

VON DEN GROSSEN LERNEN – ODER AUCH NICHT?



Inspiriert von Googles Leadership Principles gebe ich wertvolle
Tipps für Ihren Führungsalltag



Google gilt seit langem als Musterbeispiel moderner Führung und New Work. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist groß und das Unternehmen bewegt sich laufend auf den höchsten Plätzen der Top Arbeitgeber. Auf New Work hat Google von Anfang an gesetzt und damit seinen Weg zum Erfolg bereitet. Die Unternehmensstruktur passt sich immer wieder dem Wandel des Work Environments an und richtet sich neu aus. Ein Stückweit prägt Google sicher sogar durch sein Handeln eine neue Form von Leadership.

GOOGLES LEADERSHIP PRINCIPLES

Tauchen wir ein in die Google Leadership Prinzipien. Aus seinen jährlichen Mitarbeiterbefragungen in Kombination mit Manager:innen-Leistungsbeurteilungen hat Google den Schluss gezogen, dass der Erfolg eines Teams maßgeblich von seiner Führungskraft abhängt. So wurden mit dem „Project Oxygen“ die Kriterien von erfolgreicher Führung näher untersucht. Ergebnis sind 10 Leadership-Principles und damit Grundsätze, wie Führungskräfte wirksam werden:

A GOOGLE MANAGER

1. Is a Good Coach
2. Empowers Team and Does Not Micromanage
3. Creates an Inclusive Team Environment, Showing Concern for Success and Well-Being
4. Is Productive and Result-Oriented
5. Is a Good Communicator – Listens and Shares Information
6. Supports Career Development and Discusses Performance
7. Has a Clear Vision/Strategy for the Team
8. Has Key Technical Skills to Help Advise the Team
9. Collaborates Across Google
10. Is a Strong Decision Maker

Quelle: Google Project Oxygen

Google konnte nach dieser Erkenntnis durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen und Coachings seine Manager:innen-Performance erheblich steigern.

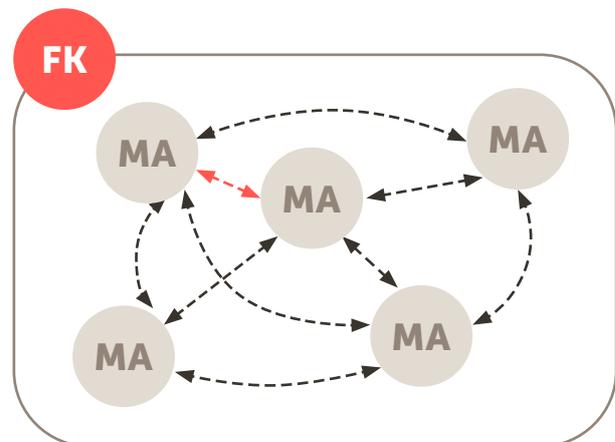
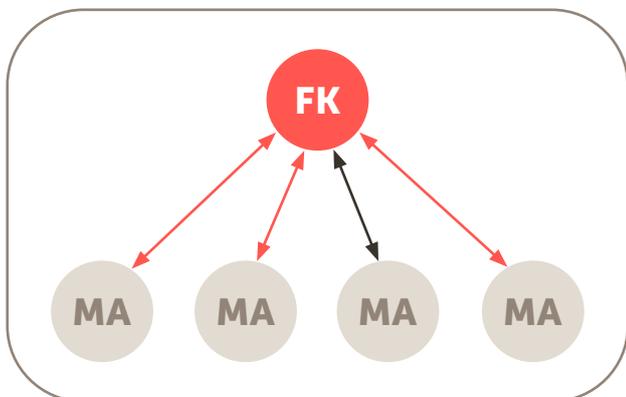
MEINE SICHT AUF GOOGLES FÜHRUNGS-GRUNDSÄTZE

Wenn auch nicht jeder wie Google werden kann und will, lohnen sich Googles Führungsgrundsätze dennoch als Beispiel, weil sie sehr konkret für eine andere Art der Zusammenarbeit stehen. Die Grundsätze scheinen in erster Instanz relativ banal. Betrachtet man jedoch jeden einzelnen Grundsatz und nimmt an, dass Googles Führungskräfte jeden vollumfänglich erfüllen, könnte dies eine Erklärung für die hohe Zufriedenheit und Weiterempfehlungsrate von Google-Mitarbeiter:innen sein. Zumal Führungskräfte regelmäßig Feedback zu ihrem Handeln bekommen und Weiterentwicklung eine hohe Priorität hat. Und tatsächlich denke auch ich, dass Sie schon viel richtig machen, wenn Sie versuchen, nach Googles Leadership-Prinzipien zu handeln.

In meiner Erfahrung mit Leadership haben jedoch drei von Googles Leadership Principles eine besondere Bedeutung. Nummer 2 „Empowers Team and Does Not Micromanage“: Diesen Punkt predige ich regelrecht immer wieder in meinen Coachings. Empowerment = Befähigung: Wie fördert und fordert Führung Empowerment? Empowerment ist einer der entscheidenden Faktoren für eine gute Führungskraft mit einem erfolgreichen Team. Im Kern geht es darum, sich als Führungskraft wegzubewegen von der Cheffigur, die in der Hierarchie an der Spitze steht, vorgibt und steuert, und die effiziente Umsetzung bekannter Ziele vorantreibt. Stattdessen steuert sie dynamisch, entscheidet situativ und setzt mit dem Team einen Rahmen zur Selbstorganisation – sie befähigt das Team, seine Aufgaben ganzheitlich und selbstständig zu erfüllen. Somit interveniert sie auf das Organisations-/Teamfeld als Ganzes. Folgende Grafik verdeutlicht das Prinzip sehr gut:

MITARBEITERFÜHRUNG – FRÜHER UND HEUTE

FK = FÜHRUNGSKRAFT **MA** = MITARBEITER:INNEN



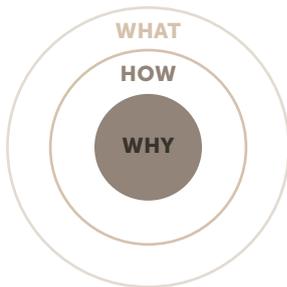
Eigene Darstellung in Anlehnung an Hermann Küster 2016

Der zweite Punkt von Googles Leadership Principles, dem in meinen Augen besondere Beachtung gebührt, ist Nummer 8 „Has Key Technical Skills to Help Advise the Team“. In der Praxis erlebe ich immer wieder, dass Führungskräfte denken, sie müssten allzeit auf alles eine Antwort haben. Natürlich sollte eine Führungskraft ihren Verantwortungsbereich fachlich verstehen. Die Details muss sie aber nicht kennen. Viel wichtiger ist, dass sie ihr Team kennt, versteht, und sich auf dessen Fähigkeiten verlässt und sie weiterentwickelt. Die Mitarbeiter sind die Experten. Und halten Sie sich vor Augen: Laut Google bestimmen neben der fachlichen Kompetenz noch neun (!) weitere Punkte die Qualität einer Führungskraft – Ihr Wissen macht also lediglich ein Zehntel Ihrer Führungsqualität aus.

Ich möchte Ihnen mitgeben: Hinterfragen Sie sich selbst. Reflektieren Sie, in welchen Punkten Ihre Art zu führen den Google Leadership Principles entspricht und in welchen nicht. Überlegen Sie, wo Sie besser werden könnten. Ich empfehle Ihnen von Herzen, sich gemeinsam mit ihrem Team zu den Führungsprinzipien von Google auszutauschen. Diskutieren Sie darüber, lernen Sie die Sichtweise Ihres Teams kennen und seien Sie offen für Anregungen aus dem Team. Denken Sie an die Diskrepanz von Selbst- und Fremdbild. Vielleicht sieht Ihr Team manche Ihrer Führungseigenschaften positiver als Sie selbst? Stecken Sie nicht den Kopf in den Sand, wenn es in dem ein oder anderen Punkt umgekehrt ist. Sehen Sie es als Gelegenheit, besser zu werden und zu lernen.

RAUM FÜR MEHR: DER GOLDEN CIRCLE VON SIMON SINEK

Kommen wir zum dritten Prinzip, das mir in meiner Praxis sehr wichtig ist, Nummer 9 „Has a clear vision/strategy for the team“. Wenn eine Führungskraft die Zukunftsvision des Teams verkörpert, erhöht sich die Wirksamkeit um ein Vielfaches. Um diese Vision als Führungskraft zu entwickeln, arbeite ich gerne mit dem „Golden Circle“. Simon Sinek hat dieses Modell entwickelt, um zu verdeutlichen, wie große Führungspersonen wie Steve Jobs und Martin Luther King Jr. es geschafft haben, zu inspirieren statt zu manipulieren bzw. allzu konkrete Zielvorgaben zu machen, die wenig Raum für neue Denkansätze lassen.



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Simon Sineks Golden Circle

DAS GOLDEN CIRCLE-MODELL

Am Beispiel der Marke Apple lässt sich das Prinzip gut verdeutlichen: **WHY:** Wir glauben daran, etwas verändern zu können, neue Wege zu gehen und anders zu denken. **HOW:** Unsere Produkte bestechen durch Design und Userfreundlichkeit. **WHAT:** Wir bauen hervorragende Computer. Brauchen Sie einen?

Prinzip verstanden? Die Kommunikation erfolgt von innen nach außen, der Kern meines Tuns ist mein Purpose oder meine Haltung, nicht das Produkt. Das Modell wird übrigens auch in der Werbung und beim Storytelling angewendet. Aber lassen Sie es uns nun auf Führung adaptieren!

DER GOLDEN CIRCLE IN DER MITARBEITERKOMMUNIKATION

Kennen Sie das? Sie geben Ihrem Team eine Aufgabe, das Team sieht sie erstaunt oder gar entsetzt an und fragt sich, warum und wie sie die Aufgabe bewältigen sollen? Kann es sein, dass Sie Ihre Kommunikation mit dem **WHAT** begonnen haben? Wäre das Team aufgeschlossener gewesen, wenn Sie mit dem **WHY** begonnen hätten? Probieren Sie es doch einmal. Ich kann Ihnen versichern, vermitteln Sie zuerst die Idee und den Sinn, ist Ihr Team deutlich motivierter und sogar bereit, einen steinigen Weg für die Erreichung des Ziels zu gehen. Sehen Sie dazu folgendes Beispiel einer Vertriebsleiterin, die mit unzureichender Datenqualität im CRM-System zu kämpfen hatte.

MITARBEITERKOMMUNIKATION MIT DEM GOLDEN CIRCLE



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Simon Sineks Golden Circle

WHY:

Stellt Euch vor, wir müssten unseren Kund:innen weniger nachtelefonieren und unsere Produkte erklären, sondern ihr Bedarf würde durch regelmäßige, vom Marketingteam gesteuerte, Kommunikation geweckt, sodass Kund:innen sich künftig aktiv bei uns melden. Wir möchten mehr Nachfrage bzw. Leads generieren.

HOW:

Um das zu bewerkstelligen, ist es notwendig, die Daten im CRM-System korrekt zu pflegen, damit unsere E-Mails die Kund:innen erreichen und sie persönlich angesprochen werden.

WHAT:

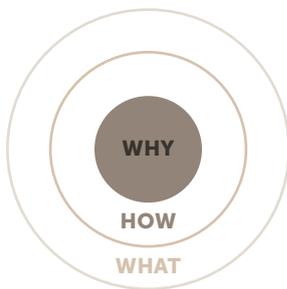
Bitte achtet künftig darauf, dass Anrede, Nachname und E-Mail-Adresse vollständig korrekt erfasst sind.

DER GOLDEN CIRCLE IN DER FÜHRUNGS- KRÄFTEENTWICKLUNG

DER GOLDEN CIRCLE IN DER FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

Die Vertriebsleiterin hat Ihnen ein sehr konkretes Beispiel von Mitarbeiterkommunikation mit dem Golden Circle an die Hand gegeben. Sie können die Fragen von WHY, HOW und WHAT aber auch allgemeiner beantworten, z.B. so: Ich stehe für Offenheit und Transparenz in meinem Team (WHY). Was können Sie nun dafür tun, Ihren Grundsatz auch im Führungsalltag zu leben (HOW)? Sie könnten eine positive Fehlerkultur implementieren, 360°-Feedbackgespräche kreieren, Teamaktivitäten fördern und für gerechte Arbeitsbedingungen im Team sorgen. Mit dem WHAT gehen Sie dann in die Umsetzung und behalten Ihr WHY dabei immer im Blick.

DER GOLDEN CIRCLE ALS INSTRUMENT ZUR FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an
Simon Sineks Golden Circle

WHY:

Wofür stehe ich? Was ist meine Aufgabe im Unternehmen? Warum tue ich das, was ich tue?

HOW:

Wie kann ich mein Ziel erreichen? Wie agiere ich als Führungskraft?

WHAT:

Was genau mache ich, um mein Ziel zu erreichen?

Kreieren Sie Ihren Golden Circle! Beginnen Sie mit der Antwort auf die Frage, wofür Sie als Führungskraft eigentlich stehen und was Sie mit Ihrem Team erreichen möchten (WHY). Ergebnis wird quasi Ihr Idealbild von Führung, für das Sie dann im zweiten Schritt Lösungsansätze (HOW) und konkrete Handlungsschritte zur Erreichung Ihres Ziels (WHAT) finden. Mein dringender Tipp dazu: Kreieren Sie Ihren Golden Circle nicht im stillen Kämmerlein, sondern gemeinsam mit Ihrem Team. Schließlich sind auch Sie Teil Ihres Teams und Ihre Ziele können Sie nur gemeinsam erreichen. Dann empfiehlt es sich, auch gemeinsam zu entscheiden, welche Wege Sie am besten dorthin führen. Vielleicht haben Sie dabei ein mulmiges Gefühl oder gar Angst vor Negativ-Feedback. Aber Sie werden sehen: Allein die Tatsache, dass Sie Ihr Team in diese wegweisenden Entscheidungen einbinden, wirkt Wunder und hochgradig motivierend. Also, teilen Sie Ihren Golden Circle mit Kolleg:innen und Ihrem Team, und lassen Sie gern auch mich daran teilhaben, wenn Sie möchten!

INSPIRIERT? ORIENTIERT? DISKUSSIONSBEDARF?

Ist es nicht interessant, wenn durch äußere Impulse neue Denkansätze entstehen? Haben die Google Leadership Principles Sie auch inspiriert? Wie ist Ihre Sicht der Dinge? Und haben Ihnen meine Analogien zum Golden Circle geholfen? Haben Sie bereits Ihren eigenen Golden Circle erstellt? Ich würde mich sehr über Ihr Feedback und den Austausch darüber freuen. Schreiben Sie mir gerne an ch@charlotteheidsiek.com.