

Die angstfreie Organisation

Edmondson

2020

ISBN 978-3-8006-6067-4

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

die Arbeit auch umfasst, dem Scheitern einen neuen Denkrahmen zu geben und die Notwendigkeit des Erhebens der eigenen Stimme zu erklären. Danach wende ich mich einer weiteren Methode aus dem Methodenkoffer der Führenden zu, die Voraussetzungen für psychologische Sicherheit schaffen kann: die Motivation zur Einsatzbereitschaft.

Der Arbeit einen Bezugsrahmen geben

Dem Scheitern einen neuen Bezugsrahmen geben

Die Angst vor dem (Zugeben des) Scheiterns ist ein Kernmerkmal einer Umgebung mit niedriger psychologischer Sicherheit. Deshalb ist es so wichtig, wie die Führenden die Rolle des Scheiterns kommunizieren. Erinnern wir uns an die Beobachtung von Astro Teller bei Google X: „Der einzige Weg, Menschen dazu zu bringen, an großen, riskanten Projekten – den wirklich ehrgeizigen Ideen – zu arbeiten und sie auf die schwierigsten Aspekte des Problems zuerst anzusetzen, besteht darin, dass man diesen Weg zu einem mit dem geringsten Widerstand entwickelt und das Scheitern sicher macht.“⁷ Mit anderen Worten, nur wenn der Führende ausdrücklich und aktiv das Scheitern psychologisch sicher macht, werden die Mitarbeiter nicht mehr dazu tendieren, das Scheitern zu vermeiden. Wie hat Teller also dem Scheitern einen neuen Bezugsrahmen gegeben, damit es kein Problem mehr war? Indem er erklärte, davon überzeugt war und andere überzeugte, dass er nicht für das Scheitern argumentierte, sondern für das Lernen.⁸

Scheitern ist eine Quelle wertvoller Daten, aber Führende müssen verstehen und kommunizieren, dass Lernen nur dann möglich ist, wenn es ausreichend psychologische Sicherheit gibt, um vorsichtig die Lektionen des Scheiterns zu lernen. In seinem Buch *The Game Changer* von A. G. Lafley, das veröffentlicht wurde, als er noch Geschäftsführer von Proctor and Gamble war, feiert er seine elf kostspieligsten Produktfehler. Er erklärt, warum jeder wertvoll war und was das Unternehmen daraus lernte.⁹ Erinnern wir uns auch an Ed Catmulls Versicherung gegenüber den Animatoren bei Pixar, dass die Filme zunächst immer schrecklich sind, um sie darin zu unterstützen, „Angst und Scheitern voneinander zu trennen“.¹⁰ Dadurch gibt er als Führender einen Bezugsrahmen vor. Er stellt sicher, dass die Leute verstehen, bei dieser Arbeit erreicht man erstaunliche Erfolge nur dann, wenn man bereit ist, das „Schlechte“ auf dem Weg zum „Guten“ zuzulassen. In ähnlicher Weise erklärt die Geschäftsführerin von OpenTable Christa Quarles ihren Mitarbeitern: „Es muss nicht perfekt sein, denn dann kann ich viel früher den Kurs korrigieren.“¹¹ Das ist auch eine Aussage, die einen Bezugsrahmen gibt. Sie besagt, dass sich Erfolg in der Branche der Online-Reservierungen für Restaurants durch Kurskorrekturen einstellt – nicht dadurch, dass man es auf magische Weise von Beginn an richtig macht. Quarles sieht frühe, auch hässliche Versionen von Webseiten als wichtige Information, um gute Entscheidungen zu treffen, die zu späteren, attraktiven Versionen führen.

Wie man lernt, aus dem Scheitern zu lernen, ist so wichtig geworden, dass das Smith College (neben anderen Bildungseinrichtungen) Kurse und Initiativen einführt, um den Studierenden zu helfen, besser mit dem Scheitern, mit Herausforderungen und Rückschlägen umzugehen. „Wir wollen vermitteln, dass das Scheitern kein Fehler beim Lernen ist, sondern ein Merkmal des Lernens“,¹² erklärt Rachel, eine Expertin für Führungskräfteentwicklung am Wurtele Center for Work and Life des Smith College, die auf dem Campus auch als inoffizielle „Königin des Scheiterns“ gilt. „Das Scheitern sollte nicht aus der Lernerfahrung verbannt werden. Für viele unserer Studierenden – diejenigen, die nahezu perfekt sein mussten, um an einer Hochschule wie dem Smith College aufgenommen zu werden – kann das Scheitern eine ungewohnte Erfahrung sein. Wenn es geschieht, kann es lähmend wirken.“¹³ Mit Workshops über das Hochstapler-Syndrom, Diskussionen über Perfektionismus und eine Kampagne, welche die Studierenden daran erinnert, dass 64 % ihrer Mitstudierenden ein B-Minus oder weniger bekommen (Oh, Schreck!), ist das Programm Teil einer campusweiten Initiative, um die Resilienz der Studierenden zu stärken.

Dabei sollten wir beachten, dass das Scheitern bei verschiedenen Formen von Arbeit eine andere Rolle spielt.¹⁴ Am einen Ende des Spektrums finden wir Arbeiten, die sich wiederholen und hohe Stückzahlen produzieren, wie in einer Montagefabrik, einem Fastfood-Restaurant oder auch einem Zentrum für Nierendialyse. Es kann schreckliche Folgen haben, wenn man einen Patienten nicht richtig an die Dialysemaschine anschließt oder den Airbag in einem Auto nicht passgenau einbaut. Bei dieser Form von Arbeit ist es wichtig, dass die Menschen Abweichungen von der optimalen Vorgehensweise schnell bemerken und korrigieren. Dabei liegt das Wertschätzen des Scheiterns darin, dass man das Bemerkte solcher Abweichungen als einen Akt der Aufmerksamkeit anerkennt. Diejenigen, die solche kleinen Fehler bemerken, sollten als wachsame Mitwirkende am Unternehmensziel gesehen werden.

Am anderen Ende des Spektrums liegen Innovation und Forschung, wo man noch nicht viel darüber weiß, wie ein gewünschtes Ergebnis erreicht werden kann. Einen Film zu drehen, eine originelle Modedesigner Kollektion zu entwerfen oder eine Technologie zu erfinden, die Meerwasser zu Treibstoff umwandeln kann, sind Beispiele hierfür. In diesem Kontext muss dramatisches Scheitern gewürdigt und wertgeschätzt werden, weil es das einzige Mittel zum Erfolg ist. In der Mitte dieses Spektrums, wo ein großer Teil der heute getanen Arbeit liegt, finden sich komplexe Betriebsabläufe, wie in Krankenhäusern oder in Finanzinstitutionen. Hier sind Wachsamkeit und Teamarbeit entscheidend wichtig, um vermeidbare Fehler zu verhindern und intelligentes Scheitern wertzuschätzen.

Wenn wir dem Scheitern einen neuen Bezugsrahmen geben wollen, müssen wir die grundlegende Typologie der verschiedenen Formen des Scheiterns verstehen. Wie ich an anderer Stelle detaillierter dargestellt habe: **zu den Archetypen des Scheiterns gehören das vermeidbare Scheitern** (niemals eine gute Nachricht), **komplexes Scheitern** (auch nicht so gut) und **intelligentes Scheitern** (nicht angenehm, aber muss als

gute Nachricht gesehen werden, weil es wertvoll ist).¹⁵ Ein vermeidbares Scheitern ist eine Abweichung von empfohlenen Vorgehensweisen, das zu unerwünschten Ergebnissen führt. Wenn jemand in einer Fabrik keine Schutzbrille trägt und dadurch eine Augenverletzung erleidet, dann ist dies ein vermeidbarer Fehler. Komplexes Scheitern zeigt sich beispielsweise dann, wenn ein Zusammenkommen von Faktoren so wirkt, wie es nie zuvor der Fall war. Denken Sie nur an die starke Überflutung der U-Bahn-Station Wall Street in New York während des Supersturms Sandy im Jahre 2012. Mit erhöhter Wachsamkeit kann ein komplexes Scheitern manchmal, aber nicht immer, vermieden werden. Weder auf vermeidbares noch auf komplexes Scheitern sollte man mit Wertschätzung reagieren.

Intelligentes Scheitern sollte dagegen wertgeschätzt werden, um die Mitarbeiter zu ermutigen, mehr von solchen Fehlern zu machen. Ein intelligentes Scheitern ist, wie auch das vermeidbare und das komplexe Scheitern, ein Ergebnis, das niemand gewollt hat. Aber im Unterschied zu den beiden anderen Kategorien ist das intelligente Scheitern die Folge eines durchdachten Vorstoßes in Neuland. Die Tabelle 7.2 gibt Definitionen und Kontexte, um diese Unterscheidungen zu erklä-

	Vermeidbares Scheitern	Komplexes Scheitern	Intelligentes Scheitern
Definition	Abweichung von bekannten Prozessen, sodass ungewollte Ergebnisse produziert werden	Einzigartige und neue Kombinationen von Ereignissen, die zu einem Anstieg ungewollter Ergebnisse führen	Neuartige Abstecher in neue Gebiete führen zu ungewollten Ergebnissen
Typische Fälle	Verhaltens-, Fähigkeiten- und Aufmerksamkeitsdefizite	Komplexität, Variabilität, neue Faktoren, die bekannten Situationen auferlegt werden	Unsicherheit, Experimentieren, Risikoübernahme
Beschreibender Begriff	Prozessabweichung	Systemstörung	Nicht-erfolgreicher Versuch
Hervorstechendster Kontext	Fließbandfertigung, Leistungen in einem Fastfood-Restaurant, Basis-Versorgungsleistungen	Krankenhausversorgung, Raumfahrtprogramm der NASA, Flugzeugträger, Atomkraftwerke	Arzneimittelentwicklung, neues Produktdesign

Tabelle 7.2: Archetypen des Scheitern – Definitionen und Implikationen

ren. Ein wichtiger Aspekt des Formulierens eines Bezugsrahmens besteht darin, den Menschen verständlich zu machen, dass Scheitern unvermeidlich ist. Einige Formen des Scheiterns sind ausdrücklich eine gute Nachricht, andere nicht. Aber egal, welche Form des Scheiterns auftritt, unser vorrangiges Ziel besteht darin, sie als Lernerfahrungen zu nutzen.

Erklären, warum es notwendig ist, sich zu äußern

Der Arbeit einen Bezugsrahmen geben bedeutet auch, dass wir auf andere Möglichkeiten achten, wie Aufgaben und Umgebungen sich unterscheiden. Drei besonders wichtige Dimensionen sind Unsicherheit, wechselseitige Abhängigkeit und was auf dem Spiel steht – sie alle haben auch Implikationen für das Scheitern (z. B. Erwartungen bezüglich der Häufigkeit, ihrem Wert und den Konsequenzen). Das Betonen der Unsicherheit erinnert die Menschen daran, dass sie neugierig und wach sein müssen, um frühe Anzeichen von Veränderungen beispielsweise bei den Vorlieben der Kunden in einem neuen Markt, der Reaktion eines Patienten auf ein Medikament oder neuen bahnbrechenden Technologien zu bemerken.

Das Hervorheben der wechselseitigen Abhängigkeit erklärt den Menschen, dass sie die Verantwortung dafür tragen, zu verstehen, wie ihre Arbeitsaufgaben mit den Aufgaben anderer zusammenwirken. Wechselseitige Abhängigkeit erfordert häufige Gespräche über die Wirkung der eigenen Arbeit auf andere, und im Gegenzug sollte man mitteilen, welche Wirkung die Arbeit anderer auf einen selbst hat. Arbeitsaufgaben, die voneinander abhängig sind, erfordern Kommunikation. Mit anderen Worten, die Führenden können der Arbeit einen Bezugsrahmen geben, indem sie erklären, wie wichtig es ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen, um Ideen und Bedenken miteinander zu teilen.

Schließlich ist es auch wichtig, zu erklären, was auf dem Spiel steht. Wenn man die Leute daran erinnert, dass es um Menschenleben geht – wie in einem Krankenhaus, einem Bergwerk oder bei der NASA –, gibt es den zwischenmenschlichen Risiken den richtigen Kontext. Die Mitarbeiter neigen eher dazu, sich zu äußern – und dadurch die weit verbreitete Asymmetrie zwischen Stimme und Schweigen zu überwinden –, wenn die Führenden klarmachen, warum es so wichtig ist, die eigene Meinung mitzuteilen. Gleichmaßen kann man den Menschen erklären, dass eigentlich nur ein gekränktes Ego auf dem Spiel steht, wenn ein Laborexperiment nicht wie erwartet läuft. Dann sind sie wahrscheinlich bereit, das Risiko einzugehen. Sie können sich aber auch andere ausgefallene Ideen ausdenken und eine nach der anderen testen.

Schließlich liegt eine weitere wichtige Möglichkeit, neue Bezugsrahmen herzustellen, darin, wie die meisten Mitarbeiter den Chef sehen. In der Tabelle 7.3 werden verschiedene gewohnte Bezugsrahmen miteinander verglichen und es wird ein neuer Bezugsrahmen vorgeschlagen, in dem wir Vorgesetzte und Kollegen anders sehen können. Wir sind gewohnt zu denken, dass die Vorgesetzten die Antworten

kennen, Anweisungen geben können und in der Lage sind, festzustellen, ob die Anweisungen gut ausgeführt werden. In diesem Bezugsrahmen sind andere lediglich Untergebene, von denen erwartet wird, dass sie das tun, was man ihnen sagt. Martin Winterkorn, der frühere Geschäftsführer von VW, ist ein hervorragendes Beispiel für eine leitende Führungskraft, die in diesem Bezugsrahmen handelte. Beachten Sie, dass dieser gewohnte Bezugsrahmen zwischenmenschliche Angst sinnvoll erscheinen lässt. In einer Welt, in der die Vorgesetzten die Antworten kennen und absolute Autorität darüber haben, wie Ihre Arbeit eingeschätzt wird, ist es sinnvoll, Angst vor dem Chef zu haben und sehr genau zu überlegen, was Sie sagen. Dieser Denkweise folgt heute die erfolgreiche Ausführung der Arbeit in den meisten Organisationen.

	Gewohnter Bezugsrahmen	Neuer Bezugsrahmen
Der Vorgesetzte	Kennt die Antworten Gibt Anweisungen Bewertet die Leistung anderer	Gibt die Richtung vor Lädt Input ein, um die Richtung zu klären und anzupassen Schafft die Voraussetzungen für kontinuierliches Lernen, um Bestleistungen zu erreichen
Andere	Untergebene, die tun müssen, was ihnen gesagt wird	Mitwirkende mit wichtigem Wissen und wertvollen Einsichten

Tabelle 7.3: Der Rolle des Chefs einen neuen Bezugsrahmen geben

Der neue Bezugsrahmen zeigt, dass die Führenden psychologische Sicherheit schaffen und entwickeln müssen, um in den meisten heutigen Arbeitsumgebungen erfolgreich zu sein. Die Führungskraft ist verpflichtet, die Richtung der Arbeit vorzugeben und wichtigen relevanten Input einzuladen, um diese Richtung zu klären und anzupassen. Des Weiteren sollten die Führenden die Bedingungen für kontinuierliches Lernen schaffen, um Bestleistungen zu erreichen. Cynthia Carroll hat der Arbeit bei Anglo American einen neuen Bezugsrahmen gegeben, indem sie die Bergleute aktiv einlud, Anregungen zu geben, damit neue Sicherheitsvorkehrungen formuliert werden konnten. Naohiro Masuda, der Betriebsleiter bei Fukushima Daini, gab der Arbeit einen neuen Bezugsrahmen, als er ein Whiteboard aufstellte, um sein Team erfolgreich durch die Folgen eines Tsunami zu führen. Er gab dem Team alle aktuellen Informationen, die ihm in einer sich schnell verändernden Situation zugänglich waren. Je mehr Kreativität und Innovation nötig sind, um ein Ziel zu erreichen, desto wichtiger ist diese Haltung. Das Problem an Winterkorns Haltung bei VW bestand nicht darin, dass sie moralisch falsch gewesen wäre; vielmehr war sie unangebracht, um ein Ziel zu erreichen, das Innovation erforderte. Das Unter-

nehmen zum größten Automobilproduzenten der Welt zu machen, indem man die Technologie der Dieselmotoren verbesserte, war ein „Mondflug-Ziel“, wie sie auch bei Google X verfolgt werden. Die Dieselmotortechnologie war noch nicht so ausgereift, um im Rahmen der Reglementierungen zu funktionieren; auch noch so viele Anweisungen konnten die grundlegende Tatsache der Situation nicht verändern. Eine psychologisch sichere Umgebung hätte diesen Innovationsfehler berücksichtigt und die Führenden veranlasst, ihre Strategie zu überdenken.

In diesem neuen Bezugsrahmen werden diejenigen, die nicht zu den Vorgesetzten gehören, als wertvolle Beitragende gesehen – das heißt, als Menschen mit wichtigem Wissen und kostbaren Einsichten. Wenn Julie Morath die Menschen bittet, Patientenfehler mitzuteilen, oder Eileen Fisher Mitarbeitertreffen organisiert, in denen sich jeder äußern kann, dann tun sie das deshalb, weil es die Entscheidungsfindung und die Umsetzung verbessern wird. Führende in einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen (VUCA) Welt verstehen, dass die heutige Arbeit kontinuierliches Lernen erfordert, um herauszufinden, wann und wie man den Kurs ändern muss. Deshalb müssen sie ihrem Denken bewusst einen neuen Bezugsrahmen geben und die gewohnten Denkweisen hinter sich lassen, die wir alle unbewusst mit in die Arbeit bringen.

Die Mitarbeiter zu Einsatzbereitschaft motivieren

Die Betonung einer Sinnausrichtung ist ein weiteres Kernelement, um die Voraussetzungen für psychologische Sicherheit zu schaffen. Menschen zu motivieren, indem man einen attraktiven Sinn oder Zweck formuliert, ist eine oft verwendete Führungsmethode. Führende, die ihre Mitarbeiter daran erinnern, warum ihr Tun wichtig ist – für die Kunden, für die Welt –, tragen dazu bei, dass die Mitarbeiter die Energie finden, die sie durch herausfordernde Momente hindurchträgt. Das Motto „Einer für alle, alle für einen“ von Kent Thiry motiviert die Belegschaft von DaVita, sich um die Patienten mit Nierenerkrankungen zu kümmern. Mit diesem Motto erinnert er die Mitarbeiter an die Verletzlichkeit der Patienten und daran, dass das Team in allem zusammensteht. Wichtig hierbei ist: Selbst, wenn es offensichtlich erscheint, dass die Arbeit sinnvoll ist (zum Beispiel kranken Menschen zu helfen), sollten sich die Führungskräfte die Zeit nehmen, um zu betonen, welchem Zweck die Organisation dient. Der Grund dafür ist, dass jeder Mensch müde, abgelenkt oder frustriert werden und das größere Bild aus dem Blick verlieren kann – und damit auch das, was auf dem Spiel steht.

Cynthia Carroll brachte ihr Anliegen, die Unfälle auf null zu reduzieren, bis zur südafrikanischen Regierung und den großen Bergbauinstitutionen. Sobald die Interessenvertreter aus zuvor voneinander getrennten Gruppen zusammenarbeiteten, um das gemeinsame Ziel der Sicherheit in den Bergwerken zu erreichen, konnten

sie wechselseitiges Vertrauen entwickeln. Es ist die Aufgabe der Führungskraft, die Menschen wieder in einen psychologischen Zustand zu bringen, in dem sie wissen, wie wichtig ihre Arbeit ist. Dadurch können sie auch die interpersonellen Risiken, die sie bei der Arbeit erleben, überwinden.

Ein Sinnhorizont kann auch in anderer Form definiert und beschrieben werden. Ray Dalio von Bridgewater Associates erklärt gegenüber seinen Hedgefonds-Managern, dass persönliches Wachstum genauso wichtig ist wie Profit. Für Dalio ist wichtig, dass jeder Mitarbeiter ein besserer Mensch wird, und er erwartet es auch von sich. Bob Chapman ist davon überzeugt, dass sein Unternehmen Erfolg daran bemessen sollte, wie es das Leben der Mitarbeiter beeinflusst. Das motiviert seine Belegschaft, während der Arbeit ihr Bestes zu geben.

Die meisten Führenden täten gut daran, innezuhalten, um darüber zu reflektieren, was sie motiviert und die Arbeit der Organisation für die Gemeinschaft wertvoll macht. Wenn sie das getan haben, sollten sie sich fragen, wie oft und wie energisch sie diese inspirierende Bedeutung der Arbeit mit anderen teilen. Zahlreiche psychologische Studien haben aufgezeigt, dass es für uns ein Grundbedürfnis ist, in unserem Leben und unserer Arbeit Sinn und Bedeutung zu erfahren.¹⁷

Auf eine inspirierende und ehrliche Weise zur Mitwirkung einladen

Die zweite entscheidend wichtige Aktivität im Methodenkoffer der Führenden besteht darin, auf eine inspirierende und ehrliche Weise zur Mitwirkung einzuladen. Das Ziel hierbei ist, eine angemessene Teilnahme, die oft mit großen Hindernissen belegt ist, zu erleichtern. Wenn man weiß, dass Selbstschutz eine natürliche Reaktion ist, muss die Einladung zum Mitwirken eindeutig sein, damit die Menschen sich darauf einlassen, statt auf Nummer sicher zu gehen. Zwei wichtige Verhaltensweisen, die zeigen, dass eine Einladung ehrlich gemeint ist, sind eine Haltung der situationsbezogenen Demut und das proaktive Nachforschen. Die Schaffung von Strukturen für Inputs ist ein weiteres wirkungsvolles Mittel, das zum Äußern der eigenen Meinung einlädt.

Situationsbezogene Demut

Wir können davon ausgehen, dass niemand das zwischenmenschliche Risiko eingehen möchte, die eigenen Ideen zu äußern, wenn der Chef den Anschein erweckt, dass er oder sie alles weiß. Eine Haltung, in der wir immer dazulernen wollen und in der Demut und Neugier zusammenkommen, vermindert dieses Risiko. In solch einer lernenden Haltung wissen wir, dass es immer etwas zu lernen gibt.

Ehrlich gesagt, eine demütige Haltung einzunehmen, wenn wir mit der komplexen, dynamischen und unsicheren Welt konfrontiert sind, in der wir alle heute arbeiten, ist im Grunde das einzig Realistische. Der Begriff situationsbezogene Demut trifft diese Idee gut (die Notwendigkeit für Demut liegt in der Situation selbst) und erleichtert es den Führenden – insbesondere solchen mit starkem Selbstvertrauen –, den Wert und die Kraft einer demütigen Haltung zu erkennen. Edgar Schein, Professor am MIT, bezeichnet diese Haltung als „Hier-und-Jetzt-Demut“.¹⁸ Dabei sollten wir beachten, dass Selbstvertrauen und Demut keine Gegensätze sind. Das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und das eigene Wissen sind in der angemessenen Situation weit besser als falsche Bescheidenheit. Aber Demut ist nicht das Gleiche wie Bescheidenheit, sei sie falsch oder richtig. Demut ist die Erkenntnis, dass wir nicht schon alle Antworten kennen und nicht im Besitz einer Kristallkugel sind, um die Zukunft vorherzusagen. **Forschungen zeigen, dass Teams ein stärkeres Lernverhalten zeigen, wenn die Führenden Demut zeigen.**¹⁹

Zu dieser situationsbezogenen Demut gehört auch, dass wir eigene Fehler und Schwächen zeigen und benennen können. Anne Mulcaby, Vorstandsvorsitzende und Geschäftsführerin von Xerox, führte das Unternehmen in den 2000er-Jahren durch eine erfolgreiche Transformation aus dem Bankrott heraus. Sie erklärte, dass sie im Unternehmen als „Meisterin des Nichtwissens“ bekannt war, denn statt unausgereifte Meinungen zu äußern, antwortete sie auf Fragen oft ganz ehrlich: „Ich weiß es nicht.“²⁰ Diese Aussage erinnert an die Aufforderung Eileen Fishers: „Seien Sie ein Nicht-Wissender“. Aber Mulcaby nimmt diese Haltung als neuernannte Geschäftsführerin eines globalen Konzerns ein und nicht als Gründerin ihres eigenen Unternehmens. Anne Mulcaby erklärte vor Führungskräften im Advanced Management Program an der Harvard University, dass ihre Bereitschaft, sich vor anderen verletzlich zu zeigen und ihre Schwächen zuzugeben, zu einem immensen Vorteil wurde. „Die Menschen spüren mehr Vertrauen zu mir als Führungskraft, statt Vertrauen zu verlieren, wenn ich zugebe, dass ich etwas nicht weiß“, sagte sie.²¹ Diese Haltung schuf den Raum, damit andere bei Xerox ihre Führungskompetenz zeigen konnten, ihr Fachwissen einbrachten und zum Wandel des Unternehmens beitrugen. Dabei ist es offensichtlich, dass solch eine Demut in den meisten Organisationen sehr selten ist.

Professor Dan Cable von der London Business School erklärt, warum dies der Fall ist. In einem Artikel im *Harvard Business Review* schreibt er: „Macht ... kann bei Führungskräften dazu führen, dass sie zu sehr auf Ergebnisse und Kontrolle achten“, womit sie unvermeidlich „die Angst der Menschen verstärken – die Angst, die Zielvorgaben nicht zu erreichen, die Angst, keine Boni zu erhalten, die Angst vor dem Scheitern. Als Folge dessen ... wird ihr Impuls, zu experimentieren und zu lernen, unterdrückt.“²² **Wenn wir übertrieben selbstsicher oder einfach nur arrogant sind, führt es oft zum gleichen Ergebnis: die Angst nimmt zu, die Motivation sinkt und die Menschen gehen weniger zwischenmenschliche Risiken ein.**