

Radical Candor - Authentisch führen

Scott

2024

ISBN 978-3-8006-7281-3

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Wichtigste dabei ist, (1) ein einfaches System zu haben, mit dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ideen und Beschwerden äußern können; (2) dafür zu sorgen, dass zumindest einige der angesprochenen Probleme schnell angegangen werden; und (3) regelmäßig Begründungen zu liefern, warum andere Probleme nicht adressiert werden. Dieses System sollte nicht nur jeden in die Lage versetzen, auf Dinge hinzuweisen, die besser sein könnten, sondern auch anderen die Möglichkeit bieten, diese Fehler zu beheben oder Änderungen vorzunehmen. Sie müssen sich darauf einlassen, dass *Sie* um Hilfe gebeten werden, und Sie müssen sich mit Begeisterung für das System einsetzen. Legen Sie klare Grenzen dafür fest, wie viel Zeit Sie erübrigen können, und sorgen Sie dafür, dass diese Zeit höchst wirkungsvoll eingesetzt wird.

Bei Google kamen meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ständig mit guten Ideen zu mir – und zwar mehr, als ich bewältigen konnte –, und das wurde mir zu viel. Also etablierte ich ein »Ideen-Team«, um sie zu prüfen. Um diesem Team einen Rahmen zu geben, stützte ich mich auf einen Artikel aus der *Harvard Business Review* (HBR), in dem erklärt wurde, wie eine Kultur, in der Tausende von »kleinen« Ideen umgesetzt werden, Vorteile für die Kunden schaffen kann, die von der Konkurrenz nicht nachgeahmt werden können. Eine einzelne große Idee kann recht leicht kopiert werden, aber Tausende von Verbesserungen sind von außen unmöglich zu erkennen, geschweige denn zu imitieren.¹³

Als Nächstes erläuterte ich ihnen einige der wichtigsten Grundlagen für die Arbeit des Ideen-Teams, vor allem ihre Befugnisse. Das Ideen-Team sollte sich *jede* Idee, die von *irgendjemandem* vorgebracht wurde, anhören, die Gründe für abgelehnte Ideen klar und deutlich beschreiben, und den Leuten bei der Umsetzung der für gut befundenen Ideen helfen. Wenn die Idee von einer Person besonders vielversprechend schien, konnte das Team sogar dem Vorgesetzten dieser Person vorschlagen, sie für die Umsetzung der Idee von ihrer »normalen Arbeit« freizustellen. Sie sollten mir bis zu drei Ideen pro Woche vorbringen.

Nach der Umsetzung dieser Innovation war ich nicht mehr so gestresst, wenn ich in einem Meeting von einer coolen Idee hörte oder eine E-Mail, die vor Enthusiasmus strotzte, bekam. Vielmehr konnte ich begeistert reagieren und die Idee an das Ideen-Team weiterleiten. Schon bald meldeten sich viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Ideen, die sie für die Verbesserung des Produkts, zum Wachstum des Unternehmens und zur Effizienzsteigerung

13 <https://hbr.org/2008/02/getting-the-best-employee-idea>

unserer Prozesse hatten. Wir kreierten ein Ideen-Tool (im Prinzip nur ein Wiki), mit dem die Leute ihre Ideen vorbringen, das Team die Ideen prüfen und für gut oder nicht gut befinden konnten. Das war eine Form des Zuhörens, und die Leute, deren Ideen angenommen wurden, fühlten sich definitiv von ihren Kollegen gehört. Die Leute, deren Ideen verworfen wurden, wussten, dass ihre Ideen ausdrücklich abgelehnt worden waren. Das war ein viel deutlicheres Signal als die Funkstille eines überlasteten Chefs. Eine Abstimmung ist jedoch nicht immer die beste Methode, um die besten Ideen zu finden, oder um gegenseitiges Zuhören zu gewährleisten. Daher habe ich das Ideen-Team gebeten, *alle* Ideen zu lesen und mit allen zu sprechen, die die Ideen vorgebracht hatten – *zuzuhören*. Nach dieser Neuerung wählte das Team durch eine Kombination aus Abstimmung und Beurteilung die besten Ideen aus.

Und was noch wichtiger war, war, dass das Team den Leuten half, die ausgewählten Ideen umzusetzen. Zuweilen ging es darum, den Menschen Zeit für die Arbeit an den Ideen zu verschaffen oder einen Input von mir zu bekommen. Aber häufig ging es nur um Bestätigung oder Motivation durch Zuhören und Reagieren. »Ja, das ist eine coole Idee! Setz' sie um!«

Sarah Teng, eine Mitarbeiterin im AdSense-Team, die gerade ihren College-Abschluss gemacht hatte, hatte die Idee, programmierbare Tastaturen einzusetzen, um Shortcuts für Sätze oder Abschnitte zu erstellen, die bei der Kommunikation mit Kunden immer wieder verwendet wurden. Das schien eine recht gute Idee zu sein. Also bat mich das Ideen-Team, das Budget für den Kauf von programmierbaren Tastaturen freizugeben. Ich tat das auch, und diese einfache Idee steigerte die Effizienz des globalen Teams um 133 Prozent. Das bedeutete, dass alle Teammitglieder viel weniger Zeit damit verbringen mussten, dieselben Wörter immer wieder zu tippen, und mehr Zeit hatten, weitere gute Ideen zu entwickeln – eine wirklich positive Entwicklung. Bäm!

Als Sarah dem Team das Projekt vorstellte, dankte ich ihr nicht nur. Ich zeigte auch eine Grafik, wie diese Idee unsere Effizienz im Laufe der Zeit verbessern würde. Aber Effizienz ist nicht unbedingt das, was die Leute am meisten interessiert. Also betonte ich den Teammitgliedern gegenüber auch, dass sie durch die Innovation mehr Spaß an ihrer Arbeit hätten und sie ihnen dabei helfen werde, sich beruflich weiterzuentwickeln, da sie weniger Zeit mit Routineaufgaben und mehr Zeit mit interessanten Arbeiten verbringen würden. Ich sagte, dass Sarah eine Gelegenheit bekomme, ihre Idee Führungskräften eines anderen, viel größeren Teams vorzustellen, und so eine noch viel größere Reichweite erzielen könne. Und ich schickte *noch*

einmal den HBR-Artikel herum, in dem erläutert wurde, dass ein Wettbewerbsvorteil in der Regel nicht aus einer einzigen großen Idee, sondern aus der Kombination von Hunderten kleinerer Ideen entsteht.

Warum habe ich all das Drumherum gemacht? Erstens, um zu zeigen, wie groß die Auswirkungen ihrer Idee waren. Die Nutzung von programmierbaren Tastaturen war für sich genommen kaum revolutionär. Aber als die Leute die Gesamtauswirkungen dieser Idee sahen und andere sich im Laufe der Zeit auch dafür erwärmen konnten, schien Sarahs Idee viel größer zu sein. Zweitens wurden diejenigen, die ähnliche Ideen hatten, dadurch ermutigt, ihre Idee auch vorzubringen. Drittens – und dieser Punkt ist am wichtigsten – wurden die Menschen motiviert, den Ideen der anderen *zuzuhören*, sie ernst zu nehmen und sich gegenseitig bei der Umsetzung zu helfen, ohne auf den Segen der Chefs zu warten. Es geschieht leicht, dass »kleine« Ideen in großen Unternehmen verloren gehen, und falls das passiert, werden schrittweise Innovationen getötet.

Hunderte von wirklich klugen Leuten hatten schon jahrelang im Online-Sales und Operations gearbeitet. Es fiel mir schwer zu glauben, dass noch niemand vorher auf die Idee der programmierbaren Tastaturen gekommen war. Aber falls doch, hatten die Führungskräfte nicht zugehört. Wenn Sie eine Kultur schaffen können, in der die Menschen einander zuhören, werden Sie damit anfangen, Probleme zu beheben, von denen Sie als Chef nicht einmal wussten, dass sie existierten.

Am bedeutendsten für mich war, dass die Moral im Team sehr viel besser wurde. Die »Googlegeist«-Umfrage über die Arbeitsmoral der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergab, dass das Team, das die E-Mails des Kundensupports für AdSense beantwortete, die Rolle, die Innovationen bei ihrer Arbeit spielten, viel wichtiger einschätzte als die Entwickler, die an der Suche-Funktion arbeiteten – und das trotz der Tatsache, dass diese Entwickler vermutlich zu den kreativsten der Welt gehören.

Zuweilen ist die Schaffung einer Kultur des Zuhörens lediglich eine Frage des richtigen Durchführens von Meetings. Wenn nur ein paar Leute in einem Meeting redeten, habe ich das unterbunden und sorgte dafür, dass alle gehört wurden. Manchmal stand ich in einem Meeting auf, ging umher und hinderte eine Person, die zu viel redete durch körperlichen Einsatz daran, weiterzureden. Es gab auch die Situation, dass ich vor einem Meeting ein kurzes Gespräch mit den Leuten führte, wobei ich einigte bat, sich zurückzuhalten, und andere, etwas zu sagen. Mit anderen Worten bestand ein Teil meines Jobs darin, ständig neue Methoden zu finden, um den »Stillen eine Stimme zu geben«.

Sich an eine Kultur des Zuhörens anpassen

Meine Freundin Astrid Tuminez konnte eine großartige Geschichte darüber erzählen, wie wichtig es ist, sich in einer neuen Situation an eine Kultur des Zuhörens anzupassen. Sie wuchs in einem winzig kleinen Fischerdorf in den Slums der Philippinen auf. Später machte sie dann aber Karriere und hatte Stationen in Moskau (wo ich mit ihr zusammenarbeitete), New York und Singapur. Während sie im United States Institute of Peace arbeitete, wurde sie eingeladen, am Friedensprozess mit der Moro Islamic Liberation Front im Süden der Philippinen mitzuwirken. Als sie ankam, verhielt sie sich wie eine New Yorkerin – sehr business-like – und vereinbarte einen Termin nach dem anderen.

Dann berichtete ihr ein Mitglied des philippinischen Verhandlungsteams davon, dass jemand aus der Gruppe der Muslime/Moro eine Nachricht an Manila geschickt hatte, in der stand: »Wer ist diese Frau? Von welchem Planeten kommt sie?« Die Person, die Astrid diese Rückmeldung gab, war ganz besonders daran interessiert, dass Astrid erfolgreich war, da sie bei ihrem Kennenlernen festgestellt hatten, dass sie dieselbe Herkunft hatten.

Auf die Muslime machte Astrid den Eindruck, gefühllos, nicht gastfreundlich und fremd zu sein (obwohl sie Filipina war und Filipino sprach). Als sie darüber nachdachte, wurde ihr klar, dass sie einige gravierende Fehler gemacht hatte – zum Beispiel hatte sie Meetings mit Leuten durchgeführt, ohne ihnen ein richtiges Essen anzubieten, was so wichtig in deren Kultur ist. Die nächsten paar Monate verbrachte sie damit, zuzuhören und nur »lockere« Meetings durchzuführen. Sie ging zu öffentlichen Veranstaltungen und machte die Runde, ohne ein Meeting nach dem anderen zu planen. Und wenn sie zu einem Meeting einlud, sorgte sie dafür, dass sie reichlich Essen anbieten konnte.

Indem sie sich die Zeit nahm, die Leute kennenzulernen, und indem sie einfach nur zuhörte, konnte sie Vertrauen aufbauen und zeigen, dass ihr der Friedensprozess wirklich am Herzen lag. Schlussendlich zeigten die Moros ihre Bereitschaft, mit ihr zu sprechen und sie an Orte zu führen, wo Außenstehende nicht hingehen konnten oder wollten. Das machte den Unterschied aus, durch den es möglich war, in den komplexen und detailreichen Verhandlungen, die ihr Job mit sich brachte, erfolgreich zu sein.

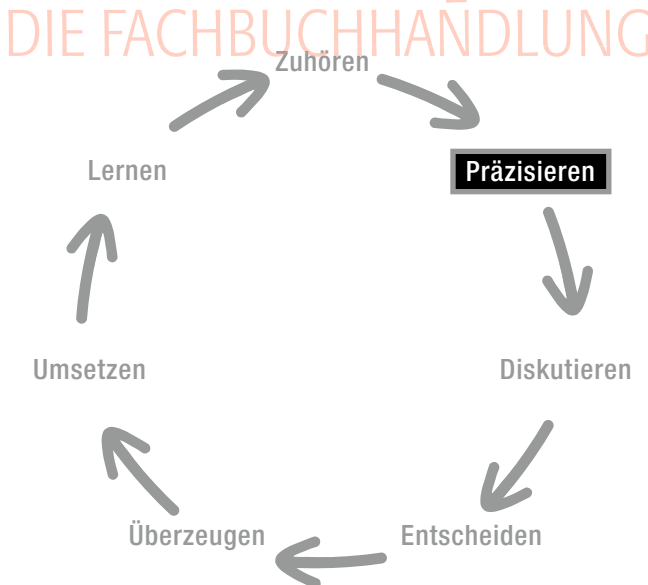
PRÄZISIEREN

*»Nur durch Auswahl, Weglassen und Betonung
gelangen wir zu dem, was wirklich gemeint ist.«*

– Georgia O’Keeffe

Sobald Sie eine Kultur des Zuhörens geschaffen haben, müssen Sie im nächsten Schritt sich selbst und Ihre direkten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu bringen, Gedanken und Ideen besser zu strukturieren und zu vermitteln. Der Versuch, ein Problem zu lösen, das nicht klar beschrieben wurde, wird vermutlich keine gute Lösung hervorbringen. Über eine halb-gare Idee zu diskutieren wird diese vermutlich sterben lassen. Als Chef sind Sie der Redakteur, nicht der Autor.

Als Jony Ive während der Gedenkfeier bei Apple für Steve Jobs eine Rede hielt, merkte er an, dass Steve Jobs verstanden habe, wie wichtig es sei, neue Ideen zu fördern und zu präzisieren. »Er ging den Prozess der Kreativität mit einer seltenen und wunderbaren Ehrfurcht an«, sagte Jony. »Er war sich im Klaren darüber, dass die Ideen, die sich schlussendlich zu etwas Großem entwickeln können, anfänglich zerbrechliche und nicht klar formulierte Gedanken sind, die so leicht überhört, so einfach zerstört und genauso einfach verworfen werden können.«



Bei neuen Ideen muss es sich nicht immer um grandiose Pläne für das nächste iPad handeln. Womöglich sagt Ihr Team so etwas wie: »Dieser Prozess frustriert mich«, oder »Ich fühle mich bei der Arbeit nicht mehr so motiviert wie früher«, oder »Ich glaube, unsere Vertriebspräsentation könnte besser sein«, oder »Ich könnte besser arbeiten, wenn es im Büro mehr natürliches Licht gäbe« oder »Sollten wir nicht einfach aufhören, X zu tun?«, oder »Ich würde gerne mit der Arbeit an Y beginnen«.

Natürlich ist es verlockend, auf solche Aussagen nicht zu reagieren. »Ich habe gerade keine Zeit, mich damit zu beschäftigen!« Aber wenn Sie sich einen Moment Zeit nehmen, zu klären, was hinter den Ideen steckt, werden Sie langfristig Zeit sparen. Nehmen Sie sich die Zeit, damit Ihre direkten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erklären können, was sie meinen, sodass sie etwas unternehmen können, um das Problem zu beheben oder die Chance nutzen, statt sich nur zu beschweren.

Es ist wichtig, die Leute in Ihrem Team dazu zu bringen, ihre Gedanken und Ideen zu erläutern, damit Sie deren beste Ideen nicht abtun oder Probleme nicht sehen, die sie beschäftigen. Es ist nicht nur wichtig, neue *Ideen* zu verstehen. Vielmehr ist es ebenso wichtig, und oft schwieriger, die *Menschen* zu verstehen, denen Ihr Team diese Ideen erläutern muss.

Klar strukturierte Gedanken

Schaffen Sie einen sicheren Raum, um neue Ideen zu befördern

Ein Teil Ihrer Aufgabe als Chef besteht darin, Ihre Mitarbeiter darin zu unterstützen, ihre Ideen zu durchdenken, bevor sie sie der rauen Welt der Diskussion aussetzen. Russ Laraway erklärte mir, warum ich das völlig falsch angegangen sei, als ich mein Team bei Google anwies, mir keine Probleme vorzulegen. Ich sagte ihnen, mir drei Lösungen und eine Empfehlung vorzustellen. »So hilfst du den Leuten nicht, Innovationen zu entwickeln«, sagte Russ. »Du bittest sie, Entscheidungen zu fällen, bevor sie Zeit hatten, darüber nachzudenken. Wann haben sie die Gelegenheit, einfach mal mit dir zu reden und zu brainstormen?« Mir wurde klar, dass Russ recht hatte. Ich erfüllte einen wichtigen Teil meiner Arbeit nicht, wenn ich auf dem Ansatz »drei Lösungen und eine Empfehlung« beharrte.

Susan Wojcicki, die bis 2023 CEO von YouTube war, verstand es, ihr Team dabei zu unterstützen, neue Ideen zu entwickeln, bevor sie in Diskussionen zerredet wurden. Schon zu Beginn der Geschichte von Google brachten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Ideen der Executive Management Group (EMG) von Google vor. Zu diesem Gremium gehörten die Gründer, der CEO und eine Reihe von Führungskräften. Die Diskussionen in diesen

Meetings waren sehr rau, und es war der Ort, an dem neue Ideen starben. Susan, die nicht nur erkannte, wie viel Stress das für ihr Team bedeutete, sondern auch wie groß die Gefahr für Innovationen bei Google war, unternahm etwas dagegen und rief Meetings vor den EMG-Meetings ins Leben, in denen neue Ideen entwickelt oder Probleme klarer benannt werden konnten.

Es gibt zahlreiche Forschungsergebnisse, die belegen, dass viele Innovationen entstehen, wenn Unternehmen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei unterstützen, neue Ideen zu entwickeln, indem sie den Raum und die Zeit schaffen, um ihre Ideen zu präzisieren.¹⁴ Im gesamten Silicon Valley haben verschiedene Unternehmen mit unterschiedlichen Möglichkeiten experimentiert, wie sie ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diese Art der Freiheit geben konnten. Google ist für seine 20-Prozent-der-Zeit-Regel bekannt. Diese besagt, dass jeder theoretisch 20 Prozent seiner regulären Arbeitszeit an einer von ihm ausgewählten Idee arbeiten kann. Nicht allzu viele nehmen diese 20 Prozent der Zeit in Anspruch, also gehört diese Regel wohl eher zu einem der Fantasie entsprungenen Google denn zu dem echten Google. Aber die Fantasie beflügelt die Realität. Und es ist eine Tatsache, dass eine Reihe wichtiger Produkte, darunter Gmail, als Projekt in den 20 Prozent der Zeit angefangen haben.

Scott Forstall, der das iOS-Team bei Apple aufgebaut hat, testete einen anderen Ansatz, der Blue Sky genannt wurde. Wenn die Leute eine Idee für ein Projekt hatten, an dem sie arbeiten wollten, konnten sie das bei Blue Sky vorstellen. Wenn es genehmigt wurde, wurden sie für zwei Wochen von ihrer regulären Arbeit freigestellt, um die Idee weiterzuentwickeln. In ähnlicher Weise veranstalteten Twitter, Dropbox und viele Start-ups sogenannte Hack-Weeks, in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Zeit bekommen, um neue Ideen zu verfolgen.

Häufig werden in Brainstormings neue Ideen hervorgebracht und präzisiert. Diese Sessions sind aber nicht nur unstrukturierte Gespräche, in denen es keinem erlaubt ist, etwas Negatives zu sagen. Es gibt viele schlechte Ideen, und diese müssen auch als solche erkannt werden. Wenn Ideen von allen Seiten beleuchtet werden, bedeutet das nicht unbedingt, dass sie sofort aufgegeben werden – so können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Gedanken strukturieren. Es gibt auch gute Ideen, die auf den ersten Blick schlecht aussehen. In einer guten Brainstorming-Session werden gute und schlechte Ideen identifiziert, ohne zu viele gute Ideen zu verwerfen oder zu viel Zeit auf die schlechten zu verschwenden. Pixar hat eine Technik,

14 <http://www.wsj.com/articles/SB115015518018078348>

die »Plussen« genannt wird. Anstatt zu sagen »Nein, das ist eine schlechte Idee«, müssen die Leute eine Lösung für das betreffende Problem vorbringen.

Weniger dramatisch als diese Art von formalen Meetings und Besprechungen sind unsere wöchentlich stattfindenden Einzelgespräche. (In Kapitel 8 finden Sie Anregungen, wie Sie Einzelgespräche produktiver gestalten können.) Diese Gespräche sollten ein sicherer Ort für Ihre direkten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein, an dem Sie mit ihnen über neue Ideen sprechen können. In diesem Rahmen sollten Sie die Ideen nicht beurteilen, sondern Ihren direkten Mitarbeitern helfen, ihre Gedanken zu strukturieren. Dies ist eine Art des »Plussens«. Sie können auf Probleme hinweisen, verfolgen aber das Ziel, einen Weg zu finden, wie diese Probleme umgangen werden können, dabei aber Ideen nicht nicht verworfen werden.

Anderen gegenüber klar sein

Machen Sie Gedanken/Ideen für andere leicht verständlich

Als ich Wirtschaftswissenschaften studierte, erzählte einer meiner Professoren eine Geschichte über ein Treffen von Präsident Franklin Delano Roosevelt und dem Ökonomen John Maynard Keynes. Roosevelt hatte sehr wenig Zeit, aber er verbrachte mehr als eine Stunde mit dem Wissenschaftler. Wenn Roosevelt die keynesianische Lehre verstanden hätte, wäre die Weltwirtschaftskrise womöglich früher zu Ende gegangen, und großes Leid hätte verhindert werden können. Aber am Ende des Gesprächs war der Präsident nicht überzeugt.

Mein Professor stellte die Frage: »Wessen Schuld war das? Roosevelts, weil er es nicht verstanden hat, oder Keynes', weil er es nicht richtig erklärt hat?« Das war einer der Momente in meiner Ausbildung, die mein Leben veränderten. Ich hatte die Verantwortung für das Verstehen immer auf den Rezipienten, nicht den Sender geschoben. Aber nun erkannte ich, dass Keynes' Genialität in seinem Kopf eingeschlossen war, so als existierte sie gar nicht. Er war dafür verantwortlich, die Ideen, die ihm so offensichtlich erschienen, auch für Roosevelt verständlich zu machen. Dazu war er nicht in der Lage. Viel zu häufig gehen wir davon aus, dass jemand »dumm« oder »engstirnig« ist, wenn er das, was wir ihm sagen, nicht versteht. Das ist aber nur selten der Fall. Wir kennen zwar unser Thema in- und auswendig, aber wir kennen die Person, der wir das Thema verständlich machen wollen, nicht, und daher schaffen wir es nicht, unsere Themen zu vermitteln.

Sie werden das besser verstehen, wenn Sie sich die Zeit nehmen, die Menschen, mit denen Sie reden, zu verstehen. Was wissen sie bereits und