

# [Auf dem Weg zur agilen Organisation](#)

Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten

Bearbeitet von  
Torsten Scheller

1. Auflage 2017. Buch. XXIII, 572 S. Gebunden  
ISBN 978 3 8006 5271 6  
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm  
Gewicht: 1180 g

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

# beck-shop.de

*Jene Männer und Frauen, denen wir Autorität und Verantwortung übertragen, möchten, wenn sie gut sind, ihre Arbeit auf ihre eigene Art und Weise erledigen.*

– William McKnight, Präsident und Vorsitzender von 3M  
(zitiert nach [Pin10 S. 116])

## DIE FACHBUCHHANDLUNG

So überlässt es z.B. *Zappos*, ein Online-Schuhhändler, der mittlerweile zu Amazon gehört, es seinen Mitarbeitern, wie sie ihre Aufgabe, die Kunden gut zu bedienen, erfüllen. Es erfolgen keine Überwachung von Kundengesprächen oder von Dialogvorgaben. Das Ergebnis ist eine minimale Personalfuktuation und ein Platz unter den Top Ten der besten amerikanischen Unternehmen bzgl. Kundenzufriedenheit.

### Team

Selbstbestimmung bzgl. *Team* meint die Freiheit darüber, selbst zu entscheiden, *mit wem* man zusammenarbeitet. Dies ist z.B. einer der Gründe, warum sich Menschen selbstständig machen [Pin10 S. 128].

Wie Unternehmen dies umsetzen, zeigen zwei Beispiele [Pin10 S. 129]:

- *Whole Foods*: Neue Mitarbeiter arbeiten 30 Tage in ihrem zukünftig potenziellem Team und die Teammitglieder entscheiden dann gemeinsam, ob die Person übernommen wird.
- *W.L. Gore & Associates*: Wer ein Team leiten möchte, muss jene Personen mitbringen, die gerne für sie oder ihn arbeiten möchten.

Zahlreiche Studien belegen, dass Mitarbeiter, die in selbst zusammengestellten Team arbeiten, zufriedener sind als Mitarbeiter traditioneller Teams [Pin10 S. 131].

### Perfektionierung (Mastery)

Perfektionierung ist das Streben, bei einer Sache, die einem wichtig ist, immer besser zu werden [Pin10 S. 136].

Das Lösen von komplexen Problemen erfordert einen wissbegierigen Geist und die Bereitschaft, auf seinem Weg zu einer neuartigen Lösung Experimente zu wagen. Während Motivation früher das Streben nach Pflichterfüllung war, sucht Motivation heute persönliche Leidenschaft. Denn nur mit Leidenschaft kann Perfektionierung erfolgen. Perfektionierung, ein wichtiger, oftmals ruhender Teil unserer Motivation, ist in der heutigen Wirtschaftswelt wesentlich, will man Erfolg haben [Pin10 S. 137].

Das Streben nach Perfektion unterscheidet Herausragendes vom Mittelmaß. So rät auch Seth Godin [God10], entweder eine „Quick-and-Dirty“-Lösung zu liefern oder nach Perfektion zu streben. Dies basiert auf der Erkenntnis, dass die auffallendste Eigenschaft des modernen Berufslebens das Fehlen von Engagement und die Vernachlässigung von Perfektionierung ist [Pin10 S. 137].

Beim Streben nach Perfektion geht es um das immer besser werdende Ergebnis, doch der eigentliche Gewinn liegt beim Strebenden: im Erleben von Selbsterfüllung (Flow). Damit ist die Tätigkeit *selbst* ihre Belohnung [Pin10 S. 139]. In diesem Zustand der Selbsterfüllung (Flow) steht das, was eine Person tun muss, und das, was sie tun kann, im perfekten Einklang [Pin10 S. 141]. Dieses Gleichgewicht erzeugt ein derartiges Ausmaß an Konzentration und Zufriedenheit, dass es mit Leichtigkeit

andere alltägliche Erfahrungen übertrifft und die Wahrnehmung von Ort, Zeit und sich selbst auflöst [Pin10 S. 142].

# beck-shop.de

## DIE FACHBUCHHANDLUNG

*Man muss nicht sehen, was jemand gerade tut,  
um zu erkennen, was seine Berufung ist.*

*Man muss einfach nur seine Augen beobachten:*

*Ein Koch, der eine Soße zusammenmischt,*

*ein Chirurg, der den ersten Schnitt ansetzt,*

*ein Angestellter, der einen Lieferschein ausfüllt.*

*Sie alle besitzen denselben andächtigen Gesichtsausdruck,*

*sie alle vergessen sich selbst in ihrer Aufgabe.*

*Wie wunderschön er ist, dieser auf den Gegenstand fokussierte Blick.*

– W. H. Auden (zitiert nach [Pin10 S. 135])

Um das Streben nach Perfektionierung ihrer Mitarbeiter zu unterstützen, wenden erfolgreiche Unternehmen zwei Taktiken an [Pin10 S. 146/147]:

1. *„Goldlöckchen-Aufgaben“*: Dies sind Aufgaben, die weder zu schwer noch zu leicht sind. Menschen sind häufig frustriert durch die Differenz zwischen dem, was sie *tun müssen*, und dem, was sie *tun können*:
  - Angst entsteht, wenn das, was sie tun müssen, ihre Fähigkeiten übersteigt.
  - Langeweile entsteht, wenn das, was sie tun müssen, ihre Fähigkeiten nicht genügend fordert.
 Wunderbares kann entstehen, wenn beides perfekt zusammenpasst. Das ist die Essenz von Flow.
2. *Arbeit in Spiel umwandeln*: Den Mitarbeitern die Freiheit gewähren, ihre Arbeit so zu erledigen, dass auch die einfachste Tätigkeit von einem Hauch von Flow umgeben ist. So übernahmen Reinigungskräfte freiwillig zusätzliche, für sie interessante Aufgaben. Sie steigerten dadurch ihre Zufriedenheit und sahen sich selbst und ihre Fähigkeiten aufgewertet. Nach einer Neuordnung der Bereiche ihrer Aufgaben erledigten sie diese spielerischer und identifizierten sich besser mit ihrer Arbeit und waren zufriedener.

### Drei Gesetze der Perfektionierung

Flow ist eine Voraussetzung für das Streben nach Perfektionierung – und noch keine Garantie. Dieses Streben entwickelt sich über einen längeren Zeitraum (Monate oder Jahre), während Flow unmittelbar im Moment entsteht – beide haben einen unterschiedlichen Zeithorizont. Die Frage ist daher, wie wir Flow in das Streben nach mehr Tiefe und Dauer integrieren können [Pin10 S. 147].

Perfektionierung basiert auf drei Grundsätzen:

- Perfektionierung ist eine Denkweise.
- Perfektionierung ist eine Qual.
- Perfektionierung ist eine Asymptote.

## Perfektionierung ist eine Denkweise

# beck-shop.de

## DIE TACHBUCHHANDLUNG

*Finden Sie für sich selbst heraus, worin Sie wirklich gut sein wollen, seien Sie sich des Umstandes bewusst, dass Sie nie wirklich zufrieden mit dem sein werden, was Sie erreicht haben, und akzeptieren Sie diese Tatsache.*

– Robert B. Reich, ehemaliger amerikanischer Arbeitsminister  
(zitiert nach [Pin10 S. 149])

Das Streben nach Perfektion entsteht im Kopf. Das, woran Menschen glauben, ist die Grundlage dessen, was sie tatsächlich erreichen. Unser Glaube an uns selbst und das Wesen unserer Fähigkeiten („unsere Selbsttheorien“) bestimmen, wie wir unsere Erfahrungen interpretieren und die Grenzen dessen abstecken, was wir erreichen. Dem liegt die Auffassung zugrunde, dass Können formbar ist, dass eine erhöhte Anstrengung automatisch zu einer besseren Leistung führt. [Pin10 S. 148/149].

Ein derartiges Streben stellt letztendlich ein Lernziel dar: Man will immer mehr über etwas lernen, immer besser in etwas werden. Letztendlich ist das Ziel das Lernen selbst, ohne dass man dabei beweisen muss, wie klug man ist [Pin10 S. 150]. In einer derartigen Denkweise sind Rückschläge Feedback und keine Niederlagen: Man weiß, dass auf dem Weg zur Perfektion Rückschläge unumgänglich sind und sie als Hinweis gelten, wie etwas nicht funktioniert [Pin10 S. 151].

Typ-I-Verhalten zieht Lernziele den Leistungszielen vor und sieht jegliche Art von Anstrengung als einen Weg, die Leistung von etwas Entscheidendem zu steigern [Pin10 S. 152].

## Perfektionierung ist eine Qual

*Viele Charakterzüge, von denen man einst annahm, sie würden ein angeborenes Talent widerspiegeln, sind genau genommen das Ergebnis intensiver Übung über einen Zeitraum von mindestens zehn Jahren.*

– Anders Ericsson, Psychologe (zitiert nach [Pin10 S. 153])

Perfektionierung erfordert Anstrengung über einen langen Zeitraum, tut oft weh und macht keinen Spaß. Wie im Sprichwort aus Großmutterns Zeiten „Ohne Fleiß kein Preis“ trainieren Sportler, Feuerwehrleute, Musiker und Astronauten Routinehandgriffe immer und immer wieder, um besser und besser zu werden und so Sicherheit darin zu bekommen.

Auf zwei Arten kommt Flow hier ins Spiel [Pin10 S. 154]:

- Wenn man weiß, was genau einen in den Flowzustand versetzt, weiß man, welchen Aktivitäten man seine Zeit wie intensiv widmen sollte, um den gewünschten Erfolg zu erreichen. Diese Momente des Flow sind es, die Menschen schwierige Situationen auf dem Weg zu Spitzenleistungen meistern lassen.
- Perfektionierung ist oft Schinderei mit kleinen Erfolgen und vielleicht einigen Flow-Erlebnissen, die motivieren und zu weiteren Fortschritten führen. Hier heißt es weiter und weiter zu machen, dann allerdings schon auf einem etwas höheren Niveau. Das ist anstrengend und nicht das Problem – sondern die Lösung.

# beck-shop.de

## DIE FACHBUCHHANDLUNG

*Anstrengung ist eines jener Dinge, die dem Leben einen Sinn geben. Anstrengung bedeutet, dass man sich um etwas bemüht, was einem so wichtig ist, dass man dafür bereit ist, zu arbeiten. Es wäre schon ein sehr armseliges Dasein, wenn man die Dinge nicht schätzen könnte und nicht bereit wäre, dafür eine Anstrengung zu unternehmen.*

– Carol Dweck, Psychologin (zitiert nach [Pin10 S. 154])

### Perfektionierung ist eine Asymptote

*Es gibt keinen Grund mehr, länger daran zu glauben, dass nur unwichtiges „Spiel“ Spaß machen kann, während das ernste Geschäft des Lebens als Bürde getragen werden muss. Wenn wir erst einmal erkannt haben, dass die Grenzen zwischen Beruf und Spiel nur künstlich sind, können wir die Dinge in die Hand nehmen und den schwierigen Versuch starten, das Leben lebenswerter zu machen.*

– Mihaly Csikszentmihalyi, Psychologe, Entdecker von Flow (zitiert nach [Pin10 S. 157])

Perfektionierung kann nie vollständig erreicht werden, man kann sich ihr nur annähern wie an eine Asymptote (Abbildung 11). Diese Asymptote der Perfektion ist daher auch eine Quelle der Frustration – man kann sie trotz aller Anstrengungen nie erreichen. Und genau darin besteht der Reiz: im Versuch, nicht in der Durchführung. Perfektion ist gerade deshalb so anziehend, weil man sie nie hundertprozentig erfassen kann [Pin10 S. 156].

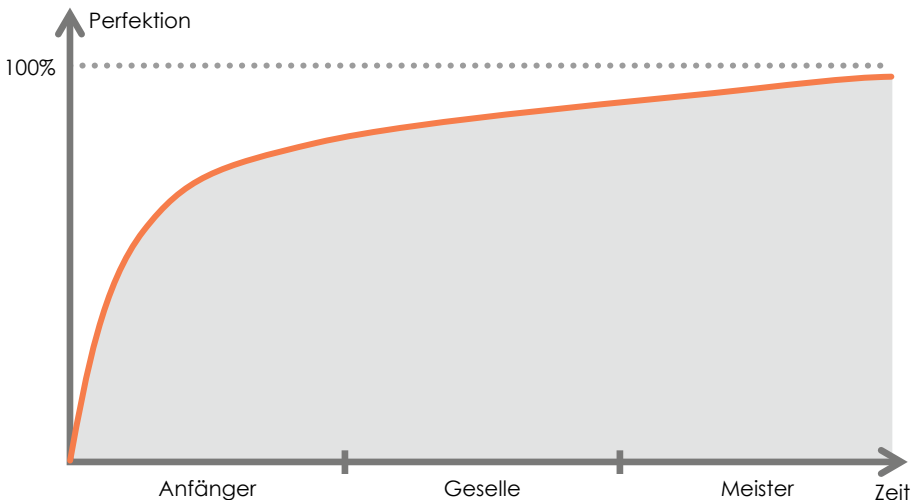


Abbildung 11: Die Asymptote der Perfektion und die Stufen der Meisterschaft [God10]

Beim Annähern an die Asymptote der Perfektion erlebt man Fortschritt verschieden: Am Anfang lernt man als „Anfänger“ sehr viel und schnell. Als „Geselle“ ist man schon weiter, entsprechend geringer fällt der Fortschritt aus. Den geringsten

Fortschritt erreicht der „Meister“, dafür kommt er der Perfektion am nächsten [God10]. Auch in diesem Streben lässt sich Flow erreichen.

### Shu – Ha – Ri

Shu Ha Ri bezeichnet den asiatischen Weg des Lernens, die Entwicklung vom Anfänger (Shu) über den Gesellen (Ha) zum Meister (Ri).

# 守破離

Abbildung 12: Shu Ha Ri: Anfänger (Shu) – Geselle (Ha) – Meister (Ri)

Während der Anfänger durch Imitieren, Nachmachen und Kopieren am meisten lernt, beginnt der Geselle, Hintergründe der Techniken und Formen zu erfragen. Erst dem Meister ist es aufgrund seiner Erfahrungen und Lehre möglich, sich von einem übergeordneten Standpunkt aus vom Bisherigen zu lösen und seinen eigenen Weg zu gehen [KNH]. In der agilen Software-Entwicklung wird dieser Weg oft als der Weg wahrer Agilität beschrieben.

### Sinnerfüllung (Purpose)

*Immer mehr Menschen verfügen heute über die Mittel zum Leben, aber über keinen Sinn, für den sie leben.*

– Viktor Frankl

In Kapitel 9 „Sinn“ seines Buches *Unsere kreative Zukunft: Warum und wie wir unser Rechtshirnpotenzial entwickeln müssen* [Pin08] stellte Daniel Pink wesentliche Aspekte der Arbeit von Viktor Frankl vor und ließ sie daher in Kapitel 6 „Sinnerfüllung“ seines Buches *Drive* [Pin10] weg. Insofern ist erstgenanntes Kapitel als Ergänzung zu den Ausführungen in *Drive* [Pin10] zu sehen. Laut einer persönliche Mitteilung von Daniel Pink an den Autor ist Frankls *Man's Search for Meaning* (deutsch: ... *trotzdem Ja zum Leben sagen* [Fra07]) eines seiner Lieblingsbücher.

*Sinnerfüllung liefert die Aktivierungsenergie für unser Leben.*

– Mihaly Csikszentmihalyi, Psychologe (zitiert nach [Pin10 S. 164])

### Wer ein Wozu hat, erträgt jedes Wie

*Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.*

– Antoine de Saint-Exupery

Viktor Frankl, der einer österreichischen jüdischen Beamtenfamilie entstammte, überlebte als Einziger seiner Familie verschiedene Konzentrationslager. Seine Erfahrungen in diesen Lagern beschrieb er im Buch „... *trotzdem Ja zum Leben sagen*“ [Fra07], in dem er zeigte, dass es selbst unter extremsten inhumanen Bedingungen möglich ist, Sinn im Leben zu finden: *Wer ein Wozu hat, erträgt jedes Wie*. Frankls

Wozu in dieser Zeit war, von den Grausamkeiten und Bedingungen in diesen Lagern zu berichten, er schreibt, dass er überleben wollte, um davon zu berichten. Dies war sein Sinn im Leben in dieser Zeit [Sch14].

# beck-shop.de

## DIE FACHBUCHHANDLUNG

*Was der Mensch ist, das ist er durch die Sache, die er zur seinen macht.*

– Karl Jaspers (zitiert nach [Spr95 S. 219])

Für Viktor Frankl ist der Mensch ein *Wesen auf der Suche nach Sinn*. Der Mensch will Sinn in seiner Existenz finden und diesen realisieren. Sinn ist damit das zentrale Thema für den Menschen. Der Mensch will wissen, *wozu* er auf der Welt ist. Dies unterscheidet ihn vom Tier [Sch14].

Untersuchungen haben ergeben, dass zutiefst motivierte Menschen ihre Bedürfnisse mit Motiven, die über ihre eigene Person hinausgehen, verknüpfen [Pin10 S. 163, Fra76, Sche14].

Um Selbstbestimmung und Perfektionierung im Tun zu verbinden, braucht es den Sinn [Pin10 S. 163].

*Man kann kein wahrhaft großartiges Leben führen, ohne zu fühlen, dass man selbst zu etwas Größerem und Dauerhafterem gehört, als man selbst ist.*

– Mihaly Csikszentmihalyi, Psychologe (zitiert nach [Pin10 S. 174])

In verschiedenen Studien berichteten immer wieder diejenigen mit Sinnzielen von einer höheren Zufriedenheit und einem besseren subjektiven Wohlbefinden [Pin10 S. 174]. Wenn z.B. Ärzte nur einen Tag in der Woche sich mit dem beschäftigen konnten, was ihnen bei ihrer Arbeit am wichtigsten war (z.B. Patientenbetreuung, Forschung oder Sozialdienst), reduzierte sich ihre physische und psychische Erschöpfung drastisch. Die o.g. „20%-Zeit“ ermöglicht Sinn ([Pin10 S. 173], s.a. die Ausführungen bei „Aufgabe“). Menschen nutzen die Macht der Selbstbestimmung zur Sinnmaximierung [Pin10 S. 171]. So arbeiten Erfinder und Forscher oft hart bis spät in die Nacht hinein – nicht nur wegen des Profits und Ruhms, sondern auch mit einem bestimmten Sinn vor Augen [Pin10 S. 176]. Denn Zufriedenheit hängt nicht nur davon ab, Ziele zu haben, sondern die *richtigen* Ziele zu haben [Pin10 S. 175].

Der Trend zu Genossenschaften und neuen Unternehmensformen, wie Netzwerken und Gemeinwohl-Unternehmen, speist sich auch daraus, dass eine neue Generation von Wirtschaftsleuten mit der gleichen Intensität nach Sinn sucht, wie ihre Vorgänger in den traditionellen Unternehmen nach Profit streben. Ziel dieser Unternehmen ist, nach Sinn und einem sinnvollen Beitrag zur Gesellschaft zu streben und Gewinn dafür nur als Katalysator zu nutzen, nicht als eigentliche Zielsetzung [Pin10 S. 167].

### Praktische Hinweise zu Sinn

*Glück ist das Nebenprodukt sinnvollen Tuns.*

– Aristoteles

Nach Frankl muss einiges in Bezug auf Sinn beachtet werden (für detailliertere Ausführungen dazu wird auf [Pin08, Sch14] sowie die dort angegebene Literatur von und über Viktor Frankl verwiesen):

- *Sinn kann nicht gegeben werden, sondern muss gefunden werden:* Frankl meint damit, dass der Sinn schon in der Welt ist, vergleichbar mit der Form eines Gegenstandes. Es ist die Aufgabe des Menschen, diese Form (Sinn) zu erkennen, zu finden.
- *Sinn muss gefunden und kann nicht erzeugt werden:* Sinn ist bereits in der Welt, er kann nicht erzeugt, geschaffen werden, er kann nur gefunden werden.
- *Sinn muss nicht nur, sondern kann auch gefunden werden:* Sinn kann entdeckt werden, der Mensch ist als geistiges Wesen dazu in der Lage. Dabei hilft ihm sein Gewissen.

Frankl sagt nicht, dass es den EINEN Sinn gibt für ALLE Menschen. Damit sind seine Aussagen frei von jeglicher Ideologie und Religiosität. Er sagt auch nicht, dass es den einen Sinn im Leben eines Menschen geben MUSS, obgleich dies möglich sein kann. Sinn begegnet uns vielmehr tausendfach, in jeder Situation. Und es ist unsere Verantwortung für unser Leben, diesen Sinn wahrzunehmen. Gleichzeitig haben wir die Freiheit, einen erkannten Sinn zu realisieren oder auch nicht. Wir sind dem Sinn nicht ausgeliefert, wir können uns bewusst dagegen entscheiden, ihn zu realisieren.

Reinhard K. Sprenger betont: „Die Führungskraft kann lediglich die *Bedingung der Möglichkeit* individueller Sinnfindung (und damit optimaler Leistungsentfaltung) schaffen“ [Spr95 S.199]. Den Sinn selbst vorzugeben wäre nicht nur anmaßend, sondern erweitert den Führungsbegriff in einen Bereich, in dem Verantwortung auch über das nicht zu Verantwortende (z.B. Leistungsbereitschaft) übernommen wird [Spr95 S.199].

*Wer sein eigenes Leben als sinnlos empfindet,  
der ist nicht nur unglücklich,  
sondern auch kaum lebensfähig.*

– Albert Einstein

Weiterhin stellt Sprenger die Notwendigkeit der Vollständigkeit einer Tätigkeit dar – nur wenn eine Tätigkeit folgende Elemente enthält, DEMOTIVIERT sie nicht (gekürzt, vollständige Darstellung [Spr95 S.199]):

- *Planen und ausführen können:* Aufgaben als geschlossene Einheit von Anfang bis Ende bearbeiten.
- *Gestalten können:* Menschen wollen sich und ihre Umwelt durch ihre Arbeit verändern.
- *Produktiv sein:* günstiges Verhältnis von Aufwand und Ergebnis.
- *Interaktiv sein:* vielfältige soziale Kontakte am Arbeitsplatz, wahrgenommen werden, Austausch und Zusammenarbeit.
- *Sinnvoll tätig sein:* Sinn erwächst aus dem von der Umwelt anerkannten Werk und im Dienst an der Gemeinschaft. Arbeit ist damit immer „*Arbeit für andere*“ – der Adressat der Arbeit muss für den Einzelnen ebenso erkennbar sein wie der Nutzen, den die Arbeitsleistung für diesen stiftet.

Aufgabe der Führungskräfte ist es, die Rahmenbedingungen für o.g. Elemente zu schaffen, insbesondere, *Arbeit als Arbeit für andere* erlebbar zu machen.



# beck-shop.de

Zusammenkunft ist ein Anfang.  
Zusammenhalt ist ein Fortschritt.  
Zusammenarbeit ist der Erfolg.  
– Henry Ford

## DIE FACHBUCHHANDLUNG

Der Mensch ist nicht nur ein *psychisches*, sondern auch ein *soziales* Wesen. Während die ersten drei Faktoren zur Motivation (Selbstbestimmung, Perfektionierung und Sinnerfüllung) den Menschen als psychisches Wesen in seinem Einzelsein betrachten, braucht der Mensch als soziales Wesen auch die Interaktion und den Austausch mit anderen. Gerade Arbeitsteilung und die arbeitsteilige Gesellschaft bauen darauf, dass Menschen individuell das Beste leisten und dieses dann mit anderen teilen und tauschen.

So vertritt denn auch Joachim Bauer in seinem Buch *Prinzip Menschlichkeit: Warum wir von Natur aus kooperieren* [Bau08] die These, dass der Mensch nicht in erster Linie auf Konkurrenz und Egoismus eingestellt ist. Vielmehr lägen im Streben nach Zuwendung und Wertschätzung von anderen Menschen seine Motive zum Handeln. Denn in verschiedenen Studien wurde gezeigt, dass das Motivationssystem im Gehirn auf „soziale Gemeinschaft und gelingende Beziehungen mit anderen Individuen“ aus ist, wobei es dabei um „alle Formen sozialen Zusammenwirkens“ geht. Somit ist der Kern aller Motivation, „zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung oder Zuneigung zu finden und zu geben“ [Bau08, MZ13].

*Wir sind – aus neurobiologischer Sicht – auf soziale Resonanz und Kooperation angelegte Wesen.* [Bau08, MZ13]

Das Modell des Menschen als „zweckrationaler Entscheider“ sei falsch,

*weil es den im Menschen verankerten Wunsch, vertrauensvoll zu agieren und gute Beziehungen zu gestalten, außer Acht lässt* [Bau08, MZ13].

### Was tun?

Sie fragen sich vielleicht nach all den Erkenntnissen, was Sie jetzt konkret tun können.

### Belohnen Sie Anstrengungen – nicht das Ergebnis!

Carol Dweck [Dwe09] beschreibt anhand vieler Studien und Beispiele, dass es mittel- und langfristig erfolgreicher ist, sich auf den *Prozess* und nicht auf das Ergebnis zu konzentrieren und entsprechend die *Anstrengungen* und nicht das Ergebnis zu belohnen. Durch die Konzentration auf Anstrengungen kommt man in die Asymptote der Perfektion und wird permanent besser. Bei einer Konzentration auf das Ergebnis kann Betrug und Täuschung provoziert und motiviert werden.

### Defizite sind änderbar!

Carol Dweck [Dwe09] beschreibt ebenfalls, dass Defizite nicht unabänderlich sind. Wenn Sie oder Ihr Team etwas nicht können – dann können Sie es allenfalls NOCH nicht! Wenn Sie keinen Erfolg haben, haben Sie NOCH keinen Erfolg!