

Teil 1

Was Führungspersönlichkeiten tun und was Mitarbeiter erwarten

- Die Fünf Methoden beispielhafter Führung
- Glaubwürdigkeit ist die Grundlage von Führung

1

Die Fünf Methoden beispielhafter Führung

»Letztlich geht es beim Führen darum, anderen Menschen aufzuzeigen, wie sie Außergewöhnliches leisten können.«

Alan Keith, Genentech

»Als ich meinen Job antrat«, erzählt uns Dick Nettell, »hatten wir 400 Mitarbeiter, die sehr hart arbeiteten, aber trotzdem nicht erfolgreich waren. Einige von ihnen liefen mit einem Gesicht herum, als hätten sie morgens auf dem Weg zur Arbeit ihren Hund überfahren. Das war echt deprimierend.« Als neuer Standortleiter des Callcenters der Bank of America in Concord, Kalifornien, stellte Dick fest, dass der Reputationsindex (Rep-Score genannt und wichtigster Leistungsindikator) 21 Prozentpunkte hinter dem des erfolgreichsten Callcenters lag und 18 Prozentpunkte hinter dem nächstplatzierten. 55 Prozent der Mitarbeiter waren der Ansicht, in einer Arbeitsumgebung tätig zu sein, in der sie nicht offen ihre Meinung sagen konnten. 50 Prozent vertraten die Auffassung, dass es keine Verbesserungen nach sich ziehen würde, wenn sie es täten. (1)

Dick war der festen Überzeugung, dass letztlich »jeder ein Gewinner sein möchte. Und jeder geht mit der Absicht zur Arbeit, in seinem Job etwas zu bewirken.« Aber die Mitarbeiter des Callcenters litten unter einem »Management-Schleudertrauma«. Der ständige Austausch von Führungskräften und der Wechsel von Prioritäten hatte bei allen zu einer schwachen Performance geführt. Dick begann, nach den Unterschieden zu anderen Callcentern zu fragen. Daraufhin »bekam ich nur zu hören, warum wir dieses oder jenes nicht tun könnten. Gäbe es die olympische Disziplin ›Entschuldigungen finden‹, so wären wir Anwärter auf die Goldmedaille gewesen. Die Leute waren alle völlig demotiviert.« Das wollte Dick ändern.

Er nahm sich drei volle Tage Zeit, um mit den Mitarbeitern zu reden und ihnen zuzuhören. Bei diesen Gesprächen, ergänzt durch andere Quellen, sammelte er so viele Daten wie möglich. »Wenn du die Augen offen und öfter mal den Mund hältst und außerdem den Mut hast, dir selbst einen Spiegel vorzuhalten«, sagte Dick, »ist es erstaunlich, was du alles erfährst und wie du Dinge verändern kannst.«

Danach setzte er sich mit den Führungskräften des Callcenters und den Mitarbeitern des Backoffice in einem großen Konferenzraum zusammen und präsentierte seine Ergebnisse. Anschließend verteilte er Stapel von

Post-it-Blöcken und bat die Gruppe, fünf Adjektive aufzuschreiben, die das Callcenter derzeit charakterisierten. Diesen Vorgang wiederholte er noch zweimal und ließ die Leute erst aufschreiben, wie ihrer Meinung nach Branchenkenner das Center beschreiben, und was wiederum Kollegen oder Kundenberater sagen würden. Die Antworten wurden dann jedes Mal auf ein Flip-Chart übertragen. Es ergab sich ein düsteres Bild. Wörter wie *demotiviert, unbeständig, ungenau, mangelhaft, unorganisiert, frustrierend, kein Spaß, ständig wechselnde Prioritäten, mangelnde Anerkennung, zu viele Veränderungen, zu wenig Coaching* tauchten in den Listen auf. Zumindest gab es auch einige positive Kommentare über Mitarbeiter, wie *engagiert, tatkräftig und hilfsbereit*.

Dann bat Dick alle, den ganzen Vorgang zu wiederholen und dieses Mal zu beschreiben, wie man sich das Callcenter zukünftig *wünsche*. »Stellen Sie sich vor, Sie hätten einen Zauberstab, um das Unternehmen zu verändern«, wandte er sich an die Gruppe, »wie sollte es in drei oder fünf Jahren aussehen?« Die Begriffe, die die Leute jetzt benutzten, um ihre Hoffnungen, Träume und Ziele aufzuzeigen, schufen ein völlig anderes Bild: *beeindruckende Resultate, Weltklasse, beispielhaft für andere, eine einzigartige Arbeitsumgebung, partnerschaftlich, Möglichkeiten zu Weiterbildung und -entwicklung, überzeugtes Engagement für Kunden*. Ausgerüstet mit dieser Liste von Zielen erarbeiteten Dick und das Managementteam eine Vision, eine Mission und einen Katalog mit Selbstverpflichtungen – genannt Commitments. Vision und Mission gestalteten sich wie folgt:

Unsere Zukunftsvision ...

- Wir wollen als Weltklasse-Callcenter gesehen werden und Maßstab für andere sein – mit überzeugtem Engagement für unsere Kunden.
- Wir wollen in der gesamten Franchiseorganisation als beispielhaftes Modell gelten, in dem sich jeder Kollege als Partner fühlt und die gleichen Chancen hat dazuzulernen und sich weiterzuentwickeln. Der Einzelne soll seinen persönlichen Einfluss auf den Gesamterfolg sehen können.
- Wir wollen als einzigartige Arbeitsumgebung gesehen werden, als Unternehmen, das nicht nur erstaunliche Resultate erbringt, sondern für das das Arbeiten zudem Spaß macht.

Unsere Mission ist es ...

- eine Leistung zu bieten, die bei unseren Kunden kontinuierlich hohe Zufriedenheit erzeugt.

Während der folgenden sechs Wochen hielt Dick 22 dreiviertelstündige Status-Besprechungen mit jedem Team des Callcenters ab. »Das ist unsere Mission, dafür setzen wir uns ein«, sagte er eingangs, um die Aufmerksamkeit auf die anstehenden Themen zu lenken, und fragte dann: »Ist das für alle nachvollziehbar? Was müssen wir dafür verändern?« Und dann erzählte Dick von seinem eigenen Start bei der Bank of America. Er berichtete, wie er als Aushilfe in einer Werkstatt jobbte, sich zum Fuhrparkmanager hocharbeitete und schließlich den Sprung ins Topmanagement schaffte. »Ich bin in diesem Callcenter, weil ich hier sein will«, erklärte er den Zuhörern und schilderte dann, wie er sich als Leiter des Corporate Service der Bank zur Ruhe gesetzt und dann entschieden hatte, zurückzukommen.

Dick erzählte, dass er eines Morgens aufgewacht sei und feststellte, dass in seinem Leben etwas fehlte. »Um vier Uhr morgens kann man sich nicht selbst belügen«, sagte er. »Ich erkannte, wie gern ich mit Leuten arbeite und sie dazu bringe, sich mehr zuzutrauen. Mir fehlte einfach die Möglichkeit, im Leben anderer etwas zu bewegen. Es mag abgedroschen klingen, aber ich bringe andere Menschen gern dazu, das Beste aus sich herauszuholen.« Kurz entschlossen wandte sich Dick an einen Manager, den er bei der Bank immer bewundert hatte und fragte ihn, wie hoch seine Chancen ständen, ins Unternehmen zurückzukehren. Als sich die Möglichkeit bot, die Leitung des Concord Callcenters zu übernehmen, wurde sein Wunsch erfüllt. Alle, die an diesen Status-Besprechungen teilnahmen und Dicks Geschichte hörten, erkannten, dass sie einen Profi an ihrer Seite hatten, eine wahre Führungspersönlichkeit, die sie in der Lage versetzen würde, ihre Hoffnungen Realität werden zu lassen. Sie verstanden, dass Dick hier vor ihnen stand, weil er es wollte, und nicht weil das Callcenter ein Schritt auf seiner Karriereleiter zu einer höheren Position war.

Bei diesen Besprechungen forderte Dick jeden Einzelnen dazu auf, die neue Vision Realität werden zu lassen. »Ihr habt das Recht verloren, still vor euch hin zu leiden«, sagte er. »Falls es ein Problem gibt, dann benennt es. Ich fordere euch auf, mit euren Managern zu reden, euch an meinen Kommunikationsverantwortlichen zu wenden, mich direkt anzusprechen oder auf AskDick.com zu gehen. Stellt euch vor, ihr wärt an meiner Stelle. Präsentiert mir Ideen und Vorschläge, die ich im Rahmen meiner Entscheidungskompetenz bewilligen kann.« Dick stellte klar, dass es von nun an die Sache jedes Einzelnen sei, das Callcenter zu verändern. »Ihr müsst Teil davon sein«, erklärte er. »Ihr möchtet als Partner gesehen werden, dann müsst ihr euch auch bereit erklären, Verantwortung in diesem Prozess zu übernehmen.« Dicks Aufforderung ließ klar erkennen, dass die Dinge sich

ändern würden und dass die Mitarbeiter ermächtigt wurden zu handeln. »Jeder soll die gleichen Chancen haben, erfolgreich zu sein, zu lernen und das Gefühl zu erleben, ein Gewinner zu sein«, fuhr Dick fort. »Und wenn ihr das getan habt – wenn ihr die Mitarbeiter richtig aufgestellt habt – dann macht die Bahn frei und schaut zu, wie sie wirbeln.«

Um den Schwung aufrecht zu erhalten, setzte Dick monatliche Mitarbeiterversammlungen an. Dafür musste er anders vorgehen, als das üblich ist – es ist schwierig, die komplette Callcenter-Belegschaft gleichzeitig vom Telefon zu holen, selbst wenn es nur einmal im Monat ist. Deshalb wurden monatlich zwei halbstündige Mitarbeiterversammlungen abgehalten, mit jeweils der Hälfte der Belegschaft. Bei jedem dieser Meetings wiederholte Dick konsequent die Mission, die Commitments und die Vision – wie ein Ritual. Dann lieferte er einen »Ihr habt vorgeschlagen, was wurde davon umgesetzt«-Bericht. Anschließend wurden laufende Aktionen diskutiert. In dem Monat, in dem wir Dick besuchten, ging es zum Beispiel um den Einarbeitungsprozess für neue Mitarbeiter, die anstehende Mitarbeiterbefragung sowie Kleidungsrichtlinien. Im Anschluss an diese Diskussionen folgte ein Bericht über das Monatsergebnis. Jede Mitarbeiterversammlung endet mit dem »Feiern der Helden« – einer öffentliche Anerkennung jener Mitarbeiter, die sich durch besondere Leistungen für das Callcenter hervorgetan haben. Die Anerkennung wird dabei nicht nur von Dick und seinen Managern ausgesprochen. Auch den Mitarbeitern wird in der Tagesordnung Zeit dafür eingeräumt, ihre Kollegen dafür zu loben, dass sie die Werte der Bank leben und sich an die Commitments halten, die sie sich gegenseitig gegeben haben.

Anerkennung und Feiern sind für Dick wichtige Punkte. Als er im Concord Callcenter anfang, gab es von beidem sehr wenig. Also setzte Dick es auf die Tagesordnung. Jeden Mittwoch ist zum Beispiel »PRIDE Day«, an dem die Mitarbeiter Kleidung mit dem Firmenlogo tragen, und man jede Menge rote, blaue und weiße Bank-Hemden sieht. Zwar gab es den »PRIDE Day« schon vor Dicks Eintritt in die Firma, aber er fügte diesem Ritual ganz neue Dimensionen hinzu. Zu Beginn gibt es jetzt jeweils eine 15-minütige Motivations-Session; einmal im Monat muss jeder Team-Manager wenigstens einen Mitarbeiter mitbringen, und während der Motivations-Session zollen die Manager ihren jeweiligen Helden Anerkennung. Viele Mitarbeiter tragen an diesem Tag Motivationsbänder. Dick kam auf diese Idee, weil er etwas deutlich Sichtbares machen wollte, das aber nicht zu teuer ist, um es im großen Stil einsetzen zu können. Die Motivationsbänder haben unterschiedliche Farben und an jedem hängt eine Plakette mit der Inschrift: PRIDE.

PRIDE bedeutet nicht nur »Stolz«, sondern ist auch Dicks Prinzip; es steht für *Personal Responsibility in Delivering Excellence* (die Verantwortung jedes Einzelnen, Bestleistung zu erbringen). Diese Plaketten, die an goldenen, blauen und grünen Bändern hängen, symbolisieren, worum es Dick bei den Werten, der Vision und der Mission geht. Es geht darum, stolz auf das zu sein, was man tut. Und wenn Dick vierteljährliche Coaching-Sitzungen mit seinen direkten Untergebenen durchführt, dann sprechen sie über PRIDE und die Mission, die Vision und die Werte. Und sie reden darüber, wie sie von anderen als Führungspersönlichkeit gesehen werden. »Wenn wir uns selbst mal den Spiegel vorhalten«, fragt er, »gibt es dann eine Übereinstimmung unseres Verhaltens mit dem, was wir sagen? Womit verbringen wir jeden Tag unsere Zeit? Passen unsere Ziele zu unseren Commitments?« Durch diese Gespräche gelingt es Dick, die Handlungen mit den Werten des Centers in Einklang zu bringen.

Trotz des gewaltigen Fortschritts, den sie bereits dabei gemacht haben, ein Vorbild-Callcenter zu werden und die Versprechungen zu erfüllen, die sie sich gegenseitig gegeben haben, ist Dick davon überzeugt, dass »jeder Tag ein Neuanfang ist.« Er sagt: »Es spielt keine Rolle, was du gestern getan hast. Jede einzelne Entscheidung und Handlung ist ein Moment der Wahrheit. Du sagst etwas, und was nehmen die Leute wahr? Beides muss miteinander in Einklang gebracht werden. Bild und Ton müssen zusammenpassen.«

Und für Dick geht die Herausforderung immer weiter, weil er weiß, dass jeder Tag ihm und dem Unternehmen die wunderbare Chance bieten wird, etwas Neues auszuprobieren: »Wenn du in der heutigen Welt erfolgreich sein willst, gelingt das nicht, indem du Dinge auf die immer gleiche Weise tust – Punkt. Die Erwartungen unserer Aktionäre, Manager und Kunden steigen stetig. Und wenn wir nicht bereit sind, innovativ zu sein und Dinge anders zu machen, zieht die Konkurrenz auf der Überholspur an uns vorbei, während wir auf dem Standstreifen herumstehen.«

Dick demonstriert beispielhafte und vorbildliche Führungsfähigkeiten, und er zeigt uns, wie Führungspersönlichkeiten andere zu Bestleistungen bringen und sie auf ihrer Reise zu außergewöhnlichen Zielen anleiten können. Er ist Vorbild für Führungskräfte, die in Unternehmen Außergewöhnliches leisten möchten.

Gelegenheiten zum Führen gibt es überall

Führen kann überall und jederzeit gefordert sein – ob im öffentlichen, privaten oder sozialen Bereich. Es kann bei jeder Tätigkeit Thema werden, kann sich zu Hause, in der Schule, oder in der Gemeinde abspielen. Die Notwendigkeit dazu kann um vier Uhr morgens oder am späten Abend auf-

Führen kann überall
und jederzeit stattfinden.

treten. Die Energie und Motivation zum Führen kann sich auf eine Weise bemerkbar machen, mit der Sie am wenigstens gerechnet haben. Während Dick Nettells jüngste Führungsbestleistung aus dem Bedürfnis heraus entstand, sich noch einmal selbst zu fordern, erwuchs Claire Owens herausragende Führungsleistung aus der Not heraus.

Claire Owen ist die Gründerin der SG Group, London, und leitet den Bereich Vision & Values. Die SG Group ist ein Unternehmen mit 110 Mitarbeitern; es besteht aus einem Zusammenschluss von vier Firmen und wurde geschaffen, um den Bedarf von Agenturen und Unternehmen an Mitarbeiterrekrutierung im Bereich Marketing zu decken. Die Idee zu Stopgap, der ersten auf freie Mitarbeiter im Bereich Marketing spezialisierten Agentur in Großbritannien und der ursprüngliche Geschäftsbereich der SG Group, wurde geboren, als die Marketingagentur, bei der Claire damals beschäftigt war, Konkurs anmeldete. Sie hatte ein vier Wochen altes Baby, eine hohe Hypothek und fragte sich, wie es weitergehen solle. Claire machte sich aber auch Gedanken um ihren Kunden, mit dem sie mitten in einem wichtigen Werbefeldzug steckte. Also rief sie ihre Ansprechpartner an, erklärte ihnen die Situation und verständigte sich mit ihnen darüber, was zu tun sei.

»Ich sagte zu dem Kunden: ›Sie sitzen ganz schön tief in der Sie-wissen-schon-was, aber das ist kein Grund zur Panik. Ich werde eine Übergangslösung finden.« Der Kundenbetreuer und ich organisierten eine Interimslösung, sodass der Werbefeldzug zu Ende gebracht werden konnte. Am Ende dachte ich, das hat was: Firmen mit befristeten Marketinglösungen zu unterstützen. Für mich stand allerdings fest, dass *ich* nicht diese befristete Lösung sein wollte. Ich hatte genug von Druckereien, Kreativen und Werbetextern, deshalb überlegte ich, Leute für das Interimsmarketing zu finden und lediglich die Vermittlung zu übernehmen.«

Als Stopgap den Betrieb aufnahm, gab es keine andere Firma, die etwas in dieser Art anbot. »Wir schufen den Markt, auf dem wir agieren«, sagte sie. »Als wir anfangen, gab es keine Marketing-Freelancer. Sie können Vertretungsärzte, -lehrer, -anwälte, -zahnärzte und -tierärzte bekommen. Für die meisten Berufe gibt es Zeitarbeiter, Interimsmanager, was immer Sie

wollen – nur nicht im Bereich Marketing.« Dass niemand außer ihr so etwas anbot, gefiel Claire. »Ich hasse das Vorhersehbare,« erklärte sie uns. »Und ich mag es nicht, Dinge auf die gleiche Weise zu tun wie jeder andere auch. Was auch immer ich mache, ich versuche, es ein bisschen anders zu anzugehen. Ich wollte vom ersten Tag an keine Nachahmer-Firma leiten.«

Claire nimmt kein Blatt vor den Mund, was ihren geringen Respekt vor traditionellen Verfahrensweisen angeht, mit denen die Personalbeschaffungsbranche arbeitet. »Ich war selbst schon Kunde und bin von der Vermittlungsagentur so schlecht beraten worden, dass ich die Regeln, nach denen in dieser Branche gespielt wird, in Frage stellte«, erzählte sie uns. »Ich wollte die Vorgehensweisen ändern, um stolz sein zu können, in diesem Bereich zu arbeiten – und genau das habe ich getan.«

Nach Claires Auffassung drehen sich die wesentlichen Regeln um die Arbeitsweise. »Ich wollte ein offenes und transparentes Geschäftsmodell, dem die Leute vertrauen können,« sagte sie. »Ob es um unsere Honorarstruktur geht oder die Tatsache, dass wir nie einen Kandidaten zu einem Job schicken, bevor wir ihm nicht alles über das Unternehmen erzählt haben. Wir arbeiten nach dem Prinzip absoluter Transparenz. Es kann durchaus sein, dass wir zu einem Bewerber sagen: ›Für Ihre Karriere könnte dies ein wichtiger Job sein, aber der Standort ist schauerhaft.««

Die Anfangszeit war hart. Es gab jede Menge Schwarzseher. Weil Claire so offen ihre Meinung über die Branche vertrat, ging die Konkurrenz nicht gerade nachsichtig mit ihr um. Claire erinnert sich noch daran, wie ihr einmal ein Wettbewerber mit dem Finger drohte und sagte, dass sie in diesem Metier niemals Erfolg haben würde. Sie hatte daraufhin nur gelacht und geantwortet: »Sie ahnen ja nicht, wie sehr Sie sich irren.«

Für Claire definiert sich Erfolg nicht über eine bestimmte Umsatzhöhe oder die Anzahl der Mitarbeiter. »Ich wollte eine Firma leiten, die einen fabelhaften Ruf hat«, erklärt sie unkapriziös. Sie hatte die Vision, dass es überall im Land Stopgaps geben sollte, so wie es bei Reeds der Fall ist (der britische Marktführer für Rekrutierung von Spezialisten, Trainings und HR-Beratung) – sozusagen eine Filiale an jeder Ecke. Ihr war klar, dass sie nie zu den Top-Adressen der Beratungsfirmen für Personalbeschaffung aufsteigen würden, aber sie wollte, dass Stopgap überall vertreten wäre und dass die Leute gern mit ihrer Firma zusammenarbeiteten. Claire betont, dass sie keine Träumerin sei, eher jemand, der jeden Tag seinen Traum lebt. Zukunft, das ist für sie das Heute. Statt darauf zu warten, die Geschäfte so zu führen, wie sie ihrer Meinung nach geführt werden sollten, setzt sie genau das tagtäglich in die Tat um.

Ein klar definierter Wertekatalog bestimmt die täglichen Entscheidungen und Handlungen für Claire und ihre Mitarbeiter. Diese Werte basieren darauf, sich in die Situation ihrer Mitarbeiter und deren Kandidaten zu versetzen. Das funktioniert aber nur, wenn die Wertvorstellungen von allen getragen werden. Wie Claire uns erzählte, haben ihr »die Leute immer wieder gesagt: ›Ich würde für keine andere Personalbeschaffungsfirma arbeiten. Der einzige Grund, warum ich hier sitze, ist, dass ich diese Werte schätze – und teile.«

»Das ist Musik in meinen Ohren«, versicherte Claire. »Wir sind sicher nicht jedermanns Sache. Leute kommen und arbeiten für uns, weil sie etwas für andere bewirken wollen. Sie wollen Menschen helfen. Und genau das tun sie.«

»Wir sind ein extrem kundenorientiertes Business«, fügt sie hinzu. Aber noch wichtiger als die Kunden sind für sie ihre Mitarbeiter. Sie ist fest davon überzeugt: Wenn du dich um deine Mitarbeiter kümmerst, kümmern die sich auch gut um die Kandidaten; der Kandidat kümmert sich wiederum um den Kunden – und wenn das der Fall ist, dann kommt der Kunde mit einem neuen Auftrag wieder zur SG Group. Claire stellt ihre Mitarbeiter an die erste Stelle, weil sie weiß, dass diese letztlich den Ruf der Firma prägen.

Wie Sie sich wahrscheinlich denken können, ist die Mitarbeiterfluktuation bei der SG Group sehr gering. Nur selten verlassen Mitarbeiter das Unternehmen und wenn doch, dann haben sie jederzeit die Möglichkeit zum Wiedereinstieg. »Freundschaft ist das, was die Leute hier hält. Warum sollte ich gehen wollen, wenn mein bester Freund ebenfalls hier arbeitet? Einmal hat eine Mitarbeiterin zu mir gesagt: ›Versteh das jetzt bitte nicht falsch, Claire, aber morgens zur Arbeit hierher zu kommen, ist ein bisschen so, als würde man Kaffee trinken gehen.« Ich habe sie gefragt, was sie damit meine, und sie hat geantwortet: ›Ich bin hier mit Leuten zusammen, die ich mag und mit denen ich reden kann. Und, ja, wir erledigen unseren Job.« Ich fand das wunderbar. Meine Mitarbeiter kommen gern zur Arbeit wegen der Leute, die sie hier treffen.«

Sich engagiert um Kunden und Mitarbeiter zu bemühen und sie zu unterstützen, heißt nicht, dass jeder tun und lassen kann, was er will. Claire macht sehr wohl deutlich, was sie erwartet: dass gemeinsame Werte gelebt werden, statt nur darüber zu reden. Dies ist eine ebenso wichtige Regel wie alle anderen betrieblichen Vorgaben. »Wenn du willst, dass die Kunden eine bestimmte Erfahrung machen«, sagte Claire, »dann musst du Mitarbeiter haben, die diese Erfahrung bieten können. Und das ist so ver-

dammt viel leichter, wenn du Leute beschäftigst, die selbst von den Werten überzeugt sind, die du den Kunden vermitteln willst.«

Ohne Frage sind die Werte der SG Group nicht nur Sprüche an den Wänden – es sind die Richtlinien der Gruppe bei allem, was sie tut. Zum Beispiel gibt es das »Erste Dienstag im Monat«-Treffen. Tatsächlich findet es nie an diesem Tag statt, aber so wurde es beim ersten Meeting genannt, und der Name ist geblieben. Es wird einmal monatlich von 9 bis 10 Uhr abgehalten, und jeder nimmt daran teil. In diesem Meeting werden die Finanzen besprochen. Jeder Mitarbeiter erfährt die Höhe des Geschäftsumsatzes, der erwirtschafteten Gewinne oder eventueller Verluste. Es wird darüber gesprochen, mit wem Aufträge abgewickelt wurden, damit die Mitarbeiter die wichtigen Kunden im Auge behalten. Alle laufenden Marketingaktionen werden angesprochen. Man tauscht sich über Dinge aus, die die Mitarbeiter betreffen – wer neu anfängt, wer die Firma verlässt, wer in diesem Monat ein Jubiläum feiert und alles andere, was Auswirkungen auf die Belegschaft hat. Und es gibt jedes Mal die »Gerüchteküche« – dabei können die Mitarbeiter sich erkundigen, ob die eine oder andere Sache, die ihnen zu Ohren gekommen ist, tatsächlich stimmt. Das Treffen wird gefilmt, damit jemand, der nicht daran teilnehmen konnte, es sich auf DVD anschauen kann.

Und es gibt das Freitags-Meeting – eine Wochenrückschau, bei der alles Positive und Negative der vergangenen Woche besprochen wird. Zudem findet jeden zweiten Donnerstag der Donnerstags-Frühstücksclub statt. Hierbei handelt es sich um ein Forum, in dem die Berater über Kandidaten und Kunden diskutieren und sich eingehender mit anstehenden Problemen beschäftigen können. Protokolle aus diesen Meetings werden oft sogar im Waschraum angebracht, sodass sie jederzeit sichtbar sind – man kann nie wissen, wann jemandem eine Lösung zum Problem eines anderen einfällt. Und schließlich wird jede Woche ein Mitarbeiter-Rundschreiben in Umlauf gebracht, in dem es um persönliche Anliegen geht: wenn zum Beispiel jemand einen Tipp für ein mexikanisches Restaurant braucht, einen guten Klempner benötigt oder einen Mitbewohner sucht.

Persönliche Präsenz ist für Claire wichtig. Sie fragte ihre Mitarbeiter, was die sich von ihr als Chefin wünschen. Die Antwort lautete: »Meine häufige Anwesenheit, damit sie die Möglichkeit haben, mit mir zu reden und sehen können, dass ich an allem teilnehme.« Claire strahlt Energie aus. Wenn man in ihrer Nähe ist, zweifelt man nicht daran, dass sie sich intensiv um ihre Firma kümmert und insbesondere um die Leute, die für sie arbeiten. Claire kann die Bedeutung ihrer persönlichen Anwesenheit absolut nachvollziehen. »Mir ist anzusehen, wie ich mich für Dinge begeistere«,

betonte sie uns gegenüber – nicht, dass es nötig gewesen wäre – »und die Leute sagen sich ›Wenn Claire sich so dafür begeistert, dann werde ich es auch tun. Sie glaubt daran und hält es für eine tolle Sache – also denke ich, es ist eine tolle Sache.« Mehr tue ich im Grunde nicht.«

Claire betont, dass es negative Auswirkungen hat, wenn Begeisterung nicht ehrlich ist. »Wenn es nur aufgesetzt ist«, sagt sie, »durchschauen die Leute das sofort. Die Menschen respektieren einen als den, der man ist, sie wollen nicht, dass man vorgibt, ein anderer zu sein. Sie wollen sehen, wer du wirklich bist, dein wahres Ich.«

In der SG Group herrscht eine positive Atmosphäre, die durch viel Anerkennung und gemeinsames Feiern gefördert wird. Es gibt informelle Treffen, bei denen die Leute auf persönliche Erfolge, Jubiläen oder die Geburt eines Kindes anstoßen. Jeden Monat nominieren die Mitarbeiter Kollegen, die besonders viel geleistet haben. Jeder kann jeden vorschlagen. Diese Nominierungen werden einmal monatlich geprüft und in 99 Prozent der Fälle gut geheißen; jedem Gewinner wird ein silberner Umschlag auf den Schreibtisch gelegt, in dem ihm für seine besondere Leistung gedankt wird und ihm zwischen 25 und 50 Stopgap-Punkten gutgeschrieben werden. Jeder Punkt hat den Wert von etwa einem britischen Pfund und man kann ihn umtauschen und ausgeben, wofür auch immer man will. Zudem verfügt die SG Group über das flexible Bonussystem »Körper, Geist, Seele«. Dabei gibt es keinerlei Vorgaben, die Mitarbeiter suchen sich die Inhalte vielmehr selbst aus. Die zugrunde liegende Idee besteht darin, dass jeder Mensch anders ist und dieses System den einzelnen Bedürfnissen angepasst werden kann. Bei dem einen ist es die Mitgliedschaft in einem Fitnessclub, beim anderen eine Zusatzversicherung und für wieder andere ein persönliches Coaching. Dieses Modell berücksichtigt die Individualität jedes Einzelnen.

Der Markt für freie Mitarbeiter im Marketing ist zunehmend hart umkämpft. (2) »Man kann sich nie auf seinen Lorbeeren ausruhen«, sagt Claire. »Als Unternehmen müssen wir uns ständig fragen, ›Was können wir noch tun, um führend zu bleiben?« Nur Claires Führungsphilosophie wird nicht verändert. »Wir sind menschliche Wesen«, sagt sie. »Wir haben keine Mitarbeiter und auch keine Angestellten. Hier arbeiten Menschen. Und Menschen haben Gefühle und Bedürfnisse. Wenn du zufrieden bist, machst du auch einen besseren Job. Wenn du begeistert bist von dem Unternehmen und dem, was dort bewegt wird, dann wird das in Energie umgesetzt, in körperliche Energie. Und es ist meine Aufgabe, die entsprechende Arbeitsumgebung zu schaffen.«

Die Fünf Methoden beispielhafter Führung

Seit 1983 erforschen wir außergewöhnliche Führungsleistungen und konnten dabei feststellen, dass es in nahezu jedem Bereich organisierter Aktivität unzählige Führungspersönlichkeiten wie Dick und Claire gibt, die andere dazu motivieren, Außergewöhnliches zu leisten. Wir entdeckten sie in gewinnorientierten Unternehmen ebenso wie in Non-Profit-Organisationen, in der produzierenden Industrie ebenso wie in der Dienstleistungsbranche, in öffentlicher Verwaltung und Wirtschaft, Gesundheitswesen, Ausbildungswesen und der Unterhaltungsindustrie, im beruflichen und sozialen Bereich. Führungspersönlichkeiten finden sich in jeder Stadt und in jedem Land, in jeder Position und an jedem Ort. Es gibt sie als Angestellte, ehrenamtlich Tätige, Junge und Alte, Frauen und Männer. Führung kennt keine ethnischen, religiösen oder kulturellen Grenzen beziehungsweise Einschränkungen. Wo wir auch hinsehen, stoßen wir auf vorbildliche und beispielhafte Führungsqualitäten.

Bei der Auswertung Tausender persönlicher Führungsbestleistungen stellten wir fest, dass ganz gewöhnliche Menschen, die andere auf ihren Entdeckungsreisen zum Erfolg anleiteten, dabei immer ähnlich vorgehen. Obwohl jede der von uns analysierten Erfahrungen einzigartig war, folgten doch alle bemerkenswert ähnlichen Mustern. Wir haben diese Methoden und Handlungsweisen in einem Modell zusammengefasst und stellen es hier als Anleitung für Führungspersönlichkeiten zur Verfügung, die andere zu Spitzenleistungen führen wollen.

Als wir uns mithilfe von Fallstudien und Fragebögen intensiver mit dem dynamischen Prozess des Führens beschäftigten, konnten wir fünf Methoden und Handlungsweisen herausfiltern, die bei persönlichen Führungsbestleistungen immer wieder eine Rolle spielen. Wenn Führungskräfte in Unternehmen Außergewöhnliches bewegen, wenden sie die folgenden Fünf Methoden beispielhafter Führung an:

- Werte leben
- Eine gemeinsame Vision entwickeln
- Herausforderungen suchen
- Anderen Handlungsspielraum geben
- Ermuntern und ermutigen

Die Fünf Methoden – die wir in diesem Kapitel kurz erläutern und dann in den Kapiteln 3 bis 12 detailliert vorstellen werden – sind keineswegs das Privateigentum der Menschen, deren Führungsverhalten wir analysierten, und auch nicht das einiger weniger Ausnahme-Manager. Beim Führen

zählt nicht die Persönlichkeit, sondern das Verhalten. Die Fünf Methoden kann sich jeder aneignen, der sich der Herausforderung des Führens stellt.

Beim Führen zählt nicht die Persönlichkeit, sondern das Verhalten.

Diese Methoden und Handlungsweisen sind auch nicht das Resultat bestimmter historischer Gegebenheiten. Sie haben sich vielmehr über die Zeit hinweg bewährt, und unsere jüngsten Untersuchungen haben bestätigt, dass sie heute noch genauso relevant sind wie vor 25 Jahren, als wir mit unserer Untersuchung begannen.

Werte leben

Zum Manager wirst du ernannt, aber es ist dein Verhalten, das dir Respekt einbringt. Oder mit den Worten von Tom Brack von der Smart-Team AG gesprochen: »Führen heißt, ein gutes Beispiel zu geben und zu leben, was man sagt.« Diese Haltung zeigte sich bei allen von uns analysierten Fällen. Beispielhafte Führungspersönlichkeiten wissen genau: Engagement und Höchstleistung bekommen sie nur, wenn sie vorleben, was sie von anderen erwarteten. Führungskräfte leben Werte.

Um aber dieses Verhalten wirksam vorleben zu können, müssen sie sich zuerst über Führungsprinzipien im Klaren sein und ihre Werte definieren. Wie Lindsay Levin, Vorsitzende der Whites Group, England, es ausdrückte: »Du musst dein Herz öffnen und die Leute wissen lassen, was du wirklich denkst und woran du glaubst. Das bedeutet, über deine Wertvorstellungen zu sprechen.« Führungskräfte müssen ihre eigene Sprache finden und ihre Werte klar und eindeutig vermitteln. Wie die Geschichten persönlicher Bestleistungen zeigen, wird von Führungskräften erwartet, dass sie für ihre Überzeugungen eintreten – sie tun also gut daran, welche zu haben, zu denen sie stehen können. Aber nicht nur die Werte einer Führungskraft sind wichtig. Führungspersönlichkeiten repräsentieren nicht nur sich selbst. Sie reden und handeln im Namen des ganzen Unternehmens. Deshalb müssen sie Einvernehmen über grundlegende gemeinsame Prinzipien und Ideale herstellen.

Wortgewandte Reden über gemeinsame Werteorientierung sind nicht annähernd genug. Wenn Führungskräfte von dem überzeugen wollen, was sie sagen, dann müssen sie die Inhalte verkörpern und selbst in die Tat umsetzen. Worte und Handlungen müssen übereinstimmen. Beispielhafte Führungspersönlichkeiten gehen voran. Sie gehen mit gutem Beispiel voran, indem sie durch ihr tägliches vorbildliches Verhalten zeigen, dass sie ihren Wertvorstellungen tief verpflichtet sind. Prabha Seshan, leitende

Ingenieurin bei SSA Global, sagte uns: »Eine der Methoden, um zu beweisen, wie wichtig etwas ist, besteht darin, es selbst zu tun, seine Werte zu leben und dadurch ein Vorbild zu sein.« Sie stellte fest, dass ihre Handlungen Bände sprachen, wie das Team »Dinge, an die es glaubte und die es wertschätzte«, umsetzen sollte. Prabha verlangte nichts von anderen, was sie nicht selbst tun würde, und »indem ich meinem Team vertraute, brachte mein Team auch mir Vertrauen entgegen.« Zum Beispiel verlangte niemand von ihr, Anwendungen zu entwickeln oder zu programmieren, aber indem sie auch solche Arbeiten durchführte, zeigte sie den anderen nicht nur, wofür sie eintrat, sondern wie sehr sie die von den anderen verrichtete Arbeit schätzte und was der Endverbraucher von dem Produkt erwartete.

Persönliche Bestleistungen, von denen wir während unserer Forschungen erfuhren, zeichneten sich immer durch unermüdlichen Fleiß, Durchhaltevermögen, Kompetenz und Detailgenauigkeit aus. Wir waren zudem überrascht, wie Führungskräfte gerade dadurch ein Beispiel gaben, dass sie ganz simple Aufgaben selbst ausführten. Natürlich sind Führungskräfte auch bei strategischem und planerischem Denken gefragt. Aber ihre Vorbildfunktion kam nicht bei der Entwicklung ausgeklügelter Strategien zum Tragen. Vielmehr zählte dabei, mit jemandem Zeit zu verbringen, Seite an Seite mit Kollegen zu arbeiten, Geschichten zu erzählen, in denen die Werte (vor)gelebt werden, in von Unsicherheit geprägten Zeiten sehr präsent zu sein und Fragen zu stellen, die andere dazu bringen, über Werte und Prioritäten nachzudenken.

Beim Leben von Werten geht es darum, sich den Respekt und die Glaubwürdigkeit als Führungspersönlichkeit durch Taten und Verhalten zu erwerben. Menschen folgen zuerst der Person, dann dem Plan.

Eine gemeinsame Vision entwickeln

Wenn uns die Leute von ihren persönlichen Bestleistungen im Führungsverhalten berichteten, dann erzählten sie von Zeiten, in denen sie sich eine aufregende, äußerst attraktive Zukunft für ihr Unternehmen vorstellten. Sie hatten Visionen und Träume von dem, was sein *könnte*. Sie glaubten uneingeschränkt an diese Träume und an ihre Fähigkeiten, Außergewöhnliches bewirken zu können. Am Anfang jedes Unternehmens und jeder sozialen Bewegung steht ein Traum. Der Traum oder die Vision ist die Kraft, die die Zukunft erfindet. *Führungskräfte entwickeln eine gemeinsame Vision*. Wie Mark D’Arcangelo, System Memory Produkt Marketing Manager bei Hitachi Semiconductor uns über seine persönliche Führungs-

bestleistung berichtete: »Entscheidend war, eine Vision zu entwerfen, wie es einmal sein könnte, und dieses Bild so klar zu zeichnen, dass alle es sehen und verstehen konnten.«

Führungspersönlichkeiten denken langfristig und stellen sich die Chancen vor, die sich eröffnen, sobald sie und ihre Mitarbeiter am Ziel ankommen. *Sie entwerfen ein Zukunftsbild voller aufregender und Stolz machender Möglichkeiten.* Führungspersönlichkeiten verspüren den Wunsch, etwas zu bewegen, Dinge zu verändern und völlig Neues zu schaffen. In gewisser Weise leben Führungspersönlichkeiten ihr Leben »rückwärts«. Sie haben ein Bild vom Ziel im Kopf, noch bevor sie mit dem Projekt begonnen haben, so wie ein Architekt einen Grundriss zeichnet oder ein Ingenieur ein Modell baut. Dieses klare Bild von der Zukunft treibt sie an. Allerdings reichen Visionen, die nur von der Führungskraft allein gesehen werden, nicht aus, um zielgerichtete Aktionen oder eine bedeutende Veränderung in einem Unternehmen in Gang zu setzen. Eine Person ohne Gefolgsleute ist keine Führungsperson, und die Leute werden erst folgen, wenn sie eine Vision als die ihre akzeptiert haben. Führungskräfte können Engagement nicht anordnen, sie können nur dazu anregen.

Führungspersönlichkeiten müssen *andere für eine gemeinsame Vision gewinnen.* Um dies erreichen zu können, müssen Vorgesetzte ihre Mitarbeiter kennen und deren Sprache sprechen. Die Menschen müssen davon überzeugt sein, dass Führungspersönlichkeiten ihre Bedürfnisse wirklich kennen und ihre Interessen vertreten. Führen ist ein Dialog und kein Monolog. Um andere zur Mitarbeit zu bewegen, müssen Führungskräfte eine genaue Kenntnis der Träume, Hoffnungen, Bestrebungen, Visionen und Werte der Menschen haben. Evelia Davis, Merchandising Managerin bei Mervyns, sagte uns, dass sie zwar gut darin sei, den Leuten eine Zielvorstellung zu geben, dass es aber auch wichtig sei, andere davon zu überzeugen, warum sie ihr folgen sollten, wie sie helfen könnten, ans Ziel zu gelangen und was das genau bedeutete. Wie Evelia es ausdrückt: »Wenn du selbst nicht überzeugt genug bist, um dich mitzuteilen und andere dafür zu begeistern, dann hat das nicht viel von einer Vision!«

Führungspersönlichkeiten hauchen den Hoffnungen und Träumen anderer Leben ein und befähigen sie, ihre Möglichkeiten zu erkennen. Führungspersönlichkeiten schmieden eine Zweckgemeinschaft, indem sie ihren Gefolgsleuten vor Augen führen, dass ihre Träume das Gemeinwohl fördern. Sie entfachen das Feuer der Leidenschaft in anderen, indem sie Begeisterung für die gemeinsame Zielvorstellung zum Ausdruck bringen. Führungspersönlichkeiten vermitteln ihre Leidenschaft mit lebendigen Worten und ausdrucksvollem Stil.

Die Befragten unserer Studie berichteten ausnahmslos, dass sie bei ihren persönlichen Bestleistungsprojekten mit außergewöhnlichem Enthusiasmus bei der Sache waren. Ihre Begeisterung war ansteckend und ging auf die Mitstreiter über. Ihr Glaube an die Vision und ihr Enthusiasmus waren die Funken, die die Flamme der Inspiration entzündeten.

Herausforderungen suchen

Bei jedem Fall von Führungsbestleistung, der uns in unserer Studie begegnete, spielte irgendeine Art von Herausforderung eine Rolle. Diese konnte in einem innovativen Produkt bestehen, einer Dienstleistung mit Vorreitercharakter, einem bahnbrechenden Gesetz, einer zündenden Kampagne, um Jugendliche zur Teilnahme an einem Umweltprogramm zu bewegen, einer revolutionären Umwandlung eines bürokratischen Militärprogramms oder der Gründung eines Betriebs oder Geschäfts. Um welche Herausforderung es auch immer ging, in allen Fällen beinhaltete sie eine Veränderung des Status quo. Keiner der Befragten gab an, persönliche Bestleistungen erzielt zu haben, ohne dass etwas verändert wurde. Führungspersönlichkeiten *suchen Herausforderungen*.

Führungspersönlichkeiten wagen etwas. Keine der Personen in unserer Studie saß untätig am Schreibtisch und wartete darauf, dass ihm das Schicksal gewogen sei. »Glück« oder »zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu sein« kann zwar im konkreten Fall eine Rolle spielen, aber wer andere zu Großem anleitet, der sucht Herausforderungen und stellt sich ihnen. Jennifer Cunn erkannte in ihrer Funktion als Budget Analystin bei Intel, wie entscheidend es für Führungskräfte ist, »ständig nach Möglichkeiten Ausschau zu halten, sein Team zu verbessern, auch außerhalb des Jobs oder Unternehmens Interessen zu haben, sich über die Konkurrenz auf dem Laufenden zu halten, Netzwerke zu pflegen und die Initiative zu entwickeln, Neues auszuprobieren.«

Führungspersönlichkeiten sind Pioniere – Menschen, die bereit sind, den Schritt ins Unbekannte zu wagen. Sie suchen nach *Möglichkeiten, Neues zu schaffen, zu wachsen und Dinge zu verbessern*. Aber Führungskräfte sind keineswegs die alleinigen Erfinder und Urheber neuer Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren. Tatsächlich ist es wahrscheinlicher, dass sie das nicht sind: Innovation entsteht häufiger durch Zuhören als durch Erzählen. Produkt- und Dienstleistungsinnovationen kommen in der Regel von Kunden, Klienten, Händlern, Laboranten und Menschen, die an vorderster Front stehen; Prozessinnovationen kommen von den Leuten, die

damit arbeiten. Manchmal zwingt ein einschneidendes äußeres Ereignis einem Unternehmen gänzlich neue Bedingungen auf. Führungskräfte müssen ständig über den eigenen Tellerrand und den des Unternehmens hinausschauen, auf der Suche nach neuen und innovativen Produkten, Verfahren und Dienstleistungen. »Mittelmäßigkeit und Stillstand führen ein Unternehmen nie zum Erfolg am Markt«, sagte uns Mike Pepe, Produktmanager bei O3 Entertainment. »Risiken einzugehen und daran zu glauben, dass es sich lohnt«, fuhr er fort, »ist der einzige Weg, wie ein Unternehmen Sprünge machen kann, statt mühsam die Verbesserungsleiter hochzuklettern.«

Wenn es um Innovation geht, bestehen die wichtigsten Beiträge einer Führungskraft darin, ein experimentierfreudiges Klima zu schaffen, gute Ideen zu erkennen und zu fördern und die Bereitschaft zu gravierenden Veränderungen zu haben, um neue Produkte, Verfahren, Dienstleistungen einführen zu können. Es ist also wohl angemessener zu sagen, dass Führungskräfte nicht die Erfinder, sondern die frühen Befürworter und Anwender von Innovationen sind.

Sie wissen ganz genau, dass zu Innovation und Veränderung auch das *Experimentieren und Eingehen von Risiken* gehört. Obwohl Fehler und Misserfolge nicht unvermeidbar sind, lassen sich Führungskräfte nicht abschrecken. Eine Möglichkeit, mit den potenziellen Risiken und Fehlschlägen beim Experimentieren umzugehen, besteht darin, die Veränderung schrittweise und mit kleinen Gewinnen durchzuführen – kleine Siege, die in der Summe das Vertrauen bilden, dass selbst die größte Herausforderung gemeistert werden kann. Auf diese Weise stärken sie das auf die langfristige Zukunft ausgerichtete Engagement. Nicht jeder kommt mit Risiken und Unsicherheiten gleich gut zurecht. Führungskräfte müssen im Auge behalten, bis zu welchem Punkt ihre Mitarbeiter herausfordernde Situationen unter Kontrolle haben und Veränderung annehmen können. Man kann Leute nicht dazu drängen, Risiken einzugehen, wenn sie sich dabei nicht sicher fühlen.

Es wäre absurd zu behaupten, dass Menschen, die wieder und wieder scheitern, als Führungskräfte schließlich Erfolg haben werden. Erfolg, egal bei welchem Unterfangen, stellt sich nicht dadurch ein, dass man nur genügend Lotterielose kauft. Der Schlüssel, mit dem die Tür der Chancen geöffnet werden kann, ist das Lernen. Claude Meyer, der beim Roten Kreuz in Kenia ist, drückt es so aus: »Führen ist Lernen durch Tun und ständiges Anpassen an aktuelle Gegebenheiten. Führungskräfte lernen fortwährend aus ihren Fehlern und Misserfolgen.« Das Leben ist das Versuchslabor von Führungspersönlichkeiten, und beispielhafte Führungskräfte nutzen es,

um möglichst viele Experimente durchzuführen. Versuchen, scheitern, lernen. Versuchen, scheitern, lernen. Versuchen, scheitern, lernen. Das ist das Mantra einer Führungskraft. Führungspersönlichkeiten sind Lernende. Sie lernen aus ihren Fehlern ebenso wie aus ihren Erfolgen, und sie ermöglichen es anderen, das Gleiche zu tun.

Anderen Handlungsspielraum geben

Große Träume werden nicht durch das Handeln einzelner zu einer bedeutenden Realität. Sie erfordern den Einsatz eines Teams, solides Vertrauen und tragfähige Beziehungen, tief greifende Kompetenz und besonnene Zuversicht sowie Zusammenarbeit in der Gruppe und Verantwortungsbewusstsein des Einzelnen. Um in Organisationen Außergewöhnliches zu bewegen, müssen Führungspersönlichkeiten *anderen Handlungsspielraum geben*.

Nachdem wir Tausende von Fallbeispielen persönlicher Bestleistungen gesichtet hatten, entwickelten wir einen einfachen Test, um festzustellen, ob jemand auf dem Weg dazu ist, eine Führungspersönlichkeit zu werden. Der Test besteht in der Häufigkeit der Benutzung des Wortes *wir*. Bei unseren Interviews stellten wir fest, dass die Befragten das Wort *wir* nahezu dreimal so häufig benutzten wie das Wort *ich*, wenn sie ihre persönliche Führungsbestleistung beschrieben. Angie Yim von Hewlett-Packard war die technische Leiterin des IT-Teams bei einem Projekt, zu dessen Kernmannschaft Mitarbeiter aus den Vereinigten Staaten, Singapur, Australien und Hongkong gehörten. Angie erzählte uns, dass sie früher »die Angewohnheit hatte, häufiger von *ich* als von *wir* zu sprechen«. Sie machte jedoch die Feststellung, dass die Leute wesentlich engagierter reagierten und ihr Team geschlossener wurde, wenn sich die Leute als Teil eines *Wir* fühlten. »Das ist ein magisches Wort«, erkannte Angie. »Ich würde anderen empfehlen, es häufiger zu benutzen.«

Führungspersönlichkeiten *fördern die Zusammenarbeit und bauen Vertrauen auf*. Dieses Verständnis von Teamarbeit beschränkt sich nicht nur auf ein paar direkte Untergebene oder enge Vertraute. Es umfasst alle, die an der Projektarbeit beteiligt sind – und in gewisser Weise alle, die mit dem Resultat leben müssen. In den heutigen virtuellen Organisationen können Kooperationen nicht auf eine kleine Gruppe von Loyalisten beschränkt werden, sie müssen vielmehr Gleichrangige, Manager, Kunden und Klienten, Zulieferer und Bürger mit einbeziehen – alle, die einen Anteil an der Vision haben.

Führungspersönlichkeiten ermöglichen es anderen, gute Arbeit zu leisten. Sie wissen, dass diejenigen, von denen gute Resultate erwartet werden, ein Gefühl von persönlicher Macht und Teilhaberschaft spüren müssen. Führungspersönlichkeiten haben begriffen, dass der herkömmliche Managementstil mittels Kommando und Kontrolle nicht länger greift. Stattdessen nähren Führungspersönlichkeiten das Selbstwertgefühl in anderen und sorgen dafür, dass sie sich stark, leistungsfähig und verpflichtet fühlen. Sie geben anderen Handlungsspielraum, indem sie Macht abgeben, statt sie zu horten. Vorbildliche Führungspersönlichkeiten *stärken die Fähigkeiten anderer*, damit sie ihre Versprechen erfüllen können. Wie Kathryn Winter bei ihrer Zusammenarbeit mit der Abteilung Unternehmenskommunikation der NVIDIA Corporation lernte: »Du musst dafür sorgen, dass niemand außen vor oder an den auftretenden Veränderungen unbeteiligt bleibt.« Sie selbst stellt kontinuierlich sicher, dass jeder Einzelne das Gefühl hat, an seinem oder ihrem Projekt Anteil zu haben. Sie holt die Meinungen der anderen ein und nutzt die sich ergebenden Diskussionen nicht nur, um die Leistungsfähigkeit der anderen zu steigern, sondern auch, um selbst dazu zu lernen und ihr eigenes Wissen und ihre persönliche Perspektive auf den neuesten Stand zu bringen. »Einbeziehen (statt ausschließen)«, findet sie, »gewährleistet, dass jeder wie ein Teilhaber und eine Führungspersönlichkeit denkt und fühlt – das vereinfacht die Arbeit sehr.« Kathryn hat erkannt, dass die Mitarbeiter viel eher bereit sind, ihre Energien dafür einzusetzen, außergewöhnliche Resultate zu erzielen, wenn man ihnen vertraut, sie größeren Ermessensspielraum, mehr Entscheidungsbefugnisse und mehr Informationen haben.

In den von uns analysierten Fällen nannten die Führungspersönlichkeiten voller Stolz Teamarbeit, Vertrauen und Übertragung von Verantwortung als entscheidende Bestandteile ihrer Bemühungen. Die Fähigkeit einer Führungspersönlichkeit, anderen Handlungsspielraum zu geben, ist wesentlich. Mitarbeiter erbringen weder Bestleistungen noch bleiben sie lange dabei, wenn der Vorgesetzte ihnen das Gefühl gibt, schwach, abhängig oder verunsichert zu sein. Bringt eine Führungskraft die Leute jedoch dazu, sich stark und kompetent zu fühlen – und mehr bewirken zu können, als sie je gedacht hätten – werden sie alles geben und ihre eigenen Erwartungen übertreffen. Authentische Führung basiert auf Vertrauen. Je stärker die Mitarbeiter ihrem Vorgesetzten und einander vertrauen, desto eher sind sie bereit, Risiken einzugehen, Veränderungen durchzuführen und Unternehmen sowie Bewegungen in Gang zu halten. Auf der Basis einer so gearteten Zusammenarbeit verwandeln Vorgesetzte ihre Mitarbeiter selbst in Führungspersönlichkeiten.

Ermuntern und ermutigen

Der Weg zum Gipfel ist steil und lang. Erschöpfung, Frustration und Ernüchterung werden sich einstellen. Nicht selten verspürt man das Bedürfnis aufzugeben. Führungspersönlichkeiten *ermuntern und ermutigen* ihre Mitarbeiter durchzuhalten. Echte Fürsorge verbessert die Stimmung und bringt die anderen dazu weiterzumachen. Bei ihrer persönlichen Erfahrung von Führungsbestleistung lernte Ankush Joshi, Service Line Managerin bei Informix USA, dass »ein handschriftliches ›Danke‹ – statt einer E-Mail – Wunder wirken kann.« Janel Ahrens, Manager bei National Semiconductor, bestätigte Ankushs Beobachtung. Janel machte sich Notizen zu wichtigen Ereignissen im Leben anderer Menschen und erkundigte sich im Nachhinein, wie es gelaufen sei oder wünschte im Vorfeld viel Glück. Jeder zeigte sich »ehrlich berührt, dass ich mich genügend für ihn interessierte, um nachzufragen.« Sie erzählte uns, dass in ihrem Unternehmen die »Zusammenarbeit seitdem intensiver geworden ist.« Die Erfahrungen von Janel und Ankush sind Beweise für die Macht eines »Dankeschön«.

Beiträge anderer zu würdigen kann in Einzelgesprächen oder in der Gruppe stattfinden. Es kann durch demonstrative Handlungen oder schlichte Gesten erfolgen. Als Abraham Kuruvilla das Amt des CEO der Dredging Corporation of India (ein in Staatbesitz befindliches, privatwirtschaftlich tätiges Unternehmen, das alle zehn wichtigen indischen Häfen mit Dienstleistungen versorgt) übernahm, bestand eine seiner ersten Amtshandlungen darin, monatlich ein Rundschreiben an alle Mitarbeiter zu verschicken (DCI News), in dem zahlreiche Erfolgsgeschichten standen. Zusätzlich führte er als Erster in diesem Unternehmen ein öffentliches Anerkennungsprogramm ein, mit dem Auszeichnungen verliehen oder einfache Anerkennungsmitteilungen an Einzelne oder Teams für besonders gute Arbeit verteilt werden. Abraham sorgte dafür, dass die Leute für ihren Beitrag entsprechend anerkannt werden, weil er ein Klima schaffen wollte, in dem »die Menschen sich von ihren Vorgesetzten wahrgenommen und geschätzt fühlen.«

Es gehört zur Aufgabe einer Führungskraft, die Leistung der Mitarbeiter zu würdigen und eine Kultur zu schaffen, in der *Werte und Erfolge gefeiert werden*. In den von uns zusammengetragenen Fallstudien fanden wir Tausende von Beispielen für die Anerkennung Einzelner und die Würdigung von Gruppen. Dabei reichten die Formen vom handschriftlichen »Dankeschön« bis zu Blaskapellen und der Würdigung des oder der Betroffenen in aller Öffentlichkeit.

Bei der Anerkennung und beim Feiern geht es nicht um Spiel und Spaß, obwohl eine Menge Spaß und spielerische Elemente dazugehören, wenn die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter ermuntern und ermutigen. Es sind auch keine pompösen Zeremonien, bei denen falscher Kameradschaftsgeist vorgaukelt werden soll. Wenn die Leute einen Scharlatan sehen, der markt-schreierisch heuchelt, dann wenden sie sich empört ab. Ermutigung ist eine ernsthafte Angelegenheit. Es geht darum, wie Führungskräfte sichtbar und mit Taten Belohnung mit Leistung verbinden. Wenn die Qualität gesteigert werden soll, man sich von einem Desaster erholt, eine neue Dienstleistung einführt oder entscheidende Veränderungen jeglicher Art vornimmt, können Führungspersönlichkeiten sicher stellen, dass die Leute den Nutzen von Verhalten erkennen, das mit anerkannten Werten einhergeht. Führungspersönlichkeiten wissen auch, dass Feiern und Rituale, wenn sie authentisch sind und von Herzen kommen, ein starkes Gefühl von kollektiver Identität und Gemeinschaftsgeist bilden, das eine Gruppe auch durch extrem harte Zeiten hindurchführt.

Führen ist eine Form von Beziehung

Was wir bei der Analyse von persönlichen Führungsbestleistungen herausfanden, entzaubert den Mythos, dass Führungspersönlichkeit etwas ist, das sich nur in den oberen Etagen der Unternehmen und der Gesellschaft finden lässt. Wir haben sie überall gefunden. Diese Entdeckung stellt auch die Überzeugung infrage, dass Führungspersönlichkeit einigen wenigen charismatischen Männern und Frauen vorbehalten ist. Führungspersönlichkeit hängt nicht von einem bestimmten Gen ab und wird auch nicht vererbt. Sie ist vielmehr ein identifizierbares Bündel an Fertigkeiten und Befähigungen, die uns allen zur Verfügung stehen. Die »Great Man Theory«* der beispielhaften Führungspersönlichkeiten – Frau oder Mann – ist schlichtweg falsch. Oder anders ausgedrückt: Es ist nicht einigen wenigen herausragenden Männern und Frauen vorbehalten, andere zu außerordentlichen Leistungen zu führen. Ebenso irrig ist die Annahme, Führungspersönlichkeiten kämen nur aus großen oder bedeutenden oder kleinen oder neuen Organisationen, aus etablierten Volkswirtschaften oder neu gegründeten Firmen. In unseren Augen sind die Männer und Frauen unserer Untersuchung ganz besondere Menschen, und in den Augen jener, die mit ihnen arbeiten, sind sie

* Die »Great Man Theory« gehört zu den Eigenschaftstheorien. Sie behauptet, dass gewisse Eigenschaften und Qualitäten einer

Führungspersönlichkeit angeboren sind und nicht erlernt werden können.

das auch. Sie sind die Helden des Alltags in unserer Welt. Und weil es so viele von ihnen gibt – und eben nicht nur wenige – werden ständig außergewöhnliche Dinge getan, insbesondere in außergewöhnlichen Zeiten.

Wir erleben das als inspirierend, und es sollte allen Hoffnung machen. Hoffnung deshalb, weil es bedeutet, dass man nicht untätig darauf warten muss, dass irgendein Retter auf einem weißen Ross in die Stadt geritten kommt. Hoffnung auch deshalb, weil es eine ganze Generation von Führungspersönlichkeiten gibt, die nach Möglichkeiten Ausschau hält, etwas zu bewegen und zu verändern. Und letztlich auch deshalb Hoffnung, weil es direkt um die nächste Ecke oder sogar im selben Zimmer Menschen gibt, die die Gelegenheit ergreifen werden, Sie zu etwas Großem zu führen. Es sind Ihre Nachbarn, Freunde und Kollegen. Und Sie selbst sind auch einer davon.

Und es gibt noch eine entscheidende Wahrheit in Bezug auf das Führen. Es ist ein Aspekt, den wir schon lange kennen, dessen Wert wir aber heute mehr denn je zu schätzen lernen. Durch die Gespräche mit Führungspersönlichkeiten und auch beim Lesen ihrer Geschichten entdeckten wir eine ganz klare Botschaft, die in jeder Situation und Handlung steckte. Diese Botschaft lautet: *Führen ist eine Form von Beziehung*. Führen ist eine Form von Beziehung zwischen denen, die danach streben zu führen und denen, die sich entschieden haben zu folgen.

Führung ist eine Form
von Beziehung.

Die Qualität dieser Beziehung ist das Entscheidende, wenn wir Außergewöhnliches leisten wollen. Eine Beziehung zwischen Führungspersönlichkeit und Mitarbeiter, die von Angst und Misstrauen geprägt ist, wird niemals etwas von dauerhaftem Wert hervorbringen. Eine Beziehung, die durch gegenseitigen Respekt und Vertrauen charakterisiert ist, wird auch die größten Widrigkeiten überwinden und ein bedeutendes Erbe hinterlassen.

Beweise für diese Sichtweise gibt es im Überfluss. Als sich Jodi Taylor und Valerie Sessa vom Center for Creative Leadership mit den entscheidenden Einflussfaktoren auf den Führungserfolg der drei Topjobs in großen Unternehmen beschäftigten, fanden sie heraus, dass die Nummer eins der Erfolgsfaktoren in der »Beziehung zu den Untergebenen« liegt. (3) Wir waren fasziniert von der Entdeckung, dass sich sogar in der schnelllebigen Welt des »e-everything« die Meinung mit den Tatsachen deckt. In einer Online-Befragung wurden die Teilnehmer unter anderem aufgefordert anzugeben, was in fünf Jahren entscheidender für beruflichen Erfolg sein wird – Sozialkompetenz oder Kompetenz im Umgang mit dem Internet. 72 Prozent entschieden sich für die Sozialkompetenz und nur 28 Prozent stimmten für die Fertigkeit im Umgang mit dem Internet. (4) Sogar Men-

schen, die im Umgang mit dem Internet versiert sind und an einer Online-Umfrage teilnehmen, erkennen, dass nicht das technische, sondern das menschliche Netzwerk am wichtigsten ist. Public Allies, eine Initiative der AmeriCorps Organisation, die junge Menschen mobilisiert, sich für das Gemeinwohl zu engagieren, kam zu ähnlichen Ergebnissen. Gefragt wurde nach der Meinung von 18- bis 30-Jährigen zum Thema Führen. Eine der Fragen betraf die Eigenschaften, die eine gute Führungspersönlichkeit aufweisen sollte. An der Spitze der Antwortenliste stand: »In der Lage sein, eine Situation aus dem Blickwinkel eines anderen sehen zu können.« An zweiter Stelle wurde genannt: »Gut mit anderen Menschen umgehen können.« (5)

Der Erfolg als Führungspersönlichkeit im Beruf oder im Leben war schon immer, ist es noch und wird auch in Zukunft daran gekoppelt sein, wie gut Menschen miteinander umgehen können. Erfolgreiches Führen wird vollständig von der Fähigkeit abhängig sein, jene zwischenmenschlichen Beziehungen aufzubauen und zu erhalten, die es Menschen ermöglichen, regelmäßig Außergewöhnliches zu leisten.

Die Zehn Selbstverpflichtungen des Führens

Eingeschlossen in die Fünf Methoden beispielhafter Führung sind Verhaltensweisen, die als Basis zum Erlernen des Führens dienen können. Wir bezeichnen sie als die Zehn Selbstverpflichtungen des Führens (Tabelle 1.1.). Diese zehn Selbstverpflichtungen sind der Leitfaden unserer Auseinandersetzung mit der Frage, wie Führungspersönlichkeiten in Unternehmen Außergewöhnliches bewirken können. Zudem dienen sie als Gliederungspunkte der folgenden Kapitel 3 bis 12, in denen wir diese Selbstverpflichtungen eingehend betrachten. Bevor wir jedoch tiefer in die Methoden, Handlungsweisen und Selbstverpflichtungen einsteigen, wollen wir das Thema Führung einmal aus dem Blickwinkel des Mitarbeiters betrachten. Wenn Führung nun tatsächlich eine Beziehung ist, was erwarten die Menschen dann von dieser Beziehung? Was erwarten die Menschen von einer Führungspersönlichkeit, und was bewundern sie an ihr? Was wünschen sich die Menschen von jemandem, dem sie zu folgen bereit wären?

Tabelle 1.1 Die Fünf Methoden und Zehn Selbstverpflichtungen des Führens

Methode	Selbstverpflichtung
<p>Werte leben</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stellen Sie Ihre persönlichen Werte klar heraus, indem Sie Ihre eigene Stimme finden und gemeinsame Ideale bekräftigen. 2. Geben Sie ein Beispiel, indem Sie auf der Grundlage gemeinsamer Werte handeln und diese leben.
<p>Eine gemeinsame Vision entwickeln</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Malen Sie ein Bild der Zukunft, indem Sie aufregende und erhebende Möglichkeiten in Aussicht stellen. 4. Gewinnen Sie andere für eine gemeinsame Vision, indem Sie an gemeinsame Zielvorstellungen appellieren.
<p>Herausforderungen suchen</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Suchen Sie nach Möglichkeiten, indem Sie die Initiative ergreifen und über den eigenen Tellerrand hinaus nach innovativen Verbesserungsmöglichkeiten Ausschau halten. 6. Wagen Sie Experimente und gehen Sie Risiken ein, indem Sie beständig kleine Fortschritte machen und aus Erfahrungen lernen.
<p>Anderen Handlungsspielraum geben</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Unterstützen Sie die Zusammenarbeit, indem Sie Vertrauen aufbauen und Beziehungen fördern. 8. Stärken Sie andere, indem Sie mehr Selbstbestimmung und die Entwicklung von Kompetenzen fördern.
<p>Ermuntern und ermutigen</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 9. Würdigen Sie die Beiträge anderer, indem Sie individuelle Leistungen loben. 10. Feiern Sie Werte und Erfolge, indem Sie den Gemeinschaftsgeist stärken.

