

Teil I

Eine übergeordnete Theorie der Arbeit

Neue Führungs- und bessere Arbeitsmethoden



Kapitel 1

Vom *Ich* zum *Wir*



Der Trainer

»Mir ist aufgefallen, dass Sie nicht genügend Spieler haben. Kann ich in Ihr Team aufgenommen werden?«

Er blickte hoffnungsvoll drein. Und in seinem internationalen Fußballtrikot sah er auch sachkundig aus, was wir anderen nicht von uns behaupten konnten. Unser bunt zusammengewürfeltes Studententeam zog allwöchentlich auf das Spielfeld hinaus, um in der kalifornischen San Jose Industrial Soccer League mitzuspielen, ursprünglich um an den ausgezeichneten anschließenden Partys teilnehmen zu können. Wir lagen auf dem letzten Platz.

»Warum nicht?«, entgegnete unser Kapitän. »Wir können jede Hilfe brauchen, die wir kriegen können.«

»Das kann man wohl sagen!«, sagte der Gast. Alle lachten.

Der Gast stellte sich als Ramy vor. Er war in Ägypten jahrelang Trainer gewesen, ehe er in die Vereinigten Staaten gekommen war, um zu studieren. Sein Auftauchen erfolgte genau zum richtigen Zeitpunkt: Wir waren es allmählich leid, schlecht zu spielen, Zeit und Energie in den Fußball zu investieren, ohne dass dabei große Verbesserungen zu erkennen gewesen wären. Ramy machte bei uns mit und willigte ein, uns als Trainer zur Verfügung zu stehen.

Die Dinge veränderten sich. Ramy begann, das Beste aus jedem Einzelnen herauszuholen, indem er uns etwas lehrte, das er als »übergeordnete Theorie des Spiels« bezeichnete. Nach und nach entwickelten wir uns zu einem richtigen Team. Die Unterschiede zwischen unserem alten und unserem neuen Spielstil waren eindrucksvoll:

- Die meisten von uns *jagten einfach dem Ball hinterher*. Ramy brachte uns bei, uns gegenseitig im Auge zu behalten und *uns aufeinander einzuspielen*.
- Ramy lehrte uns, die *besten Spielmacher* werden zu wollen statt der *besten Spieler*.
- Wir hatten uns übermäßig auf das *Positionsspiel* konzentriert. Ramy brachte uns dazu zu erkennen, *was auf dem gesamten Feld passierte*.
- Wir hatten hauptsächlich gespielt, *um etwas miteinander zu unternehmen*. Ramy vermittelte uns einen höheren Zweck: *unsere Fähigkeiten zu verbessern und zu einem Gewinnerteam zu werden*.

Eine Saison nachdem unser neuer Trainer zu uns gestoßen war, erreichten wir in unserer Liga den zweiten Platz. Partner und Freunde wurden zu begeisterten Unterstützern. Und wir freuten uns immer noch auf die anschließenden Partys, besonders weil wir dabei jetzt unsere Siege feiern konnten.¹

Vom *Ich* zum *Wir*

Ramy gelang es, uns von einer Amateurfußballergruppe in ein echtes Team zu verwandeln. Wie? Indem er sich auf vier Dinge bezog, die Menschen motivieren:

Zielsetzung

Menschen wollen Teil von etwas sein, das größer ist als sie selbst. Ramy vermittelte uns ein übergeordnetes Ziel: zu einem Siegerteam zu werden.

Selbstbestimmung

Menschen wollen ihr eigenes Leben bestimmen. Ramy zeigte seinen Teamkameraden, wie man etwas bewirkt.

Beziehung

Menschen wollen eine gegenseitige Verbindung spüren. Ramy lehrte seine Teamkameraden, wie man zusammenarbeitet und das Spiel macht.

Kompetenz

Menschen wollen immer besser und besser werden. Ramy zeigte seinen Teamkameraden, wie sie ihre Fähigkeiten ausbauen konnten.²

Auch wenn Ramy Fußballspielen unterrichtete, hätte er doch genauso gut eine Aufgabe angehen können, die sich vielen Organisationen stellt: Menschen darin zu trainieren, sich weniger auf das *Ich* und stärker auf das *Wir* zu konzentrieren. Kurz gesagt, bessere Teams zu schaffen.

Jeder Vorgesetzte will besseres Teamwork. Aber alle Teams sind bis zu einem gewissen Grad konflikthaft und dysfunktional. Der Teamwork-Berater Patrick Lencioni sagt, das liege schlicht daran, dass Teams »aus unvollkommenen menschlichen Wesen bestehen«, die in ein konstantes internes Tauziehen verwickelt seien.³

Bei der Arbeit mühen wir uns, persönliche Bedürfnisse (*Was springt für mich dabei heraus?*) mit Teamzielen in Übereinstimmung zu bringen (*Was ist das Beste für die Gruppe?*). Auch persönliche Karriereentscheidungen erscheinen oftmals wie die Wahl zwischen dem Überleben und der Suche nach einer sinnvollen Arbeit. Dieses Spannungsverhältnis zwischen *Ich* und *Wir* ist biologisch bedingt, dauerhaft und unauflösbar, sagt der mit dem Pulitzer-Preis ausgezeichnete Harvard-Biologe Edward O. Wilson:

Sind wir dazu geschaffen, unser Leben einer Gruppe unterzuordnen? Oder uns selbst und unsere Familien allem anderen voranzustellen? Wissenschaftliche Beweise ... deuten darauf hin, dass beides gleichzeitig zutrifft ... Die Ergebnisse zweier widersprüchlicher Stoßrichtungen ... sind in unseren Emotionen und unserem Verstand verankert und können nicht ausgelöscht werden.⁴

Kein Wunder, dass das Führen eines Teams eine derartige Herausforderung darstellt; es erfordert

ein unermüdliches Hin und Her zwischen persönlichen Bedürfnissen und Gruppenzielen.

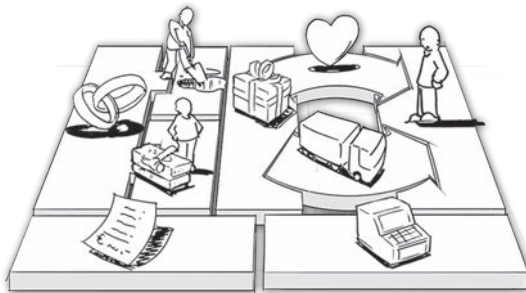
Führungskräfte müssen gleichermaßen das selbstbezogene *Ich* als auch das gruppenbezogene *Wir* berücksichtigen. Doch der *Ich-Wir*-Konflikt ist unlösbar, daher lässt er sich nicht ausschalten. Stattdessen nutzt ein guter Teambuilder diese Spannung zum allseitigen Vorteil. Ziel ist es, die Leute zu einem *Wir*-Verhalten zu bringen, indem das *Ich* jedes Einzelnen geschickt anerkannt wird. *Business Models für Teams* zeigt Ihnen, wie das geht – und wie Sie genau wie Ramy zu einem herausragenden Trainer für Ihre Organisation werden können.



Wie funktioniert der *Ich-zu-Wir*-Ansatz?

Der *Ich-zu-Wir*-Ansatz erfolgt durch die Einführung einer übergeordneten Theorie der Arbeit. Genau wie Ramy seine Teamkollegen von den »Positionen« weglenkte, definiert diese übergeordnete Theorie Arbeit nicht im Hinblick auf *Stellen*, sondern im Hinblick auf *Rollen*.

Stellenbeschreibungen legen Pflichten, Aufgaben und erwartete Ergebnisse fest. Im Gegensatz dazu konzentrieren sich Rollenbeschreibungen auf andere Menschen, so wie Ramy ungeschickten Fußballern beibrachte zusammenspielen, statt lediglich dem Ball hinterherzujagen. Zum Beispiel könnte Kevin in einem Projektteam die Rolle des Kommunikationsleiters zugeteilt werden. »Kommunikationsleiter« ist keine Stellenbezeichnung, sondern eine Rolle, die Kevin spielen wird, indem er der restlichen Organisation die Tätigkeiten seines Teams kommuniziert.



Die Business Model Canvas

Die übergeordnete Theorie der Arbeit betrachtet die Arbeit auch nicht im Hinblick auf die *Organisationsstruktur*, sondern im Hinblick auf *Geschäftsmodelle*. Organigramme beschreiben die hierarchischen Beziehungen innerhalb einer Firma. Aber sie verraten uns nur wenig darüber, wie eine Organisation als System funktioniert.

Geschäftsmodelle dagegen beschreiben, was ein Organisationssystem eigentlich für wen macht und in welchem Verhältnis seine Elemente zueinander stehen. Ein Geschäftsmodell zeigt ein System, das »gleichzeitig passiert« - so wie Ramy den Spielern beibrachte, das gesamte Spiel sich auf dem Fußballfeld entfalten zu sehen. Vom nächsten Kapitel an werden Sie lernen, die Business Model Canvas zu verwenden, ein nützliches Tool für die Darstellung und das Verständnis von Geschäftsmodellen.

Die Business Model Canvas kann genutzt werden, um die »Systemansicht« einer Organisation auf drei Ebenen zu erzeugen: Unternehmen, Team und Individuum. Ein *Enterprise Business Model* stellt dar, wie eine komplette Organisation Wertangebote schöpft und an Kunden außerhalb der Organisation liefert. Ein *Team Business Model* zeigt, wie eine Gruppe Wertangebote schöpft und liefert, häufig an »Kunden« innerhalb der Organisation. Ein *Personal Business Model* bildet ab, wie ein Individuum Wertangebote schöpft und liefert.

