

**Alex T. Steffen**

Mit einem Vorwort von Anna Kopp CIO, Microsoft Deutschland

# **Der Pionier in Dir**

**Wie du Veränderungsprozesse beschleunigst  
und durch adaptive Intelligenz (AQ) eine  
moderne Führungskraft wirst**

**MOONLANDER**

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-00-072001-7

Lektorat: Christoph Kattner; Oliver Domzalski | [www.lektorat-domzalski.de](http://www.lektorat-domzalski.de)

Umschlaggestaltung: [www.danileoart.com](http://www.danileoart.com)

Illustrationen:

Su Reiter | <https://su-reiter.de/>

Charlotte Reiff | [www.charlotte-reiff.de](http://www.charlotte-reiff.de)

Autorenfoto: Nadine Tschira | <https://nadinetschira.com/>

Satz: [www.danileoart.com](http://www.danileoart.com)

Layout: [www.danileoart.com](http://www.danileoart.com)

© 2022 Moonlander Publishing

Ahlbecker Str. 18

10437 Berlin

Germany

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Autors.

[www.alexsteffen.com](http://www.alexsteffen.com)

Menschen werden zart und gelenkig geboren  
tot sind sie steif und hart.  
Junge Kräuter und Bäume sind zart und biegsam,  
dürre und hart, wenn abgestorben.  
Darum gehören Starre und Sturheit zum Tode,  
Beweglichkeit und Zartheit zum Leben.

*Lao Tzu*



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Anna Kopp, CIO Microsoft Deutschland . . .	1
Warum du dieses Buch lesen solltest. . . . .	5
Was dir dieses Buch beibringen wird . . . . .	8
Wie du dieses Buch am besten verwendest . . . . .	12
Meine erste Aufgabe für dich . . . . .	13
<b>Teil 1: Rasender Stillstand . . . . .</b>	<b>15</b>
Verglühter Pioniergeist bei der NASA . . . . .	17
1.1: Passen diese Strukturen noch in die digitale Welt? . . .	21
Juliane kanalisiert ihre Innovationskraft . . . . .	21
Marks Firma entfesselt sich . . . . .	28
Monique entlarvt Entscheidungsschwäche . . . . .	33
Zusammenfassung Kapitel 1.1 . . . . .	37
1.2: Gelähmte Organisation . . . . .	39
Agiles Mindset als Schlüssel zur Zukunft . . . . .	39
Auch innovative Firmen können sich ein rückständiges Mindset einkaufen . . . . .	44
Die zwei Wächter . . . . .	45
Gefangene des eigenen Denkens . . . . .	49
Zusammenfassung Kapitel 1.2 . . . . .	51
1.3: Agilität wird erzwungen . . . . .	53

Agile Methoden als Allheilmittel? . . . . .	53
Alibi-Transformation . . . . .	55
Die Trophische Kaskade . . . . .	56
Wenn der Durchhaltewille leidet . . . . .	60
Zusammenfassung Kapitel 1.3 . . . . .	62

**Teil 2: Pioniere entfesseln das agile Mindset. . . . . 65**

Ein Gespräch mit Michail Gorbatschow . . . . .	67
2.1: Pioniere treiben Wandel voran . . . . .	69
Die Refresh Rate . . . . .	69
Pioniere treiben Wandel voran . . . . .	72
Salutogenesis: Priorität Transformation . . . . .	76
Führungsprinzipien aus dem Militär . . . . .	78
Zusammenfassung Kapitel 2.1 . . . . .	80
2.2: Attribute von Pionieren . . . . .	83
1: Adaptive Intelligenz (AQ) . . . . .	84
2: Diversity of thought . . . . .	91
3: Vernetzt überzeugen . . . . .	92
Zusammenfassung Kapitel 2.2 . . . . .	95
2.3: Das Pionier-Kompetenzmodell . . . . .	97
Attribute statt Kompetenzen . . . . .	97
GESTALTER: Kreativer mit Eigenantrieb . . . . .	99
FORSCHER: Reflektierter Wissenschaftler . . . . .	106
AKTIVIST: Belastbarer Kämpfer . . . . .	110
Das Pionier-Kompetenzmodell . . . . .	115
Praktische Beispiele des Kompetenzmodells . . . . .	118
Deine eigenen Pionier-Kompetenzen bestimmen . . . . .	120
Zusammenfassung Kapitel 2.3 . . . . .	122

**Teil 3: Wie du zum Pionier wirst . . . . . 125**

Das Wunder von Sioux City . . . . .	127
3.1: Strategien des Gestalters . . . . .	131

Neue Prozesse mit dem First Principle Thinking. . . . .	131
Bessere Arbeit mit dem 40-Minuten-Meeting . . . . .	136
3.2: Strategien des Forschers . . . . .	141
Denkmuster lenken mit Achtsamkeit . . . . .	141
Vorsprung durch Sprache: Die Macht der Worte . . . . .	144
Arbeitszufriedenheit verbessern wie Microsoft & Disney . . . . .	149
3.3: Strategien des Aktivisten . . . . .	155
Change motivieren mit Kind Confidence. . . . .	155
Adaptive Intelligenz mit der Vektor-Strategie. . . . .	158
Bessere Entscheidungen mit Nudging . . . . .	162
Das H-förmige Talente-Profil . . . . .	165
Zusammenfassung Teil 3. . . . .	168
Ausblick . . . . .	171
Über den Autor . . . . .	173
Dank . . . . .	175
Literaturempfehlungen . . . . .	177
Quellen im Internet . . . . .	179

# **Vorwort von Anna Kopp, CIO Microsoft Deutschland**

30 Jahre, das ist die Zeit, die ich nun in der IT-Branche arbeite. 30 Jahre voller Geschichten, voller Höhen und Tiefen, voller Veränderungen - in der Denkweise, in der Unternehmenskultur und in der Technologie. Drei Jahrzehnte in denen die Geschwindigkeit des sich ständig wandelnden Geschäfts jedes Jahr zunahm. Geschichten, die man sich am Lagerfeuer erzählt.

Der große Unterschied zu heute: Es gab in meinen Anfangsjahren keine Sachbücher, die uns durch die notwendigen Veränderungen hätten führen können. Literatur, die uns dabei geholfen hätte zu verstehen, dass der Wandel hier ist, um zu bleiben - ein Widerspruch in sich selbst!

Ich werde oft gefragt, welche Bücher mir in meiner Karriere geholfen haben, welche Vorbilder ich hatte und wen ich als Mentor wählte. Meine Antwort ist, dass ich auf mich allein gestellt war.



Reisen wir einmal zurück in die 1990er Jahre, als ich bei Silicon Graphics im Bereich Telefonvertrieb begann. Meine Kunden konnten mich nur per Telefon, Fax oder Brief erreichen. Und ich konnte sie ebenfalls nur auf die gleiche Weise kontaktieren. E-Mail gab es nicht.

Kannst du nachvollziehen, wie schwierig es vor dem digitalen Zeitalter war, Beziehungen zu Kunden und Verkäufern zu pflegen, die Effizienz zu steigern, oder eine Kultur aufzubauen? Das einzige nützliche Buch, das ich zu dieser Zeit kannte, war Steven R. Coveys 7 Wege zur Effektivität. Um ein Buch zu bekommen, musste man in eine Buchhandlung gehen!

In den 2000er Jahren arbeitete ich für Sun Microsystems, und ich erinnere mich noch genau, als wir die neuen 9,1-GB-Festplatten auf den Markt brachten. Auf einen Schlag verdoppelten sie die Speicherkapazität. Die Festplatten gingen weg wie warme Semmeln. Unsere Telefone standen keine Sekunde lang still, weil Speicherplatz derart wertvoll war. Es gab keine Cloud, um Inhalte zu speichern und abzurufen. Informationen waren nicht in Echtzeit verfügbar, wie wir es heute gewohnt sind. Und zwei Jahre später hatte sich der Speicherplatz erneut verdoppelt. Dieser rasende Wandel wurde zur Normalität.

Das Jahr 2000 war erst nervenaufreibend und dann ernüchternd. Nichts explodierte und unser Unternehmen tuckerte einfach weiter. Die nächste derartig vereinnahmende Stresssituation kam erst wieder bei der GDPR-Einführung im Jahr 2018.

Ich begann für ein Startup-Unternehmen zu arbeiten und hatte als Antrittsprämie ein paar Aktien bekommen. Begeistert verfolgte ich die Entwicklung der Wertpapiere genau, bis ich auf dem Papier eine Millionärin war. Wer hätte das gedacht! Zu dem Zeitpunkt, an dem ich meine Optionen ausüben durfte, waren sie nur noch einen vierstelligen Betrag wert.

Warum erzähle ich dir das? Weil diese einst analogen Umstände und das rapide Auf und Ab der Ursprung und die Grundlage von fast all dem sind, was wir heute tun. Und weil der Wandel jeder einzigen Facette des Lebens eine hohe *Refresh Rate* (Kapitel 2.1) und Belastbarkeit (Kapitel 2.3) erforderte. Am wichtigsten aber ist, dass wir Pioniere all die Höhen und Tiefen mühsam selbst durchschreiten mussten.

Es gab keine Experten wie Alex, die uns heute mit ihren Impulsen, Fallbeispielen und Analysen für das Beschreiten der neuen Welt vorbereiten und ausstatten. Vordenker, die uns unsere eigene Entwicklungs- und Transformationsreise durch ihre Ratgeberbücher und TEDx Talks vereinfachen und verkürzen. Mentoren, die uns unsere versteinerten Prozesse und unsere gelegentliche mentale Steifheit vor Augen führen. Die uns davon abhalten, vor die Wand zu fahren, weil wir die Dinge so tun, wie wir sie immer getan haben, ohne unser Handeln zu überprüfen. Erkunde dafür Teil 1 dieses Buches.

Während ich dieses Buch lese, schaue ich zugleich in die Vergangenheit und in die Zukunft. Es ermöglicht mir eine Reflexion meiner Reise. Es zeigt mir, wie hart ich arbeiten musste, wie hart wir alle arbeiten mussten, um die Pionierarbeit im eigenen Bereich zu leisten. Diese Grundlage ist für dich, liebe Leserin und lieber Leser nun bereits geschaffen. Ich freue mich für dich, denn du kannst sofort mit dem Umsetzen starten.

Mit der Geschwindigkeit, die wir heute erleben, ergibt sich, dass das Wiederverwerten von Ideen mehr als nur ein Trend, sondern eine Notwendigkeit ist. Es ist großartig, dass wir uns heutzutage das Wissen und die Erfahrungen von anderen Menschen zunutze machen, ja schamlos klauen und in unserem Unternehmen implementieren können, statt das Rad neu zu erfinden. Keiner von uns hat die Zeit, das Budget oder die Energie mehr für die ständige Neuerfindung des Rades. Schnapp dir die wertvollen Handlungsempfehlungen also und wende sie direkt an.

Und wenn ich in die Zukunft schaue, sehe ich Klarheit, ich sehe Innovation, ich sehe Vereinfachung, ich sehe Work-Life-Balance, ich sehe Wettbewerbsvorteile, ich sehe junge Leute und neue Mitarbeiter, die sich schneller einarbeiten, und ich sehe uns alle gemeinsam als zukünftige Pioniere vorankommen. Ich freue mich wirklich auf diese Zukunft.

Keine einsame, mühsame Pionierarbeit mehr, die wir allein in unseren Silos leisten müssen. Wo wir den metaphorischen Felsblock allein den Berg hinaufrollen. In der neuen Welt sind Pioniere vernetzt und schieben den Block gemeinsam über die Kante. Dann beobachten sie, wie er an Geschwindigkeit gewinnt!

Warum also dieses Buch? Und warum gerade jetzt? Die Arbeitswelt steht vor einem tiefgreifenden Wandel. In den letzten drei Jahren habe ich in Gesprächen mit hunderten von Kunden gelernt, dass viele von uns, egal wie erfahren, den Wald vor lauter Bäumen nicht sehen. Und das, obwohl die Digitalisierung nichts Neues mehr ist.

Geschäftsführer, Top-Manager und Abteilungsleiter fragen sich: Wo soll ich anfangen? Wie soll ich vorgehen? Wie kann ich das Ergebnis bestimmen? Wen hole ich mir an Bord? Muss ich dies oder jenes wirklich tun? Wird mein Plan funktionieren?

Ja, das wird er! Das vor dir liegende Buch gibt dir praktische Unterstützung und zahlreiche Entscheidungshilfen bei der Beantwortung dieser und vieler weiterer Fragen. So findest du deinen Startpunkt, schärfst deine Rolle und setzt spürbare Akzente auf der Transformationsreise, auf die wir uns alle begeben müssen. Was mir besonders gut gefällt: Alex trifft immer den richtigen Ton für den Markt und die Firmenkultur hier im DACH-Raum.

Mit der Denk- und Arbeitsweise von Pionieren (Teil 2) ist das wahrscheinlichste Ergebnis für dich das, was ich *digitalen Optimismus* nenne. Und dank der sechs Pionier-Kompetenzen aus Teil 3 dieses Buches schärfst du deine Veränderungskompetenz und erhältst in einem neue Führungsansätze wie *Kind Confidence* für eine effektivere, wirkungsvollere und erfolgreichere Transformation.

Ich bin überzeugt, dass alles gut wird. Einen gewaltigen Anteil daran haben Pioniere wie du.

Viel Spaß beim Lesen und Umsetzen!

Anna Kopp,  
IT Director Germany (CIO/CDO), Microsoft  
Frühjahr 2022

# Warum du dieses Buch lesen solltest

Stell dir vor, du könntest einen Zauberstab nehmen und jeden Aspekt deiner Arbeit verändern. Womit würdest du anfangen?

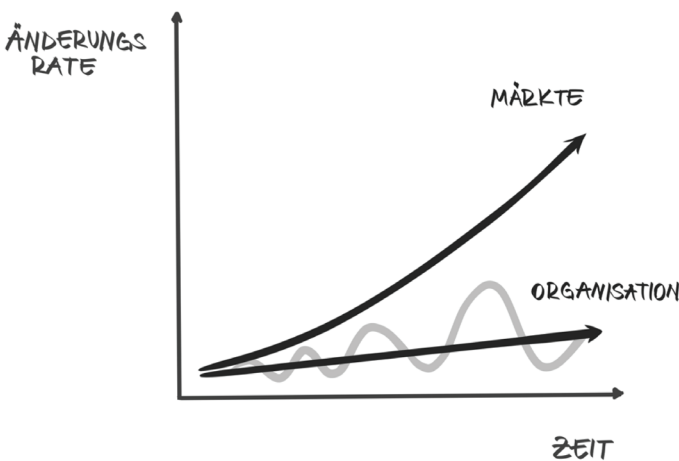
Würdest du eine andere Aufgabe wählen? Ein neues Arbeitsumfeld? Mehr Herausforderungen annehmen? Oder deine Prioritäten anders setzen? Würdest du deine Arbeitsabläufe vereinfachen oder sogar digitalisieren? Dir eine neue Fähigkeit aneignen?

Und jetzt frag dich mal: Was hindert dich eigentlich daran, diese etwas zu ändern? Warum glaubst du, dafür einen Zauberstab zu brauchen? Und wo genau ist der Faden verknotet, der dich zum Ziel führen würde?

Meine Antwort lautet: Unser Verstand, so beeindruckend er auch ist, ist fast immer die Ursache des Knotens. Während der über zehn Jahre, in denen ich mit Geschäftsführern, Senior Managern und Abteilungsleitern zusammengearbeitet habe, um ihnen bei der Transformation ihrer Unternehmen und dem Innovationsprozess zu helfen, habe ich festgestellt,

dass Erfolg letztlich immer denselben Ursprung hat: die Fähigkeit, mit Veränderungen mitzuhalten.

Die Welt ist im Wandel. Die Spielregeln der Wirtschaft werden nie mehr die alten sein. Mit der hohen Veränderungsrate gekonnt umzugehen ist die größte Führungsaufgabe unserer Zeit. Der Druck auf Führungskräfte steigt stetig und je schlechter sie für den Wandel gerüstet sind, desto eher wird ihre Firma von den Wogen des digitalen Ozeans umhergeworfen.



**Abbildung 1:** Die Volatilität steigt mit mangelnder Veränderungskompetenz

Wir sprechen zwar von *Organisationswandel*, aber schlussendlich sind Organisationen nur eine Ansammlung von Individuen, die gemeinsam einen bestimmten Zweck verfolgen. Das eigentliche Problem verbirgt sich geschickt im Labyrinth des Organigramms: Wandel beginnt immer beim Individuum. Ohne persönliche Adaptivität gibt es keine organisationale Agilität.

Doch wie erlangen wir eigentlich die Veränderungskompetenz? In manchen Bereichen ist das Verändern der eigenen Sichtweisen und Arbeitspraktiken leichter und in manchen schwerer. Eine Faustregel: Je

mehr der eigenen Einschätzung nach auf dem Spiel steht, desto schwieriger fällt der Wandel.

Tim Cook, ist der CEO von Apple. Das ist die nach Marktkapitalisierung größte Firma der Welt. „Wir haben ein gravierendes Missverhältnis zwischen den Fähigkeiten, die uns Unis mitgeben, und den Fähigkeiten, die die Zukunft von uns verlangt.

Stell dir mal vor, wir hätten in der Schule oder Uni einen Pflichtkurs namens *Perspektiven*. Dort bekämen wir beigebracht, wie man die eigene Sichtweise hinterfragt und wie man mit veränderten Umständen und Anforderungen umgeht. Das könnte so viele Situationen im Leben einfacher machen, denn Wandel ist ein permanenter Teil des (Arbeits-) Lebens.

- Wir wären in der Lage einfacher mit der Meinung anderer einverstanden sein, statt unsere Sichtweise als die einzig wahre zu verteidigen.
- Wir könnten erkennen, dass viele Fragen keine Entweder-Oder-Antwort erfordern, sondern eine Lösung, die etwas von beiden Seiten enthält.
- Es würde uns leichter fallen, Wege zu finden, um Einigkeit über eine Strategie oder eine notwendige Veränderung zu erzielen, bevor wertvolle Zeit verstrichen ist.
- Wir würden gelassen bleiben, wenn unsere Ziele durch äußere Umstände wiederholt über den Haufen geworfen werden, und – dank innerer Stabilität – immer wieder aufstehen, wenn uns eine Situation niedergeworfen hat.
- Wir könnten uns mutig für eine dringend notwendige Veränderung einsetzen, statt wie heute in der Komfortzone gefangen zu bleiben.

Kurz, wir könnten mehr Wirkung, mehr Bedeutung, mehr Selbstbestimmung, mehr Freude an der Arbeit erfahren.

Leider stecken viele Unternehmen und Institutionen in der Falle von Kontrolle und Kontinuität. Wenn überhaupt, entwickeln und verändern sie sich nur im Schneckentempo. Die CEOs von Vorreiterunternehmen denken in Einflussphären, die Verwaltertypen hingegen in Gremien und Prozessen. Sie wissen: Disruption schleicht sich an Traditionsunternehmen wie ein Dieb in der Nacht. Im Strategy Room von digitalen Gewinnern wird entschieden und gehandelt, während im Vorstandsbüro satter DAX-Koryphäen nur geredet wird. Pioniere wollen vorankommen, Controller ihre Ruhe. Wir gönnen uns ein Jahrzehnte währendes, fortschrittsvernachlässigendes Nickerchen.

Das hat Folgen für die Technologieführerschaft, für die Bilanz und für das Firmenimage. Die Wettbewerbsfähigkeit solcher verschlafener Organisationen sinkt. Und die Talente, welche diese Situation ändern könnten, nehmen verständlicherweise Reißaus. Die gute Nachricht ist aber: Wenn du zu den Pionieren gehörst, kannst du diesen Teufelskreis stoppen.

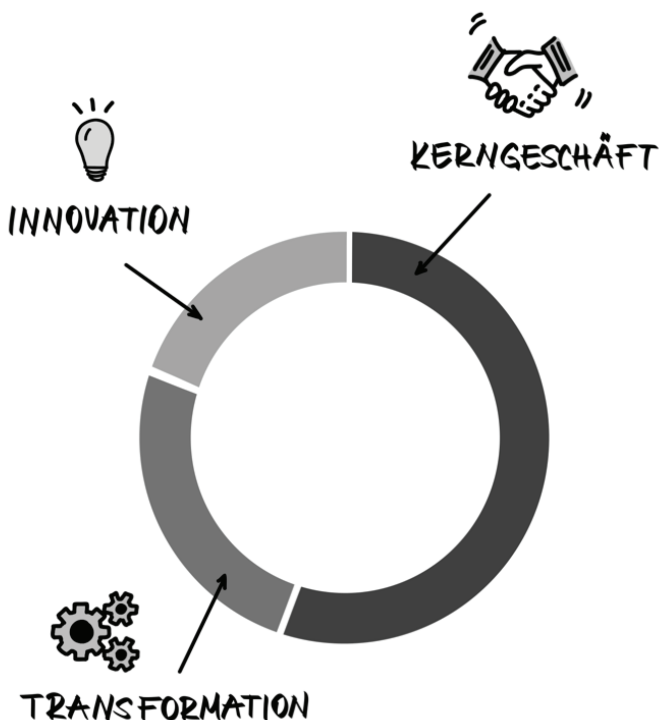
## **Was dir dieses Buch beibringen wird**

Satya Nadella ist Geschäftsführer von Microsoft. Und er ist der Treiber einer beeindruckenden Transformation zum Cloud-Unternehmen. Nadella rät allen Unternehmen zu einem radikalen Abbau von Hürden für Transformation. Weil Transformation für den Fortschritt noch wichtiger ist als Innovation.

Auch hierzulande finden sich Vorreiterunternehmen, die sich einer überfälligen Transformation des Geschäfts nicht verschließen. Michael Hähnel ist Vorsitzender der Geschäftsleitung der Rügenwalder Mühle aus Bad Zwischenahn in Niedersachsen. Er berichtet: „Noch viel wichtiger als die umsatzseitig äußerst positive Entwicklung [plus 22 Prozent 2020-2021] ist für mich, dass sich die Rügenwalder Mühle als ein Lebensmittelhersteller mit zwei Standbeinen etabliert hat.“ Um die Transformation des Unternehmens mit 820 Mitarbeitenden voranzubringen und nachhaltiges Wachstum zu ermöglichen, hat das Familienunternehmen 2020 wichtige strukturelle und prozessuale Veränderungen vorgenommen. „Als

First Mover im Bereich der pflanzlichen Proteine in Deutschland treiben wir die dynamische Entwicklung dieser Kategorie weiterhin voran.“

Der Schlüssel zu diesem Erfolg laut Hähnel: „Wir hinterfragen stets, was wir besser machen können.“



**Abbildung 2:** Wie viel Aufmerksamkeit widmen wir der Transformation?

Als Führungskräfte suchen wir alle den Innovations- und Leistungsschub, den adaptives Denken bietet. Diese Denkweise können wir bewusst kultivieren, um schnelle und verbindliche Entscheidungen innerhalb von Stunden oder Tagen zu treffen und umzusetzen. So können wir kritische Herausforderungen lösen und unsere Wettbewerbsfähigkeit stärken.

In vielen Firmen ist mittlerweile die Suche nach pragmatischen Lösungen ohne Ideologie klar erkennbar. Deshalb habe ich dieses Buch



geschrieben. Ich habe zehn Jahre lang Transformationsprozesse auseinandergenommen, aufs Wesentliche reduziert und durchoptimiert. In deinen Händen hältst du außerdem das Ergebnis aus 135 Fachinterviews mit Wissenschaftlern und erfahrenen Führungskräften zum Thema Change. Was du aus diesem Buch für deine Arbeit mitnehmen wirst, sind keine Taktiken für Innovation. Stattdessen erwirbst du die Kompetenz, bestehende Grundannahmen, Prozesse und Strategien anzupassen, um Bürokratie abzubauen. Diese Fähigkeit heißt Adaptive Intelligenz (AQ). Sie ist verhaltenswissenschaftlich gesehen die Grundlage für Zukunftsfähigkeit und eine für die Transformation wichtige Führungskompetenz. Man kann sie auch das *agile Mindset* nennen, das neben den agilen *Methoden* bisher noch einen zu geringen Stellenwert erfährt. Eine Analyse der Boston Consulting Group aus dem Jahr 2021 unter 895 Transformationsprojekten fand heraus, dass nur 30 Prozent dieser Projekte erfolgreich waren. Das bedeutet, dass 70 Prozent, also mehr als zwei von drei solcher Projekte, ihre Ziele verfehlten<sup>1</sup>. Die Autoren benannten auch eine zentrale Lösung: Das „agile governance mindset.“ Die zentrale Rolle von unserem Mindset bei kognitiven Prozessen ist mittlerweile durch die Wissenschaft erforscht und mit gründlichen peer-reviews bestätigt. Ein Beispiel dafür ist die Arbeit von Stanford-Forscherin Dr. Alia Crum.

Die Adaptive Intelligenz geht an die Wurzel der Agilität. Sie versetzt Menschen in die Lage, mit sich schnell wandelnden, stressigen, vielschichtigen Situationen umzugehen und dabei sinnvolle Entscheidungen zu treffen (und diese bei neuen Erkenntnissen wiederum zügig anzupassen). Die harte Wahrheit ist: Die meisten Führungskräfte haben diese Fähigkeit verloren oder nie besessen. Die gute Neuigkeit: Das agile Mindset ist (wieder) erlernbar.

Wenn wir die Adaptive Intelligenz von Menschen entwickeln, transformieren wir unsere Unternehmen schneller und kostengünstiger als mit jeder anderen Strategie. Wenn dich diese Aussage überrascht, dann

---

1 Analyse der Boston Consulting Group, basierend auf 895 Transformationsprojekten

lies weiter und lass dir von mir die vielen Erfolgsbeispiele europäischer und globaler Marken wie Microsoft, Telenor und Priceline zeigen.

Egal ob du Organisationsentwicklung betreiben oder nur deine eigene Arbeit ent-stressen und flexibilisieren möchtest: Dieses Buch ist dein Hebel, um den digitalen Wandel in deinem Arbeitsumfeld wirkungsvoll voranzutreiben.

Drei Prüfungen muss dieses Buches bestehen, um Unternehmen wie deinem wirklich helfen zu können:

1. Besitzt der Inhalt eine wissenschaftliche Grundlage?
2. Sind die erläuterten Maßnahmen bei echten Vorreitern beobachtbar?
3. Ist der Inhalt im Arbeitsalltag klassischer Unternehmen anwendbar?

Erstens basieren die Erkenntnisse in diesem Buch auf der Forschung führender Neurowissenschaftler wie Andrew D. Huberman, Ph.D. von der Stanford University und Verhaltensökonominnen wie Dr. Desiree-Jessica Pely von der Ludwig-Maximilians-Universität München, die ich beide für dieses Buch interviewte.

Zweitens ist Adaptive Intelligenz die eigentliche Fähigkeit, nach der Menschen Ausschau halten, wenn sie Startups und ihre Gründer als Vorbilder heranziehen. Drittens ist die Adaptive Intelligenz im Arbeitsalltag von Unternehmen anwendbar und mit relativ geringem Aufwand trainierbar.

Für dieses Buch habe ich 135 ausgewählte Führungskräfte interviewt, um das geballte Wissen von Pionieren in der Führungsetage abzuleiten. Daraus entstand das Pionier-Kompetenzmodell, mit dem du deine persönlichen Fähigkeiten im Umgang mit Transformation bestimmen und entwickeln kannst. Somit hast du mit diesem Buch eine Toolbox in der Hand, mit dem du die Transformation in deinem Unternehmen merkbar vorantreiben kannst.

## Wie du dieses Buch am besten verwendest

Ich habe in diesem Buch alle Informationen zusammengetragen. Es genügt allerdings nicht, diese nur zu überfliegen. Du musst deine Pionier-Fähigkeiten trainieren, um sie nutzen zu können. Möglicherweise hast du bereits eine Handvoll Bücher über Unternehmenstransformation gelesen. Vielleicht ist es aber auch dein erster Versuch, dem Wandel in der Arbeitswelt kompetent zu begegnen. In jedem Fall wirst du am Ende dieses Buches selbstbewusster und freudiger in einer Welt im Wandel handeln. Das ist mein Versprechen an dich. Ich bin mir sicher, du findest in diesem Buch viele neue Erkenntnisse und Werkzeuge, die dich in deinem Berufs- und sogar im Privatleben weiterbringen werden.

Das Buch besteht aus drei Teilen.

Im ersten Teil, *Rasender Stillstand*, wirst du das Kernproblem erkennen, das Transformationsprojekte schwierig und teuer macht: Alibi-Transformation bei gleichzeitig starrer Hierarchie. Wir lernen drei echte Pioniere kennen, die erleben durften, welcher Fortschritt mit den Pionier-Kompetenzen möglich ist.

Der zweite Teil, *Pioniere entfesseln das agile Mindset*, zeigt, mit welcher Methode dir und deinen Kollegen die Transformation von Arbeitsschritten und -kultur künftig wesentlich leichter fallen wird. Du erhältst erprobte Tipps und Vorlagen, um direkt ab heute effektiver zu führen. Und du bestimmst deinen dominanten Pionier-Archetypen mit dem Pionier-Kompetenzmodell.

Im dritten Teil, *Wie du zum Pionier* wirst, werden wir deine persönlichen Pionier-Kompetenzen aufbauen, damit du beim digitalen Wandel spürbare Akzente setzen kannst.

Jeder der drei Teile startet mit einer abenteuerlichen Geschichte. Man könnte auch sagen: mit dem Portrait eines echten Pioniers, ob als Experte bei der NASA, im Gespräch mit Michail Gorbatschow, oder im Cockpit eines manövrierunfähigen Flugzeuges. Außerdem hat das Buch einen Doppelcharakter: Es ist ein Sachbuch mit Ratgeberanteilen und einer direkten Ansprache an dich, den Leser. Mein Ziel ist es, dir fundiert und gleichzeitig anschaulich die Erfahrung aus meiner Transformationsarbeit mit mehr 70,000 Menschen weiterzugeben.

Eine Bemerkung zur Sprache noch: Ausschließlich zum Zweck der besseren Lesbarkeit habe ich auf eine genderspezifische Schreibweise sowie auf Mehrfachbezeichnungen verzichtet. Alle personenbezogenen Begriffe sind somit geschlechtsneutral zu verstehen.

## **Meine erste Aufgabe für dich**

Ich bin davon überzeugt, dass wir durch Herausforderungen wachsen. Ich lade dich ein, sofort ins Tun zu kommen, indem du jetzt dein Mobiltelefon in die Hand nimmst und dir eine Erinnerung erstellst, jeden Tag fünf Seiten dieses Buchs zu lesen. In einem Monat oder weniger wirst du somit als Pionier spürbar kompetenter und gleichzeitig gelassener darin sein, Veränderungen in deinem Arbeitsumfeld voranzutreiben. Das kann ich dir garantieren.

Und jetzt wünsche ich dir reichlich Freude beim Einstieg in dein neues Abenteuer: die Reise zum Pionier in dir.

Alex T. Steffen  
Berlin, im Frühjahr 2022

Teil 1

# **Rasender Stillstand**

# Verglühter Pioniergeist bei der NASA

An einem Tag im Februar 1986 klingelte das Telefon von *Richard P. Feynman*. Feynman war ein angesehener Wissenschaftler. Er hatte 1965 den Nobelpreis der Physik für seine Arbeit zur Quantenelektrodynamik erhalten. Der Anruf kam aus dem Weißen Haus. Wenige Tage zuvor war das Space Shuttle *Challenger* der Nationalen Luft- und Raumfahrtbehörde (NASA) beim Start explodiert. Alle sieben Astronauten waren dabei ums Leben gekommen; es war das schlimmste Unglück der US-Raumfahrtgeschichte. Feynman wurde gebeten, Mitglied der sogenannten *Rogers-Untersuchungskommission* des damaligen US-Präsidenten Reagan zu werden. Er sollte zusammen mit dem berühmten Astronauten Neil Armstrong und zwölf weiteren Experten herausfinden, was zur Challenger-Tragödie geführt hatte. Die NASA, so schien es, wollte aus ihren Fehlern lernen.

Feynmans erste Reaktion war ein klares Nein. Er liebte seine tägliche Arbeit und wollte auf keinen Fall mehrere Monate weit weg von seiner

Forschung verbringen. Doch der eigentliche Grund für sein Nein war seine Abneigung gegen bürokratische Systeme. Zeit seines Lebens hatte Feynman, ein Freidenker und Pragmatiker, sich durch behördliche und universitäre Strukturen eingeschränkt und gegängelt gefühlt. Und er hatte begriffen, dass Ämter und Kommissionen eigentlich nicht an der Wahrheit interessiert waren, sondern daran, keine Fehler zu machen oder zuzugeben. Er war sich sicher: Die Aufklärung der Tragödie hatte wenig Chancen auf Erfolg. Seine Frau überredete ihn schlussendlich, die ehrenwerte Aufgabe doch anzunehmen – aus Patriotismus und weil sie ahnte, dass ein Gelingen ohne Feynmans Beitrag ausgeschlossen war. Und sie sollte Recht behalten: Der Beitrag des „Pioniers“ Feynman erwies sich als wesentlich für die Arbeit der Kommission.

Der Abschlussbericht enthielt neun Empfehlungen, um zukünftige Katastrophen zu verhindern. Einige davon formulierten deutliche Kritik an der inneren Organisation der NASA. Es war eindeutig, dass die Macht- und Arbeitsstrukturen der Challenger-Tragödie Vorschub geleistet hatten. Wir greifen drei zentrale Vorwürfe heraus:

1. **Fachwissen:** Das wissenschaftliche Verständnis des NASA-Managements wies schwerwiegende Mängel auf.
2. **Hierarchie:** Die Leitungsstrukturen setzten die Warnungen qualifizierter Mitarbeiter außer Kraft. Entscheidungen fielen auf Basis fragwürdiger Management-Urteile.
3. **Entscheidungsscheu:** Das NASA-Management hatte es versäumt, lösungsorientiert auf Konstruktionsfehler zu reagieren, die den Technikern seit über zehn Jahren bekannt gewesen waren.

Auch Feynmans Befürchtungen bestätigten sich. Der politische Druck innerhalb der Untersuchungskommission war immens. Er führte zu einer durchweg ineffizienten Arbeitsweise, die das Aufdecken von Fehlern nahezu unmöglich machte. Feynmans Kritik an den NASA-Strukturen drohte aufgrund von massivem Widerstand einiger Kommissionsmitglieder aus dem Abschlussbericht gestrichen zu werden. Die Untersuchungskommissi-

sion selbst war von Bürokratie und Konformismus geprägt. In seinem Buch *What Do You Care What Other People Think?* beschreibt Feynman fünf zentrale Probleme, die die Arbeit der Kommission wesentlich erschwerten:

1. Die Zusammensetzung aus berühmten Personen, die nicht durchweg qualifiziert waren
2. Die ineffiziente Arbeitsweise und die Blockade der Untersuchung durch einzelne Mitglieder der Kommission
3. Die fehlende Berücksichtigung und Analyse zentraler „weicher“ Faktoren wie zum Beispiel der schlechten Kommunikationskultur bei der NASA
4. Das bewusste Zurückhalten wesentlicher Informationen und die Manipulation von Zahlen, um die NASA besser dastehen zu lassen
5. Die Tendenz, Konsens über Wahrheit zu stellen, die den Abschlussberichts fahrlässig abschwächte.

17 Jahre später, im Februar 2003, verglühte das Space Shuttle *Columbia* beim Wiedereintritt in die Erdatmosphäre. Wieder starben alle sieben Astronauten. Wieder hatte das Ziel, die Menschheit durch Erkundung und Forschung im Weltall voranzubringen, einen schweren Rückschlag erlitten. Von außen betrachtet erschienen die beiden Unglücke wie zwei separate Geschehnisse mit unterschiedlichen Ursachen. Doch das *Columbia Accident Investigation Board* kam in seinem Bericht zu einem ernüchternden Schluss: „Die NASA hat die Lehren aus der *Challenger*-Katastrophe nicht gezogen. Das institutionelle Versagen, das für *Challenger* verantwortlich war, wurde nicht behoben.“

Nach der ersten Space-Shuttle-Katastrophe hatte man bei der NASA trotz eindeutiger Appelle einfach genauso weitergearbeitet wie zuvor. Die traurige Wahrheit lautet: Worthülsen wie „Das darf nie wieder passieren“ waren nichts wert. Aus Fehlern zu lernen hatte bei der NASA keinen Stellenwert. Die Jagd nach dem Neuen war so dominant, dass Erfahrungen nichts galten.



Kam dir beim Lesen des NASA-Desasters etwas bekannt vor? Ich wäre nicht überrascht, wenn sich einige der Punkte, die Feynman an der NASA und der *Rogers-Kommission* bemängelte, auch in deinem Arbeitsalltag wiederfänden. Viele von uns sind im Job Zeugen desselben Mangels an Lernwillen. Der Entwicklungswille auf der Managementebene fehlt viel zu oft.

Wie wir in diesem Buch lernen werden, brauchen wir Pioniergeist nicht nur zum Erschließen von Neuem, also für Innovationen. Pioniergeist bedeutet auch das Anpassen alter Strukturen an neue Gegebenheiten. Pioniere wirken dabei auf dreierlei Weise:

- Sie sind **Impulsgeber**, die existierenden Sichtweisen neue Alternativen an die Seite stellen.
- Sie sind **Motivatoren**, die in einem Missstand keinen Vorwurf sehen, sondern die Chance, gemeinsam eine Weiterentwicklung zu schaffen.
- Sie sind **Macher**, die auch gegen Widerstände die überfälligen Änderungen von Verhaltensweisen und Prozessschritten fördern und überwachen.

Im Folgenden lernen wir drei wahre Geschichten von Monique, Mark und Juliane kennen. Sie alle standen eingefahrenen Strukturen gegenüber, die die Effektivität ihres Unternehmens bremsten. Sie entwickelten daraufhin die Attribute von Pionieren, um die Strukturen wandelbar zu machen, Dinge konkret zu verändern und so ihre eigene Arbeit und die der Organisation entscheidend zu verbessern. Monique, Mark und Juliane fühlen sich heute erfüllt durch und gefordert in ihrer Rolle als Veränderer. Sie bescheren ihren Firmen dank ihrer neuen Kompetenzen einen Vorsprung bei der Transformation. Und sie demonstrieren, dass eine kleine Anpassung an genau der richtigen Stelle einen großen Effekt haben kann. Die NASA wäre besser dran gewesen, hätte sie Pionieren wie ihnen den nötigen Spielraum gelassen.

## Kapitel 1.1

# Passen diese Strukturen noch in die digitale Welt?

### **Juliane kanalisiert ihre Innovationskraft**

Juliane kam stets mit frischer Energie zu ihrem Job bei einem namhaften Finanzdienstleister in Berlin. Sie hatte reichlich Ideen und Tatendrang und war bei ihren Kollegen für ihre Leistungsbereitschaft geschätzt. Zahlreiche Kollegen, abgestumpft von starren Abläufen, erledigten ihre Arbeit so, wie sie und ihre Vorgänger es schon seit vielen Jahren machten. Juliane aber war hungrig danach, die Firma nach vorne zu bringen. Sie hatte es sich zur Aufgabe gemacht, die Reaktion auf Kundenanfragen deutlich zu beschleunigen. Das kann im Finanzbereich ein Alleinstellungsmerkmal sein.

Beim Walt-Disney-Konzern gibt es für die Ambition, stets sein allerbestes für den Kunden zu geben, einen Begriff: *Above & Beyond*-Mentalität, also in etwa: Mehr tun als üblich und sich dafür auch jenseits der gewohnten Pfade bewegen. Für Juliane war diese Mentalität ein Teil ihrer Identität. Doch die Strukturen hielten Julianes Energie nicht aus. Während sie zu Beginn überall um sich herum Motivation säte, wurde sie mit der Zeit immer mehr ausgebremst. Alles musste nach den üblichen Prozessen laufen. Für jede einzelne Teilentscheidung musste Juliane Rücksprache mit einem der vielen Chefs halten und sich “von oben” einen “Segen” holen. Nicht etwa wegen mangelnder Erfahrung. Die Zentrierung der Entscheidungsmacht war einfach irgendwann zum unhinterfragten Teil der Unternehmenskultur geworden. Julianes Motivation wurde als Störung der gewohnten Abläufe wahrgenommen.



**Abbildung 3:** Zu beschäftigt für Transformation, inspiriert durch Hakan Forss, eigene Darstellung

## Ellenbogen-Kultur

Was Juliane mindestens ebenso missfiel wie die Trägheit, war die Ellenbogen-Kultur. Die Kollegin, mit der Juliane gemeinsam das Team leitete, teilte eine Aufstellung mit Informationen zum Fortschritt eines Projekts

nicht mit ihr. Als Juliane verwirrt nachfragte, warum das so sei, bekam sie die Antwort: “Das ist meine Liste, du musst dir selbst eine aufbauen!” Juliane wies erstaunt darauf hin, dass sie für das gemeinsame Ziel doch an einem Strang ziehen sollten. Die Kollegin fühlte sich dadurch in die Ecke gedrängt und behauptete, die Chefs würden nicht wollen, dass die Liste geteilt würde. Juliane war erschüttert. Dieses Verhalten war nicht nur sozial untauglich, sondern obendrein schädlich für die Firma.

Unkollegial handelnde Individualisten wie Julianes Kollegin wissen: Es fühlt sich gut an, gebraucht zu werden. Deshalb limitieren sie den Zugang zu ihrem gehorteten Wissen. “Man muss dann immer schön zu ihnen dackeln, wenn man etwas braucht, und das nährt ihr Ego.” Dass andere dieses Verhalten durchschauen, merken solche Menschen meist gar nicht. Aber faktisch häufen sie kein soziales Kapital an (wie es hilfsbereite Kollegen tun), sondern werden eher verachtet, weil sie künstlich einen Informationsengpass kreieren. Neben erheblichem Frust im Arbeitsalltag bedeutet ein solches Verhalten ein Desaster für die Entwicklung des Unternehmens. Es erinnert an den Gouverneur von New Jersey, Chris Christie, der vor einigen Jahren aus Verärgerung über New Yorker Politiker auf einer der wichtigsten Straßenbrücken nach Manhattan eine Fake-Baustelle einrichten und dafür ohne realen Grund zwei von vier Fahrstreifen sperren ließ. Die Folge: Tagelang standen die Pendler morgens vier Stunden lang im Stau. Auch hier also: ein künstlicher Engpass aus egoistischen Gründen.

## **Wenn Informationen nicht fließen**

Unter Führungskräften ist die Angst vor Kontrollverlust erschreckend weit verbreitet. Die Folge ist eine Zentrierung von Entscheidungsmacht. Und diese verhindert das Keimen neuer Ideen, für die es motivierte Impulsgeber wie Juliane braucht. Das noch größere Problem ist allerdings der fehlende Informationsfluss. Informationsaustausch ist aber eines der wertvollsten Güter – erst recht in der digitalen Ökonomie. Klappt der Transfer von Informationen nicht reibungslos, resultiert daraus ein Wissensverlust in vielen Abteilungen. Die fatale Kette sieht in etwa so aus: Eine wichtige Änderung wird nicht oder zu spät mitgeteilt. Das führt zu

Verzögerungen und Fehlern in den betroffenen Abteilungen – und bei Wiederholung schnell zu Spannungen und zum Frust. Der Frust wiederum erzeugt zunächst Vorwürfe und irgendwann Resignation. In der Folge strengt sich niemand mehr groß an. Man geht möglichen Konflikten lieber aus dem Weg. Das Resultat ist (wenn überhaupt) Mittelmaß – und auch noch so motivierte neue Mitarbeiter werden am Ende in diesen Sumpf hinabgezogen.

“Es existiert auch keine Echtzeit-Übersicht darüber, woran einzelne Abteilungen gerade arbeiten. So stellt sich gelegentlich heraus, dass verschiedene Abteilungen parallel am exakt gleichen Problem arbeiten, sich aber nicht gegenseitig befruchten können und ununterbrochen Ressourcen verschwenden”, berichtet Juliane. Dabei könnte (und sollte) die gedankliche Vorarbeit einer Abteilung doch im gesamten Unternehmen genutzt werden. Aber die Vorgesetzten scheinen an einer Übersicht der laufenden Projekte gar nicht interessiert. Ganz im Gegenteil: Man reißt “sein” Projekt lieber an sich und verteidigt es auch dann mit Zähnen und Klauen, wenn es in sinnloser und Ressourcen verschwendender Doppelarbeit besteht. “Eigentlich sind Abteilungen wie Königreiche”, sagt Juliane. „Regierst du mir nicht rein, tu ich es bei dir auch nicht. Und um knappe Ressourcen führen wir notfalls Krieg.“ Das Interesse des Gesamtunternehmens gerät häufig vollkommen aus dem Blick. Die „Königreiche“ kommen bei zentralen Projekten nicht voran. Aber wer Ideen teilen will und Unterstützung anbietet, wird dennoch abgewiesen. Das klingt dann etwa so: «Danke für eure Ideen, wir kommen vielleicht später darauf zurück.»

Juliane war sehr bald enttäuscht. Sie hatte jahrelang studiert und sich auch neben dem Studium engagiert, um die richtigen Voraussetzungen für ihre “Traumfirma” mitzubringen. Im Bewerbungsgespräch wurde ihr dann alles Mögliche versprochen. Aber dann wurde sie zügig entmündigt und verstand, dass sie am wenigsten störte, wenn sie wie ein Roboter Aufgaben abarbeitete. Ohne den Sinn und die Abläufe zu hinterfragen. “Eine ehrliche Stellenausschreibung“, sagt Juliane, „müsste bei manchen Firmen so lauten:

*Wir erwarten ein hohes Maß an Durchhaltevermögen bei sinnfreien und trägen Verfahrensweisen. Du bist bei uns richtig, wenn du ein ausgeprägtes Verständnis für niedrige Kommunikationsstandards mitbringst. Deine Studien- und Arbeitserfahrung zählt ab deinem ersten Arbeitstag nichts mehr. Stattdessen wünschen wir uns absolute Hörigkeit.”*

## **Keine Selbstorganisation**

Aber Juliane gibt noch nicht auf. Um eine effizientere interne Kommunikation zu schaffen, möchte sie selbständig Dokumente im Intranet hochladen. Das ist ihr jedoch nicht gestattet, weil diese Aufgabe laut Organigramm ausschließlich der Kommunikationsabteilung obliegt. Jeder Upload muss dort angefragt werden, wird geprüft und dann gegebenenfalls ausgeführt. Der Grund für diesen umständlichen Prozess, den es in vielen Unternehmen gibt, sind meistens zwei Ängste:

1. Ein Angestellter könnte die Standards der Firma für Design oder IT-Sicherheit nicht erfüllen. Diese Sorge ist in knapp 10 Prozent der Fälle berechtigt.
2. Man könnte den *Gatekeeper*-Status verlieren. Absegnen fühlt sich schließlich gut an.

Die Kapazität der Kommunikationsabteilung ist begrenzt. Sie ist stark überlastet und wird zum Flaschenhals. Eine einfache Information, die formal einwandfrei ist und einfach nur auf den Upload wartet, wird im Durchschnitt zwei Wochen (!) nach Julianes Anfrage veröffentlicht. Manchmal dauert es aber auch deutlich länger.

Juliane wartet natürlich zu Recht auf die Veröffentlichung. Es ist jedoch unangenehm, immer wieder nachzufragen. Entweder man nimmt die inakzeptable Verzögerung in Kauf, doch das verlangsamt die eigene Arbeit und die Abläufe im Unternehmen ungemein. Oder man akzeptiert die unattraktive Rolle als der nervige interne Kunde, der drängelt und einen Konflikt heraufbeschwört.

Dabei wäre eine agile Lösung so einfach zu gestalten. Zur Umsetzung braucht die Firma lediglich eine DIY (do-it-yourself)-Software,

Schulungen und die entsprechenden Berechtigungen. Als Konsequenz hätte sie einen agilen Prozess, der Ressourcen und Kreativität freisetzt. In vielen Unternehmen funktioniert es längst so. Dort hat die Kommunikationsabteilung – etwa mit der Softwarelösung *Canva* – Vorlagen erstellt, die den Designrahmen klar vorgeben. Alles, was Mitarbeiter aus der Software exportieren, entspricht nun automatisch den Vorgaben. Eine Prüfung wird obsolet, das Fehlerrisiko geht gegen Null. Es braucht lediglich die Offenheit der IT-Abteilung, eine solche Software-Lösung für alle freizuschalten.

Auch Juliane könnte mit solchen Vorlagen in wenigen Minuten selbstständig ihr Dokument erstellen. Sie würde zur eigenständigen Arbeit ermächtigt, und der Prozess würde von über zwei Wochen auf zwanzig Minuten beschleunigt. Außerdem würden sowohl bei Juliane als auch in der Kommunikationsabteilung Ressourcen freigesetzt, die an anderer Stelle effektiv eingesetzt werden könnten. Das nimmt Druck vom Kessel.

Wäre die IT-Abteilung irgendwann überzeugt, bräuchte Juliane aber noch die Berechtigung zum selbständigen Upload. Doch wer darf das? Viele Unternehmen sind noch immer fest unter der Kontrolle von *Compliance & Risk*. Überall engen strikte Regeln den Spielraum der Vorgesetzten und Angestellten ein. In bestimmten Fällen ist die Vorsicht sicherlich berechtigt. Ein Compliance-Verstoß kann teuer werden und muss vermieden werden. Die Realität beim Risiko sieht aber oft anders aus. Denn die berufsmäßigen Schwarzmalter der genannten Abteilung blenden den Schaden ihrer Weisungen für die organisatorische Effektivität komplett aus. Wenn man das Risiko von Schäden schon unterstellt, dann muss man es auch vergleichen mit den Kosten der Bewegungsunfähigkeit.

Eine unkonventionelle Herangehensweise wäre: Statt einigen wenigen Angestellten einzeln Nutzer- oder Zugangsrechte zu übertragen (höchst ineffizient bei gewaltigem Restrisiko) lautet die Norm: Alle bekommen Zugang, weil alle Vertrauenswürdigkeit unterstellt wird. Nur in begründeten Einzelfällen wird dieses Recht eingeschränkt. So bekommen die Mitarbeiter wieder Luft. Der Spielraum kehrt zurück. Zusätzlich

könnte man die Herrschaften von *Compliance* damit beschwichtigen, dass die Mitarbeiter einmal geschult werden, bevor man ihnen das Hochladen von Dokumenten generell erlaubt.

Der Nutzen von Kompetenzübertragung ist immens. Er steht schon heute in keinem Verhältnis zum Schaden bei Fehlern. Doch sogar das kleine Schadensrisiko könnte mit ein paar einfachen Schritten gen Null minimiert werden. Und das möglicherweise stärkste Argument für eine Umkehr bei der Genehmigungspolitik: Der Spielraum der Angestellten für kreative Lösungen wächst mit einem Mal drastisch.

Juliane wurde recht schnell klar: Diese Umgebung erlaubte ihr nicht zu wachsen. Doch es fiel ihr durchaus schwer, sich neu zu orientieren. Einige Teammitglieder lagen ihr am Herzen. Sie wollte sie nicht im Stich lassen. Außerdem bedeutet ein Neuanfang bei einer anderen Firma auch immer einen Neustart "ganz unten." Aber nach einem Leadership-Training mit *Growth Masters* erkannte Juliane dann ihren wahren Wert. Sie konnte sehen, dass die Umorientierung hin zu einer neuen Firma riesige Chancen barg.

Mithilfe der *Jeff-Hoffman-Methode* (siehe Teil 2) schrieb sie genauestens auf, welchen Strukturen aus ihrem alten Job sie in zukünftigen Rollen nie wieder begegnen wollte. Sie entwarf sich ihre Traumrolle samt Arbeitsphilosophie selbst und steckte die Rechte und Pflichten gemeinsam mit ihrem Chef in der neuen Firma ab. In ihrer neuen Stelle kann Juliane auch ihren Arbeitsprozess selbst gestalten. Niemand gängelt sie. Informationen werden frei geteilt. Hier entfaltet sich ihre volle kreative Kraft. Im alten Job wurde sie über lange Zeit kleingehalten. Im neuen Job hat Juliane binnen wenigen Wochen Personalverantwortung. Ihr neues Team feiert wöchentlich Erfolge. Julianes Fazit:

„Mein neuer Chef hat bei mir Neugierde geweckt, weil er mir von Beginn an vertraut hat, dass ich mich mit meinen Themen auskenne. Er hat mich ausprobieren lassen - was sicher nicht immer einfach war - und mir viel echtes Interesse und Wertschätzung entgegengebracht. Mit Bewertungen hat er sich zurückgehalten und mir eher Fragen gestellt, die mich zum Nachdenken oder Reflektieren gebracht haben. Ziel ist es bei uns so eine Kultur zu schaffen, in der jeder Mitarbeiter wachsen kann, nicht nur beruflich, sondern auch persönlich.“



Julianes Geschichte zeigt: Top-Talente, die nicht nur herausragende Arbeit leisten, sondern auch als Pioniere zur positiven Transformation der Firma beitragen könnten, werden durch das Beharren auf den bestehenden Abläufen und (Macht)Strukturen systematisch weggeekelt. Eine Firma, die dies nicht erkennt, verliert ihre Talente und vergeudet so große Chancen, zukunftsfähig zu werden. In diesem Buch wirst du lernen, wie man solche Pioniere identifiziert, wertschätzt und bestmöglich in den Transformationsprozess einbindet. Doch vorher erfahren wir, wie es Mark erging.

## **Marks Firma entfesselt sich**

Mark ist ebenfalls das, was Personaler ein Top-Talent nennen. Er ist seit fast zehn Jahren Projektmanager in einem Medienunternehmen in München. Er will Wert schöpfen. Er springt ein, wenn er gebraucht wird. Er findet es gut, nicht nur positives Feedback zu erhalten. Nur so kann er sich permanent verbessern. Auch er bemerkt, dass viele Vorgesetzte Angst haben, die Kontrolle zu verlieren. Daher versuchen sie alles, um Entscheidungsmacht zu behalten, und zentrieren sie. Doch die daraus folgende starre Hierarchie behindert die überfällige Erneuerung von Prozessen.

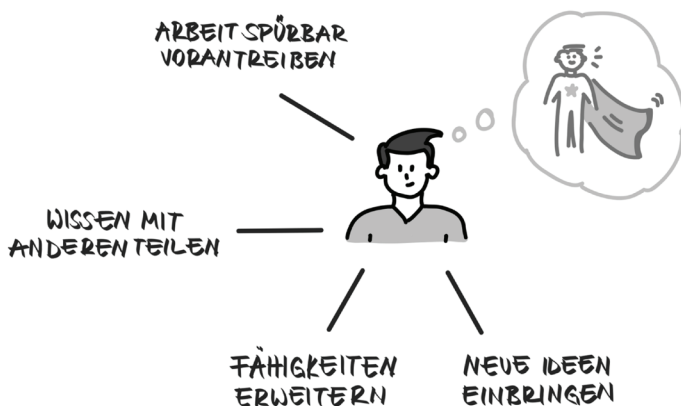
„Es dauert zu lange, bis Mittel bewilligt werden. Jeder Bedarf über 5.000€ erfordert fünf Unterschriften, und die Genehmigung dauert zehn Tage. Jede Anfrage geht durch mindestens zehn Hände, in pseudo-digitaler Form als PDF natürlich statt in einem digitalen Workflow“, klagt Mark. Und was ist, wenn es mal wirklich dringend ist? Wenn beispielsweise der Kunde mit Stornierung droht? „Dann muss man seine Beziehungen im Unternehmen ausspielen. Wenn man Glück hat, kennt man die richtige Person an der richtigen Stelle, und dann geht es irgendwie doch. Das ist dann eher wie auf dem Basar und nicht wie in einem professionellen Betrieb.“ Kundenfreundlichkeit und Agilität gehen also nur mittels Vetternwirtschaft und Druck. Wie soll man da vorankommen?

Mark schlägt proaktiv Lösungen vor, um starre Prozesse zu vereinfachen. Er verspricht sich davon, bei seinen Projekten schneller zu

Ergebnissen zu kommen und gleichzeitig die Firma als Ganze nach vorne zu bringen. Auf verschiedenen Wegen versucht er, die Fehlentwicklungen anzusprechen. Das geht nicht, ohne auch Kritik am Verhalten seines Chefs zu üben. Der Chef nimmt aber weder wertvolle Ideen noch konstruktive, diplomatisch formulierte Kritik an. Es gibt leider auch keinen neutralen Kanal, über den Mark Feedback zu Prozessen, zur Hierarchie oder zur unbefriedigenden Arbeitspraxis äußern könnte. Die Überzeugung, dass der Chef alles richtig macht, einfach weil er der Chef ist, gilt im Unternehmen als gesetzt. Es ist genau wie bei einem auf Lebenszeit ernannten Lehrer oder einem lebenslang gültigen Führerschein: Die Eignung wird nicht mehr hinterfragt, obwohl jeder weiß, dass sie irgendwann bröckelt.

Um eine Veränderung zu bewirken, hängt Mark sich richtig rein – obwohl er sich damit nur Probleme einhandelt. Mitstreiter findet er nicht, weil sich niemand mit dem Chef anlegen will. Mark überlegt sich mittlerweile genau, wann er in den Konflikt geht und wann nicht. Immerhin steht ja sein eigener Weg in der Firma auf dem Spiel. Das Resultat: Die Firma lernt nicht mehr. Man verschließt sich der notwendigen Reflexion. Und so entsteht Mittelmaß.

Mark hat schon oft beobachtet, dass es nicht (mehr) genügt, wenn Ziele kaskadiert, also hierarchisch von Ebene zu Ebene verkündet werden, bis sie schließlich unten angekommen sind. Dieses Vorgehen ist einfach nicht dynamisch genug ist. Es verschafft einer einzigen Person Kontrolle, engt aber viele kreative Macher ein. Die vielen Management-Ebenen schaffen eine derartige Komplexität, dass man Wochen braucht, um ein simples Problem zu lösen. Diese Zentralisierung muss dringend aufgeweicht werden.



**Abbildung 4:** Was Menschen bei der Arbeit motiviert

Kürzlich hat Mark das Buch *Nine Lies about Work* gelesen. Er fand diesen Gedanken am besten: Großartige Firmen geben nur eine Sache von oben nach unten vor, nämlich Sinn. Der geht ihm seither nicht mehr aus dem Kopf. Selbstorganisierte Teams, denen Arbeitsprozesse nicht von oben vorgegeben werden, geben Informationen in der Regel zügig und an die richtigen Stellen weiter. Doch das erfordert vom Chef, seinen Mitarbeitern Vertrauen zu schenken, dass sie die richtigen Entscheidungen treffen. Und die Gelassenheit, kleine Fehler während der Umstellungsphase in Kauf zu nehmen.

### Ja zum Mittelmaß?

In der Vorstellung von Vorgesetzten haben Mitarbeiter zu *funktionieren*. Funktionieren führt aber nie zu loyalen Mitarbeitern oder loyalen Kunden. Funktionieren führt zu Mittelmaß. Und Mittelmaß kann sich keine Firma mehr leisten. „Ich bin kein Rebell“, sagt Mark. „Ich will doch einfach nur gute Arbeit leisten. Aber Machtstrukturen und Prozesse lassen das nicht zu.“ Die starre Hierarchie in seiner Firma erzeugt und belohnt Ja-Sager, die Dienst nach Vorschrift machen. „Ich habe unzählige Male versucht, mich in meinen Chef hineinzusetzen, um zu verstehen, warum er sich so verhält. Mittlerweile bin ich der Überzeugung, er tut es

zwar im Glauben, das Richtige zu tun, aber er ist einfach nicht reflektiert. Und ohne Reflexionsfähigkeit kann er ja keine alternative Realität erwägen.“

In düsteren Momenten vergleicht Mark sein Unternehmen mit der Planwirtschaft der DDR bis 1990. Die fehlende Flexibilität geht so weit, dass Mark in seiner Arbeit massiv eingeschränkt wird. Er hat keine Möglichkeit, effektiv mit Kunden oder externen Partnern zu kommunizieren. Er merkt, dass eine überdurchschnittliche Leistung gar nicht gewollt ist. Überdurchschnittliche Resultate hingegen schon. Der Prozess legt ihm Handschellen an – und trotzdem erwarten die Vorgesetzten eine Entfesselung der Umsätze von ihm. Zumindest aber das Erreichen der vorgegebenen Planzahlen. Es ist absurd.

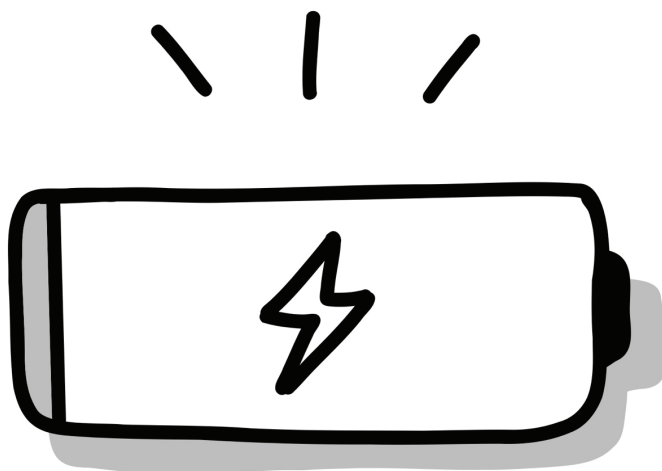
### **„Ich ruf sie von zuhause aus an.“**

Ein Phänomen, das man überall dort beobachten kann, wo starre Strukturen gute Arbeit einschränken, ist der Privathandy-Effekt. Die Firmen-Software lässt Mark keine Dokumente teilen, und die IT stellt sich seit Monaten quer. Sie beruft sich auf Compliance-, Risk- und Security-Regeln. Da der Kunde wartet, nutzt Mark zum Datenaustausch einfach sein privates Google-Drive-Konto. Natürlich weiß er, dass das aus guten Gründen nicht gestattet ist. Doch nur so kann Mark mit dem Projekt vorankommen. Das ist bei weitem kein Einzelfall. „Die Cyber Security wird so groß geschrieben, dass du gezwungen wirst, verbotene und gefährliche Sachen zu machen, nur um deinen Job zu erledigen“, sagt er. Insbesondere große Unternehmen werden staatlichen Behörden immer ähnlicher, was Kultur und Arbeitsorganisation angeht. Sowohl in Großkonzernen als auch in Behörden denkt, designt und implementiert die IT realitätsfern – und das Team kann gar nicht anders, als die Regeln zu brechen. In einem deutschen Ministerium konnte ich den Privathandy-Effekt einmal direkt beobachten. Mit den genehmigten Kommunikationstools war der Informationsaustausch zwischen dem Minister und seinem Team gar nicht möglich. Die Mitarbeiter des Ministeriums kommunizierten mit dem Minister über ihr privates Handy, per WhatsApp. Der dynamische Alltag und die behäbigen Werkzeuge passten einfach nicht zueinander.

Den Mitarbeitern war völlig klar, dass sensible Daten hier ganz einfach hätten abgegriffen werden können. Doch wenn sie die Arbeit überhaupt erledigen wollten, blieb ihnen keine andere Wahl.

Mitarbeitende sind Experten und Spezialisten. Als Fachkraft hat man den Ehrgeiz, die Dinge selbst zu regeln. Die übermäßige Einschränkung der Autonomie gut ausgebildeter und hoch bezahlter Spezialisten ist eine massive Ressourcenverschwendung. Die eigentlich hochmotivierten Mitarbeiter fühlen sich wie durch einen unsichtbaren Rucksack beschwert oder wie bei einem Hürdenlauf mit Fußfesseln. Und sie lernen, dass nicht Argumente und Fakten ihnen die notwendigen Ressourcen verschaffen, sondern Vitamin B. Ihre Energie in innerbetriebliche Beziehungspflege umzulenken statt in gute, kreative Arbeit am Unternehmensziel, ist fast schon eine Veruntreuung von Betriebskapital.

Mark fühlt sich in seiner Rolle nicht mehr glücklich. „Wir fahren mit angezogener Handbremse.“ Noch nie war er emotional so erschöpft. Als sein Coach ihn einmal auffordert, in einer simplen Zeichnung zu beschreiben, wie er sich fühlt, sieht das Ergebnis so aus:



**Abbildung 5:** Die Batterie ist leer

Glücklicherweise ergibt sich genau zu dieser Zeit eine neue Chance. „Ab nächsten Monat haben wir einen neuen CEO“, lautet das Memo im Intranet. Die Belegschaft wartet gespannt, was das bedeuten wird. Nach einigen Wochen ist klar: Es ist eine positive Wende.

Der neue Geschäftsführer ist kein Bewahrer, aber auch kein disruptiver Reformer. Er ist ein Pragmatiker. Er macht kühl kalkulierende „Realpolitik.“ Er handelt weder wie ein Fürst, noch verbreitet er Aktionismus. Stattdessen denkt er wie ein Forscher: Er stellt Hypothesen auf und sucht sinnvolle Lösungen für existierende Probleme. Er geht mit Offenheit an strukturelle Probleme heran, um bessere Methoden zu finden als bisher bekannt. Bei der Lösungsfindung setzt er auf Daten statt auf bestehende Konzepte. Debatten sind ihm willkommen. Denn relevante Lösungen entstehen nach seiner Überzeugung durch gute Argumente und nicht durch Job-Titel. Er ist bereit, auch seine eigene Sichtweise zu reflektieren und zu diskutieren. Das ermöglicht ihm, Verantwortung und Entscheidungsmacht zu übertragen, denn er sieht sich nicht als den schlauesten Menschen im Raum. Mark wird nun mehr und mehr in Entscheidungen eingebunden, weil er sich schon in der Vergangenheit einen Ruf als Ideengeber erarbeitet hat, der die Firma nach vorne bringen will. Endlich wird diesem Ansinnen nicht mehr mit Widerstand begegnet, sondern es wird belohnt.

Marks Geschichte zeigt: Auf der Entscheidungsebene braucht es Pioniere. Denn das „hohe Tier“ hat im Guten wie im Schlechten eine große Hebelkraft. Ein Pionier, der im Organigramm weit oben steht, kann viel mehr bewirken als jemand ohne diese Macht. Ohne den Personalwechsel an der Spitze wäre ein wesentlicher Wandel in Marks Arbeitspraxis ausgeschlossen gewesen. Und das bringt uns direkt zur Geschichte von Monique.

## **Monique entlarvt Entscheidungsschwäche**

Monique ist Personalchefin eines Unternehmens mit über 2500 Mitarbeitern. Häufig beobachtet sie die fehlende Selbstreflexion und den Mangel an Veränderungswillen unter ihren Führungskollegen. An den