

Manifest für menschliche Führung

Raitner

2024

ISBN 978-3-8006-7292-9

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.

schen Auffassung ist diese kontinuierliche Verbesserung im Lean Management aber nicht dem Manager vorbehalten, sondern die Aufgabe der »einfachen« Arbeiter. Ein kleiner, aber feiner Unterschied.

Um die sieben Arten der Verschwendung zu vermeiden, braucht es die Kreativität aller, die an diesen Abläufen beteiligt sind. Diese bis dahin »einfachen« Arbeiter dazu zu ermächtigen und dafür zu trainieren, ist die zentrale Aufgabe von Führungskräften. Im Kern ging es Taiichi Ohno also um die Entfaltung dieses ungenutzten menschlichen Potenzials.

Um dem Nachdruck zu verleihen, wird *ungenutztes menschliches Potenzial* oder *ungenutzte Kreativität* deshalb häufig als achte Art der Verschwendung betrachtet. Zu Recht einerseits, ist doch das ungenutzte Potenzial von Mitarbeitern riesig, weil Organisationen immer noch wie Maschinen betrieben und Menschen darin wie Zahnrädchen behandelt werden, deren Fähigkeiten jenseits des aktuellen Jobs nicht gefragt sind. Andererseits hat diese achte Art der Verschwendung offensichtlich einen anderen Charakter als die klassischen sieben. Die Nutzung des kreativen Potenzials ist jedoch von so entscheidender Bedeutung im Lean Management, dass die Ergänzung der sieben klassischen Arten von Verschwendung durch diese achte sehr sinnvoll ist.

Es lohnt sich, wenn aus Humanressourcen endlich Humanpotenzial wird.

RESPEKT FÜR DEN MENSCHEN

Vieles lässt sich aus dem Lean Management lernen: den Wert für den Kunden verstehen, davon ausgehend den Wertstrom identifizieren und den Fluss durch das System optimieren, um unnötigen Aufwand zu vermeiden, und nicht zuletzt für eine kontinuierliche Verbesserung sorgen. Dabei geht es aber nicht

nur um die Anwendung von anderen und besseren Methoden, sondern ganz wesentlich um eine andere Führungskultur. Gern vergessen wird nämlich der *Respekt für die Menschen* als eine ganz wesentliche Säule des Toyota-Wegs.³⁸ Im Zentrum von Lean Management steht der Mensch als wesentlicher Erfolgsfaktor. Die zentrale Führungsaufgabe lautet deshalb »befähigen statt belehren.« Dieser Grundsatz verdient es, mindestens so intensiv verbreitet zu werden wie die bekannten Methoden des Lean Managements.

Der äußerst erfolgreiche Turnaround von Toyota lässt sich eben nicht nur mit der Erfindung und Einführung einiger bahnbrechender Konzepte durch einen genialen Ingenieur erklären, wie die Heldengeschichte von Taiichi Ohno das auf den ersten Blick vielleicht nahelegen könnte. Im Gegenteil: Grundlage dieser Transformation war ein Wandel der Führungskultur, durch den der Mensch mit seiner Kreativität in den Mittelpunkt rückte. Der einzelne Arbeiter war nicht länger passiv betroffenes Objekt, sondern wurde zum aktiv gestaltenden Subjekt, wie Taiichi Ohno es klar zum Ausdruck brachte:

*Standards sollten nicht von oben aufgezwungen, sondern von den Beschäftigten in der Produktion selbst festgelegt werden.*³⁹

Yoshihito Wakamatsu, der viele Jahre direkt unter Taiichi Ohno arbeitete, berichtete dazu die folgende Anekdote, die zeigt, wie ernst es Taiichi Ohno mit diesem *Empowerment* war: Bei einem Besuch in einem Werk von Toyota wurde Ohno von einem Manager einer anderen Firma begleitet. Diesem fielen die dort beobachtbaren Fehler in der Umsetzung des Toyota-Produktionssystems auf, und er fragte Ohno, warum dieser sie nicht sofort korrigiert hätte. Die Antwort war:

Ich bin geduldig. Ich kann meine Macht nicht nutzen, um sie zu zwingen, das zu tun, was ich von ihnen will. Das würde nicht zu hochwertigen Produkten führen. Was wir hingegen machen müssen, ist, beharrlich um Verständnis bei den Beschäftigten in den Werkshallen zu werben, indem wir sie von den wahren Vorzügen des Toyota-Systems überzeugen. Schließlich ist die Fertigung im Wesentlichen eine menschliche Entwicklung, die stark davon abhängt, wie wir unsere Arbeiter ausbilden.⁴⁰

Ein schönes Beispiel für die Grundhaltung *menschlicher* Führung. Es geht weniger darum zu korrigieren, anzuleiten oder zu belehren, sondern zu befähigen. Eine Korrektur der Abläufe von außen würde nur die Symptome kurzfristig bekämpfen, hätte aber keine nachhaltige Veränderung zur Folge. Das kann nur eine tiefgehende Befähigung ausgehend vom Verständnis der Prinzipien erreichen.

Genau das macht den einzelnen Arbeiter dann zum aktiven Gestalter der kontinuierlichen Verbesserung – und die damit einhergehende Breitenwirkung macht den entscheidenden Unterschied in der Transformation. Das darf heute wieder in Erinnerung gerufen werden, wo etwa die agile Transformation in vielen Unternehmen auf die Einführung von Blaupausen und Frameworks reduziert wird und so in der Sackgasse endet.

Das »e« in Lean und Agile steht demnach für Empowerment oder sollte jedenfalls dafür stehen. Leider wurden und werden beide, miteinander verwandten und aufeinander aufbauenden, Philosophien häufig reduziert auf die sichtbaren Praktiken, Methoden und Werkzeuge. Wer diese aber einführt, ohne gleichzeitig am Fundament des Menschenbilds und der Führungshaltung zu arbeiten, baut auf Sand. Das Ergebnis dieser Reduktion beschreibt Richard Feynman treffend als »Cargo-Kult«, also die

formschöne Imitation (in seinem Fall von wissenschaftlichem Arbeiten) ohne ein tieferes Verständnis des Zwecks und der Einordnung in das Gesamtbild:

In der Südsee gibt es einen Cargo-Kult in der Bevölkerung. Während des Krieges haben sie gesehen, wie Flugzeuge mit vielen begehrten Gütern gelandet sind, und sie wollen, dass dasselbe jetzt wieder geschieht. Also haben sie Dinge wie Start- und Landebahnen imitiert, Feuer an den Seiten der Start- und Landebahnen gelegt, eine Holzhütte gebaut, in der ein Mann sitzt, mit zwei Holzstücken auf dem Kopf wie Kopfhörer und Bambusstäben, die wie Antennen herausragen – er ist der Fluglotse –, und so warten sie auf die Landung der Flugzeuge. Sie machen alles richtig. Die Form ist perfekt. Es sieht alles genauso aus wie vorher. Aber es funktioniert nicht. Es landen keine Flugzeuge. Ich nenne diese Dinge Cargo-Kult-Wissenschaft, weil sie alle scheinbaren Regeln und Formen der wissenschaftlichen Untersuchung befolgt, aber ihr doch etwas Wesentliches fehlt, denn die Flugzeuge landen nicht.⁴¹

Im Zentrum von Agile steht das selbstorganisierte Team. Es wird explizit in den Prinzipien hinter dem Manifest für agile Softwareentwicklung eingefordert: »Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.«⁴² Und damit keine Zweifel an der damit einhergehenden Führungshaltung aufkommen, heißt es weiter: »Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen, und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.« Agile ohne Selbstorganisation und Empowerment gibt es nicht, auch wenn Frameworks oder Blaupausen mustergültig kopiert und ausgerollt wurden und

die Abläufe perfekt zelebriert werden. Solange Agile derart von außen – oder besser gesagt: von oben – über die Menschen gestülpt wird, ohne das nötige Empowerment und ohne die damit einhergehende Änderung der Führungshaltung, kann es nur im seelenlosen Cargo-Kult enden.

Wie bei Toyota und dem Lean Management liegt der Schlüssel zu einer erfolgreichen agilen Transformation weniger an den für Manager und Berater so reizvollen Fragen rund um die richtigen Frameworks, Abläufe, Methoden oder Tools, sondern viel mehr im Empowerment und der Selbstorganisation. Die Mitarbeiter müssen zu aktiv gestaltenden Subjekten der Transformation und ihrer Organisation werden, statt zu passiven Objekten und bloßen Zielgruppen von meist leicht übergriffigen Maßnahmen des Change-Managements entwürdigt zu werden.

SUPER CHICKEN

Das Menschliche im Digitalen ist also nicht nur eine individuelle Angelegenheit, sondern viel mehr eine Frage der Kultur und der Organisation. Eine Menge Supertalente ergibt noch lange kein gutes Team. Viele starke Egos können im Gegenteil als Team sogar sehr dysfunktional werden. Das gilt nicht nur für Fußballteams, sondern auch bei Hühnern.

In ihrem TED-Vortrag »Forget the pecking order at work« (dt. »Vergiss die Hackordnung am Arbeitsplatz«) berichtet Margaret Heffernan von einem beeindruckenden Experiment.⁴³ William Muir von der Purdue University untersuchte die Produktivität von Hühnern, was bei Hühnern recht einfach in der Anzahl der Eier gemessen werden kann. Für eine erste Gruppe wählte er nur die »Höchstleister« aus und sorgte dafür, dass sich nur die besten dieser *Super Chicken* fortpflanzten. Dem gegenüber stand eine zweite Gruppe durchschnittlicher Hühner, die nicht weiter selektiert oder beeinflusst wurden. Nach sechs Genera-

tionen waren die Hühner in dieser Kontrollgruppe gut genährt, voll gefiedert, und ihre Produktivität hatte sich sogar leicht erhöht. Entgegen der naiven Erwartung war das in der Gruppe der Super Chicks ein wenig anders: Bis auf drei waren alle tot – von den anderen zu Tode gepickt.

Die Erklärung für diesen auf den ersten Blick überraschenden Ausgang des Experiments ist recht banal. Die höhere Produktivität der Super Chicks ging einher mit ihrer Fähigkeit, sich gegen andere an der Futterschüssel durchzusetzen. Die gezielte Selektion genau dieser Individuen verstärkte dieses Merkmal der Aggression und das Konkurrenzverhalten von Generation zu Generation. Wer aber gegeneinander kämpft, setzt sich zwar als Individuum durch, verschwendet als Gruppe jedoch Energie. Der extreme Fokus auf individuelle Höchstleistung fördert also Konkurrenzkampf und dysfunktionale Teams. Leider sind Unternehmen, Schulsysteme und letztlich ganze Gesellschaften genau nach diesem Prinzip aufgebaut.

Dass Superstars allein noch kein Team machen, musste auch Google feststellen. Im Rahmen des »Projekts Aristoteles« wurde dort untersucht, was aus einer Gruppe von Menschen ein effektives Team macht. Als das mit großem Abstand wichtigste Element stellte sich dabei die *psychologische Sicherheit* heraus.⁴⁴ In effektiven Teams gibt es ein hohes Maß an Sicherheit, sodass sich die Mitglieder trauen, ihre Meinung offen zu sagen und Risiken einzugehen. Das ist die entscheidende Zutat, die aus dem Ganzen etwas Größeres als die Summe der Teile macht – und damit auch die wesentliche Führungsaufgabe. Es braucht dieses Gefühl der Sicherheit und des Vertrauens, um richtig gute Ideen hervorzubringen, wie Margaret Heffernan in ihrem TED-Vortrag mit der folgenden schönen Analogie erklärt:

Und so werden aus guten Ideen großartige Ideen, denn keine Idee wird voll ausgebildet geboren. Sie entsteht ein wenig so, wie ein Kind geboren wird, etwas hilflos und zunächst ohne Orientierung, aber voller Möglichkeiten. Und erst durch die großzügige Zuwendung, das Vertrauen und die Infragestellung, erreichen sie ihr volles Potenzial.⁴⁵

Diesem Hauptprinzip der psychologischen Sicherheit folgt mit einigem Abstand das Prinzip der *Verlässlichkeit* (Können wir uns darauf verlassen, dass jeder seine Arbeit pünktlich und gut erledigt?), die *Struktur und Klarheit* (Sind Ziele, Rollenverteilung und die Ausführungswege im Team klar?), der *Sinn* (Wird an etwas gearbeitet, was jedem im Team wichtig ist?) und schließlich der *Einfluss* (Glauben wir daran, dass unsere Arbeit einen Unterschied macht?).⁴⁶



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

4

SECHS THESEN FÜR NEUE FÜHRUNG

*Leaders don't create followers;
they create more leaders.*

TOM PETERS

Warum *neue* Führung? Und warum jetzt? Neue Führung ist kein neues Phänomen – wichtig und gefordert war ein Umdenken schon länger. Dringend wird es aber jetzt im Zuge der Digitalisierung und durch zunehmend verteiltes Arbeiten, auch verstärkt durch die Corona-Pandemie (vgl. Abschnitt »Die Corona-Pandemie als New-Work-Turbo« in Kapitel 2).

Bei dem Übergang vom Industriezeitalter in das Zeitalter der Wissensarbeit änderte sich das Verhältnis von Mitarbeitern zur Organisation grundlegend. Aus abhängigen Arbeitern wurden zunehmend unabhängige Wissensarbeiter, die ihre Produktionsmittel im Kopf tragen. Die Organisation ist deshalb mehr auf diese Wissensarbeiter angewiesen als umgekehrt (vgl. Abschnitt »Artgerechte Haltung von Wissensarbeitern« in Kapitel 2). Dieser Übergang ging schleichend vor sich und hält bis heute an. Zwar wies Peter Drucker schon 1959 auf diese Entwicklung hin, Gehör fand er allerdings bisher noch