

A photograph of a man with a beard and short hair, wearing a dark blue polo shirt, standing and gesturing with his right hand while speaking to a group of people seated in rows. The background is a plain wall.

Benno Löffler

SAUGUTE ZUSAMMEN- ARBEIT

LESEPROBE

Ekelhaft direkt.
Saumäßig klar – so isser.
Benno Löffler

Erkenntnis schleicht sich nicht beiläufig ein.
Sie kommt mit der Tür ins Haus gefallen.
Das prägt sich ein und bleibt.

Eine
brutal ehrliche
Sammlung von wirksamen
Denkansätzen
für Führungskräfte
von heute und
morgen.

.. wie Unternehmen besser funktionieren.

Inhalt

Original-Inhaltsverzeichnis

Prequel	4
Höchstleistung	16
Primat der Wertschöpfung	34
Können	50
Realität	72
Lernen	92
Struktur	114
Hierarchie	126
Kultur	136
Führung	156
Teams	164
Management	178
Transformation	214
abschließend	233

#PrimatDerWertschöpfung
#TransformationVonOrganisation
Darum geht's hier wirklich ...

Nur damit Sie sich nicht wundern:
Dieses Buch hat keinen roten Faden.
Es ist auch keine Blaupause.
Es ist vielmehr eine Sammlung
mehr oder weniger
hilfreicher Gedanken.

Höchstleistung im Mittelstand

Die organisatorischen Leistungsmuskeln von Höchstleistern entstehen im harten Gegenwind des Marktes. Voller Fokus auf Wertschöpfung – alles andere ist solchen Organisationen egal. Alles andere wird ignoriert, umgangen oder wieder abgeschafft. So entsteht „Marktpassung“. Motivation und Engagement sind kein Thema, denn Marktpassung und Erfolg machen Spaß. Probleme werden pragmatisch angepackt, falls Sie relevant sind – also aus dem Markt kommen. Die Ideen sind immer da und fast immer die richtigen, denn sie entstehen aus dem Marktzug. Niemand denkt über Motivationsprogramme, persönliche Jahresziele für die Führungskräfte, Prozessmanagement oder agile Methoden nach. Warum? Weil die Zwänge des Alltages (Konkurrenzdruck und resultierende Kundenerwartungen, Ertragsdruck, Termindruck, Gesetzgeber, ...) passende Vorgehensweisen und Lösungen provozieren. Organisationen, die trotz oder gerade wegen dieser Umgebung überdurchschnittlich wettbewerbsfähige Ergebnisse abliefern, finden mehr und mehr Kunden.

So entstehen Höchstleisterorganisationen.
Die Menschen sind ganz normal.
Die Organisation ist aber etwas sehr besonderes.

Naive Höchstleistung ist die unverstandene Fähigkeit, Dynamik auszuhalten und zu erzeugen.

Organisationen, die wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen liefern und dabei mit Dynamik in der Wertschöpfung besser umgehen können als ihre Wettbewerber, nennen wir „Höchstleister“. Viele dieser Organisationen verstehen aber nicht, warum sie so leistungsfähig sind. Das ist Ihnen zumeist auch nicht wichtig. Das Risiko: Sobald eine solche Organisation wächst, ihre Strukturen, Praktiken und Denkmuster ändert und viele neue Mitglieder aufnimmt, kann diese unverstandene Höchstleistung versehentlich verloren gehen.

Denn sobald man nicht versteht, wie die Höchstleistung zustande kommt, dann kann man sie nicht effektiv beschützen und konservieren.

Insbesondere dann, sobald das Management – getrieben durch Wachstum und in bester Absicht – Praktiken einführt, welche die Höchstleistung in der Peripherie, also im Alltag der Wertschöpfung, beschädigen.

kompliziert und komplex

Ein guter Müller versteht die [Mechanik](#) seiner Mühle. Sie ist [kompliziert](#). Man muss eine ganze Menge wissen! Aber der Müller kennt sich aus. Deshalb kann er die Mühle reparieren, umbauen, beschleunigen und anderen Menschen erklären. Er kann ein Buch über die Mühle schreiben. Andere können das Buch nutzen, um eigene Mühlen zu bauen.

Das ist die Welt der kausalen [Zusammenhänge](#). Es gibt verstehbare Ursachen und Wirkungen. Wer sie kennt, kann das Verhalten der Mühle präzise vorhersehen und zielsicher gestalten.

[Wetter, Märkte, Menschen und Organisationen](#) sind anders. Sie sind [komplex](#). Trotz erkennbarer Muster können wir nicht verhindern, dass sie uns häufig und heftig überraschen!

Höchstleistung ist ein zutiefst komplexes Phänomen. Es kann nicht kausal gestaltet werden. Allerdings: Wird alles Störende weggelassen, dann ist die Entstehung nicht unwahrscheinlich. Meistens aber anders, als wir uns das vorgestellt haben oder wünschen!

Und das ist schwer zu nehmen.

**Nur Menschen haben
brauchbare Ideen im
Angesicht unvorhergesehener
Probleme.**

Regeln, EDV und Prozesse können schädliche Fehler nicht von nützlicher und notwendiger Improvisation unterscheiden.

Prozesse sind dann gut, wenn sie sich im Alltag bewährt haben – also wenn die strikte Ordnung nachweisbar wirtschaftlichen Nutzen bringt.

Häufig sind Prozesse allerdings eher Wunschvorstellungen der Beteiligten, die im Angesicht der komplexen Realität weder Nutzen stiften noch durchhaltbar sind. In ihrer Absolutheit beschädigen sie oft genug die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation.



Scham für Dynamik und Können?

**Manche Firmen schämen
sich also geradezu für
ihre Kernkompetenz.**

Technisch geprägte Projektorganisationen wollen Kundenprojekte ordnen. Stressfrei. Terminlich vorhersehbar. Sie schämen sich geradezu dafür, dass es in der täglichen Praxis zugeht wie „bei Hempels unterm Sofa“. Wenn sie sich als Organisation beschreiben, dann höre ich selten Stolz bezüglich ihrer Fähigkeit, auch unter widrigsten technischen und zeitlichen Bedingungen Lösungen zu finden.

Ganz nach dem Motto:
Blau ist gut.
Rot ist bäh!

Entzug der Lernumgebung führt zu Verblödung und Verwöhnung

Was ist eigentlich das
Gegenteil von Höchstleistung?
Oder anders formuliert:
**Kann eine Organisation verblöden,
obwohl die mitwirkenden Menschen
schlauer werden?**

Ja, das geht!

Denn die zur Problemlösung zur Verfügung
stehende Fähigkeit einer Organisation ist
gerade nicht die Summe der Fähigkeiten der
Beteiligten – sondern etwas anderes ...

Sachzwänge und Konflikte sind Motoren von Selbstorganisation und Verbesserungsarbeit.

Eine Organisation muss verschiedene Zwänge gleichzeitig aushalten: Mitarbeiter bezahlen, Marktpreise aushalten, Pünktlich liefern, Produkte entwickeln, Ertrag machen. Also: Jetzt Geld verdienen und gleichzeitig in die Zukunft investieren. Im Spannungsfeld dieser Widersprüche entstehen die notwendigen, relevanten Ideen und Fähigkeiten. Es gilt also, die Spannung der verschiedenen Rollen (z. B. Vertrieb, Konstruktion, Produktion, Geschäftsführung) nicht zu vermeiden. Im Gegenteil: Es gilt, sie so zu inszenieren, dass Provokation und daraus Ideen entstehen, diese Zwänge besser unter einen Hut zu bringen.

In vielen Organisationen werden die notwendigen Konflikte entweder tabuisiert oder dysfunktional ausgetragen. Das Stillschweigen oder die Auseinandersetzungen dienen dann eher persönlichen Interessen als den Interessen der Organisation.

Konsistente Zielsysteme, die zu Harmonie führen, sind eine schädliche Illusion. Produktives Ringen, konstruktives Streiten und Reflexion auf hohem inhaltlichem Niveau auf der Basis verlässlicher Beziehungen zeichnet Höchstleister aus. Also: Es geht um echte Spannung, gute Beziehung und wohlwollendes Ringen, Provokation, Ideen, Lösungen.

Zwänge und Konflikte sind viel besser als ihr Ruf, wenn man sie benutzt, statt sie zu erleiden.

Kultur ist die Summe aller Selbstverständlichkeiten.

Häufig wird argumentiert, dass zuerst die Kultur verändert werden müsse, bevor bestimmte Veränderungen möglich wären.

Das ist Quatsch ...

Wertekultur ist zwar beobachtbar – aber nicht zielgerichtet gestaltbar. Vertrauen z. B. ist fühlbar, heuchelbar, nicht aber entscheidbar oder erzwingbar. Workshops, Poster und Appelle helfen da kaum. Sie erzeugen meist Zynismus. Wer „bessere“ Kultur möchte, der sollte ganz direkt bessere Wege für Wertschöpfung suchen. Entscheidend: gemeinsam an relevanten Herausforderungen arbeiten. Dabei kann z. B. Freiwilligkeit kultiviert werden. Strukturelles Misstrauen kann reduziert werden – indem Management-Praktiken abgeschafft werden, die auf Überwachung zielen. Alles was die Wertschöpfung und Innovation stört, darf lernend vergessen werden. Aufmerksamkeit bekommt vor allem das, was wirklich hilft, was die Wertschöpfung verbessert.

Bewusste Selbstbeobachtung beim Tun anschalten!

Dann folgt die Kultur. Ganz langsam ... und ja: Die passende Kultur erleichtert den Umgang mit Dynamik. Aber: Sie entsteht erst beim erfolgreichen Umgang mit Dynamik. Das ist leider so. Also:

1. Kultur ist die Folge des täglichen Handelns.
2. Kultur bestimmt das tägliche Handeln.
3. Wirksamster Veränderungsstartpunkt:
Management-Praktiken so ändern, dass sich
die lernende Suche nach besserer
Wertschöpfung mehr entfalten kann.

Eine produktive Form der Defizitorientierung: professionelle Hilflosigkeit

Wenn man keine eigene Idee hat, dann braucht man die Hilfe anderer. Wer etwas nicht besonders gut kann, ist auf Unterstützung angewiesen.

Statt die Defizite der anderen anzuprangern, kann man die eigenen nutzen, um andere ins Handeln zu führen. Denn: Zu helfen ist für die meisten sozialen Wesen viel wertvoller, als stumpf zu gehorchen.

Führung ist komplex. Wer Hilflosigkeit spielt, hat schon verloren. Professionelle Hilflosigkeit bedeutet, echten eigenen Mangel wahrzunehmen und zur Schau zu stellen, statt sich über die (zweifelsohne vorhandenen) Defizite der anderen zu echauffieren.

**Team-Performance braucht
vieles. Fehlen aber
psychologische Sicherheit
und eine echte
Herausforderung, dann nützt
alles andere nichts.**

Teams arbeiten an großen Herausforderungen nur dann überdurchschnittlich gut, wenn ein Klima der psychologischen Sicherheit herrscht und wenn sich außerdem alle der gemeinsamen Herausforderung verschrieben haben. Fehlt die Herausforderung, bleibt das Team in der Komfortzone.

Fehlt die psychologische Sicherheit, vermeidet das Team alle Risiken und sucht die Defensive.

Wann also Leistungsfähigkeit kultiviert werden soll: Krasse Ziele und InTeamSphäre. So nennen wir das. Beides zusammen schleudert ein Team in die Lernzone.

Was ist die Lernzone?

Oft wird argumentiert, dass „man Menschen nicht überfordern dürfe“. Na klar: Wer in flüssige Lava geworfen wird, der wächst daran nicht, sondern verbrennt. Passende Überforderung ist aber wesentlich für Entwicklung: Nur wenn beim Trainieren gelegentlich die Muskeln versagen, dann wachsen sie ...

Dosierte Überforderung ist wichtig für Menschen, Teams und Organisationen.

**Allerdings: Erst mit psychologischer Sicherheit
wird große Überforderung produktiv!**

Höchstleistung wird möglich, wenn hinderliche Praktiken unterlassen werden.

Best Practice ist der Weg zu blauer Höchstleistung. Den einen besten Weg suchen und dann genau so machen! Immer wieder. Unbedingt! ABER: Wenn es trotz vieler Versuche nicht besser wird? Dann könnte es an einem großen, bisher unverstandenen, übersehenden roten Problemnnteil liegen ...

Lean Management ist ein Weg zu blauer Höchstleistung.
Less Management ist der Weg zu roter Höchstleistung.

Probleme sichtbar machen. Provokationen setzen. Reflexionsräume schaffen. Experimente anregen. Zug zum Ziel und Scheitern kultivieren. Detaildiskussionen nach den Experimenten – nicht vorher. Und oft ergeben sich bei der roten Suche plötzlich blaue Elemente – also Lösungsbausteine, die sich exakt wiederholen lassen.

In beiden Fällen braucht es rote Teams, die dort kreativ und engagiert Probleme lösen, wo große, herausfordernde Probleme Lösungen erfordern. Es hilft, wenn das Management lernt, Übermanagement zu vermeiden.

**Transformation
ändert wenige,
aber zentrale Muster und
nutzt dafür die verfügbaren
nützlichen Muster.
Optimierung nutzt
(nur) bestehende Muster
und denkt nicht über
Muster nach ...**

Manager sprechen gerne von Synergieeffekten und Optimierung. Soziologen sprechen eher von Strukturstabilität und Kommunikationsmustern.

Organisationen ändern sich. Immer. Ob sie wollen oder nicht. Denn die Welt ändert sich. Und sie passen sich an. Aber manche Organisationen ändern sich zu langsam oder gar in die falsche Richtung ... Das ist langfristig lebensbedrohlich.

Wer über Transformation nachdenkt, der sucht einen Weg für mehr bessere Anpassungsfähigkeit. Wer diese hat, sucht nicht, sondern fokussiert's Geschäft.

Transformation: Ein übertrivialisiertes Rezept ...

Eine echte Herausforderung
ist ein guter Start.

Das Management beginnt mit
seinen eigenen Praktiken.

Manchmal müssen Abteilungen dran glauben.

Dann folgt die Wertschöpfung langsam.

Vernetzung der Leute bringt Ideen.

Es gilt: Erprobung ist King.
Und: Freiwilligkeit ist Queen.

Würdevolles Scheitern ist die Basis für den
freiwilligen Sprung aus der Komfortzone.

Macht wird für Schutzräume benutzt.

Lernen steht im Mittelpunkt:
also organisationales Lernen,
wie die Wettbewerbskraft verbessert werden
kann. Es gilt: Erprobung ist King.
Und: Freiwilligkeit ist Queen.

Benno Löffler

„Dieses Buch ist keine Lektüre, die man einmal liest und dann weglegt! Das ist ein Handbuch für den Weg zur Höchstleistungsorganisation. Das müsst ihr lesen, wenn ihr um den langfristigen Erfolg eurer Firma wirklich besorgt seid.“

Eberhard Weiss

Ex-Senior Vice President

BOSCH Packaging Technology

„Das Buch ist wie Benno Löffler selbst: humorvoll – intelligent – verstörend – anstrengend – genial. Beide sind für Organisationsentwicklung unglaublich hilfreich.“

Fabian Schünke

Geschäftsführer

Herding GmbH Filtertechnik

Autor: Benno Löffler

1. Auflage, November 2021

© Benno Löffler

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung ist ohne Zustimmung des Autors unzulässig.

Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-00-068016-8

Manchmal an der Grenze des guten Geschmacks. Aber immer mit echten Aha-Effekten, die tief in die Emotion rutschen und gleichzeitig differenziertere Perspektiven schaffen. Immer wissenschaftlich fundiert und verpackt in kurze Geschichten oder Metaphern, die man sich merken kann.

Um Probleme brauchbar auszuleuchten, kommen die Perspektive, das Leid und die Bedürfnisse der Managerin genauso zur Sprache wie der tägliche Wahnsinn aus der Perspektive des Drehers im Schichtbetrieb. Erkenntnisreich ist die Mischung aus Soziologie, Psychologie und Managementverheißen wie Lean oder Agile. Benno Löffler hat Maschinenbau studiert und sich trotzdem tiefes Interesse an Systemtheorie und Philosophie bewahrt.

Vor 20 Jahren hat er schmerzlich gelernt, dass Organisationen nicht kausal sind. Seitdem ist er auf der experimentellen Suche nach hilfreicher Erkenntnis, um konstruktiv mit Organisationen umzugehen. Nicht zuletzt in der eigenen Firma, der Vollmer & Scheffczyk GmbH (V&S), wird fleißig „angewandte Forschung“ betrieben. Von V&S, von deren Beratungskunden und von vielen außergewöhnlichen Beispielen in Deutschland kann Löffler aus der scheiternden und gelingenden Praxis berichten.