

Boris Grundl
Bodo Schäfer

Leading Simple

Führen kann so einfach sein

GABAL
management

Inhalt

Einleitung 7

Teil I Die Geschichte von Louis Berg

1. Die erste Begegnung **11**
2. Der Unfall **20**
3. Der »Roundtable of Leaders« **27**
4. Drei mal fünf **35**

Teil II Leading Simple: Das System

5. Die fünf Aufgaben **47**
6. Warum Motivation von innen kommen muss **52**
7. Der Wert von Systemen **59**
8. Wann und wie beginnen? **66**
9. Die fünf Hilfsmittel **70**
10. Manipulation oder Beeinflussung? **78**
11. Die fünf Prinzipien **88**

Teil III Leading Simple: Die Verpflichtung

12. Ein Versprechen an sich selbst **99**

Teil IV Leading Simple: Die Traktate

13. Die fünf Aufgaben **113**
14. Die fünf Hilfsmittel **128**
15. Die fünf Prinzipien **140**

1. Die erste Begegnung

»Guten Morgen«, hörten die Wartenden eine Stimme, »ich bin Louis Berg.« Einige Sekunden vorher war die Tür aufgegangen – pünktlich um 9 Uhr 15 – und ein Rollstuhlfahrer in den Konferenzraum hereingerollt. Nun begrüßte er sie.

Die Anwesenden starrten ihn an. Die Überraschung stand ihnen auf der Stirn geschrieben. Ein Rollstuhlfahrer. Man hatte ein Führungsgenie erwartet, jemanden, der anpacken konnte. Eben ein Vorbild.

»Warum sind Sie hier?« Ihre Gedanken wurden unterbrochen durch diese kurze Frage von Herrn Berg. Schweigen. Es war ihnen peinlich, ihn so angestarrt zu haben.

»Ich frage noch einmal: Warum sind Sie hier?« Louis Berg schien jedem Einzelnen in die Augen zu sehen.

Dieses Mal hatten sie die Frage aufgenommen und dachten nach. Sie waren gekommen, weil der Alte sie gebeten hatte. Weil Sie ein Führungsgenie kennenlernen wollten.

Frau Salm, die Marketingleiterin, antwortete: »Weil der Alte, also Herr Gruber, uns darum gebeten hat.«

»Und Sie haben überhaupt keine Erwartungen an mich?«, fragte Louis Berg. Für ein paar Sekunden herrschte Schweigen.

»Lassen Sie uns offen sprechen ...« Louis Bergs Stimme durchschnitt erneut ihre Gedanken. »Sie haben jemand anderes erwartet als mich. Jemanden, der als Vorbild vorausgeht und den Weg weist wie Harald Gruber. Eine *geniale Führungskraft*.« Er machte eine kurze Pause. »Für mich ist das Wort Führungs-Kraft nicht optimal. Die Beschreibung eines kräftigen Menschen trifft auf mich augenscheinlich zumindest körperlich nicht zu. Ich führe nicht mit Kraft. Statt von Führungs-

kräften zu sprechen, schlage ich vor, wir sagen ›Leader‹. Dieses Wort symbolisiert für mich ein Führen ohne Kraft, ohne Kampf. Trotzdem – oder gerade deshalb – hat mein Freund Harald mich gebeten, hierher zu kommen. Er hat diese Firma aufgebaut, eine fantastische Leistung. Aber als er vor drei Jahren in den Ruhestand ging, da zeigte sich plötzlich, dass er überall fehlte. Er wartete drei Jahre ab, um seinen Nachfolgern eine Chance zu geben. Aber die Stimmung wurde immer schlechter. Die meisten haben den Spaß an ihrer Arbeit verloren. Es gab Streit und einige bewährte Mitarbeiter haben gekündigt. Als Visionär kann Harald Gruber sehen, dass Sie auf dem direkten Weg in eine Krise sind.«

Die Anwesenden nickten zustimmend. Sie wussten: Was der Mann im Rollstuhl da sagte, stimmte absolut.

Er fuhr fort: »Dann ist er zurückgekommen und hat mit Ihnen und verschiedenen anderen Gespräche geführt. Er wollte herausfinden, wo das Problem liegt. Es zeigte sich, dass keiner genau weiß, was von ihm erwartet wird. Es fehlt Orientierung. Fast jeder hier vermisst Gruber.«

Der Mann im Rollstuhl konnte in den Gesichtern seiner Zuhörer sehen, dass der Alte ihnen tatsächlich sehr fehlte. Er erklärte: »Sie alle kennen das Kürzel EQ, es steht für Effektivitätsquotient.«

»Natürlich«, unterbrach ihn Eberhard Wehrlich, der Lagerleiter. »Der EQ bestimmt, wie effektiv jemand ist. Ob er leistet, was er imstande ist zu leisten. Und ob er umsetzt, was er sich vornimmt.«

»Und ist Ihnen das weitgehend gelungen? Haben Sie geleistet, wozu Sie in der Lage sind? Und haben Sie umgesetzt, was Sie sich vorgenommen haben?«, fragte Louis Berg.

Die Führungskräfte schüttelten verlegen die Köpfe. »Warum nicht?«, erkundigte sich Herr Berg.

Sie dachten einen Moment nach. Dann meldete sich Frau Herzlich, die Personalleiterin, zu Wort: »Der Alte, also Herr Gruber, sagt immer: ›Wenn Sie nicht effektiv waren, dann liegt das an mangelnden Führungsfähigkeiten.‹ Ich habe aber den Zusammenhang nie ganz klar verstanden. Ich meine, es liegt eher an der schlechten Stimmung hier.«

»Wo würden Sie auf einer Skala von 1 bis 10 Ihre Effektivität der letzten Monate einordnen? 1 wäre sehr ineffektiv und 10 äußerst effektiv. Wie viel von dem, wozu Sie in der Lage sind, haben Sie wirklich geleistet?«, fragte der Mann im Rollstuhl.

»Maximal 4«, sagte Frau Salm. »Bei mir war es eine 5«, murmelte Herr Zucker, der Buchhalter. »Eine 3«, sagten andere.

Louis Berg erklärte ernst: »Wo auch immer Sie Ihre Effektivität ein-geordnet haben, dort ist auch Ihre Führungsfähigkeit einzuordnen. Wenn Ihre Effektivität eine 4 verdient, dann verdient auch Ihre Führungsfähigkeit eine 4. Wenn Ihre Effektivität eine 9 verdient, dann verdient auch der Grad Ihrer Führungsfähigkeit eine 9. Was ich Ihnen damit sagen möchte: *Der Grad an Effektivität, den Sie in Ihrem Leben erfahren, steht in direkter Proportion zu Ihrer Führungsfähigkeit.*«

Manuela Herzlich meldete sich nachdenklich zu Wort: »Ich glaube, ich beginne es zu verstehen. Aber das würde ja heißen, dass letztlich die Fähigkeit zu führen den großen Unterschied ausmacht im Job.«

»Nicht nur im Job«, ergänzte der Mann im Rollstuhl. »Was wir hier besprechen, gilt für *jeden* Bereich unseres Lebens: für Partnerschaften, Freundschaften, in Vereinen, in der Kirche ... Immer ist Führung der entscheidende Faktor.« Er schrieb groß auf das Flipchart:

Die Fähigkeit zu führen ist der Unterschied zwischen Erfolg und Versagen und damit zwischen einem erfüllten Leben und frustrierender Mittelmäßigkeit.

Louis Berg ließ den Satz einwirken. Dann fuhr er fort: »Menschen haben sehr viel Energie, wir können auch sagen: Möglichkeiten. Der größte Teil dieser Energie wird verschwendet, weil sie nicht gebündelt wird. Die meisten ahnen nicht einmal, was sie erreichen könnten, wenn sie effektiv mit ihrer Energie umgehen würden. Und hier setzen Leader ein: *Sie bündeln Möglichkeiten. Führung bündelt Energie.* Wirkungsvolle Leader sind effektiv, weil sie verschiedene Möglichkeiten für ein Ziel zusammenbringen. Sie verhindern, dass Energie ziellos vergeudet wird.«

Louis Berg konnte sehen, wie es in seinen Gesprächspartnern arbeitete. Sie sahen einander kurz fragend an, dann nickten sie. Er wusste nun, sie hatten es verstanden. Als wenn sie seine Beobachtung bestätigen wollte, meldete sich Frau Herzlich: »Also hängt mein Erfolg im Leben letztlich davon ab, ob ich erfolgreich führen kann. Wenn man das bedenkt, dann habe ich mich viel zu wenig damit befasst, erfolgreich zu führen ...«

»Wir hätten mehr vom Alten lernen sollen, solange er noch hier war«, warf Herr Wehrlich ein. »Der konnte wirklich führen.«

»Aber Harald Gruber ist zu alt, um noch einmal die Tagesgeschäfte aufzunehmen. Er will, dass ein System geschaffen wird, das ihn ersetzt. Ein von Personen unabhängiges System.« Louis Berg legte eine kurze Pause ein. Er las es in ihren Gesichtern: Für sie blieb unvorstellbar, dass irgendwer oder irgendetwas ihren verehrten Harald Gruber ersetzen könnte.

»Mit anderen Worten«, fuhr Ludwig Berg fort, »er will, dass Sie lernen, diese Firma so erfolgreich zu führen wie er – allerdings ohne ihn zu kopieren. Harald sagte mir, dass Sie hervorragende Fachkräfte sind. Buchhaltung, Produktion, Verkauf, Marketing und so weiter – Sie verstehen Ihr Handwerk. Harald Gruber ist stolz auf Sie. Aber es gibt ein Problem, und das Problem, das ich jetzt schildere, existiert nicht nur in der Gruber AG, sondern in vielen Firmen. Die meisten Abteilungsleiter wissen nicht genau, wie sie ihre Abteilung leiten sollen. Sie sind ausgezeichnete Fachkräfte, die *nebenbei* leitend tätig sind. Sie sind keine Leader. Den größten Teil des Arbeitstages verbringen sie damit, jemandem etwas vorzumachen – was ihnen aufgrund ihrer fachlichen Qualität nicht schwerfällt. Aber die meisten Menschen in leitenden Positionen können nicht führen, weil sie nicht genau wissen, was das eigentlich ist.« Einige der Anwesenden stimmten ihm sofort zu. In anderen schien sich Protest zu regen.

Ein Mann meldete sich: »Mein Name ist Zucker. Ich leite seit Jahren die Buchhaltung, und zwar erfolgreich. Ich arbeite heute nichts anders als zu der Zeit, als der Alte noch da war.«

»Ach ja?«, zischte Frau Salm, »und warum sind Ihnen dann vor drei Monaten Ihre beiden besten Mitarbeiterinnen abgehauen? Sie und erfolgreich führen. Dass ich nicht lache!«

Gottfried Zuckers Gesicht färbte sich dunkelrot. »Frau Salm, von Ihnen muss ich mir so etwas schon mal gar nicht sagen lassen. Das Einzige, was Sie von Marketing wissen, ist, wie Sie sich beim Alten einzuschleimen hatten. Wie Sie sich schon kleiden ...«

Frau Salm fauchte kaum hörbar: »Sie sollten das Wort Kleidung nicht einmal in den Mund nehmen. Sie haben Ihren Pullunder nun schon mindestens drei Monate ...«

Der Mann im Rollstuhl unterbrach sie: »Zumindest scheinen unterschiedliche Ansichten über Führung zu bestehen ... Wenn *Sie* sich nicht darauf verständigen können, was eine erfolgreiche Führung auszeichnet – wie sollen es dann Ihre Mitarbeiter wissen?«

Er schrieb wieder etwas auf das Flipchart:

Mitarbeiter, die nicht wissen, was man von ihnen erwartet, kündigen. Sie kündigen zuerst innerlich und Monate später verlassen sie die Firma.

Gottfried Zuckers Gesicht wurde noch dunkler. Frau Salm starrte betroffen auf ihre Fingernägel.

Louis Berg sagte nach einer Weile: »Solange Harald Gruber in der Firma war, konnte sich jeder an ihm orientieren. Jeder wusste, für welche Werte er steht, jeder wusste, was von ihm erwartet wurde.«

Nachdenklich nahm Herr Wehrlich den Faden auf: »Ich glaube, wir wollen alle so sein wie Herr Gruber. Aber das gelingt uns nicht. Er ist einmalig. Vielleicht liegt darin das Problem.«

»Sie kommen dem entscheidenden Punkt nahe«, pflichtete Louis Berg ihm bei. »Die wichtige Frage ist doch: Was ist eigentlich Führung? Wissen Ihre leitenden Mitarbeiter ganz konkret, welche Aufgaben sie haben? Und damit meine ich nicht die Sachaufgaben einer Abteilung. Ich meine die reinen Führungsaufgaben.«

Gottfried Zucker meldete sich: »Aber es ist doch klar, welche Aufgaben ich habe: Die Buchhaltung muss stimmen. Und sie muss so schnell wie möglich fertig sein. Dafür muss jeder sein Bestes geben. Dafür Sorge ich.«

»Sie sorgen so gut dafür, dass bei Ihnen eine Stimmung herrscht wie auf dem Friedhof«, konterte Frau Salm.

Louis Berg sah sie ruhig an. Sie hob entschuldigend die Hand. Dann sagte er: »Wir müssen Sachaufgaben von Führungsaufgaben trennen. In den Sachaufgaben ist jeder Einzelne von Ihnen deutlich qualifizierter als ich. Aber die Führungsaufgaben sind Ihnen nicht klar. Ich soll ein System schaffen, mit dem jeder führen lernen kann. Darum bin ich hier. Dazu möchte ich Sie um Ihre Hilfe bitten, denn wir müssen zuerst einen gemeinsamen Nenner finden. Ich habe eine Aufgabe für Sie: Legen Sie doch bitte fest, *was einen guten Leader in Ihren Augen auszeichnet* und *was Ihre Aufgabe ist*. Diskutieren Sie diese Fragen. Wir treffen uns nach der Mittagspause wieder hier und besprechen Ihre Ergebnisse.«

Als Louis Berg in den Konferenzraum zurückkam, war die Diskussion noch in vollem Gang. Alle hatten in etwa die gleichen Ergebnisse – und trotzdem wirkten sie nicht zufrieden. Herr Berg ließ die einzelnen Punkte auf ein Flipchart schreiben. Dort stand dann eine lange Liste.

Was gute Leader auszeichnet / ihre Aufgaben:

- Gerechtigkeit
- Charisma
- Selbstbeherrschung
- Sparsamkeit
- Humor
- Beliebtheit
- Vorbildfunktion
- Kritikfähigkeit
- Fleiß
- Unbeirrbarkeit und Willensstärke
- keine Launenhaftigkeit
- Entwicklung von Visionen
- Kontrolle
- Fähigkeit zum Delegieren
- Integrität
- vertrauenerweckender Gesamteindruck
- Belastbarkeit
- positives Denken
- entschlossenes Handeln
- Verschwiegenheit
- Loyalität
- Menschenliebe
- Organisationstalent
- Fähigkeit, andere zu motivieren
- Ehrlichkeit
- Mut
- Kreativität
- Selbstbewusstsein
- analytisches Denken
- Entscheidungsstärke
- Lernbereitschaft
- Demut
- gutes Zeitmanagement
- Fähigkeit, zu dienen

Alle schauten andächtig auf die imposante Ansammlung von Begriffen. Louis Berg kommentierte ihre Arbeit: »Sind Sie sicher, dass Sie nichts vergessen haben? Das kann doch nicht schon alles sein ... oder könnten Sie gar etwas weglassen?«

Ohne die Ironie in diesen Worten zu bemerken, antwortete Alfred Specht, der Controller: »Ich sage doch schon die ganze Zeit, dass man nicht beliebt sein muss als Führungskraft, Verzeihung, als Leader. Es ist besser, wenn ein bisschen Angst mit im Spiel ist.«

»Meine Worte ... entscheidend ist nur, dass die Zahlen gut sind. Dazu braucht man keinen Beliebtheitswettbewerb«, stimmte Gottfried Zucker zu. Er fuhr fort: »Ich glaube auch nicht, dass man motivieren muss.« Andere schüttelten darüber den Kopf – insbesondere der gutmütige Lagerleiter Wehrlich.

Herr Berg sprach jetzt leise und betonte jedes Wort: »Sie haben recht. Vieles auf dieser Liste gehört *nicht* dorthin. Es ist falsch, nach der *idealen Führungskraft* zu fragen. Was Sie hier beschrieben haben, ist ein fantastischer Gutmensch, ein überlebensgroßer Superboss. Eine Mischung aus Cäsar, Mutter Theresa, Gandhi und Bill Gates. Wenn das die Anforderung ist, dann genügt ihr kaum jemand. Ich jedenfalls nicht.« Er schrieb:

Leader sind ganz normale Menschen.

»Aber der Alte war so«, widersprach Manuela Herzlich, die Personalleiterin. »Er hatte alle diese Eigenschaften. Nur darum konnte er diese Firma aufbauen. Ich wäre gern so wie er.«

Louis Berg lächelte: »Ich kann Ihnen gar nicht sagen, wie wichtig diese Diskussion ist. Unsere Fähigkeit zu führen entscheidet über unseren Erfolg im Leben. Der Grad unserer Effektivität entspricht dem Grad unserer Führungsfähigkeit. Überall auf der Welt müssen wir führen. Nicht nur in Firmen, sondern immer dann, wenn wir die Hilfe anderer Menschen brauchen. Führen gehört zu unserem täglichen Leben. Aber erstaunlicherweise sind *die Aufgaben eines Leaders nirgendwo niedergelegt*. Für jeden Beruf gibt es eine Form der Ausbildung und einen qualifizierenden Abschluss. Aber zu einer leitenden Position kommt man einfach kraft Beförderung oder ›Ernennung‹. *Es wurde bisher nie klar festgelegt, worin eigentlich – unabhängig von der jeweiligen Branche – die Aufgabe eines Leaders besteht*.«

Seine Zuhörer blickten ihn mit großen Augen an. Er fuhr fort: »Was

ist Führung? Über kaum ein Thema gibt es derartige Massen an Information in Büchern, Magazinen, Videos, Seminaren ... Sie finden unzählige Antworten, darunter auch viele falsche Schlussfolgerungen, die für Verwirrung sorgen. Wir sind überfüttert mit Informationen, ohne Klarheit darüber zu haben, worauf es wirklich ankommt. Niemand weiß genau, was eine wirkungsvolle Führungskraft tun muss. An die Stelle einer Aufgabenbeschreibung trat die Verherrlichung einzelner Starunternehmer. Die persönlichen Eigenarten dieser Superstars wurden zu Führungsstilen erklärt. Und jeder dachte: Wenn ich wie XYZ bin, dann bin ich eine bessere Führungskraft. Statt Aufgaben zu erfüllen, wollte man so *sein* wie die Stars. Jeder nahm sich andere Vorbilder und verherrlichte andere Charaktereigenschaften.«

Lous Berg hielt kurz inne. »Wird eine Firma von einem solchen charismatischen Menschen geführt«, erläuterte er dann, »so gibt es innerhalb dieser Firma eine Art System, weil jeder versucht, ihm nachzueifern. Aber was geschieht, wenn ein solcher Mensch abtritt, die Firma verlässt? Dann entsteht ein Loch und es herrscht Orientierungslosigkeit. Jeder sucht sich dann seinen persönlichen Führungsstil. *Aber das Wichtigste wird vergessen: Niemand weiß genau, welche Aufgaben jeder Leader immer und auf jeden Fall zu erfüllen hat.* Weil die Führungsaufgaben nicht definiert wurden, konnte kein einheitliches Führungssystem entstehen. Ohne ein klares System können wiederum die meisten Menschen ihre Führungsfähigkeiten nicht entwickeln und trainieren. Die Folge ist Unsicherheit. Wer unsicher ist, kann keine optimalen Ergebnisse erzielen.«

Der Mann im Rollstuhl sah seine Zuhörer an und bemerkte, dass sie vieles verstanden hatten. Aber sie hatten die Wichtigkeit seiner Worte noch nicht ganz erfasst. Sie sollten ihn nicht nur mit dem Kopf, sondern auch mit dem Herzen verstehen. Darum entschloss er sich, ihnen seine Geschichte zu erzählen.

»Vergessen Sie alles, was Sie bisher über Führung gehört haben. Das meiste sind Mythen, die wir überwinden müssen. Wir werden die Fakten von den Märchen trennen. Ich schlage vor, wir treffen uns morgen früh wieder hier, pünktlich um Viertel nach neun. Dann werde ich Ihnen erklären, warum man nicht so sehr überlegen sollte, wie eine Führungskraft zu *sein* hat, und dass es viel effektiver ist, zu wissen, was sie *tun* muss. Ich werde Ihnen meine Geschichte erzählen. Denn durch das, was ich erlebt habe, habe ich die Mythen über Führung als solche durchschaut, einen nach dem anderen. Ich war einmal Tennisprofi ...

bis ich mir bei einem Sprung ins Wasser das Genick brach. Aber das erzähle ich Ihnen morgen.«

»Noch eins«, setzte Louis Berg an, »die Teilnahme ist freiwillig, Sie müssen nicht kommen. Aber wenn Sie sich entscheiden, morgen zu kommen, dann beginnt es. *Dann beginnt für Sie der Prozess, durch den Sie zu einer wirkungsvollen Führungskraft werden.*«

Bevor er den Raum verließ, schrieb er auf das Flipchart:

**Frage nicht, wie eine Führungskraft sein soll,
sondern was sie tun muss.**