
Jurgen Appelo

übersetzt von Jürgen Dittmar,
Mike Leber und Dirk Schwammkrug

Managing for Happiness

Übungen, Werkzeuge und Praktiken,
um jedes Team zu motivieren

Vahlen

Zum Inhalt:

Eine Tatsache: Glücklichere Organisationen sind produktiver und innovativer.

Was können Sie tun, um eine bessere Unternehmenskultur zu fördern? Mehr Produktivität für Ihr Team? Mehr Innovation durch das Management? Und mehr Glück und Zufriedenheit für alle?

„Managing for Happiness“ bietet konkrete Spiele, Praktiken und Werkzeuge für jeden im Unternehmen an. Dieses Buch adressiert die wichtigsten Führungsfragen, beispielsweise:

- Wie können wir Leistung messen?
- Wie können wir unsere Mitarbeiter sinnvoller belohnen und auszeichnen?
- Wie können wir Leistungsbeurteilungen ersetzen?
- Wie können wir unsere Teams motivieren?
- Wie können wir die Kultur in unseren Organisationen verändern?

In einem modernen Unternehmen wird erwartet, dass die Menschen „Systemdenker“ und „Servant Leader“ sind. Aber niemand erklärt einem, was das denn ganz genau bedeutet und was Sie persönlich tun sollen bzw. können. „Managing for Happiness“ macht genau das. Die Praktiken und Übungen in diesem Buch helfen Ihnen dabei, jedes Team zu motivieren, die Produktivität zu steigern und Innovation im gesamten Unternehmen zu entwickeln – und das sofort! Denn Management ist zu wichtig, um es allein den Managern zu überlassen. Und jeder Mensch verdient es, in einer besseren und glücklichen Organisation zu arbeiten.

Zum Autor:

Jurgen Appelo leistet für ein neues Verständnis von Management Pionierarbeit und ist kreativen Organisationen dabei behilflich, im 21. Jahrhundert zu überleben und zu gedeihen. Er hat die Management 3.0-Workshops entwickelt und ist CEO des globalen Business-Netzwerks Happy Melly. Inc.com sieht in ihm einen der Top 50-Leadership-Experten und zählt Jurgen Appelo zu den Top 100-Rednern auf dem Gebiet des Leaderships weltweit.



Jurgens Buch ist praktisch und macht Spaß, aber am allerbesten ist: es ist subversiv. Wenn Sie sich darauf einlassen anzufangen, werden Sie feststellen, dass diese Tools Ihre ganze Organisation verändern.

Seth Godin

Autor von *The Icarus Deception*

Brillante, ungewohnte und kreative Herangehensweise an das Thema Management. Sehr aufschlussreich und humanistisch. Sehr zu empfehlen!

Derek Sivers

Gründer von CD Baby, TED-Redner, Autor von *Anything You Want*

Managing for Happiness ist der beste Rundgang durch die sich ständig verändernde Landschaft des Managements.

Tomas Rybing

Leiter Projektmanagement bei Aptilo Networks

In unserer Online- und Echtzeit-Welt hat sich die Art, zu arbeiten, verändert, potenziell zum Besseren. Während Menschen heute autonomer und produktiver sein können, können sie sich aber auch leichter selbst dabei schaden. Jurgens befasst sich in seinem lustigen und interessanten Buch mit diesen wichtigen Veränderungen.

David Meerman Scott

Bestseller-Autor von *The New Rules of Marketing and PR*

Warten Sie nicht darauf, dass Manager die Managementprobleme um Sie herum beheben. Seien Sie der Manager Ihres eigenen Schicksals und handeln Sie! Dieses aufschlussreiche Buch hilft Ihnen, nicht nur den richtigen Weg zu finden, es zeigt Ihnen auch, wie sie die Menschen um sich herum dazu befähigen, ein besseres Arbeitsumfeld zu schaffen.

Kamil Posiadała

Agile Software Developer

Menschen motivieren, Arbeit verbessern und Kunden begeistern: das sind die Grundpfeiler dieses erstaunlichen Buches, das Ihnen zeigt, wie Sie das ganze Management in Ihrer Organisation in eine Quelle der Kreativität, Produktivität und Motivation verwandeln können.

Ausgezeichnet!

Marshall Goldsmith

US-amerikanischer Professor, *Thinkers 50*-Experte, Top Ten Global Business Thinker und Top Executive Coach

Heute sind alle Führungskräfte Marketingfachleute. Sie müssen ihre Ideen, ihre Pläne und ihre Lösungen verkaufen. *Managing for Happiness* bringt Sie auf den Weg zum Erfolg in einer Welt, in der wir alle selbst dafür verantwortlich sind, unsere Karriere und unseren eigenen Beitrag für die Welt zu entwickeln.

Penelope Trunk

Autorin von *Brazen Careerist*

Wie werde ich einer der besten Manager der Welt? Profisportler würden einen guten Coach anstellen und täglich trainieren. *Managing for Happiness* von Jurgen Appelo ist Ihr persönlicher Coach, der Ihnen jede Menge Übungen und praktische Ratschläge für den modernen Manager liefert. Das einzige, was Sie selbst tun müssen, ist das tägliche Training.

Tobias Leisgang

Systems Engineering Manager bei *Texas Instruments*

In einer sich schnell verändernden Welt, in der der Newtonsche Determinismus den Führungskräften bei ihren Herausforderungen nicht mehr hilft, bietet Jurgen Appelos aktuelles Buch einen unglaublich einfachen Einstieg in jenes Denken an, das wahrscheinlich den Manager von morgen ausmachen wird.

Deane Sloan

Chief Technology Officer bei *Equinox IT*

Wollen Sie wissen, wie die nächste Entwicklungsstufe des Managements aussehen könnte? Tun Sie sich selbst einen Gefallen und werfen Sie einen Blick in *Managing for Happiness* von Jurgen Appelo. Randvoll mit Management-Nuggets sowie Übungen und Aktivitäten bietet es Einblicke in die Art und Weise, wie man die kommende Mitarbeitergeneration motiviert.

John Baldoni

Autor von *MOXIE: The Secret to Bold and Gutsy Leadership*, Leiter Führungskräfteentwicklung bei *N2Growth*

Möchten Sie ein Gute-Laune-Buch über Management? Viel Spaß beim Lesen von *Managing for Happiness*. Jedes Kapitel ist voller Aha-Momente. Ich las es auf dem Weg zur Arbeit in öffentlichen Verkehrsmitteln, und oft erreichte ich das Büro mit einem Lächeln und tollen Ideen, den Arbeitsplatz zu verbessern.

Jeanne Estelle Thebault

Präsidentin des Montreal IIBA Chapters

Da ich eine Softwarefirma mit 700 Leuten leite, werde ich täglich damit konfrontiert, das Beste aus den Menschen und Teams herauszuholen, um alle zwei Wochen hochwertige Software an zufriedene Kunden liefern zu können. Dieses Buch bietet unseren Teams die entsprechenden Erkenntnisse, Werkzeuge, Geschichten und Spiele, damit sie weiter mit Leidenschaft die richtigen Dinge richtig tun.

Johan Lybaert

Director of Applications Europe bei Cegeka

Träumen Sie von einem Management, das besser auf die Komplexität unserer Welt eingestellt ist? Hier eine gute Nachricht: das gibt es wirklich! *Managing for Happiness* von Jurgen Appelo ist die Too box des agilen Gärtners, der Zusammenarbeit fördert, das Team um gemeinsame Werte aufbaut, Fähigkeiten wachsen lässt und seine Kollegen motiviert. Sie haben jetzt die Schlüssel, um die Welt zu verändern. Lesen Sie wie ich dieses inspirierende Buch und kultivieren Sie Glück und Zufriedenheit in Ihrer Organisation.

Loïc Leofold

AGILE and Management Consultant bei Astrachan

Richtig zu führen ist keine einfache Aufgabe, aber mit einem anständigen Satz von Tools und Übungen wird diese Aufgabe extrem einfach. Dieses Buch bietet genau diese Werkzeuge und Übungen und darüber hinaus auch Einblicke in die Art und Weise, wie sich ein Manager im 21. Jahrhundert verhält. Arbeit und die Arbeitskräfte unterscheiden sich grundlegend von dem, wie sie noch vor einem Jahrzehnt waren. Jurgens Buch hilft dabei, den Leser dafür zu motivieren und zu begeistern, ein besserer Manager zu werden und die eigenen Teams zum Erfolg zu führen.

Mike Pearce

Development Manager bei MOO.com

Anmerkungen der Übersetzer

Ein Buch übersetzen? Und auch noch eines, dessen Inhalte wir sowieso praktizieren und lehren? Sollte ja nicht so schwer sein, oder? Das dachten wir zu Beginn unseres gemeinsamen Projektes. Mittlerweile sind wir um einige Erfahrungen reicher und insbesondere um das Wissen, dass es gar nicht so einfach ist, wirklich gute und passende deutsche Begriffe für eine ganze Reihe englischer Ausdrücke zu finden. Bestes Beispiel ist der Titel dieses Buches selbst: *Managing for Happiness*. Wie sollte man *Happiness* ins Deutsche übersetzen, wie *Managing* oder gar *Merit Money*, *Crowdfunding*, *Kudo* oder *to engage*? Und wie gehen wir mit Jurgen Appelos Formulierungen um, die ja sehr bildhaft sind? Die Übersetzer kennen ihn alle gut und wollten sein Werk nicht verändern, aber manchmal ... Wie man am Ergebnis hoffentlich erkennt, haben wir versucht, einen guten Kompromiss zu finden, indem wir das Buch zwar weitgehend und sinngemäß ins Deutsche übersetzt haben. Gleichzeitig haben wir aber englische Begriffe, die sich nur sperrig übersetzen ließen oder einen mittlerweile gängigen Namen darstellen, einfach übernommen oder leicht angepasst. Bitte entscheiden Sie, inwieweit uns das gelungen ist. Wir freuen uns über jedes Feedback.

Auf jeden Fall wünschen wir Ihnen viel Spaß bei der Lektüre dieses Buches, aber noch viel mehr beim Experimentieren und bei der Umsetzung der vielen Ideen und Praktiken, die Sie hier vorfinden. Und noch ein Tipp: Tauschen Sie sich dazu aus, und vernetzen Sie sich. Mittlerweile gibt es eine Reihe von Management 3.0-Stammtischen und ähnlichen Communities im deutschsprachigen Raum, die sich mit neuen Formen von Führung und Management auseinandersetzen. Und vielleicht treffen wir uns da auch einmal.

Jürgen, Mike und Dirk

Managing for Happiness

Übungen, Werkzeuge und Praktiken, um jedes zu Team motivieren

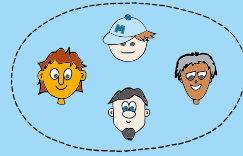
Jurgen Appelo

Aus dem Amerikanischen übersetzt von den Management 3.0-Trainern und -Beratern

Jürgen Dittmar, Mike Leber und Dirk Schwammkrug

Verlag Franz Vahlen München

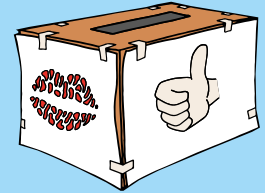
Vorwort viii
Besseres Management für alle



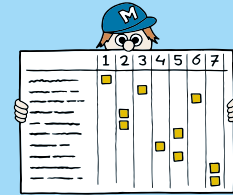
Einleitung 1
Was ist Management 3.0?



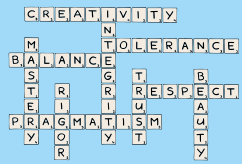
1. Kudo-Box und Kudo-Karten 23
Menschen mit besseren Belohnungen motivieren



2. Personal Maps 39
Kommunikation und Verständigung verbessern

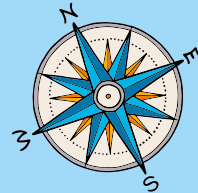


3. Delegation Boards und
Delegation Poker 59
Arbeitnehmer innerhalb klarer Grenzen ermächtigen



4. Value Stories und Culture Books 77
Definieren Sie Ihre Kultur durch das Teilen von Geschichten

5. Exploration Days und Internal Crowdfunding 93
Gelegenheit für Experimente und Weiterbildung schaffen



6. Business Guilds und Corporate Huddles 109

Teilen von Wissen, Werkzeugen und Praktiken

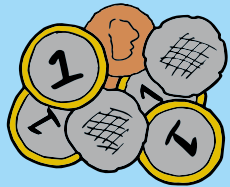
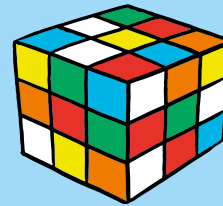


7. Feedback Wraps und unbegrenzter Urlaub 123

Lernen Sie, konstruktives Feedback zu geben

8. Metrics Ecosystem und Scoreboard-Index 147

Messen Sie Leistung auf die richtige Art



9. Merit Money 171

Bezahle Menschen nach ihren Verdiensten

10. Moving Motivators 193

Entdecken Sie echtes Engagement von Mitarbeitern

11. Happiness

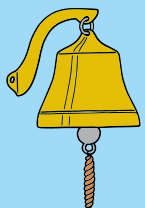
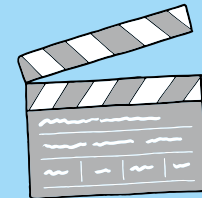
Door 217

Streben Sie nach einer glücklicheren Organisation



Fazit 251

Hören Sie nie auf, zu experimentieren



12. Yay! Questions und Celebration Grids 235

Aus Erfolgen und Misserfolgen lernen

Anmerkungen 264

Index 274

Vorwort: Besseres Management für jedermann

Gute Ideen werden
nicht automatisch
übernommen. Sie müssen
mit Mut und Geduld in
die Praxis umgesetzt
werden.

Hyman Rickover,
US-amerikanischer Admiral
(1900-1986)

Ich habe einmal versucht, einen Mitarbeiter dadurch zu höherer Leistung und Produktivität zu motivieren, indem ich ihm eine geringere Gehaltserhöhung gab, als seinen Teamkollegen. Es hat nicht funktioniert. Im Gegenteil, die Situation wurde sogar noch schlechter. Und so war – als würde das Universum immer meine besten Absichten torpedieren – am Ende das ganze Team verärgert und demotiviert.

Zu meiner Verteidigung muss ich sagen, dass dieser Mitarbeiter wirklich eine miserable Arbeit machte. Als sein Vorgesetzter musste ich mich um alle Beschwerden unserer Kunden über seinen schlechten Service kümmern, und ich war ziemlich verzweifelt. Ich musste irgendwas tun! Also tat ich etwas, aber das war ganz offensichtlich der falsche Ansatz. Und weil eigentlich nie etwas funktionierte, hasste ich es, ein Manager zu sein.

Das ist nun 20 Jahre her.

Als Führungskraft muss man entscheiden und handeln. Man kann Demotivation innerhalb eines Teams nicht einfach so vor sich hin wuchern lassen. Man muss etwas tun! Dieses Buch wird Ihnen helfen, zu handeln und Dinge zu tun. Es enthält eine Menge von großartigen Praktiken und Übungen für Teams und Führungskräfte im 21. Jahrhundert. Die meisten dieser Praktiken habe ich von anderen Menschen übernommen, die viel besser als ich darin waren, ihre Kollegen zu motivieren, und die großartige Teammanager wurden.

Glücklicherweise habe ich es inzwischen auch gewagt, eigene Experimente zu machen und konnte auch ein paar kleine Erfolge erzielen. So basieren einige Beispiele und Ideen aus dem Buch auch auf meinen eigenen kleinen Erfindungen.

Ich habe angefangen, Management wirklich zu lieben, als ich beschloss, damit aufzuhören, meine Kollegen mit schlechten Managementpraktiken zu bestrafen. Inzwischen manage ich das weltweite Happy Melly-Netzwerk, das Management 3.0-Lizenzierungsprogramm, meine eigenen Vorträge und jeden, der irgendwie in die Entstehung meiner Artikel, Bücher und Kursunterlagen involviert ist. Ich zahle keinem dieser Menschen einen jährlichen Bonus, damit die Dinge erledigt werden. Ich habe keine Urlaubs- und Teilzeitregelungen und verfolge keine „Politik der offenen Tür“. Und keiner meiner Kontakte muss befürchten, dass ich plötzlich eine jährliche Leistungsbeurteilung einführe. Interessanterweise sind aber alle Management 3.0-Trainer, Happy Melly-Mitglieder und all die vielen Anderen, mit denen ich in meinem Netzwerk zusammenarbeite, hochmotiviert und lieben es, ihre Arbeit

zu verbessern und herauszufinden, wie sie ihre Kunden begeistern können. Wie ist das möglich, ohne dass ich mit diesen Menschen in meinem Büro regelmäßige Mitarbeitergespräche durchführe?

Letztes Jahr sagte eine Mitarbeiterin in meinem jetzigen Team zu mir: „Du bist mein erster Chef, der nicht ätzend ist.“ Sie meinte das als Kompliment. Das war 20 Jahre, nachdem ich dieses komplette Chaos bezüglich Teammotivation angerichtet hatte. Nun kann ich voller Stolz sagen, dass mein aktuelles Team glücklich, motiviert und ziemlich produktiv ist. Und ich bin scheinbar keine ätzende Führungskraft mehr. Was für eine Erleichterung.

Management for Happiness ist ein Managementbuch für jeden: Entwickler, Künstler, Autoren, Teamleiter, Führungskräfte im mittleren Management, Designer, Projektmanager, Produktmanager, HR-Manager, Marketingmitarbeiter, Tester, Coaches, Mentoren, Berater, Trainer, Unternehmer und Freiberufler. Jeder ist zu einem gewissen Grad verantwortlich für Managementaufgaben. Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie ein besseres Management möglicherweise auch mit weniger Managern einführen können. Dabei werden wir uns ansehen, was andere Firmen in der Welt schon tun. Denn sie haben für uns den Weg bereits geebnet.

Lesen Sie dieses Buch und reduzieren Sie die 20 Jahre meiner persönlichen Auseinandersetzung auf ein paar Tage Lernerfahrung. Ich werde Ihnen zeigen, wie Sie glücklichere Organisationen entwickeln können und das durch großartige Praktiken und eine Vielzahl von Managementaktivitäten, die nicht einmal dedizierte Manager erfordern.

Und vielleicht muss ich noch weitere 20 Jahre lang Management-Experimente durchführen, um wirklich richtig, richtig gut zu werden. Ich hoffe, Sie werden sich mit mir auf die Reise machen.

Jurgen Appelo, Dezember 2015

jurgen@noop.nl

Bei der Erstellung dieses Buches wurden keine Manager verletzt.

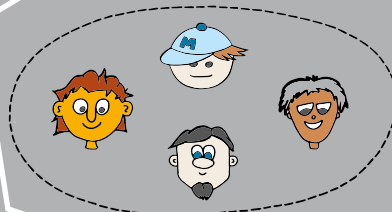


belahaus

M3.0
WEB
GIEM
MARTES
10

Einleitung

Was ist Management 3.0?



Im Gegensatz zu dem, was ich als kleines Mädchen glaubte, bedeutet Chef zu sein, so gut wie nie herumzumarschieren, mit den Armen zu rudern und zu rufen: „Ich bin der Boss! Ich bin der Boss!“

Tina Fey,
amerikanische Komikerin
(1970-)

Wenn die Kultur einer Organisation schlecht ist, machen Sie bitte nicht nur die Manager dafür verantwortlich. Für Glück und Zufriedenheit in einer Organisation ist jeder Einzelne verantwortlich. Besseres Management bedeutet, sowohl Menschen zu motivieren, das gesamte System zu verbessern, als auch den Nutzen für Kunden zu steigern. Für die meisten Menschen sind aber diese Prinzipien nicht genug. Sie brauchen konkrete Praktiken oder in anderen Worten: regelmäßiges Training.

Management ist zu wichtig, um es den Managern zu überlassen. Zu diesem Schluss bin ich gekommen, nachdem ich über 20 Jahre selbst Manager war, zwei Managementbücher geschrieben, 80 Managementseminare in 30 Ländern gehalten und weltweit auf über 100 Konferenzen gesprochen habe. Ich habe festgestellt, dass die meisten Führungskräfte nicht wissen, wie sie ihre Managementprobleme lösen sollen und die meisten Wissensarbeiter, wie Ingenieure, Lehrer, Berater und Designer, nicht verstehen, dass auch sie in gewissem Maße für Managementaufgaben zuständig sind. Ich bin der festen Überzeugung, dass – genauso wie die Verantwortung, für einen niedrigen Lärmpegel, Ordnung in den Akten, einen sauberen Konferenzraum und für begeisterte Kunden zu sorgen – auch Management *jedermanns* Aufgabe ist. Irgendwann schlüpfen wir alle einmal in eine Managerrolle.¹

Es freut mich sagen zu können, dass sich von den Teilnehmern meiner öffentlichen Workshops weniger als 20% selbst als Manager bezeichneten. Die anderen 80% waren in der Regel Entwickler, Trainer, Berater, Unternehmer, Teamleiter und andere Arten von **Kreativarbeitern**. Diese große Vielfalt unter den Teilnehmern lässt sich auf zwei Arten erklären: entweder ist Management eine Aktivität, die für viel mehr Menschen als nur Manager relevant ist, oder ich bin extrem schlecht darin, das passende Publikum für meine Kurse zu finden. Ich bevorzuge die erste Interpretation!

Was sind Kreativarbeiter?

Der Begriff des *Kreativarbeiters* oder *kreativen Netzwerkers* ist eine Alternative zum Begriff des *Wissensarbeiters*, der meiner Meinung nach etwas veraltet ist. Ich bevorzuge diesen neuen Begriff, um zu betonen, dass heutzutage viele Menschen in der Kreativwirtschaft bzw. *creative economy*² arbeiten und dass diese Zusammenarbeit in Netzwerken und nicht in Hierarchien erfolgt. (Ich werde darauf im Buch noch weiter eingehen.)

Ein Kreativarbeiter ist jemand, der innerhalb eines Netzwerkes von Menschen einen besonderen Nutzen schafft bzw. vergrößert oder aber jemand, der ein Netzwerk auf eine besondere Weise entwickelt, damit andere ihren Nutzen miteinander teilen können. Oder noch besser: jemand der beides tut!³ Der Begriff Wissensarbeiter andererseits bedeutet, dass Menschen nur mit ihrem Wissen einen Mehrwert liefern. Das setzt aber weder Kreativität noch die Fähigkeit zu „netzwerken“ voraus.

Über zwei Jahre hinweg habe ich festgehalten, was mich die Teilnehmer während dieser Management-Workshops weltweit gefragt haben. Ich habe eine Kiste mit fast zweitausend bunten Haftnotizen, die die gleiche Anzahl von bunten und genauso klebrigen Problemen zum Ausdruck bringen. Hier sind die Fragen, die am häufigsten gestellt wurden:

- Wie können wir unsere Mitarbeiter motivieren?
- Wie können wir die Unternehmenskultur ändern?
- Wie können wir das Mindset der Manager ändern?
- Wie können wir Teams dazu bringen, Verantwortung zu übernehmen?
- Wie können wir Teamarbeit und Zusammenarbeit verbessern?
- Wie können wir Führungskräfte dazu bringen, ihren Teams zu vertrauen?
- Wie können wir die Kompetenzen der Menschen entwickeln?
- Wie können wir agil sein, wenn die Organisation es nicht ist?

Ist Ihnen aufgefallen, dass *alle* diese Fragen außer der letzten wissen wollen, wie wir andere Menschen verändern können? In dieser Haltung spiegelt sich der traditionelle Managementansatz wider: eine Person manipuliert das Verhalten anderer Menschen. Aber was wäre, wenn alle diese Probleme einfach nur das Ergebnis einer falschen Interpretation des Begriffs Management wären? Wenn jeder versucht, alle anderen zu manipulieren, sollten wir dann wirklich überrascht sein, dass diese Probleme nie verschwinden und ständig neue auftauchen? Wenn Menschen sich nicht darauf fokussieren, *sich selbst* zu verbessern, ist es dann ein Wunder, dass sie sich immer nur *übereinander* beschweren?

Oft frage ich ins Publikum, ob schon jemand von globalen Bewegungen, Verbesserungsmethoden oder innovativen Managementpraktiken gehört hat. In der Regel melden sich hier nur wenige. Aber wenn ich sie frage, ob sie glauben, dass sich ihre Unternehmenskultur ändern muss, sagen fast alle ja! Es scheint, dass nur wenige Menschen selbst dazu lernen, sich aber die meisten über die Arbeit

der Kollegen beklagen. Vielleicht könnten sie die Kultur gemeinsam dadurch verändern, indem sie beginnen, zu erkennen, was woanders schon erfolgreich erprobt wurde. Wenn sie anfangen würden, an sich selbst zu arbeiten, anstatt sich gegenseitig zu manipulieren, würden sie vielleicht aufhören, von Problemen zu berichten.

Der Fokus dieses Buches

Mit diesem Buch möchte ich Menschen helfen, ihr Verständnis und ihre Herangehensweise an das Thema Management zu verbessern. Ich möchte allen Kreativarbeitern inklusive Designern, Projektmanagern, Mentoren, Trainern, Führungskräften und anderen zeigen, was sie selbst tun können, um die Art und Weise zu verändern, Zusammenarbeit zu gestalten. Sie müssen nicht alle oben genannten Probleme *lösen*. Aber wenn Sie eine andere Perspektive auf das Thema Management wählen, könnten sich die Probleme *selbst auflösen*. Und dazu müssen Sie nicht auf die Erlaubnis ihrer Führungskräfte warten. Verändern Sie sich selbst, inspirieren Sie andere und genießen Sie dieses Buch!



© 2013 FaceMePLS, Creative Commons 2.0

<https://www.Flickr.com/photos/FaceMe/8345123691/>

Wenn Ihre besten Erfahrungen
im Leben Ihr Urlaube sind,
dann sollten Sie vielleicht
morgen nicht wieder
zur Arbeit gehen.

Das weltweite Elend der Arbeitnehmer (Manager inklusive) wird für mich durch die fiktive Figur der Melly Shum personifiziert, die ihren Job nun seit fast 25 Jahren hasst. Melly ist auf einem riesigen Plakat in meiner Heimatstadt Rotterdam dargestellt. Sie sitzt in ihrem Büro, schaut mit einem dünnen Lächeln in die Kamera und hat seit 1990 nicht aufgehört, zu arbeiten (einzige Ausnahme war ein kurzer Urlaub aufgrund von Renovierungsarbeiten im Jahr 2013). Melly Shum, erdacht und realisiert durch den Künstler und Fotografen Ken Lum, ist für mich *das* Symbol für alle Arbeitnehmer, die sich in ihren Organisationen demotiviert und unglücklich fühlen, aber noch nicht bereit sind, zu kündigen. Mehrere Studien belegen, dass diese Situation weltweit auf ungefähr zwei Drittel aller Angestellten zutrifft.^{4,5,6}

Die Zufriedenheit von Managern und allen anderen Arbeitnehmern ist sehr entscheidend, denn zufriedene und glückliche Menschen sind einfach produktiver.⁷ Ich glaube fest daran, dass wir nur dann langfristig die Zufriedenheit von Arbeitnehmern verbessern können, wenn jeder einzelne sich für das Management verantwortlich fühlt und lernt, das System zu managen anstatt die Kollegen. Der einzige Grund, warum Menschen unter schlechten Organisationen leiden, ist, weil sie sich nicht trauen, aufzustehen und zu sagen, „Es reicht! Hau ab und kommandiere dich selbst herum!“ Ich finde es besorgniserregend, dass Menschen – nach ihren schönsten Momenten im Leben gefragt – in der Regel nur Dinge auflisten, die in ihrer Freizeit passiert sind. Aber wenn Ihre besten Erlebnisse im Leben ihre Urlaube sind, dann sollten Sie vielleicht morgen nicht wieder zur Arbeit gehen.

Das Falsche tun

In den letzten Jahren habe ich auf der ganzen Welt Vorträge über modernes Management im 21. Jahrhundert gehalten und entsprechende Workshops veranstaltet. Manche Leute haben mir dabei gesagt, dass die Ratschläge und Praktiken, die ich vermittele, eigentlich nur Allgemeinwissen darstellen. Und da könnte ich sogar zustimmen. Unglücklicherweise – und das haben schon viele vor mir erkannt – folgt aus diesem Allgemeinwissen nicht auch allgemeine Praxis. Allgemeine Praxis für mich ist, einen Film anzuschauen und dabei eine riesengroße Tüte M&Ms zu essen. Allgemeinwissen würde an dieser Stelle dazu raten, auf meine Gesundheit zu achten und nur die Grünen zu essen. In Unternehmen ist die allgemeine Praxis, dass sie wie Maschinen gesteuert werden und man die Mitarbeiter wie Zahnräder und Schalthebel behandelt. Ich nenne das **Management 1.0**. In dieser Art von Management gehen Menschen davon aus, dass die Organisation aus Einzelteilen besteht und dass die Verbesserung des großen Ganzen eine Überwachung, Reparatur und den gelegentlichen Austausch dieser Einzelteile erfordert. Wir finden Management 1.0 überall um uns herum.

So schlagen zum Beispiel einige Autoren vor, dass Unternehmen mit hohem Marktdruck ihre Mitarbeiter gemäß ihrer persönlichen Leistungen einem Ranking unterwerfen sollten, um dann den Leistungsträgern mehr Arbeit zu geben und die Schlechten los zu werden.⁸ Diese Leute scheinen zu glauben, dass den Beschäftigten mit Konkurrenz und Politik besser gedient sei als mit Zusammenarbeit und einem gemeinsamen Ziel.

Andere Autoren vermuten, dass Mitarbeiter eine natürliche Tendenz haben, „nachzulassen“, wenn der Chef im Urlaub ist. Denn schließlich heißt es, „Wenn die Katze aus dem Haus ist, tanzen die Mäuse auf dem Tisch!“ Deshalb sollte der Chef regelmäßig ins Büro zurückkommen, um heimlich zu beobachten, welche Mäuse angestrengt in ihrem Laufrad schwitzen und welche mit dem Käse eine Party machen.⁹

Hier wird scheinbar davon ausgegangen, dass Work-Live-Balance schlecht ist und niemand die „Arbeit“ der Katzen überprüfen muss.

Darüber hinaus schlagen andere Autoren vor, dass Führungskräfte ständig überprüfen sollten, ob Mitarbeiter auch wirklich arbeiten und nicht etwa mit Freunden skypen, ihre Facebook-Einträge ergänzen oder Kinderfotos bearbeiten. Dabei wird behauptet, dass der entscheidende und ethisch notwendige Aspekt dieser Praxis ist, jeden wissen zu lassen, dass er beobachtet wird.¹⁰ Hier geht man also davon aus, dass Manager nur dann vertrauenswürdig sind, wenn sie selbst ganz offen und ehrlich niemandem vertrauen.

* Seufz! *

Ich sollte noch erwähnen, dass ich alle diese Beispiele in meinem Online-Newsreader innerhalb *nur eines einzigen Tages* gefunden habe. Stellen Sie sich die Menge an Unsinn vor, mit dem Mitarbeiter im Laufe eines Jahres oder ihres (Arbeits-)Lebens konfrontiert werden! Für mich sind solche Artikel ein klares Zeichen dafür, dass die Idee, Mitarbeiter wie erwachsene Menschen zu behandeln, zwar gesundem Menschenverstand entspricht, aber leider nicht der allgemeinen Praxis. Auf der anderen Seite bietet dies für jeden, der die Welt ein Stück verbessern möchte, riesige Möglichkeiten. Es gibt hier offensichtlich viel zu tun!

Mitarbeiter wie erwachsene Menschen
zu behandeln, entspricht zwar dem
gesunden Menschenverstand, aber
leider nicht der allgemeinen Praxis.

Die Richtigen Dinge falsch tun

Glücklicherweise haben einige Menschen gelernt, wie es besser geht. In einer **Management 2.0**-Organisation erkennt jeder an, dass „Menschen das wichtigste Kapital“ sind und dass Manager sich zu „Servant Leaders“, also dienenden Führungskräften, entwickeln müssen, während sie die Organisation an der Spitze steuern. Dies sind sicherlich interessante Ideen, aber leider verwenden Manager oft den falschen Ansatz. Sie verstehen richtigerweise, dass die Optimierung des gesamten Unternehmens nicht allein durch die Verbesserung der Einzelteile erreicht werden kann. Aber gleichzeitig bleiben sie bei hierarchischen Strukturen und vergessen gern, dass Menschen auf Kontrolle von oben und angeordnete „Verbesserungen“ nicht gut reagieren.

Eine dieser guten Ideen ist, dass Führungskräfte regelmäßige „Eins-zu-Eins“-Gespräche mit ihren Mitarbeitern haben sollten.¹¹ Das ist eine Idee, die mir gefällt. Sie erkennt an, dass es bei Management um menschliche Wesen geht und dass Führungskräfte Menschen helfen sollten, ihre wahre Bestimmung zu finden und gemeinsam herausragende Ergebnisse zu erreichen. Leider verstehen viele Führungskräfte nicht, dass sie das die Menschen umgebende System steuern sollten und nicht die Menschen selbst. Und Mikromanagement sollten sie den Teams überlassen. Stattdessen nutzen Sie die Eins-zu-Eins-Gespräche für individuelle Zielvereinbarungen und fordern nachfolgend entsprechende Statusberichte. Beide Verhaltensweisen *verstärken* aber nur die Hierarchieunterschiede zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, welche typisch für alle Command-and-Control-Organisationen sind.

Der Vorschlag, **360-Grad-Feedbacks** einzuführen, ist auch ganz vernünftig.¹² Denn das Problem ist, dass Führungskräfte keine unabhängigen Beobachter sind. Sie können die Leistung einzelner Menschen nicht objektiv beurteilen und daher sollte Leis-

tungsbeurteilung aus verschiedenen Perspektiven erfolgen. Leider verstehen einige Menschen nicht, dass die Methode, die sie verwenden, um eine Leistung zu messen, genau diese Leistung beeinflussen wird. Und daher führen HR-Abteilungen Tools zur elektronischen Leistungsbewertung ein, die es erfordern, dass Menschen sich gegenseitig anonymes Feedback geben. Dadurch wird aber das Vertrauen komplett untergraben, weil so Führungskräften erlaubt wird, mehr über Mitarbeiter zu wissen, als diese voneinander wissen dürfen. So wird wiederum betont, dass Manager einfach wichtiger sind als „Nicht-Manager“.

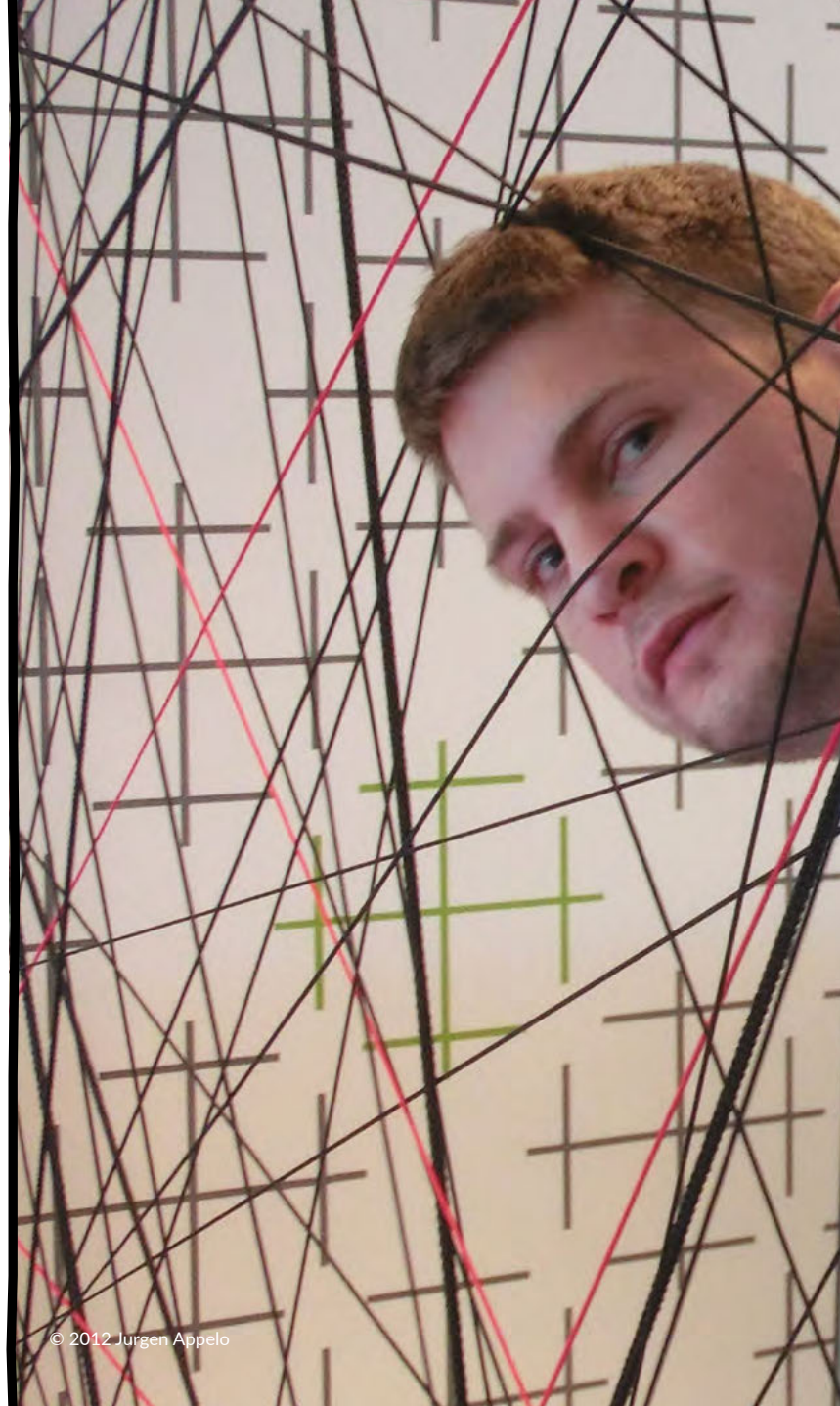
Führungskräften wird erlaubt,
mehr über Mitarbeiter zu wissen,
als diese voneinander wissen dürfen.

Auch die Idee einer **Balanced Scorecard** ist gar nicht so schlecht.¹³ Das Problem mit Messungen ist, dass eine einzelne Metrik leicht zu Suboptimierung führt (der gemessene Aspekt verbessert sich, während andere Teile sich verschlechtern). Daher braucht man mehrere Perspektiven, um einen ganzheitlichen Blick auf die Leistung einer Organisation zu erhalten. Leider legen Führungskräfte, solange sie ihre Organisation als Hierarchie begreifen, Ziele und Metriken für jeden Teil des Systems weiterhin von oben herab fest. Aber in komplexen Systemen findet man die Leistung üblicherweise in der Beziehung zwischen den Teilen. Geeignete Ziele und Metriken können daher nur aus intelligenten Interaktionen auf lokaler Ebene, und nicht im Rahmen eines Top-down-Zielsetzungsverfahrens entstehen.

Ich könnte hier weitermachen und die guten Ideen hinter **Servant Leadership**, **Total Quality Management**, der **Theory of Constraints** und vielen anderen Managementmodellen diskutieren. Sie alle haben zweifellos Organisationen dabei geholfen, sich von Management 1.0 weg zu bewegen, was sicherlich gut ist. Management 2.0-Organisationen *versuchen* zumindest, die richtigen Dinge zu tun. Aber sie machen einiges auf die falsche Weise, weil sie immer noch an dem hierarchischen Bild einer Organisation hängen. Sie nehmen gute Ideen auf, quetschen sie aber in eine schlechte und unpassende Architektur. Das ist der eigentliche Grund, warum solche guten Ideen selten wirken und kurzlebige Modeerscheinungen bleiben, die ihre Versprechen nicht einhalten.¹⁴ Der einzige Effekt, der immer erreicht wird, wenn Führungskräfte derartige Ideen einführen, ist *die Stärkung der Position der Führungskräfte*.

„Die wesentliche Schwäche des TQM [Total Quality Management] ist, dass es dazu tendiert, die mechanistischen und hierarchischen Modelle zu verstärken, die zu den mentalen Landkarten der meisten Manager passen.“

Chris Argyris,
Flawed Advice and the Management Trap, loc:359



Keine Kontrolle

Müssen Manager schlauer als Nicht-Manager sein? Vor Kurzem war ich an einer interessanten E-Mail-Diskussion über die Frage „Erfordert Managementarbeit intelligentere Menschen?“ beteiligt. Es ist ein regelmäßig wiederkehrendes Thema. Die Argumentation ist in der Regel, dass Manager eine übergeordnete Rolle haben, wodurch sie einen größeren Teil der Organisation überblicken müssen und ihre Arbeit daher komplexer ist. Diese größere Verantwortung legt nahe, dass sie schlauer sein müssen als Nicht-Manager.

Das klingt vernünftig. Ist aber Unsinn.

Wissenschaftler scheinen sich darin einig zu sein, dass das menschliche Gehirn eines der komplexesten Systeme im Universum ist. Zusammen mit der Komplexität des restlichen menschlichen Körpers macht das jeden Menschen sehr, sehr komplex. Das **Gesetz von der erforderlichen Varietät** als wichtigstes Gesetz für Komplexitätsdenker sagt:

„Wenn ein System stabil sein soll, muss die Anzahl der Zustände seines Steuerungssystems mindestens ebenso groß sein wie die Varietät der auftretenden Störungen im zu steuernden System.“

Wikipedia, „Ashbysches Gesetz“

Was sind Komplexitätsdenker?

Die *Komplexitätslehre* untersucht, wie die Beziehungen zwischen Teilen eines komplexen Systems (z.B. eines Ökosystems oder einer Volkswirtschaft) ein kollektives Verhalten dieses Systems erzeugen und wie das ganze System wiederum die Teile beeinflusst. Der Begriff *Systemdenken* steht für den Erkenntnisprozess, wie menschliche Systeme (inklusive Personen, Teams und Organisationen) sich verhalten, mit ihrer Umwelt interagieren und sich gegenseitig beeinflussen. Ein *Komplexitätsdenker* wendet beides an: sowohl wissenschaftliche Erkenntnisse über komplexe Systeme, als auch das Verständnis über die Funktionsweise von sozialen Systemen.

Manche Leute behaupten, dass das Gesetz von der erforderlichen Varietät für Manager genauso wichtig ist, wie die Relativitätstheorie für Physiker.¹⁵ Das Gesetz der erforderlichen Varietät besagt, dass etwas, was ein System kontrollieren will, *mindestens so komplex* sein muss wie das zu kontrollierende System. Wenn man das auf Management überträgt, bedeutet das, dass der Manager eines Systems auf dem gleichen oder höheren Komplexitätslevel als das System arbeiten muss, um dieses vollkommen kontrollieren zu können.

Das macht Sinn, aber es gibt einen Haken. Als Manager einer Gruppe von Menschen kann ich niemals über mehr Komplexität verfügen als dieses komplexe System von Menschen (inklusive deren komplexen Interaktionen). Es ist schlicht unmöglich!

Das Problem hier ist das Wort *Kontrolle*. Wir sollten es nicht in einem sozialen Kontext verwenden. Menschen sind keine Thermostate! Stattdessen sollten wir Begriffe verwenden wie *führen*, *coachen*, *inspirieren*, *motivieren*, *einschränken*, *regulieren* und *helfen*. Indem wir diese Worte verwenden, umgehen wir das Gesetz von der erforderlichen Varietät, weil wir bewusst einen Teil der Komplexität des Systems ignorieren.

So entscheidet sich zum Beispiel ein Chirurg während einer Herzoperation dazu, einen Großteil der Komplexität des menschlichen Körpers zu ignorieren. Er konzentriert sich nur auf das Herz. Nicht die Hände, nicht das Gehirn, nicht die Mandeln und nicht die Hämmorrhoiden – nur das Herz. Das ist sein Job. In der Tat kann der Chirurg während der Operation so viel Komplexität des menschlichen Körpers ausblenden, dass man seine Aufgabe zwar als schwierig, aber nicht als komplex bezeichnen könnte. Die Krankenschwestern allerdings, die sich vor und nach der Operation um das Wohlbefinden des Patienten kümmern, haben es definitiv mit einer komplexen Aufgabe zu tun. Aber sie blenden alle Details aus, die das Herz betreffen. Dafür ist der Chirurg da.

Aber wie sieht es nun mit der Klinikleitung aus? Hat sie eine übergeordnetere und wichtigere Rolle? Ist ihre Arbeit „komplexer“, weil ihr Verantwortungsbereich das gesamte Krankenhaus ist, darunter viele Chirurgen, Ärzte, Krankenschwestern und Patienten? Erfordert die Rolle der Klinikleitung mehr Intelligenz?

Kein bisschen!

Mit Hunderten von Patienten und Personal im Krankenhaus ist die Komplexität erstaunlich. Aber niemand wird jemals behaupten können, das Krankenhaus zu „kontrollieren“. Denn das Gesetz der erforderlichen Varietät würde verlangen, dass mindestens so viel Komplexität im Hirn der Klinikleitung existieren müsste, wie im gesamten Rest der Klinik zusammen! Ganz offensichtlich ist das keine vernünftige Forderung. In einem komplexen System gibt es so etwas wie eine zentrale Steuerung nicht. Die Klinikleitung blendet ein enormes Maß an Komplexität aus und konzentriert sich nur auf die Dinge, die sie für wichtig hält. Der gesamte Rest ist an fähige Kreativarbeiter delegiert. Und ganz ehrlich: die Arbeit der Klinikleitung könnte sogar *weniger* komplex sein als die einer Krankenschwester!

In einem komplexen System

existiert so etwas wie eine

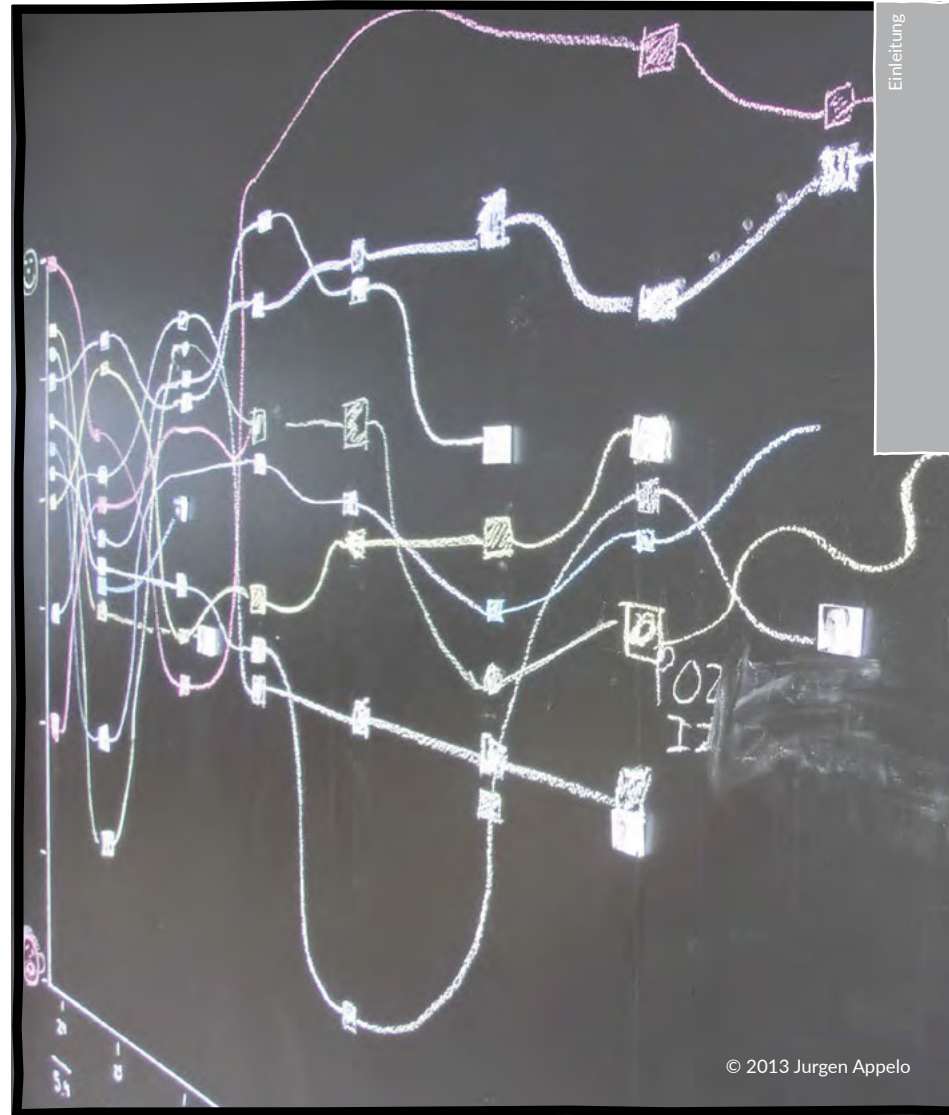
zentrale Steuerung nicht.

Delegation von Kontrolle ist die einzige Möglichkeit, mit komplexen Systemen umgehen zu können. Es gibt keine andere Möglichkeit. Wenn es keine Delegation gäbe, müsste der Präsident der Vereinigten Staaten die Person mit der höchsten geistigen Verarbeitungskapazität im ganzen Land sein! Ganz offensichtlich haben sich die Vereinigten Staaten auch ohne eine solche Person im Oval Office ganz gut entwickelt.

Ganz offen gesagt ist die Idee, dass Führungsarbeit „komplexer“ sei und die Managementrolle „höhere geistige Fähigkeiten“ verlangt, einfach Unsinn. Allerdings ist das ein Irrtum, dem man mit einem eingeschränkten Verständnis von Systemtheorie sehr leicht unterliegt. Und es ist aber auch kein Wunder, dass viele Manager genau diese Art des Denkens lieben! Wer möchte nicht hören, dass er klüger ist als andere? Wer möchte nicht eine Bestätigung, dass die eigene Arbeit schwerer ist und so viel besser bezahlt werden muss? Wer möchte nicht als „Chef“ anerkannt werden? Jedes Buch, das bestätigt, dass Führungskräfte als „Anführer“ dazu bestimmt sind, Organisationen zu ihrer wahren Größe zu führen, wird so sicher konsumiert wie Kuchen an einem Kindergeburtstag. Die logische Folge ist, dass sich Management 1.0- und Management 2.0-Literatur in oberen Managementebenen einfach sehr gut verkauft.

„Ich halte dieses klassische Bild des ‚herrischen Chefs‘ für einen totalen Anachronismus. Das mag unter bestimmten Bedingungen funktionieren, z.B. als Mafiaboss oder Gewerkschaftschef, aber ich habe herrisches Auftreten von Managern in dieser Hinsicht nie als erstrebenswert empfunden.“

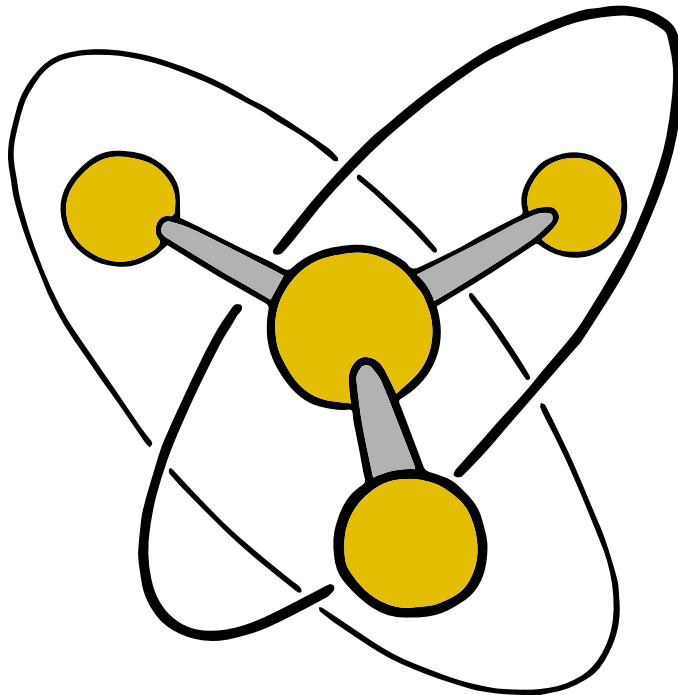
Richard Branson, *Like a Virgin*, loc:2400



© 2013 Jürgen Appelo

Warum brauchen wir Management?

In den letzten zwei Jahrzehnten haben wir miterlebt, wie eine Menge großer Ideen, wie Agile, Lean, Scrum, Kanban, Beyond Budgeting, Lean Startup, Delivering Happiness, Design Thinking und viele mehr, entstanden sind. All diese Manifeste, Methoden und Bewegungen vereint, dass sie eine bessere Arbeitsweise fördern und sich dabei ein oder zwei Ideen aus der Wissenschaft geborgt haben. Ich vergleiche das oft mit einer Familie. Sie teilen alle die gleiche DNS, die sie von ihren Eltern erhalten haben: **Systemdenken** und **Komplexitätstheorie**. Und manchmal zanken und kämpfen Familienmitglieder miteinander, wie in jeder normalen Familie.



Leider ist es für viele Kreativarbeiter schwer, solche großen Ideen in ihren Organisationen umzusetzen, da sie immer auf Hindernisse stoßen. Die am häufigsten genannten Barrieren sind Organisationskultur, Organisationsstruktur, Changemanagement, Personalführung, Command-and-Control-Hierarchien und andere Themen, die in der Regel einen direkten Bezug zum Management haben.¹⁶ In der Tat stellen weltweit die Kulturen und Praktiken des Management 1.0 und 2.0 die größten Hindernisse dar. Sie hindern Menschen daran, ihre Arbeitsprozesse mit moderneren und sinnvollen Ansätzen weiterzuentwickeln.

Für jeden, der die Arbeiten von Peter F. Drucker gelesen hat, ist das sicherlich keine Überraschung, hat er doch schon vor Jahrzehnten überzeugend argumentiert: „Bei Management geht es um Menschen, und Management ist der kritische und entscheidende Faktor.“¹⁷ Sie können optimieren, was sie wollen – in Entwicklung, Design, Test, Controlling, Marketing, Human Resources oder wo auch immer. Letzten Endes muss sich auch das Management ändern, sonst laufen Ihre Verbesserungsbemühungen gegen die Wand.

Auch das Management
muss sich ändern.

Interessanterweise bezeichnet Drucker die Aufgabe *Management* als kritisch und nicht den Job des *Managers*. Ich vergleiche das gerne mit der Aufgabe des *Testens* gegenüber dem Job eines *Testers*. Natürlich ist es sehr wichtig, dass Sie Ihre Produkte testen, aber es ist möglicherweise nicht erforderlich, dabei Vollzeit-Tester einzusetzen. Die Verfügbarkeit von dedizierten Testern hängt von der Größe der Organisation, dem Bedarf an Spezialisierung und diversen anderen Faktoren ab. Aber egal, ob Sie nun Tester haben oder nicht, jeder sollte sich für das Testen und die Qualität der Produkte, an denen Sie arbeiten, verantwortlich fühlen. Und wenn das Produkt schlecht ist, hoffe ich, dass man nicht nur die Tester dafür verantwortlich macht.

Genauso ist das Management von Arbeit eine wichtige Aufgabe, aber auch das kann mit oder ohne Vollzeit-Führungskräfte erfolgen. Dedizierte Manager zu haben, hängt auch hier von der Größe der Organisation, der Verfügbarkeit von Mahagonitischen und vielen anderen Dingen ab. Aber egal, ob es Manager gibt oder nicht, jeder sollte sich für Management verantwortlich fühlen. Wenn also ihre Organisation *ätzend* ist, dann sollten Sie dafür nicht nur den Managern die Schuld geben!

Wie schon eingangs erwähnt, bin ich überzeugt, dass Management zu wichtig ist, um es den Managern zu überlassen. Management ist jedermanns Aufgabe.

Egal ob Manager oder nicht,
jeder sollte sich für das Management
verantwortlich fühlen.

Brauchen wir wirklich Manager?

Immer wieder entsteht die gleiche Diskussion. „Können wir ohne Manager geschäftlichen Erfolg haben?“ „Können wir auf alle Managementebenen verzichten?“^{18,19,20}

Wenn Sie diese Fragen einmal auf Testen oder Marketing übertragen, sehen Sie, wie albern die Diskussion ist. „Können wir ohne Tester Produkte herstellen?“ „Können wir auf alle Marketingleute verzichten?“ Als wenn man nur Design und Entwicklung für ein erfolgreiches Geschäftsmodell bräuchte. Träumen Sie weiter!

Offensichtlich ist es für den Erfolg Ihres Unternehmens erforderlich, Leistungen zu erbringen, die man üblicherweise

den Bereichen Test, Marketing oder Management zurechnet. Ob Sie nun aber Mitarbeiter haben, die sich auf diese einzelnen Aufgaben *spezialisieren*, ist eigentlich zweitrangig. Die Arbeit ist wichtig und muss getan werden, auf die eine oder andere Weise. Sie können natürlich alle Manager entlassen, das geht. Aber *irgendjemand* muss entscheiden, was Sinn und Zweck des Unternehmens ist, welche Leute angestellt werden, welches Gehalt jeder bekommt und wie viel Geld für Kaffee ausgegeben wird. Dieses Buch ist für diejenigen, die sich um ihre Organisation kümmern wollen und nicht um die Titel auf ihren Visitenkarten.

Management 3.0-Prinzipien

Ich habe schon behauptet, dass Management 1.0 das Falsche tut und Management 2.0 die richtigen Dinge auf eine falsche Art und Weise macht. Jetzt werden Sie wahrscheinlich erwarten, dass ich sage, dass Management 3.0 das Richtige macht (oder vielleicht die falschen Dinge richtig macht). Was aber bedeutet „das Richtige tun“, wenn es um Management geht? Bevor ich auf diese Frage eingehe, muss ich zuerst eine andere beantworten.

Das Tolle an meinen Reisen ist, dass ich weltweit in Unternehmen und auf Konferenzen viele Menschen treffe und dort auf sehr interessante Fragen stoße, wie z.B. kürzlich in Göteborg (Schweden):

„Was wäre, wenn wir alles tun würden, was uns der <Methode hier einfügen>-Experte empfohlen hat, und auch all die Praktiken umgesetzt hätten, aber unsere Produkte wären danach immer noch schlecht und die Organisation immer noch beschissen? Was dann? Was sollen wir tun, wenn <Methode hier einfügen> nicht reicht?“

Nun, ich denke, das ist einfach. Grundsätze verändern sich selten, aber Praktiken sind immer abhängig vom Kontext. Deshalb hängt es davon ab, wie Sie <Methode hier einfügen> interpretieren. Wenn Sie die Methode mit einer Reihe von Prinzipien verknüpfen, können Sie immer wieder neue Praktiken erfinden, solange diese den Prinzipien genügen. Aber wenn Sie <Methode hier einfügen> nur mit einem festen Set von Praktiken verbinden, funktioniert das nicht. Sie werden sehr bald ein neues Modewort brauchen.

Einige meiner Freunde essen lieber Bio-Lebensmittel. Ich respektiere ihre Auffassung, dass für sie der Verzehr von Bio-Lebensmitteln das Richtige ist. Sich für bessere Nahrungsmittel anstatt für Essen aus der Massenproduktion zu entscheiden, ist jedoch keine Methode. Es ist auch kein Framework. Es ist keine Religion. Es ist vielmehr eine Lebensweise. Es ist das, was meine Freunde für richtig halten. „Das Richtige tun“ bedeutet, Handeln im Einklang mit einer Grundüberzeugung.

Meine Grundüberzeugung hinsichtlich Management ist, dass Organisationen komplexe adaptive Systeme sind und gutes Management daher bedeutet, sich um das gesamte System zu kümmern, anstatt Menschen zu manipulieren. Ich glaube, dass eine der wichtigsten Pflichten von Management ist, das Arbeitsumfeld so zu verbessern, dass die Mitarbeiter engagiert und zufrieden sind; andernfalls wird die Organisation auf Dauer keinen Wert erzeugen. Außerdem glaube ich, dass das Management kontinuierlich das gesamte System verbessern muss, da sonst die Organisation über kurz oder lang verkümmern wird. Und ich glaube, dass das Management darauf achten muss, dass das System kundenübergreifend Mehrwert generiert, sonst wird die Organisation auf Dauer dysfunktional. Das bedeutet, dass eine Managementpraktik dann eine gute Praktik ist, wenn:

1. sie das Engagement und die Zusammenarbeit von Menschen verbessert,
2. sie Menschen befähigt, das System zu verbessern,
3. sie hilft, alle Kunden und Klienten zu begeistern.

Ich halte zum Beispiel *Management by Walking Around* (siehe Kapitel 2) für eine gute Praktik, weil sie Management dazu bringt, sich mit Teams und deren tatsächlicher Arbeit auseinanderzusetzen. Das Ziel ist dabei, herauszufinden, wie Sie selbst dabei helfen können, das System, in dem die Menschen arbeiten, zu verbessern. Außerdem geht es darum, zu verstehen, wie für Kunden und andere Stakeholder Mehrwert generiert werden kann.

Klienten und Stakeholder (oder Betroffene)

In diesem Buch verwende ich die Begriffe Klienten und Stakeholder synonym. Ein Stakeholder ist jeder, der ein Eigeninteresse an dem hat, was eine Organisation tut. Ein Klient ist dagegen jeder, dem eine Organisation einen Nutzen liefert. Insgesamt kommt es aber auf das Gleiche heraus und umfasst Kunden, Anteilseigner, Mitarbeiter, Lieferanten, Communities und viele mehr.

Bedauerlicherweise werden Stakeholder oft mit Shareholdern verwechselt und Klienten normalerweise mit Kunden. In Ermangelung eines besseren Wortes habe ich beschlossen, die Worte Klienten und Stakeholder in diesem Buch synonym zu verwenden. Denken Sie einfach daran, dass ich damit nicht nur externe Kunden und Shareholder meine. Ich meine *jeden*, der irgendwie beteiligt ist und sich für den geschäftlichen Erfolg des Unternehmens interessiert.

Jeder kann neue nützliche Praktiken entwickeln, die den drei genannten Prinzipien gerecht werden. Management 3.0 ist *nicht* durch konkrete Praktiken, wie Delegation Board, die Kudo-Box, Moving Motivators oder Feedback Wraps (siehe die folgenden Kapitel), *definiert*. Diese Praktiken und Übungen sind nur *Beispiele* für Dinge, die Management tun kann, um die Gesundheit einer Organisation zu verbessern. Allein durch das Trinken von Bio-Kaffee wird man kein „umweltbewusster“ Mensch, und genauso wenig setzen wir voraus, dass alle Liebhaber von Bio-Nahrung Kaffee trinken. Bio-Kaffee ist nicht Teil eines Frameworks oder einer Methode, aber ist eine einfache Praktik, die sicherlich gut zu umweltbewusster Ernährung passt.

Ebenso ist Management 3.0 weder ein Framework noch eine Methode. Es ist eine Sichtweise auf Arbeitssysteme mit ein paar wenigen zeitlosen Prinzipien. Ein Merit Money-System, Exploration Days oder ein Copilot-Programm passen alle gut zu einer Management 3.0-Denkweise. Keines dieser Verfahren ist zwingend *erforderlich*, aber Sie können sie definitiv *in Betracht ziehen*. Oder noch besser: Vielleicht können Sie eigene Management 3.0-Praktiken erfinden.

Und ja, ich glaube, dass man mit Management 3.0 „das Richtige tut“.

Management 3.0-Praktiken

Wenn Experten über Arbeitsmethoden für bestimmte Menschen diskutieren, kommen sie oft mit einer Sammlung von „Best Practices“ daher. Ich stimme denjenigen zu, die sagen, dass es keine *Best Practices* gibt, sondern bestenfalls *Good Practices*, also gute Praktiken. Aber noch schlimmer ist aus meiner Sicht, *gar keine* Praktiken anzubieten. Prinzipiell ist es eine gute Praxis, beides zu vermitteln, Prinzipien *und* Praktiken. Projektmanager, Software-Entwickler und Kreativarbeiter haben Zugriff auf viele Praktiken, die sie für ihre tägliche Arbeit nutzen können. Aber was sind die guten Praktiken für Management?

Prinzipiell ist es eine gute Praxis,
beides anzubieten,
Prinzipien und Praktiken.

Wenn ich Arbeitnehmer nach Beispielen für gute Management-Praktiken frage, fallen ihnen seltsamerweise nur Prinzipien ein wie „Kunden begeistern“, „gemeinsame Ziele haben“ oder „dem Team vertrauen“. Ich glaube, diese Vorschläge sind vernünftig und gut gemeint, aber sie sind nicht *konkret*. Mit konkret meine ich spezifische Praktiken, die einem Anfänger so erklärt werden können, dass er genau weiß, was am nächsten Montagmorgen zu tun ist. „Ein Servant Leader sein“, ist abstrakt. Dem Team Kaffee bringen, ist konkret. Sich selbst entbehrlich machen, ist abstrakt. Einen sechsmonatigen Urlaub nehmen, das ist konkret.

Wenn es um Management geht, sind die meisten Menschen Anfänger. Sie brauchen konkrete Ratschläge und Anleitungen als Antwort auf ihre „Wie-Fragen“.

- *Wie* messen wir die Leistung?
- *Wie* können wir Leistungsbeurteilungen ersetzen?
- *Wie* entscheiden wir über Gehälter und Boni?
- *Wie* können wir Karrierewege und Beförderungen anbieten?
- *Wie* motivieren wir unsere Mitarbeiter?

Wenn jemand lernt, Auto zu fahren, dann reicht es nicht, ihm oder ihr zu sagen: „Das allgemeine Prinzip ist, am Ziel anzukommen, ohne jemand anderen verletzt oder getötet zu haben. Viel Glück!“ Jeder Fahranfänger benötigt schon ein bisschen mehr Führung. (Bei mir war es jedenfalls so!) Er oder sie braucht konkrete Tipps, wie man z.B. das Lenkrad hält, wie man die Straße im Blick behält oder wann und wie man Licht und Blinker einsetzt. In Europa müssen Fahranfänger lernen, mit der Gangschaltung umzugehen, in den USA dagegen den Getränkehalter zu bedienen. Fahranfänger werden die Prinzipien sehr schnell verstehen, aber nur, wenn sie dank der Anwendung von Praktiken die ersten Fahrstunden überleben. Es ist Aufgabe des Fahrlehrers, verständlich zu machen, dass alle Regeln nur gute Praktiken sind, die dabei helfen, für ausreichend Sicherheit zu sorgen.

Sobald man Menschen konkrete Praktiken an die Hand gibt, läuft man leider auch Gefahr, dass einige sie wortwörtlich anwenden, ohne die zugrunde liegenden Prinzipien zu verstehen. Beispielsweise sollte ein Team begreifen, dass der Sinn eines Standup-Meetings ist, die Kommunikation kurz und effektiv zu gestalten. Dagegen wurde mir von einem Team berichtet, in dem Teammitglieder nach 15 Minuten unterbrochen wurden, da es sich ja um ein „15 Minuten Standup-Meeting“ handelte. Ein anderes Team hatte Schwierigkeiten, einen Rollstuhlfahrer im Standup-Meetings zu akzeptieren, da dieser ja nicht aufstehen konnte! Die hirnlose Einhaltung von Regeln verbunden mit einem stetigen Verlust des Verständnisses von Prinzipien ist jedes Mal ein Auftakt für Bürokratie.



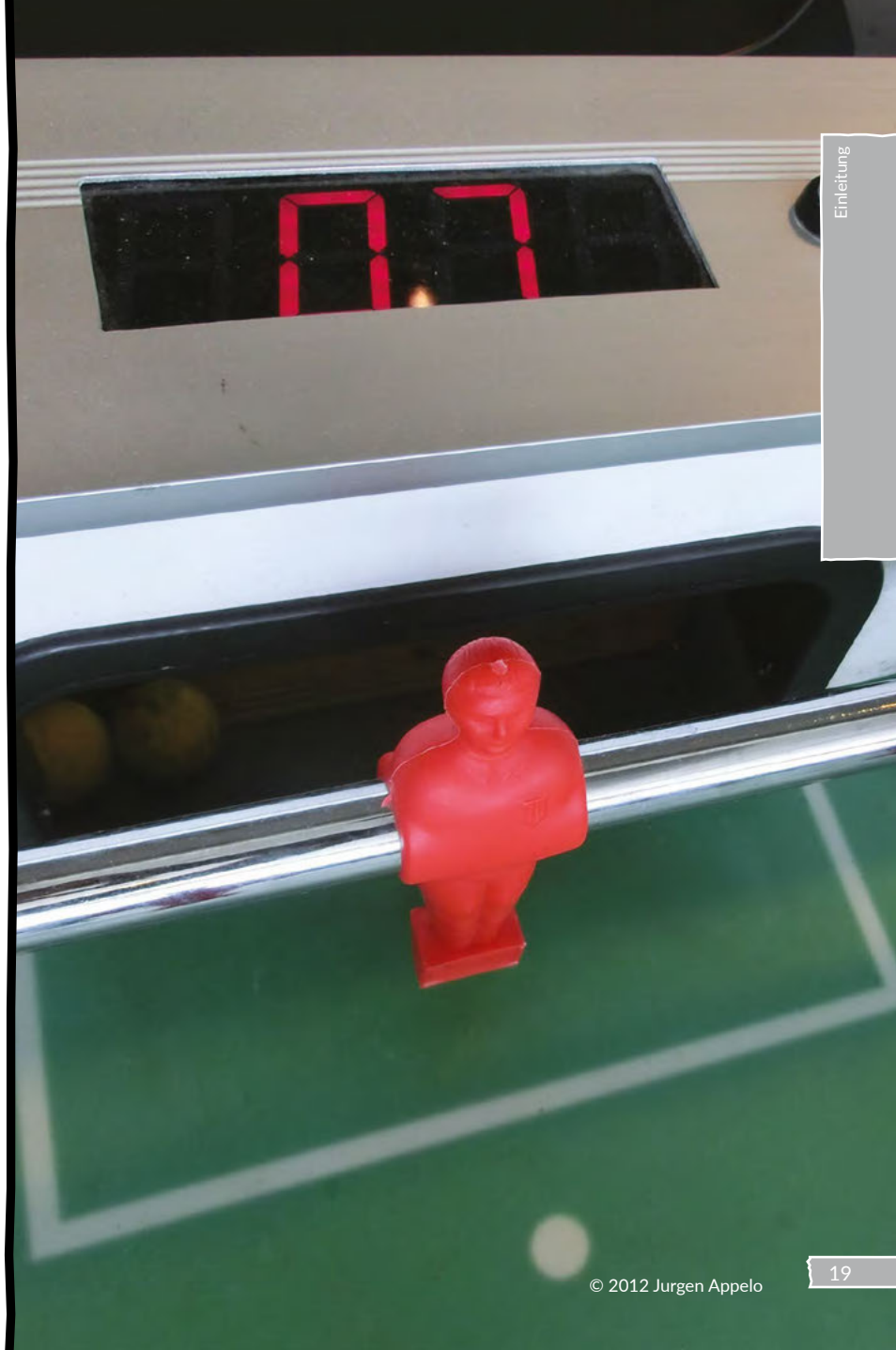
Wenn ich gute Management 3.0-Praktiken aufzeige, laufen diese ebenso Gefahr, dogmatische oder bürokratische Tendenzen zu fördern. Wenn ich zum Beispiel vorschlage, dass Menschen sich gegenseitig Kudo-Karten als Zeichen ihrer Wertschätzung geben, werden mir manchmal Fragen gestellt wie „Sollen wir es anonym oder öffentlich machen?“, „Soll ich sie ihnen persönlich geben oder die Karten in eine Schachtel tun?“ oder „Geht es nur mit Papier oder auch elektronisch?“ Das ist, wie wenn ich Ihnen sage, Sie sollen Ihrem Team am Morgen Kaffee bringen, und sie fragen mich, ob das Team Milch oder Zucker haben möchte und ob man auch Kekse mitbringen sollte und wenn ja welche? Und was ist, wenn eine Person nur Tee trinkt? Mein Gott, ich weiß es doch auch nicht! Finden Sie es heraus! Ich weigere mich, allzu spezifisch zu sein. Denn dann besteht die Gefahr, dass Menschen eine Checkliste machen und alles wörtlich nehmen, was ich sage! Das *Prinzip* hinter der Idee, dem Team Kaffee zu bringen, ist, dass man versucht, ein „Servant Leader“ zu sein und dienende Führung zu praktizieren. Also verhalten Sie sich einfach so.

Großartiges Management

Dieses Kapitel begann mit einer Reihe von deprimierenden Geschichten über „Missmanagement“. Ich möchte dieses Kapitel jedoch nicht beenden, ohne auch ein paar motivierende Beispiele genannt zu haben. Glücklicherweise habe ich eine Menge guter Geschichten zur Auswahl. Hier einige Beispiele, bei denen es um die Nutzung des Büroraums durch Angestellte geht:

Bei der Firma VI, einem Softwareunternehmen in Rotterdam, ließ das Management aus einigen Bürowänden große schwarze Wandtafeln machen. Gleichzeitig verteilten sie bunte Stifte, damit die Mitarbeiter ihre Büros selbst dekorieren konnten. Eines Tages beschloss ein Team, ihren Happiness-Index öffentlich darzustellen und so malten die Teammitglieder jeweils farbige Linien über die ganze Wand. Die Kreidewände machen nicht nur das Büro bunter. Sie unterstützen auch das Bedürfnis des Teams nach Experimentieren, Lernen und Weiterentwicklung.

Bei Cisco Systems in Oslo lieben es die Mitarbeiter, mit ihrem Fußballkicker in der Kantine zu spielen. Allerdings ist das nicht irgendein Kicker, sondern ein ganz *spezieller*! Die Jungs aus der Technik haben den Kickertisch mit einigen technischen Veränderungen stark optimiert. In den zwei Toren sind zum Beispiel Lasermessgeräte installiert und mit einem digitalen Zähler verbunden, sodass der Tisch die erzielten Tore anzeigen kann. Der Tisch verfügt auch über einen ID-Kartenleser, sodass sich die Spieler identifizieren können. Die Mitarbeiter haben den Tisch aufgerüstet, weil das Experimentieren mit Technologien ihnen hilft, innovativ zu sein. Und Management gestattet ihnen, so viel Zeit mit dem Kicker zu verbringen, wie sie wollen.



Bei Future Processing in Gliwice (Polen) gibt es Wände, an denen die Porträts und Namen der Mitarbeiter hängen. In diesem Unternehmen ist es Tradition, von jedem neuen Mitarbeiter ein Foto zu machen und diese Bilder im Essensbereich aufzuhängen. Außerdem stellen sie das schnelle Unternehmenswachstum mit einer Grafik dar, die aus den Namen der Mitarbeiter besteht. Damit würdigt das Unternehmen, dass es eigentlich alles den Mitarbeitern verdankt und entwickelt so unter den Mitarbeitern auch ein Gefühl des Stolzes.

Bei InfoJobs, einem Unternehmen in Barcelona, das als „Best Place to Work“ anerkannt ist, beschlossen die Mitarbeiter, ihre Besprechungsräume nach ihren Unternehmenswerten zu bezeichnen, und sie entsprechend zu dekorieren und zu verwenden. Beispielsweise findet man im *Alegría* („Glück“)-Zimmer schöne Kissen und Decken sowie Blumen, Bücher und Yoga-Matten. Es ist der Raum, wo die Menschen sich ausleben können und Glückseligkeit erleben dürfen. Ach ja, und die Human-Resource-Abteilung nannte sich selbst in People Development Support um, weil die Mitarbeiter fanden, dass dieser neue Name besser passt.

CCP Games, ein Unternehmen für Onlinespiele aus Reykjavik, baut riesige virtuelle Welten und Universen voller Schlachtschiffe und Aliens. Interessant fand ich hier, welchen Weg zwei Teams gefunden haben, um zwei unterschiedliche Arten von Taskboards nebeneinander zu verwenden. Ein „Scrum“-Board (eine visuelle Darstellung von Anforderungen und Aufgaben) dient zum Management der iterativen Produkt-Releases und ein „Kanban“-Board (eine andere Art Visualisierung des Workflows) wird für die kontinuierliche Weiterentwicklung von Raumschiffen verwendet. Die Teams zeigten mir stolz Bilder davon, wie ihre Raumschiffe von einem Board zum anderen fliegen!

Bei Spotify in Stockholm hatte das Management die Gestaltung der neuen Büros an ihre Mitarbeiter delegiert. Als eine besondere Lösung zur Abgrenzung der offenen Arbeitsplätze entwickelten die Mitarbeiter die Idee, statt Wände oder Glasscheiben ein Geflecht

von Drähten zu verwenden. Diese Lösung gibt den Menschen sowohl ein Gefühl von Transparenz als auch das einer Privatsphäre.

Ein weiteres Unternehmen mit sehr modernen Büroflächen ist Wooga, ein Online-Gaming-Unternehmen in Berlin. Die Mitarbeiter dieses Unternehmens haben Wettbewerbe um die am besten gestalteten Büroflächen durchgeführt. Ich muss zugeben, dass das sicher eines der buntesten Büros war, die ich je besucht habe.

Ja, ich habe all diese Unternehmen selbst besucht. (Hatte ich schon erwähnt, dass ich viel unterwegs bin?) Zugegeben, Verbesserungen bei der Nutzung der Bürofläche können manchmal rein kosmetischer Natur sein. Aber ich glaube, dass die Beispiele, die ich erlebt habe, Indikatoren für gutes Management sind, die oft gar nicht viel Geld oder Aufwand erfordern. In der Tat sind die erwähnten Beispiele einfach, billig und nicht sehr spektakulär. Aber sie funktionieren! Ich habe das Glück und den Stolz der Mitarbeiter erlebt. Ich habe ebenso Menschen gesehen, die nicht darauf warteten, dass Manager ihre Situation verbessern, sondern die Verantwortung für das Management in ihre eigenen Hände genommen haben. Kreativarbeiter entscheiden sich dafür, ihr eigener Chef zu sein.

**Kreativarbeiter entscheiden sich
dafür, ihr eigener Chef zu sein.**

Es ist beruhigend zu sehen, dass einige Leute verstehen, wie man Mitarbeiter motiviert und wie man das System verbessern und gleichzeitig Mehrwert für Stakeholder schaffen kann. Und es ist gut zu sehen, dass fähige Wissens- und Kreativarbeiter nicht auf die Erlaubnis vom Chef warten, um etwas zu verändern. Hoffentlich wird es in Zukunft noch viel mehr solche Geschichten geben.