

# HANSER



## Leseprobe

zu

## Happy to work here

von Tom DeMarco et al.

Print-ISBN: 978-3-446-46872-6

E-Book-ISBN: 978-3-446-46873-3

E-Pub-ISBN: 978-3-446-46874-0

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446468726>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

# Inhalt

<b>Teil I: Einflussfaktoren für die Arbeitskultur</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Der gefühlte Wert von Menschen und Teams</b> .....	<b>7</b>
1.1 Ein beispielhafter Interviewtag .....	7
1.2 Was haben Sie an Ihrem Interviewtag über dieses Unternehmen erfahren? .....	10
1.3 Beobachtbare Verhaltensweisen, die sich aus diesen Grundeinstellungen ergeben .....	12
1.4 Der Zusammenhang zwischen gemeinsamen Überzeugungen und beobachtbaren Verhaltensweisen ....	16
1.5 Die Kehrseite .....	16
1.6 Verstehen und Verbessern Ihrer Arbeitskultur .....	18
<b>2 Die gefühlte Einstellung zu Zeit</b> .....	<b>20</b>
2.1 Warum die Zeit Ihr Freund ist .....	20
2.2 Warum die Zeit Ihr Feind ist .....	21
2.3 Ihre Möglichkeiten im Umgang mit der Zeit .....	23
2.3.1 Die Guten: Eine Organisation, die eine ausgewogene Sicht auf die Doppelnatur der Zeit hat .....	23
2.3.2 Die Bösen: Organisationen, die ständig fürchten, dass ihnen die Zeit davonläuft .....	28
2.3.3 Die Ahnungslosen: Organisationen, die nur die Vorteile zusätzlicher Zeit zu schätzen wissen .....	28
2.4 Zeit kann so viel bewirken .....	29

<b>3</b>	<b>Sicherheit und Geborgenheit</b> .....	<b>31</b>
3.1	Mobbing .....	32
3.2	Ständige Angst bei der Arbeit .....	33
3.3	Geborgenheit, die oberste Regel .....	35
3.4	Geborgenheit und Risiko .....	36
3.5	Wenn Kompetenz gefährlich ist .....	38
3.6	Die geheimnisvolle Frage des Vertrauens .....	39
3.7	Beobachtbares Verhalten in einer Kultur voll Sicherheit und Geborgenheit .....	41
3.8	Sicherheit und Erfolg .....	43
<b>4</b>	<b>Visionen und Strategie</b> .....	<b>45</b>
4.1	Eine Hand am Ruder .....	46
4.2	Wenn ein bisschen gut ist, ist nicht mehr besser? .....	47
4.3	Die Notwendigkeit des Wandels .....	48
4.4	Strategien und Taktiken .....	48
4.5	Der Umgang mit Unsicherheit .....	50
4.6	Widerstehen Sie den Sirenen, die „dringlich“ rufen .....	52
4.7	Entscheidungen auf vielen Ebenen .....	53
4.8	Beobachtbares Verhalten in Organisationen mit Strategien .....	53
4.9	Sagen Sie es laut .....	55
<b>5</b>	<b>Kollektives Vertrauen</b> .....	<b>57</b>
5.1	Kollektives Vertrauen ist etwas anderes als Selbstvertrauen .....	57
5.2	Unsicherheit .....	61
5.3	Hygiene .....	61
5.4	Beobachtbare Verhaltensweisen .....	63
<b>6</b>	<b>Der Stellenwert von Exzellenz</b> .....	<b>67</b>
6.1	Exzellenz als Kult .....	67
6.2	Organisationen, die danach streben, ausgezeichnete Arbeitsgeber zu sein .....	69
6.3	Mehr als Geld .....	71

6.4	Selbstverwirklichung oder Ausschöpfung des vollen Potenzials .....	74
6.5	Beobachtbares Verhalten in Organisationen, die Exzellenz schätzen .....	75
	<b>Nochmals zu den Einflussfaktoren .....</b>	<b>79</b>
	<b>Teil II: Kulturkiller .....</b>	<b>81</b>
7	<b>Interner Wettbewerb .....</b>	<b>83</b>
8	<b>Gefolgschaft .....</b>	<b>85</b>
9	<b>Politik .....</b>	<b>86</b>
10	<b>Hierarchie und Netzwerk .....</b>	<b>87</b>
11	<b>Spielräume .....</b>	<b>89</b>
12	<b>Overhead .....</b>	<b>90</b>
13	<b>Wer war das? .....</b>	<b>92</b>
14	<b>In die Zukunft blicken .....</b>	<b>93</b>
15	<b>Immer im Bilde .....</b>	<b>94</b>
16	<b>Vorgetäuschte Geschäftigkeit .....</b>	<b>95</b>
17	<b>Wissen ist Macht .....</b>	<b>97</b>
18	<b>Die Anti-Innovationsgesellschaft .....</b>	<b>98</b>
19	<b>Auf die lange Bank schieben .....</b>	<b>99</b>
20	<b>Leugnen, leugnen, leugnen .....</b>	<b>100</b>
21	<b>Autorität .....</b>	<b>101</b>
22	<b>Überstunden .....</b>	<b>103</b>
23	<b>Gummipunkte .....</b>	<b>104</b>
24	<b>Wut und Zorn .....</b>	<b>105</b>
25	<b>Die Klischee-Kultur .....</b>	<b>107</b>
26	<b>Die Cafeteria .....</b>	<b>108</b>

<b>27 Hot Desking</b> .....	<b>109</b>
<b>28 Ein Tag ohne Mittagessen</b> .....	<b>110</b>
<b>29 Vorgehensstandards</b> .....	<b>112</b>
<b>30 Mehr Unruhe als beim Preis von Bitcoins</b> .....	<b>113</b>
<b>31 Bürokratie als Selbstzweck</b> .....	<b>115</b>
<b>32 Wut, Krieg und Chaos</b> .....	<b>117</b>
<b>33 Bullshit-Jobs</b> .....	<b>119</b>
<b>34 Die Stepford-Einstellungen</b> .....	<b>121</b>
<b>Nochmals zu den Kulturkillern</b> .....	<b>122</b>
<b>35 Do it yourself</b> .....	<b>123</b>
<b>Teil III: Das Gute, das Böse und das Hyggelige</b> .....	<b>125</b>
<b>36 Den Wandel bewerkstelligen</b> .....	<b>127</b>
36.1 Eine Reise in vielen kleinen Schritten .....	127
36.2 Das Betriebsklima ist (fast immer) lokal .....	129
36.3 Vorkämpfer und Aktivisten .....	132
36.4 Ein Kultur-Quiz zur Beurteilung der Gesundheit .....	134
36.5 Zurück zu einer gesunden Kultur .....	140
36.6 Bewahren und feiern Sie das Gute .....	142
36.7 Die Macht des Mittagessens .....	142
36.8 Hart erlernte Lektionen .....	143
36.9 Ein kühner erster Schritt .....	145
36.10 Den Erfolg messen .....	147
36.11 Iterieren, iterieren, iterieren .....	148
36.12 Nehmen Sie Ihre Proteinpille und setzen Sie Ihren Helm auf .....	149
<b>Nachwort</b> .....	<b>151</b>
<b>Die Atlantic Systems Guild</b> .....	<b>153</b>

# 5

## Kollektives Vertrauen

Ein Band kollektiven Vertrauens ist nicht nur eine Ursache für ein gutes Betriebsklima, sondern zum Teil auch eine Auswirkung der vier bisher diskutierten Einflussfaktoren. Sobald sich dieses kollektive Vertrauen bildet, wird es zu einem wichtigen Einflussfaktor für weitere kulturelle Verbesserungen. Da das kollektive Vertrauen eine Mischung aus Ursache und Wirkung ist, unterscheidet es sich in seiner Art von den anderen Einflussfaktoren. Ein zweiter Unterschied besteht darin, dass kollektives Vertrauen nur indirekt erreichbar ist. Es gibt nichts, was Sie oder irgendjemand anderes tun kann, um das kollektive Vertrauen zu stärken, aber es gibt Dinge, die Sie tun können, um es möglich zu machen.

### ■ 5.1 Kollektives Vertrauen ist etwas anderes als Selbstvertrauen

Sie können sich ein Team vorstellen, in dem einige oder alle Mitglieder überaus selbstbewusst sind. Das ist eine gute Sache, aber ganz und gar nicht das, was wir unter kollektivem Vertrauen verstehen. Kollektives Vertrauen entsteht aus dem gegenseitigen Verständnis der Mitarbeiter, ihrer Stärken und Bedürfnisse und aus einem sicheren Gefühl ihrer Verlässlichkeit. Es entspringt dem aufkeimenden Bewusstsein, dass jedes Teammitglied als Einzelperson in einem bestimmten Bereich hochgradig kompetent ist, dass sie sich in den Stärken ergänzen und in den Schwächen ausgleichen und somit das Team als Ganzes darauf vertrauen kann, dass es zu Großem fähig ist.

Vielleicht müssen Sie Ihre Eltern oder Großeltern nach dem Dave-Brubeck-Quartett fragen. Sie waren eine der besten Jazz-Combos in der

Mitte des letzten Jahrhunderts. Dave Brubeck spielte mit komplexen Taktrhythmen und dies wurde durch Paul Desmonds cooles, geschmeidiges Saxophonspiel ausgeglichen. Von Zeit zu Zeit löste sich Desmond von Daves Melodie und improvisierte sein eigenes Stück, wobei er die ganze Zeit von der Rhythmusgruppe mit Gene Wright am Bass und Joe Morello am Schlagzeug unterstützt wurde. Alle von ihnen waren hervorragende Musiker – sonst wären sie nicht in dieser Band gewesen. Jeder von ihnen vertraute dem anderen genug, um mit ihm zusammen improvisieren zu können. Joe Morellos Schlagzeugsoli sind es wert, sich auch heute noch ein Beispiel daran zu nehmen.

Hier haben wir also kollektives Vertrauen: Jeder überaus talentierte Musiker ist bereit, Soli zu spielen oder einen der anderen zu unterstützen und so als harmonische Gruppe zusammen zu spielen. Jeder vertraut darauf, dass die Anderen gute Improvisationen beherrschen, und man vertraut darauf, dass jeder das auch tut.

Jeder von ihnen wusste, dass er talentiert war. Das brauchte ihnen nicht gesagt zu werden. Wenn man als Musiker auf diesem Niveau ist und in einer Combo wie dem Brubeck Quartett spielt, weiß man einfach, dass man gut ist. Außerdem wusste jeder von ihnen, dass sie Teil von etwas Großem waren. „Wir sind das Dave Brubeck Quartett. Menschen auf der ganzen Welt kaufen unsere Platten und kommen, um uns spielen zu hören.“

Diese Art von Vertrauen kann man niemandem einflößen. Kollektives Vertrauen, wie Selbstvertrauen, muss man sich verdienen. Es ist ein direktes Ergebnis der erfolgreichen Leistung der gesamten Teams, einer Leistung, die allen gehört und nicht irgendeiner Untergruppe.

Mit der Zeit traut sich das Team noch mehr und noch bessere Arbeit zu. Sie nehmen schwierige Projekte in Angriff. Jeder im Team arbeitet hart, entwickelt neue Ideen und nutzt die Talente der anderen optimal. Wenn sie mit jedem schwierigen Projekt Erfolg haben, gibt es ihnen das Selbstvertrauen, etwas noch Größeres und Schwierigeres auszuprobieren. Es gelingt ihnen immer und immer wieder und jeder Erfolg stärkt ihr kollektives Vertrauen.

Auf dem Weg dahin bildet sich ein Band zwischen den Teammitgliedern. Sie sehen sich selbst natürlich als Individuen, aber auch als Teil von etwas Größerem – sie entwickeln ein Band des Vertrauens in ihre kollektive Fähigkeit, fast jede Art von Herausforderung erfolgreich anzunehmen.

## GRUNDEINSTELLUNG

*Die Teammitglieder glauben, dass sie, wenn sie gemeinsam handeln, im Rahmen des Möglichen alles erreichen können.*

Wenn die Menschen in einem Team kollektiv zuversichtlich sind, scheuen sie sich nicht vor größeren und riskanteren Herausforderungen. Und so sehen wir, wie kollektiv zuversichtliche Teams sich (im Rahmen des Möglichen) riskanteren und damit lohnenderen Unternehmungen stellen.

## GRUNDEINSTELLUNG

*Die Teammitglieder teilen die Überzeugung, dass sie mutig sein und im Rahmen des Möglichen Risiken eingehen können.*

Die meisten modernen Arbeitsteams setzen sich aus Menschen unterschiedlicher Disziplinen zusammen, die oft an verschiedenen Orten arbeiten. Aber das hindert weder die Rechtsanwaltsgehilfin daran, die Arbeit des Webdesigners zu bewundern, noch den Wirtschaftsanalytiker zu glauben, dass der Marketing-Kollege tolle Arbeit leistet. Alle Mitglieder der Arbeitsgruppe wissen, was von ihnen verlangt wird, und jeder ist zuversichtlich, dass auch die anderen in der Gruppe ihren Teil zum Erfolg beitragen werden.

Wir müssen von der Annahme ausgehen, dass die Teammitglieder fähige Leute sind. Im Lauf ihrer Zusammenarbeit lernen sie mehr über einander. Auf einer oberflächlichen Ebene gewinnen sie Verständnis für die Fähigkeiten und das Wissen der anderen. Aber ihr Verständnis geht viel weiter – sie werden auch mit den Charakteren der anderen vertrauter. Sie sehen, wie sich die anderen unter Stress verhalten; sie sehen, wie die anderen reagieren, wenn die Dinge gut laufen. Schließlich lernen sie auch etwas über das persönliche Leben der anderen. Es dauert nicht lange, bis die Teammitglieder einander und das Team als Ganzes fast blind verstehen.





Einem Leiter meines Teams gelang es, ein Beispiel für kollektives Vertrauen in das Handeln zu geben. Das Projekt sollte eine Sammlung älterer Informationssysteme durch eine moderne integrierte Suite von Softwareprodukten ersetzen. Zu dem Zeitpunkt, als dies geschah, war das Projektteam bereits kurz vor seinem Ziel und bereitete die Einführung der neuen Suite vor. Unerwartet kam das Unternehmen mit einer neuen Anforderung: Historische Daten aus dem alten System mussten zugänglich sein, um gelegentlichen Zugriff auf frühere Geschäftsergebnisse zu ermöglichen. Plötzlich sah sich das Team mit einer erheblichen neuen Anforderung konfrontiert, die erst spät im Projekt genannt wurde.

Als das Unternehmen entschied, dass das neue System ohne die Möglichkeit, die älteren Daten einzusehen, nicht in Betrieb genommen werden konnte, reagierte das Projektteam ruhig. Es startete – ohne viel Aufheben zu machen – ein Begleitprojekt, um ein separates Archivsystem zu definieren, zu entwerfen, aufzubauen und zu testen. Dies würde die neuen Anforderungen erfüllen und den Zugriff auf alle nicht konvertierten historischen Daten aus den alten Informationssystemen ermöglichen.

Das Vertrauen des Teams in seine Fähigkeiten bestimmte die Art und Weise, wie es auf die neue Anforderung reagierte. Sobald die geschäftliche Notwendigkeit klar war, gab es keine Beschwerden über die plötzliche Erweiterung des Projektumfangs. Sie waren auf dem besten Weg, den geplanten Starttermin einzuhalten, und beschlossen, sich von dem Zusatzaufwand nicht beeindrucken zu lassen und den Starttermin trotzdem nicht zu verzögern. Das Team war erfahren genug, um zu wissen, dass es zu diesem Zeitpunkt nicht praktikabel war, neue Leute für die neue Anforderung in das Team zu integrieren. Also machten sie einfach weiter und schafften es.

– Steve McMenamin

## ■ 5.2 Unsicherheit

Auch wenn der Weg zum Ziel noch ungewiss ist, wenn Risiken drohen, treffen so ein zuversichtliches Team und sein Management Entscheidungen so schnell und verantwortungsbewusst wie möglich. Das ist nicht gleichbedeutend mit „Erst schießen, dann Fragen stellen“, aber es bedeutet auch nicht, dass man scheinbar endlose Studien und Analysen auf sich nimmt, bis das Risiko völlig ausgeschaltet ist. (Denken Sie daran, dass dies ein Team mit einer gesunden Einstellung zum Thema Zeit ist).

„So schnell und verantwortungsbewusst wie möglich“ bedeutet für ein zuversichtliches Team, dass es noch einige Unbekannte gibt, aber der Glaube an die eigene Leistungsfähigkeit sagt dem Team, dass es an der Zeit ist, weiterzumachen. Wenn dann trotzdem etwas schiefgeht, dann ist das Team zuversichtlich, dass es das Problem lösen kann, was immer es auch sein mag. Weil sie nicht für alle Unsicherheiten Vorsorge getroffen haben, erwartet das Team sogar, dass einige Dinge schiefgehen werden. Aber für den Moment treffen sie die Entscheidung und machen weiter.

### GRUNDEINSTELLUNG

*Die Arbeitnehmer auf allen Ebenen glauben, dass ihre kollektiven Fähigkeiten trotz aller Ungewissheiten, die vor ihnen liegen könnten, zur Zielerreichung ausreichen werden.*

## ■ 5.3 Hygiene

Die Förderung des kollektiven Vertrauens liegt in der Verantwortung von Führungskräften auf allen Ebenen, aber es sind weniger Führungsaufgaben, sondern eher so etwas wie Basis-Hygiene. Diese Hygienemaßnahmen sind etwas, was für Führungskräfte so selbstverständlich sein sollte wie Waschen, Kämmen und Zähneputzen und regelmäßig beachtet werden sollte. Sie können nicht davon ausgehen, dass sich das kollektive Vertrauen automatisch einstellt.

Es gibt vier wesentliche Arten von Hygienemaßnahmen:

■ **Halten Sie die Teams zusammen.**

Teamstabilität ist notwendig, damit eine gesunde Art von kollektivem Vertrauen entstehen kann. Arbeitsgruppen müssen lange genug zusammengehalten werden, damit sich die Menschen mit den Fähigkeiten der anderen vertraut machen können. Die Menschen müssen wissen, auf wen sie sich verlassen können, von wem sie technische Hilfe erhalten können und wer Hilfe braucht.

■ **Investieren.**

Wenn tatsächlich Menschen und Teams wichtig sind (Einflussfaktor 1), macht es nur Sinn, dass die Organisation in sie investiert. Dazu gehören ein zufriedenstellender Arbeitsplatz, Werkzeuge und Hilfsmittel, Ausbildung sowie technische und administrative Unterstützung.

■ **Schaffen Sie Gelegenheiten für eine enge Zusammenarbeit.**

Das kollektive Vertrauen wird gestärkt, wenn die Menschen schwierige, komplexe Probleme gemeinsam lösen. Die Verbundenheit, die sich aus der Bewältigung einer schwierigen Situation ergibt, wird zu einem Vorteil bei allem, was danach kommt.

■ **Ermutigen.**

Obwohl die Mitglieder des Brubeck-Quartetts wussten, dass sie gut sind, schätzten sie den Applaus, den sie am Ende bekamen. Als alle im Publikum in der Carnegie Hall am Ende aufstanden und klatschten, fühlte es sich für die Musiker natürlich noch besser an. Sie hätten sich selbst nicht gut gefühlt, wenn sie schlecht gespielt hätten. Aber obwohl sie wussten, dass sie gut spielten, fühlte es sich besonders an, als das Publikum ihnen zeigte, wie sehr es ihm gefiel. Kollektiv kompetente Teams wissen, wie gut sie sind. Sie wissen, dass die Arbeit, die sie geleistet haben, gut gemacht ist. Sie spüren es als Team und auch individuell. Trotzdem ist es hilfreich, wenn ihnen von Zeit zu Zeit gesagt wird, dass ihre Arbeit geschätzt wird.

Diese Hygienemaßnahmen seitens des Managements machen einen Arbeitsplatz, ob er verteilt ist oder nicht, zu einem guten Arbeitsplatz. Die Hygienemaßnahmen führen dazu, dass die Menschen ihre Arbeit genießen, sodass sie bereit sind, mehr davon zu tun. Das wiederum führt dazu, dass sie die Stärken und Schwächen der Menschen, mit denen sie zusammenarbeiten, mehr und mehr kennenlernen – was wesentlich zum kollektiven Vertrauen beiträgt.

Führungshygiene endet nicht mit dem Ende des Projekts oder der Auslieferung eines Produkts. Zu einer guten Hygiene gehören Mechanismen, die den Teams auch dann noch Feedback über den Erfolg ihrer Produkte geben, wenn diese bereits im Betrieb eingesetzt werden. Menschen lieben es, geschätzt zu werden – was gibt es Besseres als Berichte über glückliche Kunden?

## ■ 5.4 Beobachtbare Verhaltensweisen

Wenn ein Band des kollektiven Vertrauens Ihre Unternehmenskultur antreibt, werden sich wahrscheinlich die meisten oder alle der folgenden Verhaltensweisen zeigen:

### **Erhöhte Bereitschaft, schwierige Aufgaben zu übernehmen**

Je mehr Vertrauen die Gruppe in ihre eigene Kompetenz hat, desto mehr sucht sie nach herausfordernden Projekten.

### **Erhöhte Bereitschaft, mehr Aufgaben zu übernehmen**

Ein kollektiv selbstbewusstes Team ist bereit, größere Verpflichtungen einzugehen.

### **Gemeinsamer Appetit auf die Arbeit und gemeinsame Freude an den Ergebnissen**

Gute Arbeit zu leisten, ist eine berauschende Erfahrung. Es mit anderen guten Leuten gemeinsam zu tun, ist noch besser.



Das Buch „Peopleware“ (deutsche Ausgabe: „Wien wartet auf Dich“), das Tim Lister und ich gemeinsam verfasst haben, handelt von Teamarbeit und Partnerschaft. Wir gingen das Schreiben als Team an und das daraus resultierende Buch war das Produkt einer Partnerschaft. Ich hatte schon vorher die Genugtuung gekannt, ein eigenes Buch veröffentlicht zu haben und damit Erfolg zu haben. Aber zu meiner Überraschung war die Freude, die Hälfte eines guten Werks zu schaffen, größer als die Freude, alles alleine zu schaffen. Viel größer. – *Tom DeMarco*

### Erhöhte Toleranz gegenüber Unsicherheit

Ein Team mit einem starken und ausgereiften kollektiven Vertrauen ist bereit, komplexere und innovativere Projekte zu übernehmen. Diese Projekte bringen aber normalerweise größere Unsicherheit und mehr Risiken mit sich. Das Team ist trotzdem zuversichtlich, dass alle auftretenden Probleme überwunden werden können.

### Toleranz für schwammig definierte Projekte

Viele Projekte beginnen mit vagen, unbestimmten Zielen. Das kollektive Vertrauen ermöglicht es dem Team, diese Art von Arbeit zu übernehmen, in dem Wissen, dass sie mit ihren kollektiven Fähigkeiten in der Lage sein werden, die Projektziele im Lauf der Zeit zu klären, besser zu verstehen und im Endeffekt das richtige Ergebnis zu liefern.

### Eine stärkere Ersatzbank

Im Team fallen schon manchmal Leute aus – wegen Krankheit, Urlaub, dringenden familiären Verpflichtungen etc. Aber ein Team mit kollektivem Vertrauen wird dadurch nicht in Probleme geraten. Alle im Team sind mit der Arbeit der anderen vertraut und jederzeit bereit, bei Bedarf einzuspringen und die Aufgaben zu übernehmen. Und wenn das nicht klappt, dann hat man noch an Leute auf der Ersatzbank gedacht, die jederzeit einspringen können.

### Eigeninitiative und sich selbst organisierende Teams

Bei selbstorganisierenden Teams kann man meist eine ganze Führungsebene einsparen.



Ich war als Berater für ein mehrjähriges Entwicklungsprojekt bei einem Versorgungsunternehmen tätig. Das Projekt dauerte mehrere Jahre und es standen noch etwa eineinhalb Jahre aus. Ich verbrachte die meiste Zeit damit, mit Scott, dem Projektleiter, und seinen direkten Mitarbeitern, sechs Teamleitern, zusammenzuarbeiten. An einem Freitagnachmittag im Januar ging Scott früh nach Hause und fühlte sich sehr krank. Am Sonntag war er auf der Intensivstation in einem großen Krankenhaus und kämpfte um sein Leben. Am Montagmorgen berief der Chef von Scott die Teamleiter zu sich, um über den Ausfall von

Scott zu sprechen. Der Chef versprach, alle über den Zustand von Scott auf dem Laufenden zu halten, und fragte, ob alle wüssten, was sie für das Projekt tun müssten, und ob es Fragen zum Projekt oder zum Plan gäbe. Dann sollten sie sich bitte direkt an ihn wenden. Niemand kam jemals mit Fragen zu ihm. Natürlich informierten sie ihn über Fortschritte und Entscheidungen, die sie getroffen hatten, aber sie brauchten nie Rat und Hilfe. Niemand von ihnen wurde jemals zum Interim-Projektleiter ernannt. Das Projekt kam trotzdem gut voran. Der Schreibtisch von Scott blieb so, wie er ihn an jenem Freitag verlassen hatte. Die Teamleiter wussten alleine, was zu tun war, und sie taten es.

Etwa fünf bis sechs Monate später kam Scott zum ersten Mal ins Büro, nur für eine Stunde. Die Teamleiter versammelten sich um ihn und Scott fragte sie, wie das Projekt laufe. Sie antworteten einstimmig: „Gut.“ – *Tim Lister*

Die wesentliche Rolle der Führung besteht darin, dafür zu sorgen, dass sich das kollektive Vertrauen eines Teams eher in Richtung Bescheidenheit als in Richtung Überheblichkeit entwickelt. Das ist aber kein Hexenwerk: Es erfordert von den Führungspersönlichkeiten lediglich, mit gutem Beispiel voranzugehen und im Alltag immer das zu tun, was sie auch von dem Team erwarten. Handeln Sie als Rollenmodell für die anderen.

