

Leseprobe

Freddy Balle, Michael Balle

Respekt

Die Geschichte einer geliebten Lean-Kultur Roman

Übersetzt von Gerhard Moser

ISBN (Buch): 978-3-446-44741-7

ISBN (E-Book): 978-3-446-45310-4

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44741-7>

sowie im Buchhandel.

Inhalt

Vorwort		5
Kapitel 1:	Führe von unten	9
Kapitel 2:	Messe Erfolg an der Wertschöpfung	39
Kapitel 3:	Management by Problemlösen	77
Kapitel 4:	Sorge dafür, dass alle mitmachen	119
Kapitel 5:	Lernen lernen	147
Kapitel 6:	Eigeninitiative fördern produziert Führungskräfte	179
Kapitel 7:	Vertiefe die Zusammenarbeit	219
Epilog		255
Danksagung		269
Die Autoren		273

Vorwort

Respekt (im Original LEAD WITH RESPECT) ist der dritte Band einer bemerkenswerten Serie von Büchern von Michael und Freddy Ballé. Im ersten Band, *The Gold Mine*, stellten uns die beiden Autoren eine umfassende Hilfe zum Einsatz von Lean-Werkzeugen zur Verfügung, verpackt in eine Geschichte über eine Lean-Transformation. Im zweiten Band, *Der Lean-Manager*, beschrieben die Autoren umfassend das Thema Lean Management im Rahmen eines zweiten Romans über eine Lean-Transformation.

In diesem Band, dem dritten, wenden sich die Autoren dem Thema Lean Leadership zu und dem grundlegenden Vorgehen einer Führungskraft, die ein Unternehmen in ein schlankes Unternehmen transformiert. Der Schlüssel dazu ist, mit Respekt zu führen, indem die Problemlösungsfähigkeiten einer jeden Person im Unternehmen gestärkt werden. Alles beginnt bei Jane Delaney, CEO der Southcape Software Company, die sich – unter der Anleitung von Andrew Ward, Vice President Europe ihres Hauptkunden – neu erfindet, indem sie zum Gemba in ihrer Firma geht, um die wirklichen Probleme zu erkennen, um die aktuellen Situationen zu hinterfragen und um allen zu zeigen, wie man Probleme löst, mit dem Ziel, eine lernende Organisation zu erschaffen. „Das Problem sind Sie!“, sagt Andrew zu Jane am Anfang der Geschichte, und sie reagiert darauf, indem sie sich auf eine Reise begibt, die nicht nur ihr Unternehmen, sondern sie persönlich verändern wird.

Leser, die den Ballés (Vater Freddy und seinem Sohn Michael) zum ersten Mal begegnen, begrüße ich in einer Geschichte voller Schwierigkeiten und Kämpfe, die aber trotzdem gut ausgeht, denn am Ende wird Southcape nicht nur überleben, sondern sogar weiter wachsen. Den Lesern, die *The Gold Mine* oder *Der Lean-Manager* bereits kennen, darf ich voller Freude mitteilen, dass Bob Woods, Phil Jenkinson und Andrew Ward noch am Leben und besten Dinge sind. Sie lehren noch immer die Lean-Grundsätze und trainieren Führungskräfte im richtigen Verhalten. Alles Informationen, die schnell vervielfältigt und weitergegeben werden – von Bobs japanischen Lehrern bei Toyota über Phil zu Andrew und jetzt zu Jane Delaney. Darin spiegelt sich der kaskadierende Trainingsprozess wider, den viele von uns in der Lean-Gemeinschaft bereits seit über 30 Jahren kennen – zuerst als Schüler und dann als Lehrer –, während die Lean-Prinzipien und Lean-Übungen sich über die ganze Welt und in allen wertschöpfenden Aktivitäten ausgebreitet haben.

Das Tolle an den Büchern der Ballés ist, dass sie ohne Informationsverlust in beliebiger Reihenfolge gelesen werden können. Und natürlich, dass es Spaß macht, sie zu lesen.

Jetzt müssen Sie dieses Wissen nur noch in ein nachhaltiges, standardisiertes Vorgehen umwandeln. Dabei fangen Sie als Führungskraft am besten bei sich selbst an, um Ihre Mitarbeiter mit Respekt führen zu können. Das ist eine Fertigkeit, die man nur durch Übung erlangt, und auf dem Weg zum Lean-Praktiker gibt es viele Kämpfe mit vielen schwierigen Problemen. Die Bücher der Ballés sind sowohl ein guter Anfang als auch eine große Hilfe, wenn es darum geht, den schon begonnenen Transformationsprozess zu beschleunigen – sei er persönlicher oder organisatorischer Art. Mir bleibt nur noch, Ihnen auf dem weiteren Weg Ihrer Lean-Reise mit Andrew und Jane viel Glück zu wünschen.

Barter's Island, Juli 2014

Jim Womack

Kapitel 1: Führe von unten

Jane Delaney hatte die Nase voll.

„Es reicht!“, sagte die Chefin von Southcape Software zu den Vertretern von Nexplas, ihrem Hauptkunden. „Es reicht wirklich. Haben Sie eigentlich eine Ahnung, wie viel Arbeit wir in dieses Projekt gesteckt haben? Was wir alles bereits für Sie gemacht haben? Und das Einzige, was Ihnen dazu einfällt, ist, pausenlos nur Probleme zu suchen und unsere Arbeit zu kritisieren. Wir erwarten von Ihnen etwas mehr Respekt.“

Sie sammelte sich einen Moment im Versuch, ihr Team in Schutz zu nehmen. „Es ist mir klar, dass Sie der Kunde sind. Aber ich kann nicht zulassen, dass Sie uns derart behandeln. Wir werden das Problem lösen. Wir bei Southcape halten, was wir versprechen. Wir brauchen allerdings ein bisschen mehr Zeit dazu.“

Andrew Ward, Vice President Europe von Nexplas, fixierte sie unverwandt. Seit sechs Monaten arbeiteten sie jetzt an diesem Projekt und hatten noch nicht einmal den ersten Meilenstein erreicht. Wenn sich die Dinge nicht dramatisch verbessern würden – und zwar umgehend –, dann würde sich nicht nur das Projekt, sondern auch die gesamte Zusammenarbeit erledigt haben. Sie mussten das klären.

„Jane“, sagte er bestimmt, „wir haben ein Problem, und ich glaube nicht, dass wir das in der Runde hier lösen. Können wir in Ihr Büro gehen?“

Die zwei standen sich gegenüber, sie hinter ihrem Schreibtisch, er davor.

„Das Problem sind *Sie*“, sagte Ward.

„Wie ...“, fuhr Delaney auf, verbiss sich aber den Rest ihrer Antwort. Er war der Kunde, und die Sache hier lief nicht besonders gut.

„Was wollen Sie damit sagen?“, versuchte sie es erneut.

„Das Problem sind *Sie*“, wiederholte Ward mit einer Ruhe, die jeden auf die Palme gebracht hätte.

„Ach. Nach all den Vorträgen, wie wichtig Ihnen die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Ihren Lieferanten ist, schieben Sie nun einfach die Schuld auf uns?“, fragte Delaney, riss sich dann aber zusammen und fügte hinzu: „Wir mögen ein paar Kommunikationsprobleme haben, das mag sein, aber in meinen Augen gehören dazu immer zwei.“

„Ich meine nicht Ihr Unternehmen“, korrigierte er sie, „ich meine *Sie* als Person. Sie sind doch hier die Chefin.“

Sie starrte ihn ungläubig an.

Sein Blick war offen, als er fortfuhr. „Als Vorgesetzte sind wir dafür verantwortlich, dass unsere Leute Erfolg haben. Und daraus erwächst eine Pflicht für uns als Vorgesetzte. Es ist unsere Aufgabe, die Details ihrer Arbeit so gut zu kennen, dass wir die Hindernisse auf dem Weg zum erfolgreichen Abschluss beiseiteräumen können: Sicherheitsprobleme, Überlastung, unklare Abläufe, schlechtes Material, nicht funktionierende Werkzeuge und so weiter und so fort. Das ist unsere Aufgabe.“

„Wie kommen Sie darauf, dass ...“

„Schauen Sie, ich glaube, *Sie* müssen herausfinden, was ein Kunde wirklich will. Und *Sie* müssen wissen, was Ihre Teams den ganzen Tag machen. Damit Sie ihnen dabei helfen können, Erfolg zu haben, und wir endlich konstruktiv zusammenarbeiten können.“

Er schwieg, während sie vor Wut über seine Belehrung kochte. Sie widerstand dem Impuls, ihm die passende Antwort zu geben. Es war ihr sehr bewusst, dass eine erfolgreiche Frau immer Gefahr lief, als zu barsch oder zu emotional abqualifiziert zu werden. Sie setzte sich und schaute ihn abwartend an.

„Es ist mir schon klar, dass das recht hart klingt, und es tut mir auch leid. Aber ich muss das sagen“, fuhr er fort. „Ich bin heute gekommen, um zu sehen, was mit dem Projekt los ist, und nach der Besprechung, die wir gerade miterleben durften, bin ich so weit, die ganze Sache abzublasen. Das hat mir mein Einkaufsleiter übrigens auch schon empfohlen. Das war heute mehr ein Ringkampf als ein konstruktives Zusammenarbeiten. Eine derartige Verschwendung widerspricht unserem Bekenntnis zu wertschöpfender Arbeit.“

„Aber ...“

„Weil das Projekt aber für uns sehr wichtig ist“, fuhr er bedächtig fort, „und weil wir nichts unversucht lassen wollen, um uns gegenseitig besser zu verstehen, habe ich um diese Unterredung gebeten. Ich stehe jetzt also hier und versuche, mich verständlich zu machen. Die Frage ist: Hören Sie mir auch zu?“

Sie ärgerte sich über seine Arroganz, aber vermutlich war das eine Eigenschaft, die man zum Überleben in der Automobilindustrie brauchte. Sie musste zugeben, dass er trotz allem nicht anmaßend wirkte. Was er sagte, war vielleicht unhöflich, und es mag auch herablassend klingen, aber wie er so dastand und seine Schuhe betrachtete, wirkte er eher verlegen.

Warum sahen die aber heutzutage auch alle so jung aus? Sie hätte wetten können, dass er höchsten 40 war, ein schmaler Junge mit zurückgehendem schwarzem Haar und Ringen unter seinen klaren, blauen Augen. Er war der Vice President Europe von Nexplas, einem großen Automobilzulieferer, und er hatte sich die Mühe gemacht, sie aufzusuchen. Das war schon ungewöhnlich – normalerweise hatte sie nur mit IT-Leuten zu tun und fast nie mit dem Topmanagement.

Southcape konnte sich den Verlust eines weiteren Kunden wahrhaftig nicht leisten. Du schaffst das, sagte sie sich. Wahre das Gesicht und rette den Auftrag.

„Was meinen Sie damit, wenn Sie sagen, meine Person wäre das Problem?“, fragte sie in einem versöhnlicheren Ton. „Ich bin erst in dieses Projekt involviert, seit Peter Rodriguez unser Unternehmen einfach verlassen und damit uns auch etwas hängen lassen hat.“

„Das ist mit ein Grund, warum wir gerne weiter mit Ihnen arbeiten würden – wir haben gerne mit Peter gearbeitet, und nach allem, was ich von meinen Leuten gehört habe, hat er wirklich sehr gute Arbeit geleistet. Er hat uns auch rechtzeitig darüber informiert, dass er sich eine neue Stelle suchen will, weil er nicht länger bei Southcape bleiben wollte.“

„Er hat was?“, fing sie an, völlig fassungslos. „Er hat hinter meinem Rücken ... er hat Ihnen gesagt, dass er wegen mir gehen will? Das ist ...“

„Er sagte nicht explizit, dass er wegen Ihnen gehen würde“, unterbrach er sie.

„Und Sie ...“

„Ja. Wir wussten, was passieren wird, und haben es nicht verhindert – das war unser Fehler. Wir haben nicht alles getan, um unsere Zusammenarbeit zu verbessern, und vielleicht ist das auch mit ein Grund, warum wir dieses Gespräch führen“, fuhr er fort, und sein Blick ließ vermuten, dass er sich auch nicht so wohl in seiner Haut fühlte. „Aber Sie sind die Chefin, und das ist der entscheidende Punkt. Letztendlich hat es etwas mit Ihnen zu tun.“

„Bitte? Vielleicht ist Ihnen noch nicht aufgefallen, dass wir es mit sich ständig ändernden und leider nur im Ausnahmefall verständlichen Anforderungen zu tun haben. Und damit, dass die von uns geleistete Arbeit – gute Arbeit – nicht akzeptiert wird. Und jetzt soll plötzlich alles mein Fehler sein“, sagte sie und fragte sich dabei, ob sie nicht zu weit ging, ihre Firma damit zu verteidigen, dass sie Nexplas Vorwürfe machte.

„Ja“, sagte er ruhig. „Aber Sie dürfen mir glauben, dass ich das Gefühl auch recht gut kenne – mein CEO hat mir vor langer Zeit einmal genau das Gleiche gesagt, und das habe ich ihm ziemlich übel genommen. Denn wieso sollte ausgerechnet ich das Problem sein? Es funktionierte doch auch sonst nichts.“

Aber lassen Sie mich versuchen, Ihnen das zu erklären. Es hat letztendlich mit Respekt zu tun, wie Sie es ja auch gesagt haben. Für uns bei Nexplas hat Respekt eine sehr große Bedeutung. Wir wollen unsere Firma weiterentwickeln, indem wir unsere Mitarbeiter weiterentwickeln, das ist unsere Strategie. Wir nennen das: *Führen mit Respekt*.

Wir sind davon überzeugt, dass wir unsere Ziele erreichen werden, indem wir unsere Mitarbeiter entwickeln. *Führen mit Respekt* ist allerdings eine ganz praktische Sache, es sind Übungen – eine Sammlung von Maßnahmen und Methoden –, die uns helfen, es zu tun, anstatt nur darüber zu reden.

Wir respektieren die Erfahrung und die Kreativität aller Menschen, genauso wie ihr Recht, sich sicher zu fühlen und Erfolg zu haben, seien es Kunden, Angestellte oder Lieferanten“, er zählte die Gruppen an seinen Fingern ab, während er redete.

„Wir fördern alle darin, Probleme zu lösen, und zwar gemeinsam, indem wir alles daransetzen, dass jeder den Standpunkt des jeweils anderen versteht.“

Das garantiert unsere Qualität, unsere Produktivität und unsere Flexibilität, während wir ständig daran arbeiten, Unzufriedenheit und nicht wertschöpfende Tätigkeiten zu eliminieren. Letztendlich bedeutet Produktivität Wohlstand.

Wir teilen Erfolge und wir belohnen Mitarbeit und Eigeninitiative. Damit wird das Thema Respekt glaubwürdig und damit sichern wir unser langfristiges Wachstum. Wie wollen Sie einen Kunden zufriedenstellen, wenn Ihre Mitarbeiter nicht zufrieden sind?

Und das war es schon“, sagte er dann und betrachtete seine Hände.

„Das funktioniert bei Weitem nicht immer, und wir kämpfen jeden Tag damit, das durchzuhalten. So was ist nie leicht, und von alleine geht schon mal gar nichts. Vor allem für den CEO, der das Ganze führen muss, ist das eine echte Schinderei. Aber es ist der entscheidende Punkt. Wenn Sie nicht verstehen, was wir unter *Führen mit Respekt* meinen, werden wir nicht weiter zusammenarbeiten können.

Aber ich fange noch mal einen Schritt früher an“, sagte er dann und lehnte sich gegen die Wand. „Partnerschaften sind sehr wichtig für uns – aber nicht um jeden Preis. Wir betrachten geschäftliche Situationen unter den Blickwinkeln *Ergebnis* und *Beziehung*. Wir versuchen, uns darüber klar zu werden, was wir jeweils davon erwarten. Ergebnisse sind klare, messbare Größen finanzieller oder produktionstechnischer Art, aber das kennen wir ja alle.“

Sie presste die Lippen zu einem dünnen Strich zusammen und nickte.

„Aber wir wissen auch, dass nachhaltige Ergebnisse nur auf der Basis stabiler Beziehungen, die durch gegenseitiges Vertrauen geprägt sind, erreicht werden können. Ergebnisse, so unsere Erfahrung, sind das Resultat von schrittweisen Verbesserungen, die nur innerhalb einer Beziehung stattfinden können, in der sich beide Seiten dazu bekennen, diese Beziehung auch zum Erfolg zu führen. Es hat etwas mit der richtigen Einstellung zu tun, und der erste Schritt in diese Richtung ist es, den anderen zu verstehen.“

„Amen“, beendete sie schnippisch seinen Vortrag. „Aber vielleicht sollten Sie mal versuchen, selbst zu tun, was Sie mir predigen. Sie reden mir gegenüber von Respekt – dabei ist Ihr Unternehmen doch hauptsächlich dafür bekannt, dass es das Thema *Lean* auf die Spitze treibt.“

„Und?“, fragte er, etwas aus dem Konzept gebracht.

„Und?“, wiederholte sie. „Wir wissen doch alle, was *Lean* bedeutet: Gnadenloser Produktivitätsfortschritt, Druck ohne

Ende, Leute, die bis zum Umfallen arbeiten. Zulieferer bis auf den letzten Blutstropfen auspressen. Jeden Cent dreimal umdrehen. Ich werde mir nicht anhören, wie Sie unter dem Deckmäntelchen irgendeiner Unternehmenskultur derartige Methoden verteidigen.“

Jetzt war es an Ward, sich aufzuregen. „Ja, das ist richtig, Lean ist der Kern unserer Strategie“, antwortete er scharf, „und Lean ist der Grund, warum wir doppelt so schnell wachsen wie unsere Konkurrenten und dabei auch noch doppelt so viel Geld verdienen. Und das hat nichts mit diesen Gerüchten zu tun, die Sie irgendwo aufgeschnappt haben.“

Lean bedeutet für uns, dass wir kontinuierlich daran arbeiten, Sicherheit, Qualität, Flexibilität und Produktivität zu verbessern – und zwar, indem wir mit allen Mitarbeitern jeden Tag daran arbeiten, Probleme zu lösen. Ihr Unternehmergeist und ihre Kreativität helfen uns, die Firma weiterzuentwickeln und die Arbeit zu verbessern.

Bei Lean geht es nicht darum, Leute unter Druck zu setzen. Druck ist überhaupt nicht das richtige Wort. Oder lassen Sie es mich anders sagen, ja, wir setzen Leute unter Druck – aber auf eine Art und Weise, die wir als produktiv empfinden. Sie würden das vielleicht eher als positiven Stress bezeichnen. Und wo ich das gerade erwähne, eine Sache, die wir kompromisslos bekämpfen, ist die Überlastung. Die Sicherheit unserer Mitarbeiter – und damit meine ich die physische und die psychische Sicherheit – ist wichtiger als alles andere. Und wir meinen das auch so.“

„Und“, fuhr er fort, „es interessiert uns einen feuchten Kehricht, dass jede Menge Idioten ihre tayloristischen Kostenkürzungsprogramme ‚Lean‘ nennen. *Denn das sind sie ganz sicher nicht.* Lean bedeutet eben genau nicht, Leute dazu zu zwingen, härter zu arbeiten. Wir arbeiten jeden Tag daran, dass unsere Leute besser arbeiten. Und das ist keineswegs dasselbe. Lean bedeutet für uns, jeden Tag gemeinsam die richtigen Probleme zu

erkennen und dann unsere Mitarbeiter dafür zu begeistern, diese Probleme zu lösen. Ich weiß nicht, was Sie alles über Lean gehört haben, aber es wäre vielleicht an der Zeit, sich damit zu beschäftigen, was es wirklich bedeutet. Nämlich Kaizen und *Respekt!*“

„Respekt!“, sagte sie spöttisch.

„Richtig. *Respekt*“, wiederholte er völlig ernst, das Wort betonend. „Wir achten darauf, dass jeder sein volles Potenzial ausschöpfen kann, wir respektieren den Wunsch aller Menschen, Erfolg zu haben, und wir geben unser Bestes, um uns gegenseitig zu verstehen und Probleme gemeinsam zu lösen.“

„Klingt ja ganz schön“, sagte sie kurz angebunden. „Aber können Sie mir nicht einfach sagen, was Sie von mir wollen?“

„Eine Vereinbarung“, sagte er. „Ich bin bereit, dieses Projekt fortzuführen, wenn ich Ihre *persönliche* Zusage habe, dass wir eine partnerschaftliche Zusammenarbeit aufbauen – zu unseren Bedingungen. Wenn Sie einwilligen, gibt es viel Arbeit für Sie, weil ich dieses Pilotprojekt in allen Werken einführen möchte.“

„Was soll das heißen, zu Ihren Bedingungen?“

„Ich bin bereit, Ihnen zu zeigen, wie Sie anders arbeiten können, wenn Sie bereit sind, es zu lernen. So wie ich es auch einmal gelernt habe.“

„Sie wollen mich belehren?“, fragte sie entgeistert.

„Ja. Unter der Voraussetzung, dass Sie sich bereit erklären, mit uns zu arbeiten und zu lernen. Sie. Persönlich.“

Sie sahen sich über den Schreibtisch hinweg kräftemessend an.

„Unser Gespräch verlief anders, als Sie dachten, das ist mir klar“, sagte Ward schließlich. „Vielleicht hilft es Ihnen, wenn ich sage, dass ich selbst sehr lange gebraucht habe, bis ich einsah, dass ich zuerst etwas lernen musste, bevor ich die Probleme meines Werkes lösen konnte. Denken Sie darüber nach, was ich gesagt habe. Wenn ich innerhalb einer Woche nichts von Ihnen höre, dann beenden wir unsere Zusammenarbeit. Ist das fair?“

Sie war sich nicht sicher, was sie sagen sollte, also nickte sie nur und versuchte, sich zu beruhigen, während sie ihn zum Ausgang in die Lobby begleitete, wo sich die Leute von Nexplas und ihr eigenes Team giftig anstarrten und nur darauf warteten, dass sie wieder getrennte Wege gehen konnten. Schöne Partnerschaft!

—

Ward seufzte, als er in das Taxi stieg. Er war sich nicht sicher, ob das ein gutes Gespräch war. Einerseits war diese Auseinandersetzung eine Enttäuschung und erinnerte ihn wieder mal daran, dass es sich manchmal genau wie das Gegenteil anfühlte, wenn man das Richtige tat. Es tat ihm leid, Jane Delaney so zu bedrängen, sie hatte richtig verärgert ausgesehen. Andererseits war er froh, dass er es geschafft hatte, sie mit diesem Thema zu konfrontieren, wenn auch nicht sonderlich elegant. In seiner Position war es immer ein Balanceakt, die richtigen Worte zu finden, und sein gelegentliches Unbehagen in solchen Situationen führte dazu, dass er oft anmaßend wirkte, wo er defensiv sein wollte. Aber er war von seinem CEO Phil Jenkinson aufgefordert worden, die Sache zu klären, und er war froh, dass er es zumindest versucht hatte.

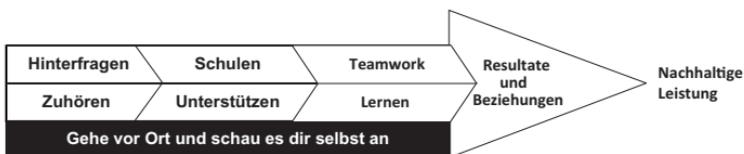
Nach Jahren der intensiven Zusammenarbeit mit Phil hatte er den Ansatz, mit Respekt zu führen, verinnerlicht. Er hatte das Modell für sich in sieben Schritte eingeteilt:

1. *Go and See, vor Ort zu gehen und etwas mit eigenen Augen zu sehen*, ist die Grundlage schlanker Produktion. *Go and See* beschreibt den Gedanken, dass alles in einem Kontext stattfindet und dass es Menschen sind (und nicht Prozesse, Systeme oder Organisationen), die Dinge bewirken. *Go and See* bedeutet, vorneweg zu gehen, es bedeutet, zu sehen, was vor Ort passiert, und mit den Menschen dort zu reden, um zu lernen, zu hinterfragen und zu unterstützen.

2. Dinge zu *hinterfragen* bedeutet, eine klare Richtung vorzugeben und Erfolg immer in Bezug auf Fortschritt oder Verbesserungsziele zu definieren. Hinterfragen bedeutet, Mitarbeitern zu helfen, sich über die Beschreibung eines Problems und über die Kriterien einer potenziellen Lösung zu einigen und den Weg zu dieser Lösung zu definieren.
3. *Zuhören* bedeutet, zu verstehen, welche Schwierigkeiten Menschen auf ihrem Weg zum Ziel haben. Diese Schwierigkeiten muss man mit ihren Augen sehen, und man muss auch die Momente der Frustration mitempfinden, die sie angesichts mancher in ihren Augen vielleicht unüberwindlichen Widrigkeiten durchmachen. Dies alles zu verstehen bedeutet nicht, damit einverstanden zu sein. Aber es ist die unabdingbare Voraussetzung für eine konstruktive Beziehung.
4. Zu *schulen, wie man Probleme löst*, bedeutet vor allem, die Fähigkeit der Mitarbeiter zum eigenständigen Lösen ihrer Probleme zu entwickeln. Ein Problem richtig zu visualisieren und anschließend nach den Kernursachen zu suchen, ist eine schwierige Sache. Viel schwieriger, als einfach nur den erstbesten Lösungsvorschlag zu realisieren. Lernen, wie man Probleme löst, bedeutet tägliches praktisches Training mithilfe echter Probleme. Und, wichtiger noch, es bedeutet, den Menschen auch Zeit zum Denken zu lassen.
5. Menschen *unterstützen* heißt, sie zu fordern und sie einzubeziehen. Menschen zu fordern bedeutet, sie zu ermutigen, Verantwortung für die Probleme an ihrem Arbeitsplatz zu übernehmen und sie neue Ideen ausprobieren zu lassen, selbst wenn diese nicht immer zum gewünschten Erfolg führen (wobei ein gutes Problemlösungstraining das Auftreten wirklich schlechter Ideen weitgehend verhindert). Menschen einbeziehen bedeutet,

ihre Bemühungen anzuerkennen und dafür zu sorgen, dass sie die Verantwortung für die Umsetzung ihrer Ideen übernehmen und somit auch ihren Beitrag zum Gesamten erkennen können.

6. Bei *Teamwork* geht es darum, die Fähigkeiten zu verbessern, die man braucht, um mit anderen zusammenzuarbeiten. Andy hatte erkannt, dass seine Mitarbeiter über Abteilungsgrenzen hinweg zusammenarbeiten müssen und dass diese Art *Teamwork* nur dann entsteht, wenn er es schafft, dass Menschen mit unterschiedlichen Auffassungen gemeinsam Probleme lösen.
7. *Lernen* war der Teil des Modells, auf das er sich am meisten konzentrierte. Im Lauf der Zeit, als seine Mitarbeiter Probleme lösten und dabei unerwartet viel Initiative und kreative Lösungen entwickelten, hatte sich seine Vorstellung von dem, was möglich oder eben manchmal auch nicht möglich war, gewandelt. Während er sich immer detaillierter mit ihrer Arbeit beschäftigte, lösten sich manche Möglichkeiten einfach in Luft auf, aber gleichzeitig tauchten auch neue auf. Er bemerkte mit Erstaunen, dass er mehr und mehr die gesamten Zusammenhänge verstand, je tiefer er sich mit den Aktionen der Mitarbeiter vor Ort beschäftigte.



Die sieben Schritte von Führen mit Respekt

Führen mit Respekt hieß für ihn, dass er diese *sieben Schritte* täglich praktizierte, bis sie ihm in Fleisch und Blut übergegangen waren. Im Nachhinein musste er zugeben, dass diese

Methoden überraschend zuverlässig funktionierten. Schwierig war dabei vor allem, die Balance zu halten zwischen der Forderung nach umsetzbaren Ergebnissen und dem ebenso wichtigen Zuhören, der Basis jeglicher guten Zusammenarbeit. Er arbeitete praktisch wie ein Zweitaktmotor.

In seiner Zeit als Werkleiter hatte er oft das Gefühl, in einen der beiden Gräben links und rechts des richtigen Weges gefallen zu sein. Zuerst war er viel zu mitfühlend mit seiner Belegschaft und verlangte viel zu wenig, was dazu führte, dass er ein Problem mit seinem Chef bekam, weil er die geforderten Ergebnisse nicht lieferte. Er verlor damals beinahe seine Arbeit.

Diesen Fehler versuchte er wiedergutzumachen, aber er steuerte viel zu sehr dagegen und entwickelte sich zu einem wahren Tyrannen, bis seine Mitarbeiter streikten, was ihn wiederum beinahe den Job kostete. Er war Jenkinson heute noch für seine Geduld dankbar. Jenkinson lehrte ihn auch, die Balance zu halten zwischen starker Führung (sei dir klar, was du willst) und Einfühlungsvermögen (höre deinen Mitarbeitern zu und versuche, ihre Probleme mit ihren Augen zu sehen), zwischen rigorosem Problemlösungstraining (wiederhole diese Analyse noch mal) und dem Bedürfnis der Menschen nach Bestätigung und Anerkennung.

Wenn man Menschen für Neues öffnen möchte, ist es fast egal, wie man es versucht, es ist sowieso immer verkehrt. Er wusste, dass er Dinge direkt ansprechen musste, sonst nahm ihn keiner ernst, aber er hatte auch genug Kämpfe ausgefochten, um zu wissen, dass er keinen Schritt mehr weiterkam, wenn sich der andere zu sehr verletzt fühlte. Er hatte nicht nur einmal die Erfahrung gemacht, dass Respekt – oder das Thema Lean selbst – nicht erklärt werden konnte. Die Menschen müssen Taten sehen. Das ganze System kann nur verstanden werden, wenn es auch erlebt wird. Die besten Bücher und Workshops waren nichts wert, wenn man es nicht in der Praxis trainierte.

Er rief sich die Szene in Jane Delaneys Büro wieder in Erinne-

rung und fragte sich, ob er nicht bessere Argumente für Lean hätte vorbringen müssen. Immerhin wusste er aus eigener Erfahrung, dass es schlicht und einfach funktionierte. Nexplasing es unglaublich gut. Seit Jenkinson die Firma vor fünf Jahren gekauft hatte, hatte sich der Unternehmenswert vervierfacht. Sie hatten außerdem ein weiteres Unternehmen übernommen und einige Werke hinzugekauft, unter anderem das Werk in Swindon, das er jetzt versuchte, auf Vordermann zu bringen. Es gelang ihnen, ihren Marktanteil bei einem schrumpfenden Gesamtmarkt zu erhöhen, und ihre Rendite war doppelt so hoch wie die der Konkurrenz.

Ward hatte in dieser Phase des Umbruchs eine steile Karriere vom Werkleiter zum Vice President Europe gemacht, und wenn er darüber nachdachte, dann musste er zugeben, dass Lean ihn zu einem weit wohlhabenderen Mann gemacht hatte, als er sich das je hätte träumen lassen. Aber das war gar nicht der springende Punkt.

Für Jenkinson zu arbeiten schien ihm irgendwie sinnvoll zu sein – und manchmal machte es auch einfach Spaß. Seine Art zu führen unterschied ihn von allen anderen Topmanagern. Er glaubte fest daran, dass nur Menschen – und nicht Organisationen oder Systeme – Ziele erreichen können. Er würde sagen, dass die beste Leistung von den besten Menschen kommt, die sich der besten Prozesse bedienen – die aber auch wiederum von Menschen definiert wurden. Er würde sich nie eine Lösung ausdenken und dann versuchen, jemanden zu finden, der seine Lösung implementiert. Seine Stärke war es, Menschen in die Lage zu versetzen, selbst Lösungen für die Probleme zu entwickeln. Es waren nicht ein paar kluge Köpfe, die die Firma leiteten, indem sie die Hände aller anderen als ihre Werkzeuge benutzten. Jenkinson verlangte von allen, den Kopf zu benutzen, um das Unternehmen voranzubringen.

Letztendlich ging es beim Thema Lean nur um die Menschen, allerdings nicht auf eine schwammige oder sentimentale

Art. Um die Leistung seines Unternehmens zu verbessern, musste Andy die Prozesse verbessern, und um die Prozesse zu verbessern, musste er seine Leute verbessern, das heißt sowohl ihre individuellen Kompetenzen als auch ihre Fähigkeit, mit anderen zusammenzuarbeiten. Auf diese Art und Weise führt *Führen mit Respekt* zum Erfolg. Wenn deine Mitarbeiter besser sind als die der Konkurrenz, entwickeln sie Prozesse, die nicht kopiert werden können. Neu Erlerntes führt zu einem Vorsprung, den die Konkurrenz nicht einfach kopieren kann, weil sie zuerst ebenfalls durch den Lernprozess muss.

Seine Aufgabe war es, andere auszubilden, so wie er ausgebildet wurde. Er war 100-prozentig von diesem Konzept überzeugt. Nicht weil er es blindlings glaubte, sondern weil es seiner eigenen Erfahrung entsprach. Aber andere davon zu überzeugen, war schwierig. Und als wäre das nicht genug, musste es in diesem Fall auch noch schnell gehen, da er das Werk – inklusive der Lieferanten – drehen musste. Er fragte sich, ob er zu viel von Jane verlangt hatte, aber er wusste nicht, wie er sich sonst hätte verständlich machen können. „Sie wissen einfach nicht, was sie nicht wissen“, rief er sich ins Gedächtnis, und solange man ihnen nicht hilft, können sie auch nur die Dinge erkennen, von denen sie vorher schon wussten, dass sie existieren.

Jenkinson hatte ihm nichts erspart, damals, als er sich als Werkleiter gequält hatte. Er erinnerte sich noch gut an ihre ersten Gespräche, er fühlte sich herausgefordert und war gleichzeitig ziemlich verärgert. Aber er bemerkte auch recht schnell, dass Phil sehr geduldig und beinahe übertrieben verständnisvoll sein konnte, wenn er anfing, Dinge zu tun, anstatt mit ihm nur darüber zu debattieren. Und mit der Zeit wurde das Werk zu einem Ort, an dem jeder offen seine Auffassung vertreten konnte, weil sich alle aufeinander verlassen konnten.

Jetzt, als VP, nannte er die Dinge beim Namen. Was allerdings Southcape betraf, so war es, wie er etwas verspätet feststellte, in einer besonderen Situation. Er hatte genug Erfah-

rung – sowohl gute als auch schlechte –, um zu wissen, wie er mit den Menschen, die für ihn arbeiteten, reden konnte. Aber in diesem Fall musste er das alles auf eine Situation übertragen, in der die Beteiligten nicht seine Mitarbeiter waren, und Jane, das hatte sie ihn deutlich spüren lassen, war nicht der Meinung, dass sie es nötig hatte, irgendetwas von ihm zu lernen. Sie war die Chefin eines Unternehmens, und er hatte sie behandelt, als wäre sie seine Angestellte. Möglicherweise hatte sie alles, was er ihr über Respekt gesagt hatte, falsch interpretiert und fand sein Verhalten einfach nur unverschämt. Er befürchtete schon, dass er sie ein wenig zu hart angefasst hatte, aber das war von Anfang an unvermeidlich. Wie auch immer, er sah keine andere Möglichkeit, Leute dazu zu bringen, ihm zuzuhören. Aber das Risiko war eben, dass sie sich beleidigt fühlten und er sie dann ganz verlor.

„Was soll’s“, sagte er sich und zuckte innerlich mit den Schultern, „es ist, wie es ist.“ Er musste sich definitiv intensiver mit dem Thema beschäftigen, wie er seine Lieferanten besser einbinden konnte. Das nächste Mal würde er freundlicher zu ihr sein – falls es ein nächstes Mal geben würde.

Jane Delaney war sich da gerade ebenfalls nicht so sicher.

„Das Thema ist durch, oder?“, fragte Simon Burnsell, der Projektmanager, der die Nachfolge der Ratte Rodriguez angetreten hatte.

„Noch nicht ganz“, sagte sie mit unbeweglichem Gesicht. „Dank euch. Ihr habt einiges reingesteckt.“

„Ach bitte, was soll das“, warf Daniela Webb ein. „Du hast selbst gesehen, wie die drauf sind. Wenn sie schon alles wissen, wozu brauchen sie uns dann überhaupt?“

„Ihr VP hat mir gerade gesagt, dass sie mit Peters Arbeit sehr zufrieden waren“, erwiderte Jane.

„Jetzt geht das schon wieder los“, seufzte Simon.

„Du hast recht“, meinte Delaney. „Darüber brauchen wir nicht noch mal zu sprechen. Habt ihr irgendetwas erreicht, während ich mit dem Oberhüptling gesprochen habe?“

„Sie haben uns einen Aktionsplan gegeben“, antwortete Daniela. „Aber da steckt keine Logik dahinter, es ist mehr eine Art To-do-Liste.“

„Okay Team, wir schauen uns das morgen an, für heute machen wir Feierabend“, sagte Jane. „Denkt alle noch mal darüber nach. Wir haben das Projekt noch nicht verloren, aber wir sind nahe dran. Ihr wisst, wenn wir Nexplas verlieren, haben wir ein Problem. Ich erwarte also, dass jeder noch mal darüber nachdenkt, was er noch tun kann. Vergesst nicht, dass ich mich auf euch verlasse. Ihr schafft das.“

—

Weil sie so früh nach Hause fuhr, erwischte sie der Feierabendverkehr. Sie kochte vor Wut, während die Autos zentimeterweise vorwärtskrochen, und sie daran dachte, dass es auch Vorteile hatte, abends lange zu arbeiten.

Sie war wütend auf alles: den Verkehr, ihre Leute und am meisten auf diesen arroganten Andy Ward. Das Schlimmste war, dass er einen Nerv getroffen hatte. Als David Marais, der Gründer von Southcape Software, vor zwei Jahren beschloss, die Firma zu verkaufen, um nach Südafrika zurückzukehren (sie beneidete ihn), hatten sich die drei Direktoren zusammengetan und einen Investor gefunden, der ihnen einen Kredit für den Kauf des Unternehmens im Rahmen eines Leveraged Buy-out gewährte. Sie wurde CEO und Vorsitzende des Vorstands, Rob „Bloody“ Taylor übernahm den Vertrieb und Mike Wembley wurde der Leiter der Entwicklung. Sie war damals ziemlich unsicher, wie das alles werden würde, aber niemals, in 100 Jahren nicht, hätte sie gedacht, dass sie selbst scheitern würde. Immerhin hatte sie die Firma schon in den letzten Jahren von Davids Amtszeit praktisch alleine geleitet, vor allem während der Zeit

seiner dritten – und hässlichsten – Scheidung, die ihn letztendlich dazu trieb, wieder zurück auf die afrikanische Farm zu gehen, von der er ursprünglich mal kam.

Sie lächelte grimmig und merkte dabei, wie sehr sie den alten Gauner vermisste. Seit er weg war, gab es nur Ärger. Die Wirtschaft dümpelte vor sich hin, ohne dass Besserung in Sicht gewesen wäre, die Softwarebranche war mörderisch, und die Teilhaber und die Banken wollten auch jeden Monat ihren Anteil der Beute. Jeden Monat!

Sie verstand einfach nicht, warum es so schwierig war. Southcape war eine etablierte Firma. Sie hatten anfangs einige erfolgreiche Projekte für Banken durchgeführt, später kam die dann Pharmabranche hinzu und seit Neuestem auch produzierendes Gewerbe und Logistik. Ihre Leute waren nicht herausragend, aber sie hatten ein solides Wissen. Vielleicht war Southcape ein wenig zu teuer, aber im Großen und Ganzen waren die Kunden bisher immer zufrieden gewesen.

Sie konnte es immer noch nicht fassen, dass sie seit Davids Weggang so viele Projekte verloren hatten. Rob verkaufte natürlich weiter, aber es schien, als wäre jeder Auftrag schwieriger und gleichzeitig schlechter bezahlt, und der Gewinn fiel rapide. Wenn es ihr nicht gelänge, die Dinge zu ändern, würde sie bald die Kredite nicht mehr bedienen können, und wenn das passieren würde, dann wäre die Hölle los. Und jetzt auch noch das Nexplas-Projekt.

—

Jane fluchte, als sie mit der Eingangstür kämpfte, und nahm sich wieder mal vor, endlich das Schloss reparieren zu lassen. Ihre Jüngste, Marie, lag inmitten von Büchern und Zeitschriften ausgebreitet auf dem Teppich vor dem Fernseher und machte ihre Hausaufgaben, dabei trug sie ihre Kopfhörer. Jane regte sich auf, wie immer, wenn sie das sah, aber sie schaffte es, ihrer Tochter einen Kuss zu geben, ohne sie anzuschmauzen.

„Hi Mom“, sagte Marie und schaute kaum auf. „Sara ist oben. Sie bleibt heute über Nacht.“

Sara, ihre Älteste, war seit diesem Jahr auf der Universität und sollte eigentlich im Wohnheim schlafen. Irgendetwas musste passiert sein – wahrscheinlich war das die nächste Krise, die da auf sie zukam.

Plötzlich war ihr alles zu viel. Sie ging schnurstracks durch die Küche und betrat den kleinen Garten, sie nahm sich nicht mal Zeit, ihre Handtasche abzulegen. Der Wind war kräftig und die Sterne funkelten kalt. Sie wühlte in ihrer Tasche und zog ein Päckchen Zigaretten hervor, das sie sich mit schlechtem Gewissen schon Anfang der Woche gekauft hatte.

Sie brauchte Zeit. Zeit, um nachzudenken. Zeit, um wieder klarzukommen. Zeit, um zu verstehen, was mit der Firma passiert. Zeit, um sich besser um ihre Kinder zu kümmern. Zeit, um ...

„Mom? Riechst du das auch? Es riecht nach Zigaretten ... Oh, Mom! Du hast es versprochen!“

—

„Sie verstehen es einfach nicht“, sagte Simon am nächsten Morgen mit seiner leisen Stimme. Er war der erfahrenste Projektleiter und kannte sich mit Produktionssoftware sehr gut aus. Im Lauf der Jahre hatte Jane gelernt, dass seine gleichmütige und sanfte Art verbergen konnte, wie eigensinnig er war – vor allem, wenn es um technische Belange ging.

„Und weiter“, sagte sie.

„Zum Beispiel ist ihr ERP-System kompletter Schrott. Das ist mittelalterlich. Es ist total langsam, die Bedienoberfläche ist völlig unlogisch, die Datenstrukturen sind inkohärent und der reinste Albtraum, das ganze System ist instabil und steckt voller Fehler, und irgendwas mit der Konnektivität zum Server passt auch nicht. Das alles führt dazu, dass das System regelmäßig abstürzt.“

„Richtig, und ihr modularer Ansatz ist völlig außer Kontrolle. Jede Abteilung programmiert ihren eigenen Kleinkram, und nichts davon passt zusammen“, fügte Chris Williamson hinzu. Sein T-Shirt trug den Aufdruck *Meine Einstellung ist okay – mit deiner Wahrnehmung stimmt was nicht*. Zeitgemäß und passend, dachte Jane ironisch.

„Wir wissen, was sie vorhaben, und das ist eine radikale Änderung“, fuhr Simon fort. „Aber dazu müssten sie zuerst ihre Datenstrukturen in Ordnung bringen.“

„Und das zu tun, weigern sie sich konsequent“, fügte Sharon Miller, ihre Grafikexpertin, hinzu. „Sie hinterfragen noch nicht mal ihre Eingabemasken.“

„Dieser Widerstand gegen Veränderungen ist typisch“, warf Daniela ein, nie um einen Spruch verlegen.

Ryan Cox, der letzte Entwickler und Tester im Team, sagte wie üblich nichts, schaute sie aber durch seine dicken Brillengläser an, als wären sie irgendeine seltsame Spezies in einem Einmachglas. Der Junge war zweifelsohne gut im Codieren, hatte aber die Anziehungskraft einer Nacktschnecke.

„Was ist denn nun mit diesem Aktionsplan?“, fragte Jane. „Zeigt den mal. Was ist der erste Punkt auf der Liste?“

„Wir sollten mehr Zeit in der Produktion verbringen“, schnaubte Daniela und schüttelte genervt ihre schwarzen lockigen Haare. „Das ist in der Nähe von Swindon, das sind mehr als 100 Meilen. Man braucht einen ganzen Tag, nur um hin und wieder zurück zu fahren.“

„Wir hängen dem Zeitplan jetzt schon hinterher“, stimmte ihr Chris zu. „Und es ist ja nicht so, dass das unser einziges Projekt wäre.“

„Simon?“

„Sehe ich auch so. Wir haben dort schon genug Zeit verplempert. Wir müssen einen Weg finden, ihnen klarzumachen, dass das, was sie von uns wollen, nicht zu dem von ihnen erwarteten Ergebnis führen wird.“

„Und das wäre?“

„Das ist nicht so einfach zu sagen. Sie wollen die komplette Logik der Materialbedarfsplanung für die Beschaffung ändern, und zwar von der Lagerwirtschaft bis zur Messung der Durchlaufzeiten. Es ist ein wirklich großes Projekt.“

„Was hat Peter gemacht? Warum waren sie so zufrieden mit ihm?“

„Du kennst doch Peter. Ein bisschen sinnloser Code hier, ein bisschen da. Aber immer elegant programmiert.“

„Kleinkram? So wie sie selbst es auch machen?“

„Genau so. Sie waren völlig begeistert, als ihnen Peter eine Liste mit den Lieferanten pro Teil in einem Tabellenblatt programmierte – in einem Tabellenblatt! Er programmierte dazu ein Modul, das es ihnen ermöglichte, auf diese Liste vom Hauptbildschirm aus zuzugreifen. Lauter so Zeug. Die Anwender dort beschwerten sich, weil man kaum damit arbeiten kann, aber die Bosse interessiert das überhaupt nicht.“

„Und sie haben unsere Vorschläge alle abgelehnt?“

Alle schwiegen, während sie einen nach dem anderen betrachtete.

„Okay“, seufzte sie dann. „Was ist der zweite Punkt auf der Liste?“

„Alle Fehler korrigieren, die noch in Peters Software sind“, kicherte Chris.

„Das ist heftig“, schnaubte Daniela.

„Aber genau das wollen sie“, bestätigte Simon so leise, dass es mehr wie ein Flüstern klang. Jane vermutete seit Langem, dass der Grund für seine leise Stimme darin lag, dass er andere zum Zuhören zwingen wollte. Dazu passten sein schwarzer Steve-Jobs-Rollkragenpulli und seine schwarzen Hosen, die jedoch mit seinem ausdruckslosen Gesicht und den wenigen Flecken braunen Haares, die ihm verblieben waren, wenig harmonierten.

„Das klingt nicht unvernünftig“, sagte sie. „Es wäre eine

Möglichkeit für uns, neu anzufangen und besser zu verstehen, was Peter da eigentlich gemacht hat.“

Keiner antwortete. Sie wichen ihrem Blick aus. Was ging hier vor sich?

„Sie haben gesagt, sie würden dafür nicht bezahlen“, eröffnete ihr Simon, als das Schweigen zu lange dauerte.

„Gut“, sagte sie. Sie brauchte jetzt dringend eine Zigarette, sie verging fast vor Verlangen danach. „Sie fühlen sich angepisst und wollen von uns ein Zeichen unseres guten Willens. Muss ich euch wirklich daran erinnern, dass das ein wichtiger Kunde ist und dass wir das Projekt brauchen? Wir werden ihnen also dieses Zugeständnis machen.“

„Vielleicht solltest du mal mit Rob darüber sprechen“, krächzte Simon und vermied, sie anzusehen.

„Werde ich machen. Okay, legen wir los, haut rein!“

Keine Reaktion. Nur Ryans überlegenes Grinsen.

„Was ist los?“, fragte sie.

„Du kennst doch Peter!“, rief Daniela mit funkelnden Augen.

„Das sagst du schon die ganze Zeit. Was ist mit Peter?“

„Er hat immer alles alleine gemacht, auch seine Tests. Dieses *Agile*-Zeug, mit dem er sich die ganze Zeit beschäftigt hat. Er hat seine Tests automatisiert durchgeführt, während er programmiert hat.“

„Hat ja immer toll funktioniert“, schnaubte Simon. „Wir wissen doch alle, dass seine Programme voller Bugs waren.“

„Und weiter?“, fragte Delaney ungeduldig.

„Na ja ... wir haben den Code, aber ...“

„Aber ... was?“

„Wir verstehen nicht, was er da genau programmiert hat. Die Logik durchblickt man kaum, und sich da einzuarbeiten würde richtig viel Zeit kosten. Typisch Peter eben.“

„Als ob es bei dir anders wäre“, schoss sich Daniela völlig unerwartet auf Simon ein. „Das letzte Stück Software, das du uns zum Testen geschickt hast, war furchtbar.“

„Die gute Nachricht ist dann wohl, dass du endlich mal Zeit gefunden hast, es dir anzuschauen“, gab er zurück.

„Was soll das heißen?“

„Ach Daniela, bitte“, mischte sich Chris ein. „Du bist doch mit dem MRX-Projekt so beschäftigt, dass du dich um die Nexplas-Sache kaum noch kümmerst.“

„Wie bitte? Hast du schon mal mitgekriegt, wie viele Fehler deine Software enthält? Da reicht das Fehlerbeheben nicht mehr, da muss ich praktisch alles neu programmieren.“

—

Delaney beobachtete, wie die Besprechung in Beschimpfungen und Zänkereien versank. Das sollte ein Team sein? Passierte das jetzt nur zufällig oder spiegelte es die Situation wider, was aus der Firma zu werden drohte? Sie spürte schon länger, dass die Stimmung schlecht war und immer öfter Konflikte ausbrachen, aber sie schob es auf die schlechten Zeiten, die ihren Tribut forderten. Oder gab es noch andere Gründe?

Das war seit längerer Zeit wieder ihr erstes Meeting mit ihrem Team. Die Führung der Geschäfte, die Kundenkontakte und so viele „wichtige“ Dinge forderten so viel Zeit von ihr, dass sich die Kontakte mit ihren Leuten auf das wöchentliche Treffen mit den Projektmanagern beschränkten. Dem Gezanke zuzuhören tat ihr weh. Das war genau diese Art des Umgangs miteinander, das die Kundenmitarbeiter gestern zum Wahnsinn getrieben hatte, und das Schlimmste dabei war, dass sie gar nicht mehr verstand, worum es bei den ganzen Streitereien eigentlich ging. Sie konnte sich auch gar nicht mehr erinnern, wann sie sich das letzte Mal einen Code angeschaut hatte.

Und dann wurde ihr plötzlich klar, dass es gar nicht um Software ging. Sie war stinksauer auf Ward gewesen und seine Arroganz, zu glauben, dass er ihr etwas beibringen könnte, ohne überhaupt eine Ahnung von Software zu haben. Aber als sie jetzt ihr streitendes Team beobachtete, erkannte sie, dass es nicht um

Informationstechnologie ging, sondern um Management. Ihr Management.

Die Art, wie sich ihr Team verhielt und damit völlig offensichtlich als Team nicht funktionierte, erinnerte sie sehr deutlich an ihre Tätigkeiten bei verschiedenen Banken. Genau diese Art zu arbeiten war der Grund, warum sie damals in die Softwareentwicklung ging und bei Davids Start-up mitmachte. Es schmerzte sie, zu sehen, wie ihre Firma nun genau in der Mittelmäßigkeit versank, die sie immer so sehr verachtete und mit der sie sich doch nie hatte abfinden wollen.

Es tat weh, es zuzugeben, aber vielleicht hatte Ward recht: Es ging um sie und um ihren Managementstil. Es könnte sein, dass sie sich dem stellen musste. Dem und den Konsequenzen, die diese für Southcape bedeuteten. Was hatte er noch mal über Respekt gesagt? Sie war so wütend, dass sie sich nicht einmal an die wenigen Punkte erinnerte, die er aufgezählt hatte. Sie sollte jetzt schleunigst diese Besprechung beenden und darüber nachdenken – nicht wie die Leiterin einer IT-Abteilung, sondern wie die CEO einer Firma.

—

„Jetzt ist genug!“, sagte sie mit lauter Stimme. „Ihr solltet euch mal selbst zuhören. Ist das wirklich die Art, wie wir arbeiten wollen? Wollen wir wirklich so sein?“

Ihre Mitarbeiter waren derart in ihrer Argumentation gefangen, dass sie gar nicht auf die Idee kamen, verlegen zu sein. Sie schwiegen, und Jane betrachtete ihre mürrischen Gesichter.

„Wir werden genau das machen, worum uns Nexplas gebeten hat“, sagte sie gleichmütig. „Keine Diskussionen mehr. Ihr Vice President hat mir gestern gesagt, dass es bei dem Aktionsplan nicht um die Software gehen würde, sondern ausschließlich darum, ihnen zu zeigen, ob wir wirklich mit Nexplas arbeiten wollen.“

„Aber ...“, fing Chris an.

„Und zwar ohne Wenn und Aber“, schnitt sie ihm das Wort ab. „Simon, du wirst heute mit deinen Leuten einen Plan aufstellen, wie wir das alles schaffen können, was Nexplas von uns verlangt. Wir schauen uns das heute Abend gemeinsam an. Das ist alles. *Fangt an!*“, sagte sie, stand abrupt auf und verließ den Raum.



Nachdem sie am Abend vergeblich versucht hatte, ihre Tochter dazu zu bewegen, ihr zu sagen, warum sie es vorzog, eine Stunde mit dem Auto zu fahren, um zu Hause anstatt im Wohnheim zu schlafen, und anschließend die üblichen mütterlichen Sorgen in Bezug auf Sex, Drogen und Rock 'n' Roll verdrängt hatte, hatte sie Zeit, über etwas anderes nachzudenken.

Irgendetwas war ihr bei Davids Weggang entgangen. Sie hatte den Laden doch vorher schon praktisch alleine geschmissen. Ihre Fähigkeiten, die jeder im Direktorenkreis kannte, machten sie damit zur unbestrittenen Nachfolgerin des CEO, als dieser ausschied.

Aber was hatte David gemacht, das sie nicht machte? Er schaute sich die Programme an, den Code. Das war's. In den letzten Jahren war er kaum im Büro gewesen, das stimmte. Er war viel zu sehr damit beschäftigt gewesen, seine Privatangelegenheiten zu regeln, und auch damit, wie ihr irgendwann klar wurde, sich in ein junges Mädchen zu verlieben – ein Mann in seinem Alter! Sie traf die Entscheidungen in der Firma. Aber wenn er dann doch mal im Büro war, saß er immer mit den Teams zusammen und ging mit ihnen ihren Code durch. Sie sah ihn plötzlich vor sich, wie er sich mit schläfrigen Augen unter dem dichten grauen Haarschopf in seinen Bürosessel lümmelte, die Krawatte schief, die Füße auf dem Schreibtisch, und mit dem Team, das den Code auf die Leinwand projizierte, Zeile für Zeile diskutierte.

David hatte seinen Abschluss in Operations Research an der

Universität von Kapstadt gemacht, zu einer Zeit, als es noch eine Sowjetunion gab und eine Mauer die Welt in die Freien und die Roten teilte. Er begann seine Karriere in der IT-Abteilung einer Bank im Vereinigten Königreich und war verantwortlich für die Einführung der Mini-Computer (weiß eigentlich noch irgendjemand der jungen Generation, was Mini-Computer waren?).

In der anschließenden Zeit der Yuppies in den wilden 80ern sprang er auf den Outsourcing-Zug auf, um sich mit Desktop-Computern zu beschäftigen. Er gründete Southcape Software zusammen mit Jeremy Nicks, auch so ein Oldtimer wie er, und sie nahmen Jane, Rob und Mike Wembley mit an Bord. Kurze Zeit später bezahlte er Jeremy aus und wurde alleiniger Besitzer. Sie alle programmierten Tag und Nacht, verdienten wenig Geld und hatten dabei einen riesigen Spaß. Aber Schritt für Schritt expandierten sie in andere Branchen, und so wuchs die Firma auf ihre jetzige Größe.

David waren die administrativen Seiten des Managements gleichgültig, aber er war ein charmanter Mann und hatte nie seine kindliche Freude daran verloren, komplexe Probleme mithilfe elegant programmierter Software zu lösen. Er hasste alles, was mit dem „Qualitätszeug“ zu tun hatte, das anfangs, das ganze Geschäft zu dominieren. Er wurde nie müde, über Best-Practice-Themen oder Qualitätssysteme zu schimpfen. „Gute Software wird von guten Leuten gemacht“, war sein Mantra.

Er nannte es: „Den Code begehen“. Er schlurfte in ein Büro, nahm sich eine Tasse Kaffee und sprach mit jedem, der da war. Dann ging er, wie zufällig, in einen Projektraum, unterbrach die Leute bei ihrer Arbeit und bat sie, ihm ihren Code zu zeigen – das taten sie dann auch, er war ja immerhin der Chef.

Sie hatte das noch nie gemacht. Sie arbeitete weiter, verhandelte mit Kunden und hielt den Laden zusammen. Und weil sie wusste, dass sie gut darin war, machte sie so weiter und sagte sich, sie wäre eine effektive Führungskraft. Aber – und diese

Erkenntnis traf sie wie ein Schlag – sie hatte den Kontakt zu dem verloren, was sie herstellten. Sie hatte in den letzten zwei Jahren an keiner einzigen Codebesprechung teilgenommen. Sie konnte die Produkte ihrer Firma nicht mehr.

War das das Problem? War sie das Problem? Es schien ihr sehr unwahrscheinlich, dass sie die Ursache des Chaos war, das sie eben erlebt hatte – aber die Zweifel blieben.

„Andrew Ward.“

„Andrew? Hallo. Hier spricht Jane Delaney von Southcape. Haben Sie ein wenig Zeit für mich?“

„Hallo Jane, ja, sicher. Einen Moment, ich gehe raus, eine Sek...“

Sie hörte Maschinengeräusche im Hintergrund, dann wurde es leise.

„So, jetzt ist es besser. Was gibt's?“

„Also, falls es wirklich an mir liegen sollte ...“

„Ahh“, unterbrach sie Ward ruhig. „Ich war da sehr direkt, ich hoffe, nicht zu sehr. Ich wollte Sie nicht verletzen ...“

„Schon in Ordnung. Zumindest haben Sie mich zum Nachdenken gebracht. Vielleicht haben Sie recht. Vielleicht liegt es an mir. Aber die Frage ist: Was soll ich jetzt machen?“

„Sind Sie den Aktionsplan mit Ihrem Team durchgegangen?“

„Ja. Und wir werden alles so machen.“

„Gut. Das freut mich. Und das ist auch eigentlich schon alles.“

„Sie sagten, Sie könnten mir was beibringen.“

„Hab ich das gesagt?“

„Was Ihr CEO Ihnen beigebracht hat.“

„Das hat er“, schmunzelte Andy. „Und das war alles andere als ein Vergnügen. Ich hätte fast zugelassen, dass er mein Werk schließt, bevor ich endlich akzeptieren konnte, dass ich lernen musste.“

„Ich würde Sie gerne beim Wort nehmen. Ich muss lernen, und ich muss schnell lernen. Können Sie mir helfen?“

Er schwieg lange, und sie hatte plötzlich Angst, dass sie zu fordernd war. Ihr war klar, dass sie sich völlig blamieren und obendrein den Auftrag verlieren würde, wenn er jetzt nicht wie gedacht reagierte. Sie unterdrückte den Impuls, etwas zu sagen, und fing an, in Gedanken die Sekunden zu zählen.

„Ich weiß es nicht“, sagte er schließlich. „Ich kann es versuchen, wenn Sie das wirklich wollen.“

„Ich will es. Was machen wir?“

„Der Aktionsplan ist kein schlechter Start. Wir haben dieses Werk hier in Swindon vor einem Jahr gekauft, und ich bin oft hier, weil wir es in die gesamte Gruppe integrieren müssen. Lassen Sie uns einen Termin ausmachen, wenn ich hier bin, dann führe ich Sie mal herum.“

„Wozu soll das gut sein“, platzte sie heraus. „Was hat ein Produktionswerk mit einem Softwareunternehmen zu tun?“

„*Go and See*“, antwortete er. „Das ist die erste und wichtigste Lektion. Wenn ich jedes Mal, wenn mein CEO mich gefragt hat, ob ich eine Sache mit eigenen Augen gesehen habe, einen Euro bekommen hätte, dann wäre ich jetzt ein reicher Mann. ‚Bleibe stehen, beobachte, höre zu‘, sagte er immer. Das Problem, das Ihre Leute momentan haben, ist, dass Sie uns nicht verstehen. Das heißt, Sie schaffen es nicht, Ihre Leute so anzuleiten, dass sie uns verstehen. *Führen mit Respekt* fängt damit an, dass man selbst vor Ort geht und selbst herausfindet, was passiert.“

„Okay, *Go and See* – aber was soll ich sehen?“

„Den Ort, wo der Wert erschaffen wird, wo die Wertschöpfung stattfindet. Gemba nennen wir das. Das ist der Platz, wo Ihr Kunde arbeitet, wo Ihre eigenen Leute arbeiten, wo die Lieferanten arbeiten. Echte Orte, echte Produkte, echte Menschen, echte Beziehungen – das wollen wir uns anschauen.“

„Waren Sie deshalb bei uns hier, anstatt uns in Ihrem Werk zu empfangen?“