

Tom Rath | Barry Conchie

Führungsstärke

Was erfolgreiche Führungskräfte auszeichnet

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Führungsstärke« (ISBN 978-3-86881-052-3)
2009 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

Teil I:

In Ihre Stärken investieren

Wenn Sie Ihr Leben damit zubringen, überall gut sein zu wollen, werden Sie nirgends herausragend sein. Unser gesellschaftliches Umfeld ermuntert uns dazu, uns zu einer vielseitigen Persönlichkeit zu entwickeln, doch dieser Ansatz bringt unweigerlich Mittelmäßigkeit hervor. Und das wohl größte Missverständnis dabei ist die »vielseitige« Führungskraft.

Die meisten Unternehmen wünschen sich Führungspersönlichkeiten, die hervorragend kommunizieren können; visionäre Vordenker, die die Dinge anpacken und auch durchziehen. Jede dieser Eigenschaften ist wünschenswert und notwendig für den Erfolg eines Unternehmens. Aber von allen Führungskräften, die wir untersucht haben, wies keine überragende Stärken in *sämtlichen* Bereichen auf. Natürlich können manche Führungskräfte auf etlichen Gebieten den Durchschnitt erreichen oder übertreffen. Aber paradoxerweise sind jene, die überall kompetent sein wollen, letztlich die am wenigsten effektiven Führungskräfte.

Führen durch Nachahmung

Als Sarah Montagmorgen zur Arbeit fährt, hat sie ein flaes Gefühl im Magen. Sie freut sich nur selten auf den Beginn der Arbeitswoche, aber heute macht sie schon der bloße Gedanke ans Büro regelrecht krank. Während sie sich durch den Verkehr kämpft, denkt Sarah darüber nach, warum dieser spezielle Montag so besonders schlimm ist. Sie wundert sich darüber, denn der letzte Freitag war einer der besten Bürotage, den sie je hatte.

Als Sarah auf den Parkplatz einbiegt, fragt sie sich, warum das Ende der letzten Woche so angenehm war: Ihr Chef Bob war verreist. Das war die gute Nachricht. Die schlechte war, dass er *schon wieder* einen Kurs besucht hat, um eine bessere Führungskraft zu werden. Während Sarah den Parkplatz überquert, verkrampft sich ihr Magen noch mehr, denn sie erinnert sich an das letzte Mal, als Bob zu einem dieser Führungsseminare gegangen war.

Anfang des Jahres hatte Bob eine Konferenz besucht, bei der Lincolns Führungsstil während des Bürgerkriegs erörtert wurde. Wie zu erwarten verbrachte Bob nach seiner Rückkehr die nächsten Monate damit, jedem seiner Teammitglieder beibringen zu wollen, wie man »außergewöhnlich kommunikativ« wird. Bei der Erinnerung daran muss Sarah kichern, denn sie weiß noch, wie unbeholfen sich die Computerprogrammierer in ihrem Büro angestellt haben, die normalerweise lieber auf Tasten drücken als reden. Aber wie jede dieser Phasen von Bob kam auch diese glücklicherweise zu einem abrupten Ende, nachdem er ein Buch darüber gelesen hatte, dass die besten Führungskräfte bescheidene Persönlichkeiten seien. Also gab er es auf, Sarahs introvertiertere Kollegen zum nächsten Lincoln oder Kennedy aufbauen zu wollen.

Als Sarah das Gebäude betritt, muss sie zwangsläufig an Bobs Büro vorbei und wieder krampf sich ihr Magen zusammen. Wie aufs Stichwort winkt Bob sie herein. Widerwillig lehnt sich Sarah in den Rahmen der geöffneten Tür. Im Stillen fragt sie sich voller Zynismus, welches Menü heute auf dem Speiseplan steht. Aber um der Höflichkeit willen fragt sie Bob nach seinem Seminar.

Bob berichtet Sarah, wie friedlich und heiter es in dem kleinen Bergdorf war, wo die Veranstaltung stattgefunden hat, und dann kommt er zum Thema. »Meine größte Erkenntnis der letzten Woche war«, erklärt er, »dass wir alle mehr *Bereitschaft zur Veränderung* zeigen müssen, wenn unser Unternehmen wachsen soll.« Bob beugt sich vor, schaut Sarah ernst an und fährt fort: »Wir haben so eine Übung gemacht, wo jeder aufzeigen musste, wie schnell wir uns neuen Markttrends anpassen. Tja, genau wie bei den anderen stellte sich heraus, dass wir viel zu wenig Zeit dafür verwenden, uns auf große Veränderungen einzustellen. Wenn wir Branchenführer werden wollen, müssen wir den Wandel nicht nur *vorhersehen*, sondern besser noch selbst *hervorrufen*.« Bob schwadroniert noch zehn Minuten weiter, aber Sarah hat die Botschaft sofort erfasst: Das Führungs-Zauberwort der nächsten Wochen oder Monate lautet »Wandel«.

Als Sarah aus Bobs Büro herauskommt, kann sie sich schon das Gestöhne ihrer Kollegen ausmalen, wenn sie von dieser neusten Marotte hören. Und dann wird ihr etwas klar, was sie beinahe Mitleid für Bob empfinden lässt. Obwohl er einen Großteil seiner Karriere in Führungspositionen verbracht hat, konzentrierten sich die meisten Bemühungen ihres Chefs darauf, in die Fußstapfen anderer Führungspersönlichkeiten zu treten, von denen er gehört oder gelesen hat.

Das Regal in seinem Büro ist voll mit dicken Wälzern über berühmte Führungskräfte sowohl im politischen als auch im Unternehmensumfeld, ob verstorben oder lebendig. Wenn Bob Vorträge hält, zitiert er oft den CEO des Unternehmens und andere Führungspersönlichkeiten, die aus den Medien bekannt sind. Gelegentlich, meist bei Reden vor Managern und Führungskräften seines Unternehmens, erstellt er sogar »Hitlisten« all der Dinge, die er aus seinem Studium historischer Führungspersönlichkeiten und moderner Geschäftsführer gelernt hat. Er schildert, dass alle Führungskräfte einfühlsam, kreativ, diszipliniert, strategisch, bescheiden, entscheidungsfreudig und natürlich hochkommunikativ sein müssen.

Sarah stellt fest, dass Bob den Großteil seiner Karriere damit verbracht hat, genau so zu sein wie die Führungspersönlichkeiten, die er bewundert. Dabei hat er jedoch nicht realisiert, dass die Menschen, zu denen er aufblickt, alle sehr verschieden sind. Es gibt keine einzige Person, die auch nur die Hälfte der Eigenschaften auf Bobs ausführlischer Liste mit den Merkmalen vielseitiger Führungspersönlichkeiten verkörpert. Und was vielleicht am erstaunlichsten ist: Die Führungskraft, über die Bob am wenigsten weiß, ist *er selbst*.

Finden Sie Ihre Führungsstärken heraus

»Ich habe noch keine erfolgreiche Führungskraft getroffen, die sich ihrer Talente nicht bewusst war und die nicht an ihrer Entfaltung arbeitete.«

*Wesley Clark, früherer Oberbefehlshaber der NATO,
im New York Times Magazine⁴*

Ohne sich Ihrer Stärken bewusst zu sein, können Sie nicht erfolgreich führen. Jeder von uns führt auf ganz unterschiedliche Weise, entsprechend seiner Fähigkeiten und seiner Grenzen. Problematisch wird es erst, wenn wir glauben, genauso sein zu müssen wie die Führungskräfte, die wir bewundern. Damit sind wir nicht mehr authentisch und vernichten praktisch unsere Aussichten auf Erfolg.

Wenn Sie große historische Führungspersonlichkeiten wie Winston Churchill oder Mahatma Gandhi betrachten, werden Sie vielleicht mehr Unterschiede als Ähnlichkeiten bemerken – und es sind genau diese Unterschiede, die sie ausmachten und zum Erfolg führten. Churchills unverblümter und fordernder Führungsstil war erfolgreich, um eine vom Krieg verwüstete Nation zu mobilisieren. Es ist unwahrscheinlich, dass er mit Gandhis ruhigem und gemäßigtem Ansatz ebenso viel Erfolg gehabt hätte. Dennoch war Gandhis Führungsstil im Kampf Indiens um die Unabhängigkeit sehr viel erfolgreicher, weil er nicht versuchte, die herrschsüchtigen Führungspersonen der Vergangenheit nachzuahmen. Beide Männer kannten ihre Stärken und setzten sie weise ein.

Allzu häufig übersehen Führungskräfte das Offensichtliche, wenn es um einen Punkt von für sie entscheidender Wichtigkeit geht – ihre eigene Persönlichkeit. Viele politische und unternehmerische Führungskräfte verfügen über ein Selbstbild, das meilenweit von der

⁴ Solomon, D. (01.07.2007). Questions for Wesley K. Clark: Generally speaking (elektronische Version). *The New York Times Magazine*.

Wirklichkeit entfernt ist. Sie kennen einfach ihre eigenen Stärken und Schwächen nicht.

Das ist der Stoff, aus dem Parodien in Talkshows, Sitcoms, Filmen und Stand-up-Comedys gemacht werden. Und dieses Problem reicht weit über den Boss hinaus, der sich für lustig hält, obwohl seine Mitarbeiter nur aus Pflichtgefühl über seine Witze lachen. Die meisten Menschen hatten schon einmal mit einer Führungskraft zu tun, die sich einer eklatanten Schwäche absolut nicht bewusst war. Wir haben mit vielen Führungskräften gesprochen, die behaupteten, ihre Mitarbeiter besonders gut fördern zu können, wenn wir dann aber ihre Mitarbeiter dazu befragten, erzählen diese uns etwas ganz anderes. In einigen Fällen waren die fraglichen Chefs weitaus besser im Demoralisieren als im Fördern ihrer Leute. Im schlimmsten Fall führt dieser Mangel an Selbstwahrnehmung zu Scharen von demotivierten Angestellten, unglücklichen Kunden und unzumutbaren Belastungen über den Arbeitsplatz hinaus.

