Thomas Juli

Leseprobe

# Human Business

## Leben und Arbeiten im digitalen Zeitalter

HAUFE.

Thomas Juli

# Human Business

Leben und Arbeiten im digitalen Zeitalter

1. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

*Für Rea und Aiyana*

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.dnb.de/ abrufbar.

| | | |
|---|---|---|
| **Print:** | ISBN 978-3-648-14701-6 | Bestell-Nr. 10587-0001 |
| **ePub:** | ISBN 978-3-648-14702-3 | Bestell-Nr. 10587-0100 |
| **ePDF:** | ISBN 978-3-648-14703-0 | Bestell-Nr. 10587-0150 |

Thomas Juli
**Human Business**
1. Auflage, November 2020

© 2020 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg
www.haufe.de
info@haufe.de

Bildnachweis (Cover): © Igor, Adobe Stock

Produktmanagement: Dr. Bernhard Landkammer
Lektorat: Ursula Thum, Text+Design Jutta Cram, Augsburg

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

# Stimmen zu »Human Business«

*»›Human Business‹ ist ein Brückenschlag hin zu einer anderen Wirtschaftsordnung.«*
**Gerald Hüther,** Neurobiologe und Autor

*»Für alles Kommende wird es ungeheuer wichtig sein, wie weit wir den genuinen Humanismus mit der Wirtschaft, der Ökonomie synchronisieren können. Das ist das Zukunftsprojekt unseres Jahrhunderts.«*
**Matthias Horx,** Trendforscher und Gründer des Zukunftsinstituts

*»›Human Business‹ gibt für die Konzeption einer Gesellschaft und Politik in der digitalen Wirklichkeit ganz wesentliche Impulse.«*
**Dieter Althaus,** Vice President Governmental Affairs Magna Europe, Ministerpräsident a. D.

*»Das Buch ist noch mehr als ein Business- oder Lebensratgeber – es ist ein Leitstern, ein Kompass für ein neues, selbstgesteuertes, respekt- und liebevolles Menschsein. Mein tiefster Wunsch: Möge das Buch viele, viele Menschen tief berühren – denn dafür ist es geschrieben!«*
**Evelyn Oberleiter,** Mitgründerin und Geschäftsführerin des Terra Institute

*»In der Idee vom ›Human Business‹ bringen Führungskräfte die Interessen von Kunden, Mitarbeitern und Unternehmen in Balance – aber nicht als ›kleinsten‹ gemeinsamen Nenner, sondern als sich gegenseitig verstärkende Synergie. Ein faszinierender Leadership Approach, der in Zeiten von New-Work-Konfusion inspirierend-sinnstiftende Orientierung gibt.«*
**Erdwig Holste,** Geschäftsführer Management Angels GmbH

*»›Human Business‹ ist ein mutiges und einfühlsames Buch, das konsequent den Menschen in den Mittelpunkt des unternehmerischen Sinn und Zwecks rückt. Es gibt uns Gestaltungswerkzeuge für nachhaltiges, menschliches Leben und Arbeiten im digitalen Zeitalter in die Hand. Tun müssen wir es.«*
**Frank Schäfer,** HR Transformation Leader Germany & Partner, Deloitte Consulting

*»Dieser Ansatz bringt es auf den Punkt, dass der einzige Antrieb Menschlichkeit sein muss, um den Herausforderungen der neuen, digitalen und unplanbaren Welt erfolgreich zu begegnen.«*
**Lasse Rheingans,** Autor von Die 5-Stunden-Revolution

*»Dr. Thomas Juli legt plausibel dar, warum gerade im Menschsein der Schlüssel zum Erfolg in Zeiten digitaler Transformation liegt. Wunderbar!!«*
**Torsten Bittlingmaier,** TalentManagers

*»›Human Business‹ kommt genau zur richtigen Zeit. Hoffentlich inspiriert es viele Menschen – sowohl im privaten als auch im unternehmerischen Kontext – dazu, aktive Mitgestalter der Arbeits-, Lebens- und Lernkultur der Zukunft zu werden.«*
**Hansjörg Fetzer,** Geschäftsführer der Haufe Akademie

*»Human Business ist die Aufforderung, die Welt, in der unsere Kinder leben werden, jetzt und fortan überlebensfähig, lebenswert und menschenfreundlich zu gestalten. Thomas Juli zeigt darin, warum dies nötig ist und wie es gelingen kann – konkret, praxisnah und optimistisch.«*
**Marcell Heinrich,** Future Education Experte, Pädagoge, Autor, Gründer der Hero Society

*»Thomas Juli kenne ich seit über 15 Jahren: Er schreibt nicht nur über Human Business, er lebt es auch!«*
**Klaus Tumuscheit,** Autor und Projektmanagement-Experte

*»›Der Mensch steht im Mittelpunkt!‹ Wie oft durften und mussten wir dieses ja häufig nur floskelhaft gebrauchte Willensbekenntnis in den letzten Jahren hören und lesen. Dieses Buch zeigt gut verständlich auf, wie dieser Ausdruck zum Leben erweckt werden kann. Und muss. Ein wunderbares und wegweisendes Buch.«*
**Michael Streng,** geschäftsführender Gesellschafter der Parameta Projektmanagement Beratung GmbH

*»Human Business ist das inspirierende Fundament, auf dem wir die neue Wirtschaft aufbauen können. Zutiefst menschlich und potenzialentfaltend. Für die Menschen, die Natur, den Sinn und die nachhaltige Zukunft von Unternehmen gleichermaßen.«*
**Stefan Götz,** Autor von Change Leader Inside & The Next Wave in Business

*»In zehn Jahren werden sich die meisten Unternehmen darauf konzentrieren, einen nachhaltigen Mehrwert für ihre Kunden, ihre Mitarbeiter, die Unternehmen selbst und die Umwelt zu schaffen. Dr. Thomas Juli erklärt, warum die Vermenschlichung Ihres Unternehmens zu einer Wettbewerbsnotwendigkeit wird und wie Sie sich darauf vorbereiten können.«*
**Peter Stevens,** Autor von Personal Agility

*»Human Business hilft Entscheidern, ihr Unternehmen dahin zu entwickeln, wofür es eigentlich immer gedacht war: Von Menschen für Menschen.«*
**Michael Buttgereit,** Positionierung-Designer und Gründer der Agentur Gute Botschafter

# Inhaltsverzeichnis


Stimmen zu »Human Business« . . . . . 5
Vorwort . . . . . 15

**1 Einführung: eine Welt im Wandel** . . . . . 23
Die Zukunft ist wie eine Zitrone . . . . . 24
Technologien . . . . . 25
Die vernetzte Welt . . . . . 31
Grenzen des traditionellen Kapitalismus . . . . . 31
Willkommen in der VUKA-Welt . . . . . 33
VUKA – Realitätscheck . . . . . 37
Die Wiederentdeckung des Menschen . . . . . 40
Was will das Buch? . . . . . 42
Was das Buch ist und was es nicht ist . . . . . 43

**Teil 1: Wesensmerkmale des Human Business** . . . . . 45

**2 Tradition trifft Moderne** . . . . . **47**
Die traditionelle Unternehmenswelt und Wirtschaft . . . . . 47
Wesensmerkmale des traditionellen Unternehmens . . . . . 47
Ausprägungen der traditionellen Welt . . . . . 49
Maximierung des Shareholder Value: Motor für Wachstum? . . . . . 49
Feststecken in der Vergangenheit . . . . . 51
Human Business: eine neue Unternehmens- und Wirtschaftskultur . . . . . 52
Wesensmerkmale . . . . . 52
Werteversprechen des Human Business . . . . . 54
Gestaltungsprinzipien für ein Human Business . . . . . 57
Vergleich zweier Welten . . . . . 59
Gewinner und Verlierer . . . . . 60
Neuorientierung für Politik, Staat und Gesellschaft . . . . . 61
Neuorientierung in der Wirtschaft auf globaler Ebene . . . . . 63

**3 Human Business in der Praxis** . . . . . 67
Theorie vs. Praxis . . . . . 68
Im Inneren eines Human Business – Interview mit
Richard Sheridan, CEO of Menlo Innovations . . . . . 68
Deutscher Mittelstand . . . . . 81
Social Business . . . . . 83

Unternehmerische Sozialverantwortung ... 85
Der Social-Enterprise-Design-Ansatz ... 85
Unternehmenscredos ... 87

**Teil 2: Leben im digitalen Zeitalter** ... 89

**4 Fragen als Antworten auf Fragen unserer Zeit** ... 93
WEF Open Forum 2019 ... 93
Papa, warum? ... 94
(Große) Fragen unserer Zeit ... 94
Aber warum werden wir dann ausgebremst? ... 95
Was passiert, wenn ich nicht frage? ... 95
Wer ist davon betroffen, wenn ich keine Fragen (mehr) stelle? ... 96
Warum stellen wir so selten Fragen? ... 97
Wer nicht fragt, bleibt dumm ... 98
Was versteckt sich hinter »Reframing«? ... 99
Wie fange ich an zu fragen? ... 100
Fragen als Türöffner ... 101
Weitergehende Übungen und Fragen ... 102

**5 Auf der Suche nach Orientierung** ... 105
Welche Suche? ... 105
Mit 200 km/h gegen die Wand ... 106
Freiraum zur Orientierung schaffen ... 106
Erste Schritte zur Orientierung: die Entdeckung von uns selbst ... 107
Leben wir in einer selbst gemachten Scheinwelt? ... 109
Sicherheit, Geborgenheit und Unterstützung durch die Suche nach Orientierung ... 110

**6 Jungen weinen nicht – Männer schon!** ... **113**
Jungen weinen nicht ... 114
Warum unterdrücken wir Emotionen? ... 115
Warum ist es so schwer auszubrechen? ... 116
Gut für Wettbewerb ... 116
Welche Opfer werden gebracht? ... 117
Wege zur Depression ... 119
Der Mensch als Ressource ... 121
Die Illusion von Kontrolle ... 122
Verschärfung der Krise ... 123
Weitergehende Fragen ... 123

7 **Spielen** ... 125
Warum Spielen? ... 125
Was passiert, wenn man Erwachsene einlädt zu spielen? ... 128
Was sind unsere »Spielwiesen« (geworden)? ... 129
Was aber ist, wenn Spaß und Freude zu besseren Ergebnissen führen? ... 131
Was können wir von Kindern lernen? ... 132
Angeborener Lerndrang ... 134
Spielen und Gestalten in der Gemeinschaft ... 135
Orientierung in ungewohnter Umgebung ... 135
Voraussetzungen für generatives Lernen ... 137
Digitalisierung als Spiel- und Werkzeug ... 138
Was hält uns ab, das Spielen wiederzuentdecken? ... 139
Spielen, Neugier, Ängste und Mut – Interview mit dem Abenteuer-Journalisten Malte Clavin ... 140
Weiterführende Übungen und Fragen ... 145

8 **Wege zum Menschsein** ... 147
Raus aus Chaos und Hamsterrad ... 148
Medizin gegen Lärm: (zu)hören, ohne zu reagieren ... 148
Vergiss Kontrolle ... 149
Flow: loslassen und sich lösen ... 150
Fokus ... 151
Streit, Wut, Verletzlichkeit ... 152
Sei ehrlich mit dir selbst und zeige es ... 152
Wut als Fenster zur inneren Befreiung ... 152
Die Stimme des Herzens ... 153
Gedankenmüll und die Sprache des Herzens ... 153
Sinn vs. Zweck ... 154
Authentizität ... 154
Orientierung ... 155
Die Wünsche deines Herzens ... 156
Der Ruf nach Verantwortung ... 157
Selbstvertrauen ... 157
Kreativität ... 158
Energie ... 159
Der Mittelweg ... 160
Yin und Yang ... 160
Hilfe und Vertrauen ... 161

9 **Schlüssel zum Menschsein: Dankbarkeit** ... 163
Wo kann ich mit dem Menschsein anfangen? ... 163
Warum kann Dankbarkeit der Schlüssel zum Menschsein sein? ... 164

Dankbarkeit für Probleme und Herausforderungen ... 165
Krise als Chance ... 165
Risiken ... 166
Risiken und Chancen ... 167
Dankbarkeit lernen ... 168
Wann fange ich an? ... 170
Glück ist lernbar – Interview mit Dirk Gemein, Achtsamkeitscoach und Glückslehrer ... 171

**10 Das Leben tanzen** ... 181
Der erste Tanz ... 182
Tango Argentino ... 182
Dialog als Ausdrucksform ... 183
Tanzfluss ... 187
It takes two to tango ... 190
»Tango ist echtes Leben« – Interview mit den Tänzern Horacio Godoy und Cecilia Berra ... 191
»Im Tango selbst tanzt du immer deine Persönlichkeit« – Interview mit Tanzlehrerin Isabella Bayer ... 193
Wie gestalte ich den Tanz weiter? ... 195
Weiterführende Ideen und Übungen ... 196

**Teil 3: Arbeiten im digitalen Zeitalter** ... 197

**11 Das MVP-Modell** ... 199
Übersetzung von Worten in Taten ... 199
Dein persönliches MVP ... 200
Die ersten Fragen ... 200
Experiment ... 200
Tiefer bohren ... 202
Was bedeutet Motivation für die Umsetzung? ... 204
Vision: Welche Fragen kann ich stellen? ... 204
Was ist eine kreative Spannung? ... 205
Praxis ... 206
Praxis als Orientierung ... 208
Einklang von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft ... 210
MVP für meine Arbeit und meine Projekte ... 211
Projekte in der VUKA-Welt ... 211
Projekt – Motivation ... 211
Projekt – Vision ... 212
Projekt – Praxis ... 213

Wertschöpfung in Projekten . . . . . 213
Projekte als Orientierung . . . . . 216
Wie schaffst du es, dass sich deine persönlichen MVPs mit denen des Projekts überschneiden? . . . . . 217
MVP für das Team . . . . . 218
Team – Motivation . . . . . 218
Team – Vision . . . . . 218
Team – Praxis . . . . . 219
Synergieeffekte . . . . . 219
Wo lässt sich das MVP-Modell anwenden? . . . . . 222
Weiterführende Übungen . . . . . 222

**12 Ein Praxisbeispiel: das HIP Camp – mehr als nur eine Konferenz . . . . . 223**
Auf der Suche nach generativem Lernen in einer Konferenz . . . . . 223
Erste Versuche: Davos 2014 . . . . . 225
»Social Entrepreneurship: Let Happiness Happen« . . . . . 225
HIP Camp 2015 . . . . . 226
Der Anfang . . . . . 226
Ablauf . . . . . 227
Ergebnisse . . . . . 228
Kern des Erfolgs . . . . . 228
Was fehlte? . . . . . 230
Warum sind Wow-Momente nicht nachhaltig? . . . . . 230

**13 Menschliche Gestaltungsräume . . . . . 231**
Was ist ein menschlicher Raum oder »Human Space«? . . . . . 231
Flow-Erfahrung im menschlichen Raum . . . . . 232
Wie kann ich menschlichen Raum eröffnen? . . . . . 233
Menschlicher Raum für mich als Individuum . . . . . 233
Das Hamsterrad verlangsamen und zum Stehen bringen . . . . . 234
Nutzen des menschlichen Raums . . . . . 235
Menschlicher Raum in der zwischenmenschlichen Beziehung . . . . . 237
Menschlicher Raum in einer Gruppe . . . . . 239
Gemeinsame Intention . . . . . 240
Natürliche Selbstorganisation . . . . . 241
Arbeiten im offenen Dialog . . . . . 241
Was passiert im menschlichen Raum? . . . . . 242
Was man aus einem menschlichen Raum schaffen kann . . . . . 242
Ko-Kreation in der Gruppe . . . . . 243
Prototyping als Tor zur Zukunft . . . . . 244
Weiterführende Übungen . . . . . 245

**14 Die goldene Regel für das digitale Zeitalter** ... 247
Was ist die goldene Regel? ... 248
Imaginale Zellen der Menschlichkeit – Interview mit Kim Polman, Gründerin von Reboot the Future ... 249
Symbiose innerer und äußerer Gestaltungsräume ... 260
Die goldene Regel und die Gestaltung des Lebens ... 261
Die goldene Regel und Unternehmensgestaltung ... 262
Entwicklung einer von Vertrauen und Respekt geprägten Unternehmenskultur ... 263
Wider die Schmarotzer ... 264
Die 17 Ziele nachhaltiger Entwicklung ... 264
Vom Ich zum Wir ... 266
Weiterführende Ideen und Übungen ... 267

**Teil 4: Metamorphose. Vom traditionellen zum Human Business** ... 269

**15 Agile Türöffner** ... 271
Was heißt »agil«? ... 272
Eine neue Einstellung zum Wirtschaften – Interview mit Steve Denning ... 274
Agiles Framework der Arbeitsebene ... 277
Agile Struktur als Voraussetzung für Kreativität ... 279
Voraussetzungen für Agil ... 281
Agil stellt die traditionelle Unternehmensführung auf den Kopf ... 281
Weiterführende Ideen und Übungen ... 284

**16 Führung für den Wandel** ... 287
Auf der Suche nach effektiven Führungs- und Managementpraktiken im 21. Jahrhundert ... 288
Moderne Führungsphilosophie ... 289
Starke und begeisternde Führung ... 289
Prinzipien und Werkzeuge menschlicher Führung ... 290
Kundenbegeisterung ... 290
Ganzheitliche und nachhaltige Wertschöpfung ... 292
Menschlicher Gestaltungs- und Arbeitsraum ... 293
Kontinuierliche Selbstverbesserung ... 295
Ganzheitliche und sinnerfüllte Führung ... 299
Sinnerfüllte Führung – Interview mit Julia von Winterfeldt, Gründerin von SOULWORX ... 301
Führung für jedermann ... 304
Ist ein agiles Unternehmen auch ein Human Business? ... 305
Weiterführende Ideen und Übungen ... 310

**17 Einstieg ins Human-Business-Design** ... 311
Design-Grundlagen ... 311
Anstöße für etablierte Unternehmen und Organisationen ... 314
Wie hole ich andere ab? Wie überzeuge ich sie? ... 315
Wie überwinde ich Hindernisse und Widerstände? ... 316
Wie und wo fange ich an? ... 317
Schritte zur Potenzialentfaltung ... 321
Human-Business-Design für Start-ups und neue Projekte ... 323

**18 Menschsein im digitalen Zeitalter ... 325**
VUKA ist der normale Zustand ... 325
Willkommen in der Zukunft ... 326
Kreative Ökonomie ... 327
Nicht bewahren, sondern gestalten ... 328
Innovate or die ... 328
Die Angst vor dem Wandel ... 328
Nicht Opfer werden ... 329
Was heißt, den Wandel zu begrüßen? ... 329
Ende der Tradition ... 330
Im Heute ankommen ... 330
Wir müssen die richtigen Fragen stellen ... 330
Der mittlere Weg ... 332
Die Zukunft ist weiblich ... 333
Die Zukunft ist menschlich ... 334
Führung für morgen ... 335
Ist Menschsein im digitalen Zeitalter möglich? ... 337

Literaturverzeichnis ... 339
Weiterführende Literatur ... 347
Stichwortverzeichnis ... 353
Der Autor ... 359

# 16 Führung für den Wandel

*»Ein Anführer zu werden ist synonym mit sich selbst zu werden.«*
Warren Bennis, Pionier im Bereich Führungstheorie

**Kernpunkte** !

- Im agilen Umfeld sind Einstellungen wichtiger als Technologien. Ohne die Managementphilosophie und -praxis der Mitarbeiterbefähigung (Empowerment) erreichen Methoden und Vorgehenspraktiken nichts.
- Eine starke und begeisternde Führung im agilen Umfeld unterscheidet sich von traditioneller Top-down-Führung insofern, als sie ständig die Balance zwischen den Interessen von Kunden, Mitarbeitern und Unternehmen sucht.
- Menschliche Führung zeichnet sich aus durch einen klaren Fokus auf Kundenbegeisterung, ganzheitliche und nachhaltige Wertschöpfung, die Förderung menschlicher Gestaltungs- und Arbeitsräume sowie die kontinuierlichen Selbstverbesserung aus.
- Menschliche Führung ist rollenunabhängig. Jeder kann sie praktizieren.
- Die einzige Möglichkeit, Menschen dazu zu bringen, an großen, riskanten Dingen zu arbeiten – an kühnen Ideen –, und sie dazu zu bringen, mit den schwierigsten Stellen des Problems anzufangen, besteht darin, dies für sie zum Weg des geringsten Widerstands zu machen.
- Der traditionell verstandene Sinn und Zweck eines Unternehmens – Profitmaximierung – mag kurzfristig gelten und durchaus seinen Zweck erfüllen. Im Hinblick auf das Ganze ist er irreführend. Denn er ist weder ganzheitlich noch nachhaltig und nur eine Vorbereitung oder Zwischenschritt zum eigentlichen Sinn und Zweck des Unternehmens hin, nämlich den Dienst am Menschen durch den Menschen.
- In einem Human Business arbeiten die Mitarbeiter für die Menschen, sowohl im als auch außerhalb des Unternehmens. Es ist ein ganzheitliches und sinnerfülltes Arbeiten.
- Ein agiles Unternehmen kann erst dann zu einem Human Business werden, wenn sich seine Werte und Prinzipien an die eines Human Business anpassen.
- Die Elemente eines Human Business sind in den agilen Werten und Prinzipien enthalten. Agile Werte und Prinzipien können helfen, ein Umfeld zu kreieren, in dem sich das menschliche Potenzial entfalten kann. Sie dienen somit als Türöffner oder Katalysator für ein Human Business.

## Auf der Suche nach effektiven Führungs- und Managementpraktiken im 21. Jahrhundert

Im Frühjahr 2015 gründeten elf Unternehmen[176] eine internationale Lerngemeinschaft unter dem organisatorischen Mantel der Global Scrum Alliance. Die Unternehmen kamen aus ganz unterschiedlichen Branchen auf der ganzen Welt. Allen gemeinsam war das Interesse und Neugier, wie sich die Führungs- und Management-Praktiken im 21. Jahrhundert ändern, und zwar hinsichtlich

- der Arbeitsstruktur,
- der Arbeitskoordination,
- der Kommunikation,
- der Rolle von Unternehmenszielen und
- des systemischen Wandels.

Nach mehreren Treffen und Besuchen ausgewählter Werke und Unternehmen der Lerngemeinschaft erstellte man einen Abschlussbericht, der beim Global Peter Drucker Forum im November 2015 in Wien vorgestellt wurde.[177]

Die zwei Kerneinsichten waren:

1. Einstellungen sind wichtiger als Technologien. Mit anderen Worten: Ohne die Managementeinstellung der Mitarbeiterbefähigung (Empowerment) erreichen Methoden und Vorgehenspraktiken nichts.
2. Starke, begeisternde Führung ist der Schlüssel.

176 Die Lerngemeinschaft umfasste eine vielfältige Gruppe von elf Unternehmen in verschiedenen Branchen auf der ganzen Welt. Die Gründungsunternehmen waren
- agile42
- Brillio
- C. H. Robinson International
- Ericsson
- hhpberlin
- Magna International
- Menlo Innovations
- Microsoft
- Riot Games
- SolutionsIQ
- SWIFT

Ich selbst war als Repräsentant von Magna International Mitglied in der Lerngemeinschaft.

177 Abschlussbericht erhältlich unter https://www.scrumalliance.org/why-scrum/learning-consortium/learning-consortium-report-2015.

## Moderne Führungsphilosophie

Führungseinstellung ist sowohl ein weiter als auch ein weicher Begriff. Eine harte, glasklare Definition fällt schwer. Was die Mitglieder der Lerngemeinschaft in erfolgreichen Unternehmen immer wieder beobachteten, waren die folgenden sieben Elemente:

- Der Fokus des gesamten Unternehmens lag auf der Generierung von Mehrwert und Innovation für die (End-)Kunden.
- Empowerment: Manager befähigten ihre Mitarbeiter, statt sie zu kontrollieren.
- Autonome, sich selbst organisierende Teams und Teamnetzwerke konnten sich frei entwickeln und wurden aktiv gefördert.
- Die Koordination der Arbeit erfolgte durch iterative, kundenfokussierte Praktiken.
- Transparenz und kontinuierliche Verbesserung der Arbeit wurden gelebt.
- Die offene Kommunikation und offener Dialog wurden im Unternehmen gepflegt.
- Die Arbeitsumgebungen waren offen eingerichtet und gestaltet und förderten so die Zusammenarbeit in Teams und im ganzen Unternehmen.

Nicht ganz verwunderlich sind dies alles Elemente, wie wir sie schon auf der operativen Arbeitsebene in der agilen Welt beobachten können und im vorherigen Kapitel beschrieben haben. Steve Denning erklärte im Interview, wie wichtig es in der heutigen Welt ist, wie die Menschen die Arbeit verrichten und wie sie sich zur Arbeit stellen, was sie fühlen. Agil unterstützt dies. Denn die Grundidee von Agil ist, dass die Menschen, die arbeiten, die Menschen, für die gearbeitet wird, begeistern

## Starke und begeisternde Führung

Eine starke und begeisternde Führung im agilen Umfeld unterscheidet sich von traditioneller Top-down-Führung insofern, als sie ständig die Balance zwischen den Interessen von Kunden, Mitarbeitern und Unternehmen sucht. Dass dies nicht immer gelingt, liegt auf der Hand. Eine starke und begeisternde Führung schafft es aber immer wieder, ein Gleichgewicht herzustellen. Nicht auf Kosten anderer oder als Kompromiss, sondern als Synergie von Kunden, Mitarbeitern und Unternehmen und ständiger Verbesserung.

Diese vier Elemente – Kunde, Mitarbeiter, Unternehmen bzw. Wertschöpfung und ständige Verbesserung – haben wir schon im Kapitel 2 als Werteversprechen des Human Business kennengelernt. Kombinieren wir die Erkenntnisse der Lerngemeinschaft mit den Werteversprechen von Human Business, können wir eine Reihe von Prinzipien moderner Führung für ein menschliches Umfeld ableiten, die helfen, das menschliche Potenzial in einer Organisation zum Wohle von Kunden, Unternehmen und Mitarbeitern zu entfalten. Wir können so zur Entwicklung eines menschlichen Umfelds beitragen, das sowohl von Vertrauen und Respekt als auch von Höchstleistungen geprägt

ist. Höchstleistung weniger im Sinne der Optimierung von funktionierenden Wesen oder Maschinen – Höchstleistung mehr im Sinne von Potenzialentfaltung, Ausdruck und Bündelung von Kreativität und Synergien in der Gemeinschaft. Schauen wir uns die wichtigsten Führungsprinzipien und eine Reihe von Werkzeugen an, die uns dabei helfen können.

## Prinzipien und Werkzeuge menschlicher Führung

### Kundenbegeisterung

Kundenbegeisterung fängt mit dem oder den Kunden an. Es geht hier nicht nur um Interessen und Anforderungen von Kunden. Es geht um deren Bedürfnisse. Um diese zu begreifen, adressieren und helfen lösen zu können, müssen wir den Kunden verstehen, uns in seine Lage versetzen, in seinen Schuhen gehen.

So selbstverständlich ein Kundenfokus ist, so frustrierend ist es festzustellen, dass viele Unternehmen, Manager und Teams vergessen haben oder schlicht nicht wissen, wer ihre Kunden sind, geschweige denn welche Bedürfnisse sie haben. Nicht selten werden Kunden mit den Interessen der Vorgesetzten, des Unternehmens oder der Aktionäre verwechselt. Sicherlich können sie auch Kunden in ihren Augen sein. Es sind aber keine Kunden, die ein Unternehmen oder eine Organisation am Leben halten. Selbst Aktionäre, die ein Unternehmen mit Geld ausstatten, werden sich dann von einem Unternehmen abwenden, wenn es nicht länger in der Lage ist, die eigentlichen Kunden zu bedienen. Sich deshalb auf die Befriedigung der Interessen und Erwartungen von Aktionären zu konzentrieren und dies als Treiber zu missbrauchen, ist kurzsichtig gedacht und betriebswirtschaftlich mittel- und langfristig fahrlässig. Gewinner eines solcher Fokus sind ein paar wenige Aktionäre und Manager, die einen Bonus einfahren, weil sie die kurzfristigen Gewinne optimiert, dabei aber vergessen haben, in die Zukunft zu investieren.

Ebenso wäre es gerade im digitalen Zeitalter kurzsichtig, nur auf die bestehenden Kunden zu achten und ihre Bedürfnisse zu befriedigen, sie vielleicht sogar zu begeistern. Sei es mit existierenden oder auch mit neuen, innovativen Produkten und Dienstleistungen. Die Märkte sind heute volatiler und dynamischer denn je. In einer solchen Umgebung verlangt es der unternehmerische Geist, auch neue Kunden zu gewinnen. Sei es, indem man existierende Produkte und Dienstleistungen auch in neuen Märkten einführt oder mit marktkreierenden Innovationen sowohl neue Märkte als auch neue Kunden gewinnt.

Denning fasst die verschiedenen Sichten auf einen Kunden wie folgt zusammen[178]:

| | | |
|---|---|---|
| neue Kunden | Expansion in neue Märkte | marktkreierende Innovation |
| bestehende Kunden | Konsolidierung | inkrementelle Innovation |
| | existierende Produkte und Dienstleistungen | neue Produkte und Dienstleistungen |

Konzentriert sich ein Unternehmen mit seinen existierenden Produkten und Dienstleistungen auf seine bestehenden Kunden, konsolidiert es seinen Markt. Die Kunden werden mit neuen Produkten und Dienstleistungen in Form von inkrementellen Innovationen bedient. Die Kundenorientierung und Unternehmensausrichtung gewinnen an Dynamik, wenn ein Unternehmen seine existierenden Produkte und Dienstleistungen auch an neue Kunden bringen will. Es kann so in neue Märkte expandieren. Noch dynamischer wird es, wenn es ein Unternehmen schafft, neue Produkte und Dienstleistungen an vorher noch nicht bestehende Kunden zu verkaufen. Das Unternehmen schafft sich hiermit einen neuen Markt. Aufgrund des schnelllebigen Markts und der VUKA-Umwelt plädiert Denning dafür, dass sich Unternehmen zunehmend um marktkreierende Innovation kümmern sollten, wollen sie langfristig am Markt bestehen.[179]

Der Fokus, den Kunden einen echten Mehrwert zu liefern und nachhaltig zu begeistern, findet sich in mehreren Werkzeugen, die wir schon kennengelernt haben, wieder:

- **Produkt- oder Projekt-Charters**, also eine kurze Beschreibung eines Vorhabens, der Initiative oder des Projekts. Nicht nur beinhaltet eine Charter Auskunft über die Motivation, Vision und konkreten Ziele des Vorhabens, sie benennt auch die eigentlichen Kunden und grenzt diese von Stakeholdern ab, also Menschen oder Organisationseinheiten, die ein gewisses Interesse am Projekt haben, aber keine Abnehmer der neuen Produkte oder Dienstleistungen sind.

178 Denning, S. (2018, 70). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. American Management Association.

179 Denning lehnt sich an die sogenannte »Blue Ocean«-Managementstrategie von Kim und Mauborgne (2018, *Blue Ocean Shift: Jenseits des Wettbewerbs*. Vahlen) an. Grundgedanke ist es, dass sich Unternehmen nicht nur in etablierten Märkten bewegen und sich behaupten, sondern sich darum bemühen sollen, neue Märkte zu erschließen und so Innovation voranzutreiben. Während etablierte, von »blutiger« Konkurrenz geprägte Märkte mit einem roten (blutigen) Ozean verglichen werden, stehen neue, frische Märkte für einen blauen und sauerstoffreichen Ozean. Weitere Informationen hierzu unter https://de.wikipedia.org/wiki/Blue-Ocean-Strategie.

- **Product Backlogs** halten die Anforderungen und Bedürfnisse von Kunden in einer sortierten und nach Wertschöpfung priorisierten Liste zusammen und aktualisieren sie kontinuierlich.
- Die Arbeit wird durch **iterative, kundenfokussierte Praktiken** koordiniert.
- Die **Qualität** der eigenen Produkte und Dienstleistungen wird sichergestellt und auch geliefert.
- Es wird eine **ganzheitliche, marktöffnende Strategie** zur Analyse, Erkundung, Generierung und Sicherung von Märkten und Kunden angewandt. »Ganzheitlich« bedeutet, dass sowohl bestehende als auch neue Märkte und Kunden im Fokus der Analyse, Erkundung und Generierung stehen.

## Ganzheitliche und nachhaltige Wertschöpfung

Ein Unternehmen kann auf Dauer nicht von kurzfristigen Gewinnen leben. Zweifellos sind vierteljährlich berichtete Ergebnisse wichtig. Aber sie müssen perspektivisch gesehen werden. Nicht die kurzfristigen Gewinne (EBIT) sind die Treiber des Geschäfts, sondern die Gesundheit des Unternehmens, das seine Kunden, Mitarbeiter und die gesamte Organisation umfasst. Ein Unternehmen muss sowohl die kurz-, mittel- als auch langfristige Wertschöpfung im Blick haben. Jede Organisation und jedes Unternehmen sollte wissen, woher es kommt, wohin es will und welche konkreten Ziele es verfolgt. Dies ist das MVP einer Organisation, das wir Kapitel 11 kennengelernt haben. Dieses MVP wie auch der Fokus auf eine ganzheitliche und nachhaltige Wertschöpfung sollten sich u. a. in folgenden Werkzeugen und Praktiken wiederfinden und widerspiegeln:

- **Ausgeglichene Anreizsysteme** sowohl für einzelne Mitarbeiter, Teams als auch Unternehmen als Ganzes mit kurz-, mittel- und langfristigen Zielen berücksichtigen die vier Werteversprechen des Human Business: Kundenbegeisterung, wirtschaftliche Wertschöpfung, menschlicher Gestaltungs- und Arbeitsraum und kontinuierliche Verbesserung.
- **Produkt- oder Projekt-Charters** sorgen dafür, dass die Ziele und Nutzen von allen Vorhaben im Einklang mit dem MVP der Organisation oder des Unternehmens sind und sie unterstützen.
- **Kontinuierliche Verbesserungen und Innovation** müssen gefördert und gelebt werden. Nicht nur für Produkte und Prozesse, sondern auch für die Mitarbeiter und die Arbeitsumgebung. Produkte und Prozesse allein innovieren nicht – es sind Menschen, die den Unterschied machen. Ein **ganzheitlicher Innovationsansatz** berücksichtigt dies. Deswegen ist es selbstverständlich, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Innovationsprozess eingebunden und anerkannt werden.

## Menschlicher Gestaltungs- und Arbeitsraum

*»Erzähle deinen Mitarbeitern nicht, wie sie Dinge zu tun haben.*
*Sag ihnen, was sie tun sollen, und*
*lass sie dich dann mit Ergebnissen überraschen.«*
George Patton, amerikanischer General

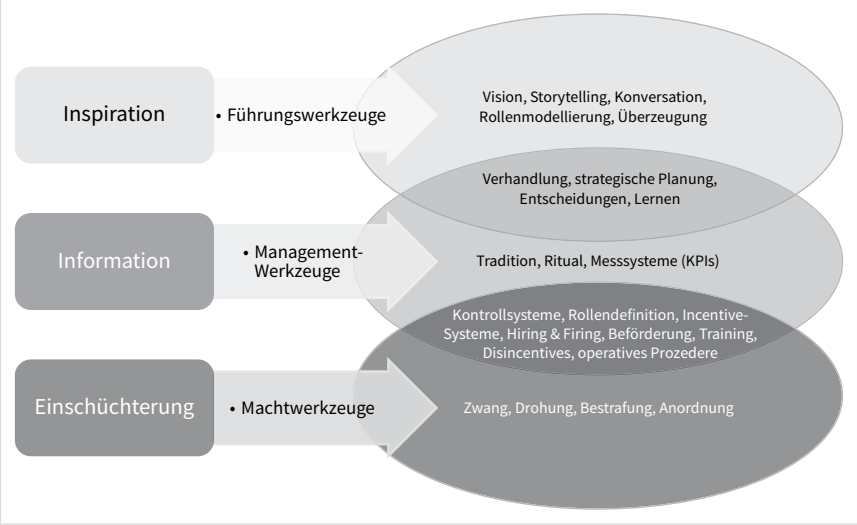
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind keine funktionierenden Ressourcen, sondern Menschen und wollen als solche anerkannt werden. Wir tun deswegen gut daran zu helfen, das menschliche Potenzial zu entfalten. Die eigentliche Entfaltung dieses Potenzials obliegt jedem Einzelnen. Was Führung aber sehr wohl tun kann, ist, eine Umgebung zu schaffen, in der diese Potenzialentfaltung wahrscheinlicher wird. Hierzu gehören u. a. folgende Praktiken und Einstellungen:

- Mitarbeiter mit **Vertrauen, Respekt** und als **menschliche Wesen** behandeln, deren Kreativität und Potenziale entfalten
- **Mitarbeiter- und Führungsentwicklung** fördern
- **Empowerment** von Mitarbeitern: Mitarbeiter befähigen, statt sie zu kontrollieren
- die Entwicklung von autonomen, sich selbst organisierenden Teams und Teamnetzwerken fördern und unterstützen
- **offene Arbeitsumgebungen** schaffen, die die Zusammenarbeit und den Dialog fördern
- **inspirierende Führung** – weg von der Ausübung von Machtwerkzeugen wie Zwang, Drohung, Bestrafung und Anordnung oder Managementwerkzeugen wie Kontrollsystemen und starrer Planung und hin zu Führungswerkzeugen wie Storytelling, Konversation und Dialog, strategischer Planungen und Lernen
- **Leistung fördern** und **anerkennen**
- **Vorbild** sein

Die beste Weise, ein menschliches Arbeits- und Gestaltungsraum zu schaffen, ist es, selbst damit anzufangen und es zu tun.[180] Klar ist es schöner und bequemer, sich ins gemachte Nest zu setzen. Wenn es das aber nun mal nicht gibt und es keiner sich antut, es für mich zu machen, muss ich es schon selbst tun. Im Tun kann ich andere Mitarbeiter motivieren und inspirieren, mich zu unterstützen und gemeinsam zu gestalten. Es ist ein Wandel von unten nach oben. Ohne Frage kann dies mühsam sein. Die Früchte dafür sollten indes Ansporn genug sein.

180 Die agile Arbeitsweise muss nicht auf das Arbeiten in Unternehmen begrenzt sein. Peter Stevens und Maria Matarelli beschreiben in ihrem Buch *Guide to Personal Agility* (2019), wie man das agile Framework für sein persönliches Umfeld und Leben verwenden kann.

Die folgende Abbildung vergleicht traditionelle, modernere und menschliche Management- und Führungswerkzeuge miteinander.[181]




Führungs- und Managementwerkzeuge

Während traditionelle Führung Macht- und Managementwerkzeuge der Einschüchterung und des Informationsaustauschs von oben nach unten verwendet, will sowohl agile als auch menschliche Führung inspirieren. Sie verwendet Führungswerkzeuge wie Visionsentwicklung, Storytelling, Dialog, Rollenmodellierung und Überzeugung. Sofern erforderlich, werden auch Managementwerkzeuge wie Verhandlung, strategische Planung, Entscheidungen und Lernen genutzt.

Traditionelle Werkzeuge wie Zwang, Drohung, Bestrafung und Anordnung basieren auf dem Bild des Menschen als willenlose Arbeitsressource. Dem gegenüber stehen inspirierende Werkzeuge wie Storytelling oder Dialogführung, durch die Menschen als Menschen anerkannt und entsprechend behandelt werden. Als Menschen sind wir keine Maschinen, die funktionieren müssen. Wir sind anfällig, sind nicht perfekt. Und gleichzeitig können wir Höchstleistung liefern, wenn man uns denn lässt bzw. wenn das Umfeld dies ermöglicht.

Wirklich kompliziert ist es nicht, ein solches Umfeld zu schaffen. Schauen wir uns hierzu an, wie die NASA das macht und dabei Hochleistungsteams formt. Charles

181 https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/07/23/how-do-you-change-an-organizational-culture/#5563fcda39dc.

J. Pellerin leitete das Projekt der NASA, das im Jahr 2008 das defekte Hubble-Teleskop reparierte. Nach der ersten gescheiterten Hubble-Mission ging das Projekt zur Hubble-Rettung als eines der erfolgreichsten Missionen der NASA in die Geschichte ein. In seinem Buch *How NASA Builds Teams*[182] fasst Pellerin vier Eigenschaften von Hochleistungsteams zusammen, nämlich:

- gegenseitiger Respekt, Mitarbeiter fühlen sich wertgeschätzt
- realistischer Optimismus, Commitment
- Mitarbeiter fühlen sich einbezogen, ihnen wird vertraut
- klare Organisationsstruktur und Verantwortlichkeiten

Keine dieser Eigenschaften ist technischer, sie sind alle zwischenmenschlicher Natur. An sich selbstverständlich und unprätentiös, alle diese Eigenschaften entsprechen dem gesunden Menschenverstand. Nur, zwischen dem gesunden Menschenverstand und der Praxis liegen manchmal Welten. Einen Grund, diese Eigenschaften nicht sicherzustellen, gibt es eigentlich keinen.

Leistung ist nichts Schlechtes oder Falsches. Ohne Leistung werden wir auch im 21. Jahrhundert nicht weit kommen. Darum ist es wichtig, Leistung anzuerkennen. Dies muss nicht immer mit Geld geschehen. Anerkennung bedeutet, dass Leistung gesehen und honoriert wird.

Wenn es aber schon einmal ein Bonussystem gibt, das an Leistungen gekoppelt ist, ist es wichtig, dass das Anreizsystem ganzheitliche und nicht ausschließlich egoistische oder kurzfristige Ergebnisse belohnt. Es sollte ein Mix von individueller wie auch Teamleistung und aus der Generierung von Mehrwert für Kunden, Mitarbeiter und Unternehmen sein und diese honorieren und so weitere Leistung, Teamgeist und Verantwortung fördern.[183]

## Kontinuierliche Selbstverbesserung

Ein Gleichgewicht zwischen Kundenbegeisterung, wirtschaftlicher Wertschöpfung und einem menschlichen Arbeits- und Gestaltungsraum zu schaffen ist schwierig – aber lohnend. Hat man es erreicht, wäre Ausruhen das falsche Rezept. In einem dynamischen Umfeld sind die Elemente des Human Business ständigen Veränderungen von außen und innen ausgesetzt. So wie das Umfeld ist das Gleichgewicht dynamisch.

182 Pellerin, C. J. (2009). *How NASA Builds Teams: Mission Critical Soft Skills for Scientists, Engineers, and Project Teams*. John Wiley & Sons.

183 Laut Volini, E. et al. (2019). *From Employee Experience to Human Experience: Putting Meaning Back Into Work. 2019 Deloitte Global Human Capital Trends*. *Deloitte.Insights* benutzen die meisten Unternehmen weltweit immer noch ein Anreizsystem, das primär individuelle Leistung misst und honoriert (55 %). Nur in gut einem Drittel der Unternehmen wird die Leistung von Teams honoriert.

Das heißt, das Gleichgewicht zu halten ist womöglich genauso schwierig und genauso belohnend wie es zu Beginn herzustellen. Dies bedeutet nichts anderes, als dass wir ständig bemüht sein müssen, die drei Elemente im Blick zu haben – ebenso wie Veränderungen von innen und außen. Es gilt, das Gleichgewicht zu pflegen, zu stabilisieren und somit kontinuierlich zu verbessern. Voraussetzung hierfür ist eine aktive Lernkultur in der Führung wie im ganzen Unternehmen oder in der Organisation. Aktives Lernen erfordert **Mut** auf der einen Seite und »**Spielgeist**« auf der anderen Seite.

**Mut** deswegen, weil man von sich aus Neues ausprobieren, alte Muster ggf. hinterfragen oder verwerfen und Neuland betreten muss. Das müssen nicht immer riesige Weiterentwicklungen oder Innovationen sein. Auch kleinere inkrementelle Veränderungen können von großem Nutzen sein. Wichtig ist, dass man bereit ist zu lernen und dass dies gefördert und gefordert wird.

**Spielgeist** ist deswegen erforderlich, weil er uns hilft, alte Perspektiven hinter uns zu lassen, uns für Neues zu öffnen und mögliche Begrenzungen zugunsten des Ausprobierens zu sprengen.[184]

Große innovative Durchbrüche lassen sich nicht planen. Sie entstehen aus einer Vielzahl von Impulsen innerhalb und außerhalb des eigenen unmittelbaren Umfelds, setzen sich manchmal wie ein Puzzle aus vielen Teilen zusammen oder entstehen im Zusammenspiel mit anderen. Nicht umsonst ist eine der Kernforderung von Agil, in interdisziplinären Teams zu arbeiten. Es gilt, Wissenssilos aufzubrechen, Wissen miteinander zu verbinden und die Erfahrungen so zu vernetzen, dass etwas Neues, Größeres entstehen kann.

Wer innovativ sein will, macht unausweichlich Fehler. Problematisch ist es, wenn die Arbeitsumgebung kritisch auf Fehler schaut, sie möglicherweise verpönt oder sogar bestraft. Nun, wenn dies wirklich der Fall sein sollte, können wir zumindest sagen, dass ein solches Umfeld, in dem die Mitarbeiter Angst haben, Fehler zu machen oder sie zuzugeben, nichts mit Innovation am Hut hat oder auch nur haben will. Wer Neuland betreten und erkunden will, wird Fehler machen. Deswegen sollten Fehler nicht bestraft, sondern anerkannt werden. Ausschlaggebend ist nicht, ob und wie viele Fehler ich mache, sondern was ich daraus lerne und welchen Weg ich als Nächstes gehen will.

184 McDowell, Ehteshami und Sandell (2019) untersuchten, inwiefern das Schaffen einer eher spielerischen Umgebung zu mehr Leistung beiträgt. Sie kommen zu dem Schluss, dass Unternehmen, die bei der Schaffung einer angenehmen Arbeitsatmosphären führend sind, nicht nur Ideen an die Wand werfen, um herauszufinden, was funktioniert. Vielmehr verwenden sie Big Data und Analysen, um strategisch darüber nachzudenken, welche Aktivitäten ein Klima der Freude unterstützen, und passen sie entsprechend an (S. 140).
McDowell, T. et al. (2019). »Are you having fun yet?« *Deloitte.Insights*, January (24), 133–143.

**Enthusiastische Skepsis ist der perfekte Partner des Optimismus**

Wie wichtig und wertvoll eine gesunde Fehlerkultur ist, können wir am Google-Tochterunternehmen X sehen. In seinem TED2016-Vortrag »Der unerwartete Vorteil, ein Scheitern zu feiern« erklärt Astro Teller[185], wie die ausgeprägte Fehlerkultur in der »Moonshot Factory« von X die Teams zu Hochleistungen und zu vielen Innovationen führt.

> »Hier finden Sie einen Luft- und Raumfahrtingenieur, der mit einem Modedesigner und ehemaligen Militärkommandeuren zusammenarbeitet und mit Laserexperten Brainstorming durchführt. Diese Erfinder, Ingenieure und Macher haben sich Technologien ausgedacht, von denen wir hoffen, dass sie die Welt zu einem wunderbaren Ort machen können.
>
> Wir benutzen das Wort »Moonshots« [Mondschüsse], um uns daran zu erinnern, unsere Visionen groß zu halten – um weiterzuträumen. Und wir benutzen das Wort »Fabrik«, um uns daran zu erinnern, dass wir konkrete Visionen haben wollen – konkrete Pläne, die wir Wirklichkeit werden lassen wollen.
>
> Hier ist unser Moonshot-Entwurf:
>
> - Nummer eins: Wir wollen ein großes Problem auf der Welt finden, das viele Millionen Menschen betrifft.
> - Nummer zwei: Wir wollen eine radikale Lösung für dieses Problem finden oder vorschlagen.
> - Und dann Nummer drei: Es muss Grund zur Annahme geben, dass die Technologie für eine solch radikale Lösung tatsächlich gebaut werden könnte.
>
> Aber ich habe ein Geheimnis für Sie. Die Moonshot Factory ist ein unordentlicher Ort. Aber anstatt das Chaos zu vermeiden, tun wir so, als wäre es nicht da, versuchen wir, das zu unserer Stärke zu machen. Wir verbringen die meiste Zeit damit, Dinge kaputtzumachen und zu beweisen, dass wir falsch liegen. Das ist es, das ist das Geheimnis. Führen Sie zuerst die schwierigsten Teile des Problems aus. Seien Sie aufgeregt und jubeln Sie: »Hey! Wie werden wir unser Projekt heute beenden?« […]
>
> Das Aufdecken eines Hauptfehlers in einem Projekt bedeutet nicht immer, dass das das Ende des Projekts ist. Manchmal bringt uns das tatsächlich auf einen produktiveren Weg. […]

185 Teller, A. (2016). »The Unexpected Benefit of Celebrating Failure.« *TED2016*, 2016, https://www.ted.com/talks/astro_teller_the_unexpected_benefit_of_celebrating_failure.

Sie können nicht Leute anschreien und sie zwingen, schnell zu scheitern. Die Leute widersetzen sich. Sie fragen sich besorgt: »Was passiert mit mir, wenn ich versage? Werden mich die Leute auslachen? Werde ich gefeuert?«

Ich habe mit unserem Geheimnis angefangen. Ich überlasse Ihnen, wie wir es tatsächlich schaffen. Die einzige Möglichkeit, Menschen dazu zu bringen, an großen, riskanten Dingen zu arbeiten – kühnen Ideen – und sie dazu zu bringen, mit den schwierigsten Stellen des Problems anzufangen, besteht darin, dies für sie zum Weg des geringsten Widerstands zu machen.

Wir arbeiten hart an X, damit die Teams »sicher« scheitern können. Teams lassen ihre Ideen fallen, sobald Beweise dafür vorliegen, dass sie nicht funktionieren, weil sie dafür belohnt werden. Sie bekommen Applaus von ihren Kollegen. Umarmungen und High Fives von ihrem Manager, insbesondere von mir. Sie werden dafür befördert. Wir haben jede einzelne Person in Teams belohnt, die ihre Projekte beendet haben, egal ob es Teams mit nur zwei Personen waren oder Teams mit mehr als 30 Personen.

Wir glauben an Träume in der Moonshot Factory. Aber enthusiastische Skepsis ist nicht der Feind grenzenlosen Optimismus. Es ist der perfekte Partner des Optimismus. Es erschließt das Potenzial jeder Idee. Wir können die Zukunft schaffen, die in unseren Träumen steckt.«

**!** **Wandel gestalten**

*Moonshots*, also großen Visionen, nachzugehen ist schon sehr weit gegriffen. Dabei können wir den Wandel schon im Kleinen gestalten. Lies dir das Folgende in Ruhe durch und reflektiere nach jedem einzelnen Punkt[186]:

Was wäre, wenn **ich**

- mehr zuhöre,
- positive Absichten unterstelle,
- neue Ideen unterhalte,
- des Teufels Advokaten spiele,
- mehr Feedback einfordere,
- mehr Feedback gebe,
- andere Perspektiven betrachte,
- mir erlaube, ohne Einschränkungen zu wünschen,
- in den Schuhen meines Kollegen laufe,
- Zeit draußen verbringe – außerhalb meiner Komfortzone?

186 Der Text ist ein Transkript des Videos von SpiritualCommerce: https://www.youtube.com/watch?v=s46M7AGG39I&list=FL-5xTt52ZDpWAVs1-OT1bvQ&index=9&t=0s

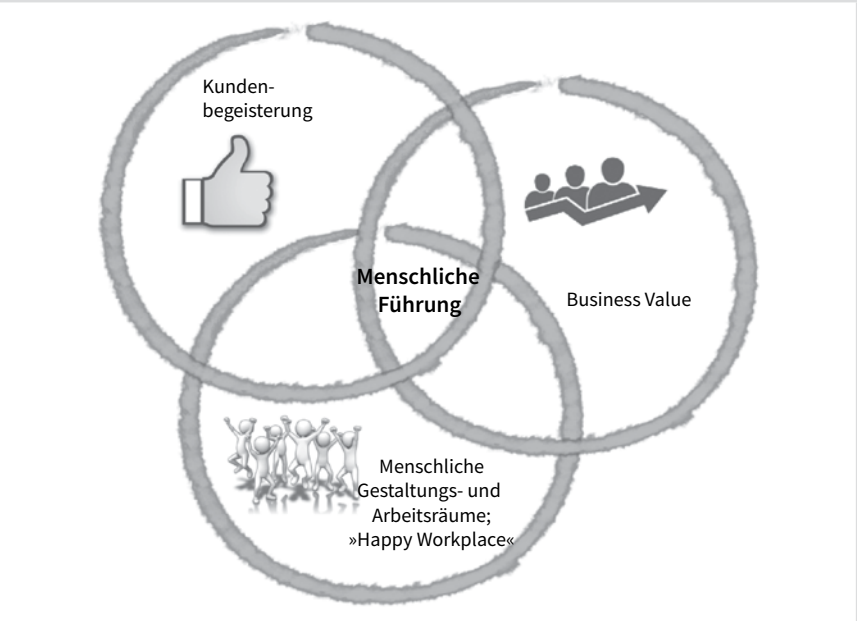
Was wäre, wenn **wir**

- uns bemühen, unsere Geschichten zu teilen,
- anderen helfen, ihre Werte zu verstehen,
- dazu ermutigen, neue Standpunkte einzunehmen,
- Erfolge öfter feiern,
- unsere Umgebung von Zeit zu Zeit ändern,
- Teamergebnisse genauso beeindruckend finden wie persönlichen Erfolg,
- dazu ermutigen, Risiken einzugehen,
- Offenheit proaktiv praktizieren,
- uns alle gegenseitig respektieren,
- ein Umfeld des Vertrauens und der Zusammenarbeit fördern,
- Unsere eigene Innovationskultur kreieren?

So können wir den Wandel passieren lassen und ihn gestalten.

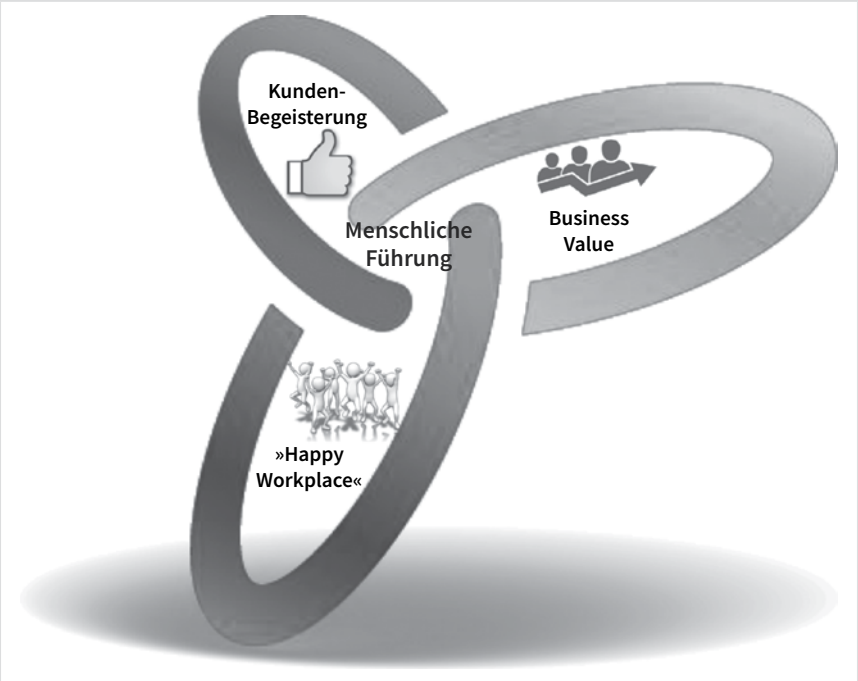
## Ganzheitliche und sinnerfüllte Führung

Jedes der Prinzipien menschlicher Führung für sich genommen ist wertvoll. Allerdings ist es erst die Kombination dieser Prinzipien, die eine ganzheitliche und sinnerfüllte Führung ausmacht. Bildlich gesprochen findet diese Führung in der Schnittmenge von Kundenbegeisterung, wirtschaftlicher Wertschöpfung (Business Value) und menschlichen Gestaltungs- und Arbeitsräumen (Happy Workplace) statt.




Quelle menschlicher Führung

Berücksichtigen wir den dynamischen Charakter des Umfelds und das wichtige Element der kontinuierlichen Weiterentwicklung, können wir das Venn-Diagramm als einen Möbius-Kreis darstellen (siehe Abbildung unten). Auch hier finden wir menschliche Führung in der Mitte des Kreises.




Faktoren und Dynamik moderner, menschlicher Führung

Was heißt es, Führung so zu entwickeln, dass sie nicht mehr kurzfristigen Zielen hinterherläuft und fremdgesteuert ist, sondern einem tieferen Sinn folgt? Darüber habe ich mich mit Julia von Winterfeldt unterhalten.

## Sinnerfüllte Führung – Interview mit Julia von Winterfeldt, Gründerin von SOULWORX

Julia von Winterfeldt

Julia ist die Gründerin und Geschäftsführerin von SOULWORX, einem Purpose-&-Strategy-Kollektiv für Führungskräfte, Teams und Organisationen. Julias und die Mission von SOULWORX ist es, Führungskräfte dazu zu ermutigen, ihr authentisches Selbst zu zeigen und zu leben, mit dem höheren Ziel, die Arbeitswelt weiterzuentwickeln, um so einen echten Mehrwert für Menschen und Unternehmen zu generieren.

**Purposeful Leadership**

**Thomas:** Was ist sinnerfüllte Führung oder, wie man im Englischen sagt, »Purposeful Leadership«?

**Julia**: Eine sinnerfüllte Führung ist für mich die Fähigkeit, den Wünschen deines Herzens zu folgen. Es führt etwas an und zieht Anhänger um etwas an, das von Bedeutung ist oder eine sinnvolle Richtung hat. Die Anhänger sind erfüllt von dem, das du für notwendig hältst, um in dieser Welt umgesetzt zu werden. Du weist den Weg. Und vielleicht inspirierst du auch andere, an dieser sinnvollen Richtung teilzunehmen.

**Thomas:** Nehmen wir an, ich leite ein Team oder eine Geschäftseinheit, arbeite seit 20 Jahren für dieses Unternehmen und alles hat bisher gut geklappt. Bedeutet das, dass ich sinnerfüllt geführt habe?

**Julia**: Nun, ich würde den Begriff hinzufügen, in welche Richtung das führen soll. Also, wohin führst du? Was ist der Grund, warum du dich selbst und andere dazu bewegst? Wenn du also nur sagst, dass du ein Team geführt und das auf großartige Weise getan hast, würde das für mich nicht ausreichen. Ich möchte verstehen, wozu ihr – du und dein Team – beitragt. Was ist für das Team der Grund zu glauben, dass es der Führung folgen will – worauf will es zugehen?

**Traditionelle versus moderne Führung**

**Thomas**: Wenn ein Führer immer ergebnisorientiert gehandelt hat und tatsächlich seine Versprechen gehalten hat, sprich, sehr erfolgreich war und z. B. beigetragen

hat, riesige EBITs zu generieren, würdest du sagen, dass dieses traditionelle Führungsmodell veraltet ist? Wenn ja, was hat sich oder was hat sich nicht geändert?

**Julia:** EBIT ist nicht der Grund, etwas zu tun. Es ist das Ergebnis von etwas. Was sich meiner Meinung nach geändert hat, ist, dass wir unterschiedliche Dynamiken erkennen, sei es Digitalisierung, Interkonnektivität, Globalisierung oder den Klimawandel, gegen den wir stärker eintreten müssen – also wie wir uns an der Bewältigung oder Lösung dieser globalen Dynamik beteiligen können. Was sich aus meiner Sicht geändert hat, ist, dass Führung noch stärker mit einer größeren Dynamik als nur mit dem, was in einer Organisation über das EBIT oder die Finanzergebnisse hinaus geschieht, synchronisiert werden muss.

**Mit sinnerfüllter Führung anfangen**

**Thomas:** Nehmen wir an, ich bin an sinnerfüllter Führung interessiert, obwohl ich skeptisch bin, aber ich möchte es trotzdem versuchen. Wo fange ich an?

**Julia:** Mit dir selbst. Ich würde zuerst verstehen wollen, warum du skeptisch bist. Denkst du, dass sinnerfüllte Führung eine Botschaft ist? Ist sinnerfüllte Führung eine Sache, an die man glauben muss? Ja.

Wenn du also skeptisch bist, weil du nicht weißt, was sinnerfüllte Führung ist, ist die erste Frage, mit der du dich befassen könntest, zu verstehen, warum du in der Rolle, die du heute innehast, bist. Was treibt dich an in dieser Rolle?

Zum Beispiel könnte man sagen: »Ich bin jetzt seit 20 Jahren im Automobilgeschäft tätig, also bin ich gut darin.« Okay, das ist großartig. Gehen wir noch einen Schritt weiter: Warum bist du dort 20 Jahre lang geblieben? »Weil ich die Branche recht gut kenne.« Die nächste Frage könnte lauten, warum du so lange in dieser Branche geblieben bist. Du könntest erklären, dass dies so ist, weil du gut darin bist oder weil du die Menschen magst oder weil du jetzt eine Position erreicht hast, in der du mehr Macht hast.

Dann könnte ich diesen letzten Punkt, dass du jetzt mehr Macht hast, aufgreifen und fragen, welche Auswirkungen du mit dieser Macht tatsächlich hast. Was kannst du an diesem Ort oder in deiner Machtposition erreichen? Wenn die Antwort lautet: »Nun, wir verdienen mehr Geld« oder »Ich helfe dem Unternehmen, größer und einflussreicher zu werden«, fordere ich dich heraus und frage, für wen du dies tatsächlich tust. Wenn du erklärst, dass dies im Wesentlichen für die finanziellen Interessengruppen gilt, würde ich sagen, dass dies für eine sinnerfüllte Führung nicht ausreichend ist.

Ich denke, es ist an der Zeit, dass du diese Machtposition gegenüber weiteren Stakeholdern nutzt. Finde heraus, wie du nicht nur deine finanziellen Stakeholder, sondern auch deine wirklichen Kunden und möglicherweise die Gemeinschaft, das heißt die Mitarbeiter und die Gemeinschaft darüber hinaus, also vielleicht sogar die breite Öffentlichkeit, erreichst. Was ist es, was du beitragen kannst, über deine Rolle und den Nutzen dieser Rolle nachzudenken und zu überlegen, wie du mit dieser Macht auf positive Weise einen noch größeren Einfluss haben kannst, auf das, was du tust.

Es geht also weniger um Macht als solche, sondern um Einfluss und den Sinn deines Tuns.

**Thomas***:* Nehmen wir an, ich habe meinen Sinn oder meinen persönlichen Treiber gefunden, kann aber meine Rolle nicht ändern. Wie kann ich mein Umfeld verändern, wenn ich sinnerfüllt führe? Welche Auswirkungen können ich oder andere Menschen davon erwarten? Wie können sie sehen, ob etwas anders ist?

**Julia***:* Nun, ich gehe davon aus, dass du, wenn du deinen persönlichen Treiber gefunden hast, entweder mehr darüber redest oder fortan dein Leben anders führen möchtest.

Bleiben wir beim Arbeitsumfeld. Du beginnst, aus deinem Treiber heraus zu führen. Du weißt, woran du wirklich glaubst, was du in die Welt bringst.

Das Erste, was du ändern solltest, ist die Art und Weise, wie du über dich selbst sprichst und den Grund, warum du in dieser Rolle bist.

Das Zweite ist, dass du nicht nur die Ziele deiner Rolle auf diesen Sinn und Zweck ausrichtest, sondern auch die Ziele des Teams. Du erklärst, warum du etwas tust und wie du es bewirken kannst, welche Ziele du für dich selbst setzen möchtest, um zum größeren Warum oder zum höheren Sinn zu gelangen. Das könnte eine zweite Veränderung im Arbeitsumfeld sein.

Das Dritte könnte sein, wie du auf der Grundlage des Sinns arbeitest, dem du als Einzelperson folgst und dem dann hoffentlich auch dein Team folgt. Vielleicht ändern sich dann auch die Werte, die du bisher verfolgt hast, und richten sich nach dem Sinn aus.

Ich gebe dir ein Beispiel: Der Wert, mehr Mut zu haben, die Art und Weise, wie du mit diesem Mut umgehst, wird anders. Er hat eine andere Endgültigkeit oder einen anderen Sinn. Daher ändern sich die Werte selbst möglicherweise nicht so stark wie die Art und Weise, wie du nach ihnen handelst.

Und zu guter Letzt kann sich die Art und Weise ändern, wie du die Dienste oder Produkte tatsächlich herstellst.

Es ist also nicht so, dass es, sobald du deinen Sinn und persönlichen Treiber gefunden hast, am nächsten Tag völlig anders sein wird. Ich denke, es beginnt einfach in dir zu arbeiten. Du wirst das als Erstes an der Kommunikation erkennen: Die Art und Weise, wie du zu dir selbst stehst, wie du dich selbst beschreibst, wird sich ändern. Denn jetzt merkst du: »Wow, jetzt weiß ich, warum ich in dieser Rolle hier bin, was und wie ich in dieser Rolle beitragen kann. Ich werde anders darüber sprechen als ich bislang meine Rolle gelebt und erfüllt habe.«

**Den persönlichen Treiber finden**

**Thomas***:* Eine persönliche Frage: Wie hast du deinen Sinn oder persönlichen Treiber gefunden?

**Julia***:* Tatsächlich habe ich mich dem »True Purpose Institute«[187] in San Francisco angeschlossen und mich bei der Suche nach meinem Sinn coachen lassen. Es war eine achtmonatige Reise und ich habe mich dabei sowohl aus der Ego-Perspektive als auch aus einer intuitiven Perspektive betrachtet. Ich wusste, dass ich, wenn ich die Antworten aus einer Ego-Perspektive und dann aus einer intuitiven Perspektive habe, sowohl in meinem logischen als auch in meinem intuitiven Verstand begreifen kann, was mein Sinn ist.

Was du während dieses Prozesses erreichen musst, ist, all die Konditionierung, all die begrenzenden Überzeugungen, die du hast, oder die Ängste, die du durchmachen musstest, diese Schmerz- und Schattenarbeit rückgängig zu machen. So kann heraus und zum Ausdruck kommen, was wirklich in dir drin ist, das du vertuscht hast oder nicht mehr anschauen möchtest oder nie bemerkt hast.

## Führung für jedermann

Wenn ich von Führung spreche, bedeutet das nicht, dass ich nur eine Person meine, die ein Truppe anführt. Führung ist rollenunabhängig. Sie kann von jeder Person gelebt werden. Das gilt insbesondere für agile und menschliche Führung, bei der es keine strenge und unflexible, hierarchische Führung von oben nach unten gibt. Wenn wir also von »Führungsmentalität« und »Führung« sprechen, meinen wir nicht ausschließlich die traditionelle Führungsebene. Führung kann sowohl von einer Manage-

187 http://www.truepurposeinstitute.com

rin, einem Product Owner, einer Teammoderatorin oder einem Teammitglied praktiziert werden. Die Reichweite und Auswirkung der Führung mögen sich unterscheiden, die Werte und Prinzipien sind die gleichen.

Deswegen gilt auch: Je mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer Organisation wissen, was Führung in einem agilen Umfeld oder Human Business ausmacht, desto besser für alle Beteiligten – seien es die Mitarbeiter, das Unternehmen als solches oder die Kunden. Praktizieren kann diese Art von Führung jeder von uns.

## Ist ein agiles Unternehmen auch ein Human Business?

An dieser Stelle möchte ich die Gretchen-Frage stellen, ob denn ein agiles Unternehmen nicht automatisch auch ein Human Business ist und ob agile Führung gleichzusetzen ist mit menschlicher Führung. Ich möchte die Frage mit »Jein« beantworten.

Agil bricht mit ihrem Führungs- und Managementansatz, ihrer Mentalität und ihren Praktiken die alte, traditionelle Unternehmenswelt auf, die in der VUKA-Welt an ihre Grenzen stößt. Agil bringt damit mehr als nur frischen Wind in ein modriges Gebilde. Agil stellt die »alte«, tayloristische Welt auf den Kopf. Agil schickt Taylor gewissermaßen in den wohlverdienten Ruhestand. Obwohl: Wenn man Taylor beim Wort nimmt, der 1911 schrieb, »In the past, man has been first. In future, the system must be first.«[188], leitet Agil eine Reise in die Vergangenheit ein, an deren Ende der Mensch wieder im Mittelpunkt steht und Treiber unternehmerischen Handelns ist.

Die Frage ist, ob Agil diese Reise zu Ende geht.

Ich glaube, dass Agil noch auf der Reise ist. Der Fokus von Agil liegt nicht länger auf dem Unternehmen, sondern den Kunden, autonomen Teams und Teamnetzwerken sowie wirtschaftlicher Wertschöpfung. Natürlich kommt hier überall der Mensch vor. Es stellt sich allerdings die Frage: Welchen tiefer liegenden Sinn verfolgen agile Unternehmen?

Fakt ist, dass es bereits viele Unternehmen und Organisationen gibt, die Agil verstanden und verinnerlicht haben und es leben. Gerne werden hier auch Unternehmensriesen wie Amazon, Apple oder Google genannt. Wenn man allerdings betrachtet, wie geschickt sich diese Unternehmen aus ihrer sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung ziehen, indem sie es verstehen, das Steuerzahlungen zu verhindern, kommen ernsthafte Zweifel auf, ob solche Unternehmen wirklich menschlich sind. Ähn-

188 F. W. Taylor (1911, 7). *The Principles of Scientific Management.* Harper & Brothers.

lich sieht es bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen von Vertriebsmitarbeitern bei Amazon aus, die systematisch ausgebeutet werden.[189] Ein »Happy Workplace« ist sicher etwas anderes. So liegt die Vermutung nahe, dass diese Unternehmen Agil eher oder primär als effektive Werkzeuge verwenden, um traditionelle Unternehmensziele zu verfolgen. Das ist durchaus legitim. Nur, dann handelt es sich nicht wirklich um ein agiles **und** menschliches Unternehmen.

Ein Unternehmen, das sich nach außen hin agil gibt, Agil predigt und in vielen Bereichen praktiziert, nicht aber die Motivation und Vision von Agil verinnerlicht, ist nicht agil, sondern praktiziert eine Form von »Fake-Agil«. Dies gilt insbesondere dann, wenn es bei der ersten Herausforderung, die ein Wandel nun einmal mit sich bringt, in alte Verhaltensmuster zurückfällt. Fake-Agil ist somit Ausdruck von Angst vor Veränderungen, zeugt von Realitätsfremdheit und zeigt einen Mangel an Mut und Commitment, die Zukunft aktiv zu gestalten.

Insofern glaube ich persönlich, dass die Reise, die Agil eingeschlagen hat, noch nicht zu Ende ist und dass der Wandel weitergeht. Agil bietet dabei wichtige und sehr wertvolle Werte, hilfreiche Philosophien der Führung und des Managements sowie Werkzeuge, die für die Reise und somit die Entwicklung zu einem menschlichen Unternehmen und Umfeld nützlich sind. In dieser Hinsicht ist Agil ein Türöffner vom traditionellen hin zum Human Business. Und es bedarf ganzheitlicher und sinnerfüllter Führung, diese Tür zu finden und den Öffnungsprozess zu erleichtern und so einen möglichst schnellen Innovationsprozess zu unterstützen.[190]

Bildlich gesprochen kann man dies mit der Verwandlung einer Raupe in einen Schmetterling vergleichen. Traditionelle Unternehmen, Raupen, fressen sich voll, wo und wann immer es geht. Zum Glück gibt es viel Futter und das Leben ist gut. Aber, und das ist entscheidend, das Fressen und Es-sich-gutgehen-Lassen sind nicht der Sinn und Zweck der Raupe – auch wenn eine Raupe das glauben mag. Vielmehr geht es darum, ausreichend Energie für die Umwandlung in einen Schmetterling zu speichern.

Auf Unternehmen übertragen bedeutet dies nichts weniger als dass der traditionell verstandene Sinn eines Unternehmens – Profitmaximierung – kurzfristig gelten mag und durchaus seinen Zweck erfüllt. Als Ganzes betrachtet ist er aber irreführend. Denn er ist weder ganzheitlich noch nachhaltig und nur eine Vorbereitung oder Zwischen-

189 Siehe z. B. Fung, B. (2019). »Google's tensions with employees reach a breaking point«, online verfügbar unter: https://edition.cnn.com/2019/11/26/tech/google-employee-tensions/index.html

190 In Anlehnung an das Zitat »›What do you do as a leader in order to support a fast paced innovation process? What is your leadership work?‹ A good reply: ›My real leadership work is that I facilitate the opening process.‹« in Scharmer, C. O. (2009, 314). *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*. Berrett-Koehler.

schritt zum eigentlichen Sinn und Zweck des Unternehmens – nämlich dem Dienst am Menschen durch den Menschen.[191]

Verpuppt sich die Raupe, handelt es sich nicht um eine einfache Weiterentwicklung des Lebewesens. In der Transformation löst sich die Raupe innerhalb der Puppenhülle vollkommen auf. Es ist eine vollständige Metamorphose. Nichts bleibt, wie es war. Es entsteht etwas Neues.

Vergleichen wir die Transformation der Werte und Prinzipien traditioneller Unternehmen hin zu agilen und dann zu den Human-Business-Werten und -Prinzipien, erfordert dies ebenso einen radikalen Wandel. Dieser Wandel kann in seiner Ausgestaltung nur bedingt geplant werden. Stattdessen benötigt es ein Sich-Einlassen auf den Wandel und das Loslassen von alten Mustern, Werten und Fokuspunkten. Dies wiederum erfordert Zeit und Mut. Es ist ein aktives Annehmen und Gestalten der Transformation und somit ein Ja-Sagen zum Überleben und Leben des Unternehmens. Einen Weg zurück in die Vergangenheit – also von der Puppe hin zur Raupe – gibt es nicht, auch wenn die Transformation nicht reibungslos geht. Wenn eine Raupe in ihrem Kokon zerfällt und diesen chaotischen Eintopf kreiert werden imaginale Zellen – latente Zellen des zukünftigen Schmetterlings – aktiv. Die alten Zellen spüren die Anwesenheit der neuen Zelle und beginnen tatsächlich, die neue Zelle anzugreifen. Aber die imaginalen Zellen senden eine Frequenz aus. Dadurch finden sich die imaginalen Zellen gegenseitig, sie gruppieren sich, arbeiten zusammen und können sich vermehren. Schließlich erreichen sie einen Wendepunkt und die alten Zellen der Raupe weichen zurück und lösen sich auf.

191 Aus wirtschaftstheoretischer Sicht verlässt diese Aussage das Labor der neoklassischen Ökonomie, die den Menschen als rationalen Akteur mit dem Sinn und Zweck der Nutzenoptimierung versteht. Als Ökonom verstehe ich den enormen Erklärungswert dieses Modells. Nur kommt es an seine Grenzen, wenn man menschliches Verhalten in einer VUKA-Welt erklären oder sogar vorhersagen will. Krampfhaft am neoklassischen Modell festzuhalten und es zu verteidigen verleugnet die Realität und ist ein Zeichen, dass man im Elfenbeinturm gefangen ist. Wenn Ökonomen (und auch ich genoss eine neoklassische Ökonomie-Ausbildung), indes zugeben und erkennen, dass die rationalen Akteure echte Menschen und mehr als nur Ressourcen in Firmen sind, öffnet sich das Betrachtungsspektrum.
Dass es auch anders geht, beweisen u. a. diese Autoren, die mich selbst stark beeinflusst haben:
Eggertsson, T. (1990). *Economic Behavior and Institutions*. Cambridge University Press.
Kahnemann, D. (2012). *Schnelles Denken, langsames Denken*. Siedler.
Kahnemann, D. und Tversky, A. (Hrsg.) (2000). *Choices, Values, and Frames*. Cambridge University Press.
North, D. C. (1990, 159). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
Nelson, R. R. und Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press.
Thaler, R. H. (2016). *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics* (W. W. Norto). New York.
Ich selbst erkläre die Grenzen des neoklassischen Ansatzes in:
Juli, T. (1997). *The Logic of Social Interactions in Foreign Policy: The 1994–1996 US-Chinese Negotiations on Intellectual Property Rights*. University of Miami, online verfügbar unter: http://www.thomasjuli.com/Logic of Social Interactions in Foreign Policy – December 1997 – by Thomas Juli – all rights reserved.pdf
Juli, T. (1994). *A Rational Choice Model of Trade Policies: Incorporating Institutional Economics into Traditional Game Theory* (Economics Working Papers Archive Washington University in St. Louis No. ewp-it/9410005).

Die gemeinsame Frequenz der imaginalen Zelle sind hier die agilen Werte und Prinzipien und die des Human Business. Denn wenn genug Menschen in einem Unternehmen nach diesen Werten und Prinzipien arbeiten, finden sich immer mehr und arbeiten zusammen. Wenn genügend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so zusammenarbeiten, können wir den Wendepunkt erreichen, an dem sich mehr von uns in Richtung dieser Schmetterlingswelt – in Richtung Human Business – bewegen möchten. Die Hoffnung ist, dass wir die alte Art und Weise, Dinge zu tun, überlisten und überwinden.[192]

Mit dem Schlüpfen des Schmetterlings aus der alten Puppenhülle erreicht die Raupe ihren eigentlichen Sinn und Zweck, nämlich Schmetterling zu sein. Die Transformation ist vollendet und neue Perspektiven ergeben sich. Natürlich gibt es auch für den Schmetterling neue Gefahren – aber ihm steht auch eine sehr viel größere Welt offen, die es zu erkunden gilt.

Ähnlich verhält es sich bei Unternehmen, die sich von einem agilen Unternehmen hin zu einem Human Business weiterentwickeln. Man arbeitet nicht länger für ein Unternehmen, sondern für die Menschen, seien es die Kunden, die Mitarbeiter oder die Gesellschaft.

In einem Human Business arbeiten die Mitarbeiter für die Menschen, sowohl im als auch außerhalb des Unternehmens. Es ist ein ganzheitliches und sinnerfülltes Arbeiten. Das ist ein feiner, aber sehr bedeutender Unterschied zu einem agilen Unternehmen. Agile Unternehmen haben alle Ansätze, sich in diese Richtung hin zu entwickeln. Aber ein agiles Unternehmen kann erst dann zu einem Human Business werden, wenn sich seine Werte und Prinzipien an die eines Human Business anpassen. Elemente eines Human Business sind bereits in den agilen Werten und Prinzipien enthalten. Agile Werte und Prinzipien können helfen, ein Umfeld zu kreieren, in dem sich das menschliche Potenzial entfalten kann. Sie dienen somit als Katalysator für ein Human Business.

Die verschiedenen Werte und Prinzipien sind in der folgenden Abbildung noch einmal zusammengefasst[193]:

192 Du hast sicher erkannt, dass ich Kim Polmans Ausführungen zur goldenen Regel adaptiert habe.
193 Der Vergleich der Werte, Ziele und Praktiken ist angelehnt an Barretts 7-stufigen Bewusstseinsmodell (https://www.valuescentre.com/barrett-model/).

## Metamorphose vom traditionellen Unternehmen zum Human Business

| | Traditionelles Business | Agile Transformation | Human Business |
|---|---|---|---|
| **Fokus** | Unternehmen | Kunden | Mensch |
| **Werte** | Überleben, Selbstwertgefühl, Ich | Transformation, Mut zu Entwicklung und Wachstum | Service, einen Beitrag leisten, Zusammenhalt, Wir |
| **Ziele u. Praxis** | Herstellung und Verkauf von Produkten und Dienstleistungen, Sicherheit, finanzielle Stabilität, Maximierung des Shareholder Value, Loyalität, effiziente Systeme und Prozesse, Best Practice; Kontrolle, Bürokratie, Manipulation, Selbstzufriedenheit, Beschuldigungen | Kundenbegeisterung, kontinuierliches Lernen/stetige Verbesserung, Verantwortlichkeit, Anpassung, Empowerment, Teamwork, Zielorientierung | Kundenbegeisterung, nachhaltiges Wirtschaften in Balance von kurz-, mittel- und langfristigen Ergebnissen, Aufbau einer Mitarbeiter gemeinschaft, gemeinsame Werte/Vision Offenheit, Transparenz, strategische Partnerschaften, Erfüllung für Mitarbeiter, Mentoring, Dienst am Gemeinwohl, Langzeitperspektive, Ethik, Mitgefühl, Demut |

Wandel vom traditionellen Unternehmen zum Human Business (in Anlehnung an Barrett Seven Levels Model of Consciousness, https://www.valuescentre.com/barrett-model) (Motiv: © JPS, Adobe Stock)

Wichtig: Wir dürfen diesen Wandel nicht als einen linearen Prozess verstehen. Transformation ergibt sich aus Lernen und Wachstum. Wenn ein Unternehmen agiler wird, bedeutet dies nicht, dass es sämtliche bewährte und noch immer wertvolle Praktiken über Bord wirft. Gleiches gilt für den Übergang von der agilen Transformation zu einem Human Business. Was sich ändert, sind die Werte und Prinzipien des Unternehmens und folglich die Zusammenarbeit. Praktiken helfen dabei, diese Transformation zu gestalten. Wir werden diesen Punkt im folgenden Kapitel aufnehmen.

Die Umstände für diese Transformation, vom traditionellen zum agilen Unternehmen und dann zum Human Business, sind im digitalen Zeitalter optimal. Wir müssen denn Wandel nur zulassen, aktiv fördern und gemeinsam gestalten. Aufhalten können wir ihn nicht, wollen wir überleben. Denning schreibt hierzu:

> »Im aufstrebenden agilen Zeitalter konzentriert sich die Dynamik auf Menschen, die anderen Menschen Freude bereiten. Wenn eine Organisation – oder eine Gesellschaft – von Menschen mit dieser Denkweise bevölkert wird, kann sie eins mit sich selbst sein, eins mit denen, für die die Arbeit ausgeführt wird, eins mit denen, die die Arbeit ausführen, und eins mit der sie umgebenden Gesellschaft, in der sie tätig ist. In einer solchen Welt ist die Bedeutung von ›der Würde des Menschen‹ frisch und belebend.«[194]

Agil ist somit ein Türöffner und Katalysator für das Human Business.[195]

## Weiterführende Ideen und Übungen

- Analysiere deine eigene Arbeitsumgebung mithilfe der Abbildung »Wandel vom traditionellen zum Human Business«: Was ist der Fokus? Welche Werte werden gelebt? Was sind die tatsächlichen Ziele und wie sieht die Praxis aus?
- Suche nach Unternehmen, Organisationen oder auch Teams, die die Kennzeichen eines Human Business heute schon leben.
  - Was macht sie so besonders?
  - Wer oder was hat dazu beigetragen, dass sie sich so entwickelt haben?
  - Was kannst du davon in deine eigene Arbeitsumgebung mitnehmen?
- Finde heraus, was deine eigenen Werte sind, indem du z. B. das kostenlose Werte-Assessment vom Barrett Values Centre machst. Das Ausfüllen des Fragebogens dauert fünf Minuten. Der Test ist in mehreren Sprachen erhältlich: https://www.valuescentre.com/tools-assessments/pva/.

194 Denning, St. (2018, 250). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. American Management Association.

195 Kritiker der Agilität werfen oft ein, dass sich das Konzept nicht skalieren ließe. Abgesehen davon, dass dieser Vorwurf nicht zwingend haltbar ist, wenn man einen Blick auf Großunternehmen wie Google, Amazon, Microsoft oder Apple wirft, erübrigt sich der Vorwurf, wenn wir Agilität als einen Türöffner oder Katalysator für ein Human Business verstehen.