



Silicon Valley reloaded:

was Führungsentwicklung von der Start-up-Kultur lernen kann
 Dr. Matthias Vött

Das Silicon Valley ist in aller Munde. Begriffe wie „Vuca-Welt“¹, „disruptive Innovationen“² und „Pivoting“³ prägen die aktuellen Diskussionen nicht nur in Strategie- und Managementliteratur, sondern auch in den Führungskreisen. Fasziniert beobachten wir den kometenhaften Erfolg von Firmen wie Facebook, Dropbox, Airbnb, oder Groupon, um nur wenige zu nennen. Aber was genau ist nun das Geheimnis dieser faszinierend-erfolgreichen Kultur? Und was können wir für die Führungsentwicklung von Managementteams davon lernen?

Christoph Keese hat 2014 ein viel beachtetes Buch⁴ geschrieben. Nach einem halbjährigen Forschungsaufenthalt im Valley hat er in vielen Start-Up, bereits erfolgreichen Stanford-Ausgründungen und aus vielen Begegnungen mit Gründern die wichtigsten Erfolgsfaktoren, aber auch die Risiken der Silicon Valley Kultur herausdestilliert und treffend seziert.

Wenn man die Essenz seines Buches extrahiert, beschreibt es **sechs Erfolgsfaktoren**, die organisationalen Erfolg in einer komplexen Welt ausmachen. Viele davon überraschen, denkt man sich Silicon Valley Firmen doch oft als eine Ansammlung introvertierter Nerds, die ohne jegliche menschliche Kommunikation 16 Stunden vor einem Computer-Bildschirm sitzen und lediglich digital interagieren. Genau hier zeigt sein zweiter Blick hinter die Kulissen etwas Überraschendes: Der Nährboden einer erfolgreichen Organisationskultur aber auch -struktur in der heutigen Wirtschaftswelt besteht im Silicon Valley aus folgenden sechs Zutaten:

1. **Interdisziplinarität und Diversität:** Eben nicht nur Nerds und Computer-Experten arbeiten hier, sondern exzellente Spitzenforscher vieler Fachrichtungen, aber auch junge Autodidakten und kreative Quereinsteiger. Auch kulturelle Vielfalt ist sehr wichtig: „Nur wenn Menschen unterschiedlicher Erfahrungshintergründe zusammenarbeiten, kann etwas neues entstehen.“⁵ Denken aus unterschiedlichen Perspektiven und mit unterschiedlichen mentalen Modellen erhöht die Problemlösekapazität.
2. **Offenheit:** Keine noch so geniale Idee bleibt ein Geheimnis. Kalifornien lebt in der permanenten Angst, vom intellektuellen Austausch abgeschnitten zu sein, und nicht jeden Impuls aufnehmen zu können, der sich anbietet. Nach Keese ist Offenheit Programm: „Davon zeugen die niedrigen Zäune und Hecken, ebenso wie der Dialog in den Cafés, die kurzen Distanzen, die kollektive Missachtung von Mustern und Denkverboten, die Akzeptanz alles Fremden und Ausländischen, (...) der Wunsch, dem Establishment eins auszuwischen“.⁶
3. **Mut und Agilität:** Erfolg im Silicon Valley bedeutet, seiner Intuition zu folgen. Mit offenem Ergebnis zu experimentieren, gerade wenn ein Produkt noch nicht fertig ist. Und gegebenenfalls alles zu verwerfen, was man früher geplant hat.⁷ Das ist so ziemlich genau das Gegenteil von dem, was man in Business Schools lernt. Evolutionäres Ausprobieren ohne gerechneten Businessplan ist

¹ **VUCA** is an acronym used to describe or reflect on the volatility, uncertainty, complexity and ambiguity of general conditions and situations. Vgl. zum Begriff VUCA Organisationsentwicklung, Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Ausgabe 04/2015.

² Vgl. dazu das Buch des HBS Professors Clayton Christensen, The Innovator's Dilemma, 1997.

³ „to pivot“ engl. für drehen, wenden, beschreibt das laufende flexible Anpassen einer Geschäftsidee oder eines Produktes an die Kundenrückmeldung, u.U. eine komplette Neuorientierung im Businessplan.

⁴ Christoph Keese, Silicon Valley- Was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt, 2014.

⁵ C. Keese, 67.

⁶ C. Keese 68.

⁷ C. Keese 105.



Silicon Valley reloaded:

was Führungsentwicklung von der Start-up-Kultur lernen kann
 Dr. Matthias Vött

Kultur: „Erst wenn wir unser Geld für unvernünftige Dinge ausgeben, kommt etwas Vernünftiges dabei raus.“⁸

4. Intensität: Die Leute im Valley brennen. Sie trennen kaum noch zwischen Privatleben und Beruf; nur selten enden Arbeitstage um 17 Uhr, Projekte sind in Sprints und Entspannungsphasen organisiert. Bei Sprints wohnen alle Beteiligten für vier oder fünf Tage im Büro und arbeiten Tag und Nacht, bevor wieder ein paar Tage Ruhe folgen. Sie sind vom Thema / vom Produkt fasziniert. Sie wollen die optimale Lösung, können sich gar nicht vorstellen, etwas anderes zu machen. Irgendwie erinnert das an Bernd Schmid: „Erfolg folgt nach. Zuerst kommt die Hingabe an die Aufgabe“.⁹

5. Persönliche Anwesenheit und analoge Kommunikation: Überraschenderweise ist virtuelle Kommunikation im Valley verpönt. Niemand antwortet auf E-Mails, niemand geht ans Telefon. Persönlicher Austausch ist zentral – ohne ihn findet man in diese Kultur nicht hinein. Persönliche Beziehung ist der Katalysator der Inkubatorenkultur: "Innovation geht nicht ohne direkten menschlichen Kontakt. Man muss sich kennen und vertrauen um irgendetwas zu erreichen.“ Gemeinsam Arbeiten, gemeinsam essen, gemeinsam Wohnen hält den persönlichen Dialog konstant und bildet Beziehung und Vertrauen. Ein Venture Kapitalist im Silicon Valley hat es nach Keese so ausgedrückt: "Wen ich mit dem Fahrrad nicht erreichen kann, in den investiere ich nicht."¹⁰

6. Physische Nähe und „Mehrhirndenken“: viele Firmen pflegen einen extremen Kult der Nähe. Innovation entsteht durch umgehenden Austausch von Menschen auf kleinstem Raum. Ein Start-up-Gründer beschreibt das so: „Wir brauchen Dichte. Programmierer müssen sich Informationen auf kurze Distanz zukommen lassen können, sonst kommen sie nicht weiter.“ Nicht umsonst werden bei vielen Silicon Valley Firmen Büroflächen zu dicht belegt, um diese Nähe zu erzeugen.

Aber was hat das alles mit Führungsteams in Deutschland zu tun? Andreas von Bertolsheim, der Gründer von Sun Microsystems, hält uns den Spiegel vor: „Manchmal glaube ich, Deutschland will absichtlich nicht weiterkommen. Das Silicon Valley ist sehr weit vorn. Vielleicht könnte man den Erfolg nachahmen, aber dafür müsste man es wirklich wollen. Will man das? Ich weiß nicht, es sieht nicht danach aus.“¹¹ Der Eindruck ist nachvollziehbar: wagt man mit der Brille der oben beschriebenen Erfolgsfaktoren einen Blick in die Führungsetagen und das mittlere Management deutscher und europäischer Unternehmen, so zeigt sich in der Arbeitsstruktur und -kultur vieler Führungsteams oft ein fast gegensätzliches Bild:

1. Interdisziplinarität und Diversität? Ein großes Lernfeld in vielen Konzernen:

Internationalisierung macht eher Angst, die Frauenquote wird belächelt, immer noch bestehen die meisten Führungsteams aus eher monokulturellen Gruppen ähnlich ausgebildeter, ähnlich alter männlicher Experten mit ähnlichen kulturellen Hintergründen: Ingenieure in der Automotive-Industrie, Chemiker in Chemie und Pharma. Gleich und gleich gesellt sich immer noch gern.

2. Offenheit? Immer noch gilt in vielen Chef-Etagen politisches Taktieren und selektives Informieren als die Königsdisziplin des höheren Managements. Wissen ist Macht und wer mehr davon hat, hat mehr zu sagen. Offenheit macht eher Angst und der Wunsch danach erzeugt Unsicherheit: „Aber

⁸ C. Keese, 104.

⁹ Bernd Schmid, Orginalton, Sprüche aus dem Institut für systemische Beratung, Selbstverlag ISB Wiesloch.

¹⁰ C. Keese, Seite 39.

¹¹ C. Keese, 106.



Silicon Valley reloaded:

was Führungsentwicklung von der Start-up-Kultur lernen kann
 Dr. Matthias Vött

was soll ich denen sagen, wenn ich nichts sagen darf“. Deutsche Unternehmer streben eher die perfekte Entwicklung in geschlossenen Expertenteams an. Kalifornische Entwickler dagegen wissen, dass nichts perfekt ist und dass sie ihrem Verständnis von Perfektion nur näher kommen, wenn sie alles aufsaugen, was ihre Umgebung zu bieten hat.

3. Mut und Agilität: Gerade wir Deutschen sind Meister im perfekten Umsetzen von akribisch geplanten Vorhaben. Ins Schwitzen kommen wir, wenn etwas Unerwartetes passiert.¹² Improvisation, Agilität und Lernen aus Scheitern gelten hierzulande noch als suspektes, angloamerikanische Modernität, nur ganz langsam nähert man sich an: agiles Projektmanagement, SCRUM oder der Umgang mit dem Unerwarteten¹³. Erst jüngst in 2015 hat ein deutscher Pharmakonzern den Wert „Mut“ neu in seinen Wertekanon eingeführt.

4. Intensität? Auch in vielen Führungsteams endet der Arbeitsalltag nicht um 17:00 Uhr, wirkliche Intensität kann aber beim täglichen operativen Druck, laufend eintreffenden Mailfluten und durch getakteten Kalendern kaum entstehen. Nicht Leidenschaft ist es, die die Führungskräfte treibt, sondern eher Druck, Verpflichtung und nicht selten auch Angst. Dabei entsteht weniger oft Exzellenz, häufiger jedoch Burn-Out.

5. Persönliche Anwesenheit und analoge Kommunikation? Der beeindruckende Siegeszug des Smartphones in den letzten zehn Jahren hat zweifelsohne einen erstaunlichen Produktivitätsschub in die Chefetagen vieler Firmen gebracht. Diese Medaille hat aber auch eine Rückseite. Digitale Kommunikation, virtuelles und Remote Management reduzieren Kommunikation oft auf die Sachebene. Wer kennt sie nicht? Die Missverständnisse, die durch E-Mail-Wechsel entstehen. Wir lesen die Nuancen falsch, weil uns der Kontext fehlt. Der indische „Ansprechpartner“ bleibt ein unaussprechlicher Name auf einer Telefonliste. Die Bildung von Vertrauen, das Kennenlernen des Menschen hinter der Rolle und damit die Etablierung einer tragfähigen Beziehung bleiben oft auf der Strecke.

6. Physische Nähe und "Mehrhirndenken"? Natürlich können nicht alle Führungskräfte eines Leitungsteams immer im gleichen Raum sitzen. Die Frage ist vielmehr: wie organisieren wir uns als Team Orte der persönlichen Anwesenheit und der analogen Kommunikation? Unter dem Diktat der Reisekostensenkung erlebe ich oft, dass ein physisches Treffen eines Führungsteams als überflüssiger Luxus gesehen wird: „Bitte nicht noch eine Reise“ oder "Wir haben doch schon genügend Meetings“ sind die reflexhaften Kommentare. Ein gemeinsamer Kreativprozess, eine strategische Diskussion, in der etwas Neues entstehen kann („Are we doing the right things?“) findet aber selten in Videokonferenzen oder am Telefon statt.

Dabei würden sich gerade Führungsteams hervorragend eignen, die adäquate Führungsleistung zu erbringen, um heute der gestiegenen externen Komplexität einer VUCA-Welt zu entsprechen. Der noch oft anzutreffende „heroische Leader“ oder „John Wayne-CEO“¹⁴ ist in seiner Hybris in einer sehr verwundbaren Position: VUCA-Komplexität als One-Man Show durchschauen, entscheiden und managen zu wollen, grenzt an das Unmögliche. „State of the Art“- Führung muss anders aussehen: Führungspersönlichkeiten organisieren kollektive Meinungsbildungs- und

¹² Vgl. treffend dazu A. Karboul, Coffin Corner – warum auch die besten Firmen abstürzen können, 2015, 30-31.

¹³ Vgl. dazu das Buch von C. Weick, K.M. Sutcliffe „Managing the unexpected“, 2007

¹⁴ A. Karboul, S.37,ff.



Silicon Valley reloaded:

was Führungsentwicklung von der Start-up-Kultur lernen kann
 Dr. Matthias Vött

Entscheidungsprozesse ihrer Führungsteams, nutzen Multiperspektivität im Aushandeln von bestmöglichen Entscheidungen. Dazu braucht es jedoch eine Kultur, die die sechs kalifornischen Erfolgsfaktoren als Qualitäten des Führungsteams entwickelt hat. Wo kann also Führungsentwicklung heute ansetzen, wenn sie zum Enabler einer dynamischen Innovationskultur in deutschen Unternehmen werden will? Deshalb zum Abschluss sechs weniger systemische, eher direkte Empfehlungen für Entscheider und ihr Führungsteam:

1. Organisieren Sie sich Diversität. So viel wie möglich und auf allen Ebenen: Alter, Ausbildungs-Hintergrund, Geschlecht, Nationalität etc. Diversität ist kein Zugeständnis in irgendeine Quoten. Es ist eine wirtschaftliche Notwendigkeit zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit in einer VUCA-Welt. Neue Forschungsergebnisse zeigen, dass Diversität im Denken nicht nur die kollektive Problemlösefähigkeit erhöht, sondern bei komplexen Problemen auch qualitativ bessere Lösungen produziert. Dazu braucht es die Fähigkeit der Führungskraft, mit Unterschiedlichkeit produktiv umzugehen: Die IDI Typologie und das zugehörige Entwicklungsmodell von M. Hammer bieten hier Entwicklungswege an¹⁵.

2. Lassen Sie die politischen Spielchen und das Taktieren. Zumindest im Innenspiel des Management Teams. Es ist einfach Zeitverschwendung. Wie oft habe ich in Führungsteams große Erleichterung gespürt, als es im Laufe einer Führungsklausur gelungen ist, endlich einmal offen und unpolitisch zu reden. Das passiert natürlich nicht über Nacht, Vertrauen will sich entwickeln. Gehen Sie als Leiter der Einheit den ersten Schritt und machen sie auf! Amel Karboul über ihre Rolle als Tourismusministerin beschreibt es so: „Ich erzählte Geschichten aus meiner Kindheit, ich sprach offen über meine persönlichen Schwächen, mit einem Wort: ich zeigte mich verletzlich. Das Risiko, mich selbst durch eine unbedachte Äußerung ins Abseits zu manövrieren war immens groß. Und trotzdem traf ich die Wahl, ehrlich und authentisch zu sein.“¹⁶ Das ist eine starke Einladung an das Team, selbst persönlich zu werden. Und es ist eine Freude zu sehen, wie sich die Schlagkraft eines Führungsteams erhöhen kann, wenn es einmal eine verschworene Gemeinschaft geworden ist.

3. Trauen sie sich, gemeinsam mutig und flexibel zu sein. Laufen sie mit 80% los, probieren Sie auch erste Ideen einfach mal aus und geben Sie zu, wenn Sie eine Entscheidung revidieren müssen. Mut ohne jedes Monitoring ist jedoch naiv. Organisieren sie sich ein gutes System der Selbstbeobachtung, der Achtsamkeit, damit sie bereits auf schwache Signale im Innen aber auch in der Umgebung reagieren und rasch flexibel justieren oder ändern können. Trauen Sie ihrer Intuition, ihrem Bauchgefühl: Neueste medizinische Studien aus der Darmforschung belegen, dass der Darm (engl. „Gut“) so viele Nervenzellen enthält, dann man ihn als „2.Gehirn“ bezeichnen könnte, zuständig für unser Innenleben...¹⁷ Nicht umsonst sprechen wir im englischen von „Gutfeeling“, wenn wir intuitive Entscheidungen beschreiben.

4. Tun Sie das, wofür Sie wirklich brennen, jetzt. Ich möchte diesmal mit Steve Jobs sagen: „Deine Zeit ist begrenzt und deshalb solltest du sie nicht verschwenden(...) Deine Arbeit wird einen

¹⁵ M.R. Hammer, The Intercultural Development Inventory (IDI): an approach for assessing and building intercultural competence. In M.A. Moodian (Ed.), Contemporary leadership and intercultural competence: Understanding and utilizing cultural diversity to build successful organizations. Thousand Oaks, CA, 2008. 16 A. Karboul, 114.

¹⁷ G. Enders, Darm mit Charme-Alles über ein unterschätztes Organ, 2014: „Er (der Darm) kann dem Gehirn Dinge über uns erzählen, von denen es sonst niemals eine Ahnung hätte. Der Darm ist eine riesige Matrix-er empfindet unser Innenleben und arbeitet im Unterbewusstsein.“ Ebd, 137.



Silicon Valley reloaded:

was Führungsentwicklung von der Start-up-Kultur lernen kann
 Dr. Matthias Vött

großen Teil deines Lebens einnehmen und die einzige Möglichkeit, wirklich zufrieden zu sein, ist, dass du glaubst, dass du großartige Arbeit leistest. Und der einzige Weg großartige Arbeit leisten zu können, ist zu lieben, was du tust. Wenn du das noch nicht gefunden hast, dann halte die Augen offen. Mit deinem ganzen Herzen wirst du wissen, wenn du es endlich gefunden hast. Wie jede Beziehung wird sie mit den Jahren immer besser werden. Also halte danach Ausschau, bist du es findest. Gib dich nicht mit weniger zufrieden.“¹⁸

5. Legen Sie mal das Smartphone weg und gönnen Sie sich ein gutes Gespräch. Bieten Sie Ihren Führungsteam-Mitgliedern regelmäßige Einzelgespräche aber auch Team-Gespräche an. Gerade, wenn Sie mit internationalen und an mehreren Standorten verteilten „virtuellen“ Teams arbeiten: Kommunikation erzeugt Kohäsion. Vergessen Sie nicht: in den allermeisten Kulturen auf dieser Welt (außer der deutschen) ist eine vertrauensvolle Beziehung die wichtigste aller Arbeitsgrundlagen. Investieren Sie in echtes Kennenlernen, Beziehungspflege und Vertrauen.

6. Bestehen Sie auf mehreren 1,5-2 tägigen Führungs-Offsites pro Jahr für Sie und ihr Managementteam. Verlassen Sie dabei unbedingt den Standort oder das Werk und gehen Sie gemeinsam an einen Ort, der einen Unterschied macht. Dabei geht es nicht um Sterne-Küche und Wellness-Bereiche, vielleicht ist eine Berghütte oder ein Kloster sogar die bessere Wahl. Lassen Sie sich von einem Berater als Strukturgeber und Sparringpartner unterstützen, bis sie mit diesem neuen Arbeitsmodus vertraut geworden sind. Lassen Sie Ihr Team dabei nicht vorgefertigte Präsentationen vorstellen, sondern laden Sie es mit einer spannenden Frage zum gemeinsamen Nachdenken ein. Legen sie sich gemeinsam die Karten, wie sie unterwegs sind und erfinden sie gemeinsam die Zukunft.

Aus diesen Ingredienzien kann eine Führungsteamkultur entstehen, die Energien freisetzt, Innovation ermöglicht und so überraschend erfolgreiche Ergebnisse generieren wird. Erfolg folgt nach...

¹⁸ Steve Jobs' Stanford Commencement Address, 2005