die Springfield

Renewal Company¹ (SRC) von der angeschlagenen Muttergesellschaft International Harvester erworben. Vom Start an war das Unternehmen praktisch pleite, weil der größte Kunde nach dem Buyout abgesprungen war. Stack versammelte alle Mitarbeiter um sich, schilderte offen die Lage und bat um gute Ideen. Diese kamen denn auch. Doch sehr viele waren unbrauchbar, weil sie den größten Engpass – Cash – nicht lösten. Jack Stack dämmerte es, dass Mitarbeiter die Unternehmersprache sprechen müssen, wenn sie sich wie Unternehmer verhalten sollen. Doch die Begeisterung für Finanzkurse hielt sich bei seinen Mitarbeitern in Grenzen. Stack stellte sich die kluge Frage, wann sich seine Leute freiwillig mit Zahlen beschäftigten. Die Antwort: beim Football und beim Baseball! Regelkunde, Raumgewinn und Passgenauigkeit errechnen, Punkte zählen – alles das lernt man beim Sport mit großer Motivation und Leichtigkeit. Man musste die Unternehmensführung also lediglich so interessant machen wie ein Football-Match – mehr noch: die Mitarbeiter nicht mehr in der Rolle der gut informierten Fans zu belassen, sondern sie zu aktiven Mitspielern zu machen. The Great Game of Business verwandelt die Unternehmensführung in ein großes Spiel: In großen und kleinen Teams „spielen“ die Mitarbeiter auf das Erreichen bestimmter Kennzahlen: auf die kritische Zahl (den zentralen Treiber) des Unternehmenserfolges sowie auf diverse andere Kennzahlen, die mittelbar mit der kritischen Zahl verbunden sind. Voraussetzung ist, dass ausnahmslos alle Mitarbeiter vom Vorstand bis zur Putzfrau grundlegende Finanzkenntnisse besitzen, dass sie die Strategie und die Vision kennen, und dass sie diese unterstützen. Wer einmal selbst in Springfield erlebt hat, wie „einfache Arbeiter“ einem Außenstehenden mit großer Selbstverständlichkeit Konzepte wie den Cashflow oder eine komplexe Kennzahl wie die Lagerumschlagsgeschwindigkeit erklären, wird sich schnell für diesen unglaublichen Ansatz begeistern.

Selbstredend sind sämtliche Finanzkennzahlen allgemein bekannt (Open Book Management); und selbstredend werden die Mitarbeiter angemessen am gemeinsam erwirtschafteten Gewinn beteiligt. Rund 1500 US-Unternehmen haben sich bereits von „The Great Game of Business“ inspirieren lassen und haben den täglichen Kampf in einen spielerischen Wettbewerb verwandelt - mit überragenden Erfolgen was Motivation, Selbstorganisation und Finanzen angeht.

DAS COOLSTE UNTERNEHMEN AMERIKAS

Eines dieser höchst erfolgreichen Unternehmen befindet sich in der idyllischen Universitätsstadt Ann Arbor, Michigan: der Sandwich-Laden Zingerman's. In USA ist Zingerman's eine Berühmtheit: Prominente wie Barack Obama oder Oprah Winfrey geben sich dort die Klinke in die Hand. Inc. Magazine kürte Zingerman's zur „coolest small company“ in den USA. Viele der auswärtigen Gäste haben das Gründerduo Ari Weinzweig und Paul Saginaw schon bestürmt, Zingerman's-Filialen in anderen US-Städten zu eröffnen. Die Antwort ist immer die gleiche: das Unternehmen habe eine Seele – und die könne man nicht klonen. Statt über Filialen zu expandieren ist man bei Zingerman's einen anderen Weg gegangen: zusammen mit talentierten

¹ SRC war spezialisiert auf die Überarbeitung großer Motoren von Erntemaschinen. Mittlerweile hat SRC 12 Tochtergesellschaften mit über 2.000 Mitarbeitern, die sich allesamt in der Hand der Belegschaft befinden.

Mitarbeitern wurden in Ann Arbor 11 weitere spezialisierte Tochterunternehmen gegründet, die alle die gleiche Mission verbindet: herausragende Lebensmittel auf hohem ökologischen Niveau zu produzieren und dabei eine einzigartige Unternehmenskultur zu pflegen (www.zcob.com). 2016 machte die Zingerman's Gruppe mit mehr als 700 Mitarbeitern und zahlreichen Aushilfen rund 60 Mio \$ Umsatz. Vorbildlich ist Zingerman's auch für deren Umgang mit Unternehmenswachstum und den dabei zwangsläufig auftretenden Problemen und Engpässen. Weinzwieg adaptierte einen ursprünglich auf Abraham Maslow und Ron Lippitt zurückgehenden Ansatz namens Visioning. Demnach wehren sich Menschen vor allem darum vor Veränderungen (und genau das ist das „Problem“ bei allen wachsenden Unternehmen), weil sie nicht wissen, für welches höhere Gut sie ihre bewährten Routinen aufgeben und Mehrarbeit in Kauf nehmen sollen. Haben sie jedoch eine klare, lebendige und vor allem: attraktive (!) Vorstellung („Vision“) von ihrer beruflichen Zukunft, verschwinden zum einen die Widerstände, zum anderen entfalten sich Selbstorganisation und Unterstützung für das Ziel. Dies zwingt die Unternehmen natürlich dazu, sinnstiftende und attraktive Strategien zu entwickeln, denn für das Ziel „Maximierung des Shareholder Values“ kommt wahrscheinlich kein normaler Mensch begeistert zur Arbeit.

Ein großer Teil des Zingerman's Erfolges geht zurück auf Open Book Management in spielerischer Form, so wie es ursprünglich bei SRC erfunden wurde. Wöchentlich kommen die Mitarbeiter in allen Tochterunternehmen zusammen, um sich über die aktuellen Zahlen der vergangenen Woche zu informieren und um die Ziele und Prognosen für die laufende Woche festzulegen. In diesen so genannten Huddles² werden in sehr kurzer Zeit nicht nur die Zahlen, sondern vor allem die Geschichten hinter den Zahlen ausgetauscht. Nach 30 Minuten kehren alle Mitarbeiter an ihren Arbeitsplatz zurück, sind über alle wichtigen Entwicklungen informiert und wissen genau, was sie zu tun haben, um die Ziele zu erreichen.

GOGREAT: JEDER MITARBEITET HANDELT UNTERNEHMERISCH

In unserem GoGREAT-Ansatz haben wir die Ansätze visionärer Unternehmenslenker wie Ari Weinzwieg, Jack Stack oder Wolfgang Mewes miteinander kombiniert. Erreichen wollen wir damit Folgendes:

KVP mit guter Laune. In jedem Unternehmen schlummert ein gigantisches Erfolgspotenzial an guten Ideen und kreativen Lösungen. Wir installieren einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der auf Spiel, Spaß und Teamspirit basiert. Die Vorgaben kommen nicht „von oben“, sondern werden schon nach kurzer Zeit von den Teams selbst angeregt. Der Fokus liegt auf den für den Unternehmenserfolg kritischen Kennzahlen. Für einzelne Ziele entwerfen wir so genannte MiniSpiele: Teamwettbewerbe, die über zwei bis drei Monate laufen, und in denen es darum geht, bestimmte Kennzahlen zu schlagen. Wir spielen dabei niemals Menschen

² Der Begriff Huddle („Haufen“) stammt aus dem American Football und bezeichnet eine sehr kurze Teambesprechung auf dem Feld, bei der alle Spieler im Kreis stehen und den nächsten Spielzug verabreden.

gegeneinander aus; denn das erzeugt ein Klima von Gewinnern und Verlierern. Was wir wollen, ist eine Kultur von Gewinnern, in der jeder erleben kann, dass er oder sie durch gemeinsame Anstrengung viel Spaß haben und großartige Ziele erreichen kann.³

Solide Finanzen. Allen Statistiken zufolge verfügen zu wenige Unternehmen über genügend Finanzkraft, um mehr als wettbewerbsfähige Gehälter zu zahlen, um in die Zukunft investieren zu können, und um Krisen gefahrlos zu meistern. Wir richten die Aufmerksamkeit und das gesamte Handeln auf solide Finanzen, schlanke Prozesse und höchste Kundenzufriedenheit.

Freude am Erfolg. Aus der Psychologie und Neurobiologie wissen wir schon lange, dass das Verlangen nach Anerkennung und Wertschätzung einer der grundlegenden Treiber unseres Verhaltens ist. Normalerweise wird dieses Grundbedürfnis in den Unternehmen eher zufällig und nebenher erfüllt: durch ein gelegentliches Lob vom Chef, eine Ansprache auf der Weihnachtsfeier oder durch die Insignien der Macht, die mit Beförderungen einher gehen. Wir schaffen eine Kultur von Anerkennung und Wertschätzung, indem wir Teamleistungen regelmäßig messen, diese Erfolge öffentlich machen - und sie auch gebührend feiern.

Dem Messen von Leistungen hängt leicht der Ruch von Kontrolle und Misstrauen an. Das eine ist aber völlig unabhängig vom anderen. Wenn überhaupt keine Leistung gemessen wird, bekommt man keinerlei Rückmeldung darüber, was man bewirkt und geleistet hat. Das ist für normale Menschen überaus frustrierend. Denn tief im Inneren wollen wir stolz sein auf unsere Ergebnisse. Wenn man aber gar nicht weiss, was man geleistet hat (und wenn andere das auch nicht sehen), kann sich auch schlecht stolz auf gute Arbeit entwickeln. Andererseits wird Leistungsmessung seit Jahrzehnten missbraucht, um den Mitarbeitern immer wieder höhere Lasten in Form von Zielvereinbarungen aufzubürden. In den 50er Jahren hat das so genannte Management by Objectives (das Führen über konkrete Zielvorgaben) einen beispiellosen Siegeszug angetreten. Keine andere Managementmethode hat sich in der empirischen wissenschaftlichen Überprüfung als derart wirksam erwiesen. Man musste den Menschen lediglich konkrete Ziele vorgeben; und schon steigerten sie ihre Leistung deutlich bis dramatisch. Denn es liegt einfach in unserer Natur, dass wir erfolgreich sein und dafür Anerkennung haben wollen.

Doch wie so viele Systeme, die gut funktionieren, wurde auch das Prinzip des Management by Objectives vollkommen pervertiert. Mittlerweile wirkt es in erster Linie als Demotivationsmethode. Die Muster verlaufen in etwa so: „die da oben“ legen die Latte immer höher, und „wir da unten“ (die Leute am Ende der Fresskette), lassen uns alle möglichen Tricks und Kniffe einfallen, um das System zu bescheissen oder die Latte wieder nach unten zu legen. Darum schlägt das Pendel mittlerweile wieder in die andere Richtung: man gibt gar keine Ziele mehr vor, und hofft, dass sich bei genügend „Vertrauen“ schon alles richten wird: aus „control and command“ (dem System von Befehl und Kontrolle) wurde „trust and hope“ (Vertrauen verbunden mit der Hoffnung, dass alles irgendwie gut gehen wird). Doch das ist auf andere Art demotivierend, weil in solchen

³ Praxisbeispiele mit vielen Bildern kannst du in unseren Webwaren kennen lernen.

Systemen gute Leistungen weder gesehen noch honoriert werden können.

GoGREAT funktioniert nach dem System „trust and track“ - vertraue und halte nach. Wir vertrauen darauf, dass unser Team aus sich selbst heraus ein erfolgreiches Unternehmen arbeiten möchte, und sich auch ohne Druck vernünftige Ziele setzen wird. Die Ergebnisse halten wir auf vielen Ebenen nach - und zwar nicht nur die finanziellen, sondern auch die immateriellen.

Teilhabe. Stell dir vor, du trainierst eine Fußballmannschaft, in der von elf Spielern nur drei die Regeln kennen, und keiner weiß, wie es gerade steht. Das weiss nur der Trainer. Eine absurde Vorstellung? Natürlich. Ein Teamspiel kann man nur gewinnen,

- wenn jeder Spieler seine Position und seine Rolle kennt
- wenn jeder die Rollen und Spielzüge der anderen kennt
- wenn jeder die Regeln kennt,
- wenn die Taktik je nach Spielstand sehr schnell angepasst werden kann
- und wenn wirklich jeder mit Herz und Hirn für den Erfolg des Teams engagiert ist.

In die Unternehmenssprache übersetzt heisst das: Jeder Mitarbeiter muss wissen, welches Spiel gespielt wird, und wie sich seine täglichen Entscheidungen auf das Gesamtergebnis auswirken. Dazu braucht jeder Mitarbeiter grundlegendes Finanztraining. Verstehen die Mitarbeiter die Finanzsprache, werden die wichtigsten Kennzahlen veröffentlicht (Scoreboard Management) und in wöchentlichen oder vierzehntägigen Abständen gemeinsam besprochen und für die nächsten Wochen prognostiziert. So kennt jeder Mitarbeiter den aktuellen Spielstand und weiß, die er das Gesamtergebnis mit den Kollegen beeinflussen kann. Ist GoGREAT erst einmal vollständig etabliert, gibt es so genannte Line Owner, die dafür verantwortlich sind, in den Huddels die jeweiligen Kennzahlen parat zu haben und zu prognostizieren.

„WOLLEN MEINE LEUTE DAS?“

Warum sollen Mitarbeiter, die jahrelang nur Befehle entgegen genommen haben, plötzlich unternehmerisch Verantwortung übernehmen und sich mit Kennzahlen und Finanzen beschäftigen wollen? Ganz einfach: die meisten warten mehr oder weniger unbewusst schon lange darauf. Eine aktuelle Studie von Microsoft aus dem Jahr 2016 hat ergeben, dass satte 85 Prozent aller Mitarbeiter in Deutschland gern mehr Verantwortung übernehmen würden und sich mehr Informationen wünschen. Neben dem Spaß am Erfolg werden außerdem alle Mitarbeiter angemessen am gemeinsam erwirtschafteten Erfolg beteiligt - und zwar idealerweise alle mit dem gleichen Betrag. Was angemessen ist, hängt natürlich auch vom Investitionsbedarf, dem aktuellen Stand der Sicherheitsreserven und von den Kreditverpflichtungen ab.

Zahlreiche Beispiele zeigen, dass derart transparent und partnerschaftlich geführte Unternehmen gerade in Krisenzeiten einen unglaublichen Zusammenhalt entwickeln (über konkrete Beispiele informieren wir dich gern im Rahmen unseres Newsletters *UpGREAT* - zu abonnieren über unsere Webseite www.gogreat.community).

Jahrzehnte lang haben wir Unternehmen rund um eine einzige Frage aufgebaut: wie können wir Prozesse so gestalten, dass die Produktivität steigt und um immer größere Mengen zu immer geringeren Preisen auf den Markt zu werfen. Die zentrale Frage der Unternehmensführung lautet heute:

Wie bauen wir Unternehmen rund um menschliche Grundbedürfnisse herum auf, damit die dort arbeitenden Menschen ihre Kreativität und ihre Freude an guten Ergebnissen am besten zur Geltung bringen können?

Dass das aktuell herrschende System dazu wenig Anreize gibt, ist klar, denn es baut ausschließlich auf Motivation durch Egoismus: Anstrengung lohnt sich, weil ich dann in der Unternehmenshierarchie aufsteige und mehr verdiene. Ja, Selbsterhalt ist ein starkes Motiv. Doch es ist natürlich nicht das einzige. Auf welche Bedürfnisse baut unser neues System der Unternehmensführung? Auf das Streben nach Gemeinschaft, nach Erfolg, nach Identifikation, nach Anerkennung und Wertschätzung sowie Orientierung und Sicherheit.

KANN ICH AUCH MITMACHEN?

Wer kann sein Unternehmen mit GoGREAT auf Teilhabe, Transparenz und Teamspirit umstellen? Erst einmal alle Organisationen, deren Leistungen in Zahlen gemessen werden können. Unverzichtbar ist ein grundsätzliches Vertrauensverhältnis zwischen FührungscREW und Mannschaft. Als Unternehmer musst du bereit sein, alte Rollenmuster zu durchbrechen und zumindest in der Theorie daran glauben, dass alle deine Leute ihr Bestes geben, wenn du ihnen dazu eine Chance gibst. Du musst grundsätzlich bereit sein, Finanzinformationen zu teilen. Viele Unternehmer befürchten, dass ihre Mitarbeiter entweder kündigen, wenn sie sehen, wie wenig Gewinn das Unternehmen macht, oder dass sie plötzlich 50 Prozent Gehaltserhöhung fordern. Keine Angst. Von Jack Stack stammt der schöne Satz: „Deine Mitarbeiter sind viel intelligenter als du glaubst; und sie sind viel fairer als du glaubst.“

Wenn die Stimmung komplett von jahrelangem Gegeneinander und Misstrauen geprägt ist, und zudem die Lage finanziell sehr angespannt ist, wird es schwierig. In solchen Fällen müssen wir gemeinsam herausfinden, was du als Unternehmer sofort an deinem eigenen Verhalten ändern musst, um die Voraussetzungen zu schaffen. In allen anderen Fällen: wenn du bereit bist, sind wir es auch!

DEIN TRAININGSLAGER - UNSER TRAININGSKONZEPT

GoGREAT ist kein Konzept, das von Beratern oder Trainern in deinem Unternehmen über endlose Workshops und Seminaren installiert wird (und das dann gleich wieder zusammenbricht, nachdem die Berater sich verabschiedet haben). Statt dessen befähigen wir dich als Unternehmer sowie deine wichtigsten Verbündeten diesen Kulturwandel aus eigener Kraft hinzubekommen. Unterstützung bekommst du zusätzlich in einer Gruppe anderer Unternehmer in Regionalteams: Je sechs Unternehmen mit je drei Vertretern treffen sich alle zwei Monate, um GoGREAT Schritt für Schritt zu erlernen und umzusetzen. Wir treffen uns reihum in den teilnehmenden Unternehmen. Wir starten unverbindlich in einer Session: Unternehmer und ihre wichtigsten Führungskräfte treffen sich, und sie lernen das GoGREAT-Team sowie den Trainingsplan kennen. Dann finden wir gemeinsam heraus, was euch antreibt, GoGREAT zu etablieren. Wenn ihr und wir uns einig sind, dass GoGREAT das Richtige für euch ist, geht es los. Unser Programm verläuft in folgenden Schritten:

Modul 1: Einfach anfangen und spielen

Erinnerst du dich, wie du Fußball gelernt hast? Wahrscheinlich hast du einfach angefangen zu spielen, und hast nicht erst einen Kurs in Regelkunde besucht. Auch das Kartenspielen erlernt man am besten, indem man einfach die Karten nimmt und loslegt, nachdem man die Grundzüge begriffen hat. Genau so starten wir GoGREAT. Dazu sucht ihr nach einem aktuellen Engpass im Betrieb, findet dazu eine Kennzahl und formt ein kleines Team, das auf diese Kennzahl spielt (wie das in der Praxis funktioniert, könnt ihr in unserem Webinar-Video anschauen). Wenn das Team erfahren hat, wie leicht man Probleme lösen kann, wenn man sich fokussiert und gut organisiert, ist das erste Etappenziel erreicht.

Modul 2: Die Erfolgszahl

Nach zwei Monaten ist es an der Zeit, größere Ziele ins Auge zu fassen: die Erfolgszahl. Man kann sie auch die „kritische Zahl“ nennen. Sie repräsentiert die zentrale Verletzbarkeit des Unternehmens. In jedem Geschäftsmodell und je nach finanzieller Verfassung ist diese Erfolgszahl in jedem Unternehmen eine andere. In einer Liquiditätskrise ist beispielsweise Cash die kritische Zahl. Wie identifizieren dann im nächsten Schritt alle Einflussfaktoren („Treiber“), die auf die Erfolgszahl und konstruieren Spiele auf diese Treiber. So wird gewährleistet, dass das Unternehmen stärker wird, und dass alle die Zusammenhänge immer besser verstehen.

Modul 3: Finanztraining

Nun ist es an der Zeit, dass das Team die wichtigsten Kennzahlen und Finanzbegriffe lernt. Es geht natürlich nicht darum, alle Mitarbeiter zu Oberbuchhaltern auszubilden. Es soll aber ein grundlegendes Verständnis für die wichtigsten Begriffe erzeugt werden. Wir starten das Finanztraining, indem wir unsere ersten Spiele auswerten: was haben die uns an an Lerngewinnen und an neuem Prozesswissen, an Motivationsschub und an finanziellen Erträgen gebracht? Dann gehen wir zu den grundsätzlichen Inhalten über. Das Finanztraining gestalten wir relativ locker und interessant. Dabei ist es durchaus beabsichtigt, dass die Mitarbeiter das dort erworbene Wissen auch nutzbringend auf ihre privaten Finanzen anwenden und dadurch mehr Freiheit und

Selbstbestimmung erfahren. Wir machen einen Plan, in welchen Etappen welches Finanzwissen vermittelt wird. Und natürlich kann man daraus auch wieder ein Spiel konstruieren, wenn man will ...

Modul 4: Scoreboard Management

Spielen ohne zu wissen wie es steht ist ziemlich witzlos. In unseren MiniSpielen haben wir schon auf fantasievolle und humorvolle Art gezeigt, wie man jenseits von faden Exceltabellen über Zahlen kommunizieren kann. Nun geht es darum, die wichtigsten Kennzahlen zu definieren, die für das gesamte Team wichtig sind. Dann brauchen wir nur noch eine gute Visualisierung (eine Anzeigetafel oder ein Scoreboard) sowie einen Kommunikationsrhythmus, Verantwortliche für einzelne Kennzahlen (Line Owner), und voilà: langsam, aber sicher werden alle Mitarbeiter immer besser die großen Zusammenhänge verstehen, und sie werden automatisch bessere Entscheidungen treffen.

Modul 5: Saisonplanung

Wenn alle wissen, wie es steht und wie die Regeln des Business funktionieren, ist schon ein großer Teil des Weges zurück gelegt. Im nächsten Schritt geht es um das große Ganze: die Strategie und die wesentlichen Meilensteine für die nächsten 12 Monate. Erstaunlich wenige Unternehmen haben eine klar definierte Strategie und eine dazu passende, schriftlich fixierte Vision. Letztere ist übrigens kein Krankheitsbild, das einen Arztbesuch erfordert, sondern eine klares Bild, wie unser Unternehmen in X Jahren aussehen soll: bezogen auf herausragenden Kundennutzen, bezogen auf die Unternehmenskultur, und natürlich auch bezogen auf die finanzielle Performance. Niemand würde ein Haus bauen, ohne einen konkreten Plan zu haben. Seltsamerweise werden sehr viele Unternehmen ohne so einen Plan geführt. Das Ziel „wir wollen jährlich um 10 Prozent wachsen“ ist keine Plan, denn es sagt weder, wie das konkret gehen soll, noch ist es in irgendeiner Weise persönlich attraktiv für Kunden und Mitarbeiter. Wenn sich ein System selbst organisieren soll, muss jeder wissen, was konkret das Ziel aller Anstrengungen sein soll. Und es braucht konkrete Leitplanken in Form von Werten und Prinzipien. Im fünften Schritt fangen wir an, das Team in das große Ganze einzubeziehen. Und wir sorgen dann dafür, dass das jeder im Unternehmen versteht und in seine täglichen Entscheidungen einbezieht.

Modul 6: Bonusplan

Wenn sich alle Mitarbeiter wie Unternehmer verhalten, verdienen sie auch eine angemessene Beteiligung am Gewinn. Wie so ein Bonusplan aussehen kann, und was passiert wenn es mal nichts zu verteilen gibt, behandeln wir am Ende unserer ersten Saison.

UND WIE LANGE DAUERT DAS?

Wie lange brauchst du, um deine Belegschaft in ein schlagkräftiges Team zu verwandeln? Es kommt wie immer darauf an, wie weit deine Unternehmenskultur schon in Richtung Transparenz und Selbstorganisation fortgeschritten ist. Als Faustregel gilt:

- Ein Jahr dauert es, bis alle verstanden haben, wie das System funktioniert und alle Meilensteine einmal durchgespielt wurden.
- Ein weiteres Jahr dauert es, bis aus den holprigen Anfängen eine gewisse mühelose Routine wird.
- Nach einem weiteren, dritten Jahr läuft das System rund und hat so viel Fahrt aufgenommen, dass es keinerlei weiterer Energieschübe seitens der Führung braucht um von allein zu laufen.

Dann ist das große Ziel erreicht: das Unternehmen und seine Mitarbeiter organisieren sich selbst, teilen und leben die gleichen Prinzipien und folgen einer von allen getragenen Strategie und Vision.

KULTUR KANN MAN NICHT KAUFEN

Kulturwandel braucht Zeit. Man kann eine bessere Unternehmenskultur leider nicht irgendwo einkaufen. Man kann diesen Prozess aber mit Hilfe von Experten beschleunigen. Unternehmenskultur entsteht auch durch das Beobachten von Vorgesetzten: verhalten sich diese über einen längeren Zeitraum konsistent gemäß der vereinbarten Prinzipien und Werte, so kann auch die Mannschaft folgen. Darum nehmen wir uns Zeit und bleiben bei euch, solange ihr es braucht.

Bist du bereit? Wir freuen uns auf euch. Erst noch mehr Informationen? Mache einen Telefontermin aus mit unseren Community-Gründern

Timo Kaapke tk@gogreat.de oder

Kerstin Friedrich kf@gogreat.de

MEHR LESEN

Bo Burlingham, Jack Stack: The Great Game of Business - The Only Sensible Way to Run a Company, 20. Auflage, Crown Business 2015

Ari Weinzweig - A lapsed Anarchist's Approach to Building a Great Business, Zingerman's 2010

Ari Weinzweig - A lapsed Anarchist's Approach to Being a Better Leader, Zingerman's 2012

Ari Weinzweig - A lapsed Anarchist's Approach to Managing Ourselves, Zingerman's 2014

Ari Weinzweig - A lapsed Anarchist's Approach to the Power of Beliefs in Business, Zingerman's 2016

Kenneth R. Thompson, Tom Walter - It's My Company Too! How Entangled Companies Move Beyond Employee Engagement for Remarkable Results, 2012

Detlef Lohmann - Und Mittags geh ich heim - Die völlig andere Art, ein Unternehmen zum Erfolg zu führen, Linde 2012

Detlef Lohmann - Und heute leg ich los - Die völlig andere Art, im Job zu leben, Linde 2016

Joachim Bauer - Prinzip Menschlichkeit: Warum wir von Natur aus kooperieren, Heyne 2008

Hans-Dieter Hermann und Jan Mayer - Make them go! Was wir vom Coaching der Spitzensportler lernen können, Murmann 2014

Nils Pfläging - Führen mit flexiblen Zielen: Praxisbuch für mehr Erfolg im Wettbewerb, Campus 2011

Gerhard Wohlandt & Matthias Niemeyer - Denkinstrumente der Höchstleister: Warum dynamikrobuste Unternehmen Marktdruck erzeugen, Institut für dynamikrobuste Höchstleistung 2012

MEHR REISEN

Fahrt zu Pionieren auf der anderen Seite des großen Teiches und schaut, wo wir gelernt haben

<https://www.zingtrain.com/open-book-management>

Zingtrain ist die Seminarorganisation von Zingerman's. Egal ob es um Open Book Management, um Visioning oder um Führung geht - ein Besuch bei Zingtrain in Ann Arbor ist immer inspirierend und enorm lehrreich. Außerdem bekommt man dort die weltbesten Sandwiches und kann live anschauen, wie Selbstorganisation auf höchstem Niveau in der Praxis funktioniert.

<http://http://www.amysedu.com/>

Amy's Edu ist die Trainingsorganisation von Amy's Icecream, einem All Star der Great Game of Business-Gemeinde. Nirgendwo sonst kann man so gut lernen, wie man 16- bis 21jährige Aushilfskräfte mit Finanzwissen versorgt und mit ihnen in unterhaltsamen Sessions („Huddles“) den Erfolg des Unternehmens steuert.

<http://greatgame.com/events/get-in-the-game-workshop/>

The Great Game of Business ist die Seminarorganisation von SRC in Springfield/Missouri. Hier kam Jack Stack vor mehr als 30 Jahren auf die Idee, die Unternehmensführung wie ein Spiel zu organisieren. Wenn du glaubst, dass Hilfsarbeiter nicht in der Lage sind, komplexe Kennzahlen zu verstehen und anderen zu erklären, fahre hin und überzeuge dich vom Gegenteil. Höchst empfehlenswert ist der jährliche Kongress „The Gathering of Games“, auf dem sich 700 Open Book-Enthusiasten treffen um voneinander zu lernen. 2017 war auch die GoGREAT-Community erstmals mit einem Vortrag vertreten, und wird dies 2018 wiederholen..