
Geleitwort

In »Right to Left« (von rechts nach links) macht Mike Burrows gleich am Anfang darauf aufmerksam, dass wir es gewohnt sind, die Produktionsprozesse unserer Unternehmen als kausale Folge (typischerweise von links nach rechts) wahrzunehmen. Es fängt mit dem Input an, durchläuft eine Serie von Transformationen und mündet schließlich im Output in Form von Produkten oder Services. Man spricht hier von einem *Push-Prozess*: Die Aufgaben werden ins System »gedrückt«. Dann kehrt er diese Abfolge um und beschreibt einen *Pull-Prozess*, bei dem die Bedürfnisse und Ergebnisse die entsprechenden Produkte und Services generieren und damit wiederum Inputs erzeugen. Inzwischen haben bereits viele Groß- und Einzelhandelsunternehmen von diesem *Lean*-Ansatz profitiert, deren Liefer- und Produktionsketten dadurch wesentlich effizienter ablaufen.

Diese scheinbar einfache Umkehrung der Perspektive mit ihrer Fokussierung auf Auswirkungen und Ergebnisse hat auch auf digitale Unternehmen eine tiefgreifende Auswirkung – sowohl für ihre Mitarbeiter als auch für ihren Produktentwicklungs- und Dienstleistungsprozess. Die Zusammenarbeit zwischen Kollegen unterschiedlicher Fachgebiete wird einfacher und führt speziell in cross-funktionalen Teams zum Erfolg. Die zweck- und zielgerichtete Perspektive erleichtert es außerdem, unterschiedliche und vermeintlich konkurrierende Managementmethoden unter einem Dach zu vereinen, was Mike wunderbar anhand von Erfahrungsberichten demonstriert. In mehreren Kapiteln verknüpft er eine beeindruckende Liste an Methoden aus der *Lean-Agile-Landschaft* und darüber hinaus, darunter Scrum, Kanban, Lean, Agile, SAFe, XP, DevOps, Engpassstheorie, Wardley Mapping, Sociocracy und Open Space.

Die Umkehrung der Perspektive von rechts nach links legt weitere hilfreiche Umkehrungen nahe. Eine davon ist die sogenannte »Outside-in«-Strategieplanung, also eine Planung »von außen nach innen«, bei der Strategien aus dem Wunsch heraus entstehen, sich auf das veränderte äußere Umfeld einzulassen, anstatt sich darüber Gedanken zu machen, was das Unternehmen mit seinen vorhandenen Ressourcen anfangen kann. Eine andere wird durch die Frage ausgelöst: »Wie können wir dem Wunsch und dem Bedürfnis unserer Mitarbeiter nach sinnvoller und erfüllender Arbeit gerecht werden?« Das typische Ergebnis dieser neuen Perspektive sind Ser-

vant Leadership¹, absichtsgesteuerte Kommunikation und der Fokus auf eine Zusammenarbeit, die am Unternehmenszweck ausgerichtet ist.

Letztlich ist Mikes Buch aus seiner Fokussierung auf eine ganz bestimmte Auswirkung hervorgegangen: die Bedürfnisse von derzeitigen und aufstrebenden Leadern zu erfüllen – Bedürfnisse, die Stressreduktion, eine intensive Zusammenarbeit und Unterstützung derer, die sie anleiten, einschließen. Stellen Sie sich beim Lesen dieses Buches darauf ein, dass so manches geliebte Gedankenkonstrukt fröhlich auf den Kopf gestellt wird!

John Buck

Präsident, Governance Alive, LLC
Silver Spring, MD, USA

1. Anm. d. Übers.: Servant Leadership lässt sich nicht einfach auf Deutsch als »dienende Führung« übersetzen. Es ist ein inzwischen weit verbreitetes Konzept für einen modernen Führungsansatz, der Mitarbeiter befähigen soll, anstatt sie zu beherrschen.