

# 1. Wer wollen Sie sein?

## Von zwei grundsätzlichen Entscheidungen, die Sie als Führungskraft treffen müssen

Stehe an der Spitze, um zu dienen, nicht, um zu herrschen!  
*Bernhard von Clairvaux* (französischer Zisterzienser-Abt)

Es war eines der wichtigsten Ereignisse des Jahres. Die Vertreter eines asiatischen Konzerns waren angereist, und wir präsentierten ihnen unsere Vorschläge für eine Zusammenarbeit. Dieses Treffen war über Monate vorbereitet worden. Wir hatten sogar eine interkulturelle Schulung erhalten. Während ein Kollege am Beamer vortrug, blinkte plötzlich das stummgeschaltete Handy meiner Kollegin, die zwischen mir und meinem Chef saß. Ich dachte: »Wie kann man bei so einem Ereignis vergessen, das Handy auszuschalten?«, denn ihre Präsentation sollte als nächste folgen. Auf dem Display stand »Schule«. Die Kollegin drückte den Anruf weg. Ungefähr eine Minute später leuchtete es erneut auf: »Schule«. Die Nervosität der Kollegin war zu spüren, denn sie hatte eine siebenjährige Tochter, die in die zweite Klasse ging. Es war aber unmöglich, den Anruf jetzt anzunehmen. Ihr gegenüber saß die gesamte asiatische Delegation, und es ging für unser Unternehmen um sehr viel. Außerdem musste sie sich auf ihren Vortrag konzentrieren. Es ging jetzt einfach gar nicht, zu telefonieren. Plötzlich hörte ich die Stimme meines Chefs, der links von ihr saß: »Wollen Sie nicht drangehen? Es könnte wichtig sein!« Sie: »Ja, aber ich kann doch jetzt nicht stören.« Mein Chef mit Nachdruck: »Gehen Sie raus und telefonieren Sie!« Sie stand unter den verwunderten Blicken aller Anwesenden auf und verließ den Raum. Ungefähr anderthalb Minuten später kam sie wieder. Ich sah, dass sie nur mit Mühe die Fassung bewahrte. Mein Chef hob den Arm und unterbrach den Kollegen in seiner Präsentation. Er fragte: »Was ist passiert?« Meine Kollegin antwortete mit zittriger Stimme: »Meine Tochter ist in der Pause von einem Klettergerüst auf den Rücken gefallen. Sie wird gerade ins Krankenhaus gebracht. Mehr weiß ich noch nicht.« Mein Chef reagierte mit ruhiger, fester Stimme: »Soll ich Ihnen einen Fahrer rufen oder wollen Sie selbst

fahren?« Meine Kollegin zögerte kurz und sagte dann: »Nein danke, ich fahre selbst.« Sie nahm ihre Tasche und verließ den Konferenzraum. Mein Chef entschuldigte sich bei der mittlerweile sehr irritierten Delegation und übernahm kurz darauf den Vortragsteil meiner Kollegin.

Die Tochter meiner Kollegin war, wie sich noch am gleichen Tag herausstellte, nicht schlimm verletzt. Den Auftrag verloren wir später, aber das hatte andere Gründe. Meine Kollegin erzählte mir an einem der folgenden Tage, dass sie sich bereits entschieden hatte, zuerst ihre Präsentation zu halten und die Schule dann zurückzurufen. Der Grund des Anrufs hätte ja auch harmlos sein können. Außerdem hätte das Handy ohnehin ausgeschaltet sein sollen. Sie war unserem Chef deshalb überaus dankbar, dass er ihr in einer Situation hoher Anspannung und persönlicher Befangenheit die klare Anweisung gegeben hatte, das Gespräch zu führen. Unser Chef hatte in diesem Moment ihre Bedürfnisse über die der Delegation und des für die Firma sehr wichtigen Auftrags gestellt.

Ich hatte großes Glück. Mein erster Chef hatte viel von dem, was ich für vorbildlich halte und was mancher im gesamten Berufsleben kein einziges Mal erlebt. Er war und ist eine Persönlichkeit von Format. Ich habe viel von ihm lernen dürfen. Er hatte als Chef und als Mensch unsere uneingeschränkte Loyalität. Wir wären für ihn durchs Feuer gegangen. Ich würde es sogar heute noch tun. Er ist ein sehr erfolgreicher Manager, der in der Sache hart verhandeln kann, wenn es erforderlich ist. Er besitzt aber auch Herzengüte und Demut, beides Eigenschaften eines besonderen Charakters, der in Erinnerung bleibt.

Reden wir über Sie. Vermutlich sind Sie ein hervorragender Manager. Mit großer Wahrscheinlichkeit verfügen Sie über eine sehr gute Ausbildung und große Praxiserfahrung. Im Organisieren, Umsetzen, Kontrollieren und Problemlösen macht Ihnen so schnell keiner etwas vor. Sie wissen, wie man Prozesse aufsetzt und anschließend optimiert. Projekte managen Sie routiniert. Sie erreichen auch sehr anspruchsvolle Ziele. Jeden Tag holen Sie die Eisen aus dem Feuer. In Management sind Sie großartig und verdienen unbeschriebene Bestnoten! Wozu also sollten Sie dieses Buch lesen? Wenn es Ihnen ergeht wie den meisten Managern, liegt Ihr Wachstumspotenzial nicht mehr in der Verbesserung Ihrer Managementfähigkeiten, sondern beim Thema Leadership. Der amerikanische Berater

und Autor Tom Peters bringt es auf die Formel, die meisten Unternehmen seien »overmanaged« und »underled«. Weshalb ist das so?

Leadership-Fähigkeiten sind ganz überwiegend abhängig vom Charakter und der menschlichen Reife des Leaders und nur zu einem kleinen Teil vom Wissen über Führungstechniken. Bei Management-Fähigkeiten ist es genau umgekehrt. Jemand kann sich umfangreiches Managementwissen aneignen und mit der entsprechenden Erfahrung ein guter Manager werden. Aber irgendwann stoßen Manager an eine Grenze. Diese kann darin bestehen, dass sie auf der Karriereleiter stehen bleiben oder unabhängig davon für sich selbst einen Mangel verspüren, den sie beheben wollen. In solchen Lebenslagen wünschen sich viele einen herausragenden Chef, der ihnen als Vorbild dienen und dabei helfen könnte, selbst besser zu werden und weiter zu wachsen. Ich hatte einen solchen Chef. Was ihn und andere Leader gegenüber bloßen Managern auszeichnet, erfahren Sie in diesem Buch. Es vermittelt Ihnen das Wissen, das Sie gern von einem Spitzenchef oder einem älteren, erfahrenen Mentor hätten lernen wollen, den Sie vielleicht nie hatten. Es zeigt Ihnen den inneren und äußeren Weg, auf dem Sie vom Manager immer mehr zu einem Leader werden.

Beginnen wir mit der Frage: Wer wollen Sie sein? Im Lauf unseres Lebens treffen wir einige wenige Grundsatzentscheidungen. Mit zwei dieser Entscheidungen stellen Sie die Weichen dafür, ob Sie eine Führungskraft werden, der die Mitarbeiter Respekt und Loyalität entgegenbringen. Viele Führungskräfte haben diese beiden Entscheidungen nie bewusst getroffen. Sie gehen einfach den Weg des geringsten Widerstands. Keine bewusste Entscheidung zu treffen ist aber auch eine Entscheidung – meist die schlechtere. Diese Vorgesetzten machen auf eingefahrenen Gleisen einfach weiter wie bisher. Wer jedoch die Weichen für seine Entwicklung als Führungskraft nicht selbst stellt, bewegt sich zuverlässig in Richtung Mittelmaß.

Ich vermute, die erste Entscheidung haben Sie bereits getroffen. Jetzt geht es um die zweite, die Ihr Leben verändern wird. Die zweite Entscheidung wird noch seltener bewusst getroffen als die erste. Deshalb gibt es auch nicht viele großartige Leader. Betrachten wir kurz die erste Entscheidung, um dann zu sehen, vor welcher Sie wahrscheinlich jetzt stehen.

## Die erste Entscheidung

Sicher erinnern Sie sich noch an die Zeit, in der Sie Ihre erste Führungsposition erhalten haben. Wahrscheinlich hatten Sie gehofft, diese Position zu bekommen, und sich sogar darauf beworben. Und dann kam endlich der Tag, an dem Sie erfuhren, dass Sie die oder der Glückliche sind. In Zukunft würde auf Ihrer Visitenkarte ein Synonym für »Chef« stehen. Sie waren im Glücksrausch, aber vermutlich nur für kurze Zeit. Wie die meisten neuen Vorgesetzten empfanden Sie den Rollenwechsel vom Kollegen zum Chef wahrscheinlich als schwierig. Gestern standen Sie noch mit den Kollegen in der Kaffeeküche und haben über das unfähige Management diskutiert, und heute verstummen plötzlich alle Gespräche, wenn Sie den Raum betreten. Ihr Versuch, mit einigen Sätzen eine lockere Atmosphäre zu schaffen, misslingt. Sie gehören offensichtlich nicht mehr dazu, denn Sie sind jetzt Teil einer anderen Gruppe. In dieser werden Sie aber noch nicht voll akzeptiert. Zwar behandeln Sie die Managerkollegen einigermaßen höflich, die Zwölfender lassen Sie aber deutlich spüren, dass Sie noch ein sehr kleiner Hirsch ohne ernst zu nehmendes Geweih sind. Wenn Sie in der Leitungsrunde das Wort ergreifen wollen, finden Sie keine passende Gesprächslücke, weil trotz deutlicher Signale ihrerseits niemand für Sie eine Redepause macht.

Im Führungsalltag werden Sie sich nach und nach Ihrer Defizite bewusst. Keiner hat Sie ausreichend auf die Rolle als Führungskraft vorbereitet. Bei verschiedenen Anlässen verhalten Sie sich unangemessen, und Sie merken das nur zu deutlich. Ihnen wird bewusst, dass Ihr Rückgrat für manche Situationen noch nicht genügend ausgebildet ist. So etwas kennen Sie von sich bisher gar nicht. Das ist eine unangenehme Erkenntnis, die Sie verunsichert und ärgert. All das will emotional verarbeitet werden. Irgendwann akzeptieren Sie die Situation, auch wenn sie Ihnen nicht gefällt.

Nach der Akzeptanz gewöhnen Sie sich nach und nach an den neuen Job. Das alleine reicht aber noch nicht. Um eine wirkliche Führungskraft zu werden, der die Menschen folgen, ist mehr nötig als nur Gewöhnung an die neuen Umstände. Alfred Herrhausen, in den 1980er Jahren Vorstandssprecher der Deutschen Bank, hat einmal treffend formuliert: »Führung muss man wollen.«

Es war, als hätten Sie mental einen Schalter im Kopf umgelegt. Sie haben sich zu einem bestimmten Zeitpunkt entschieden, Menschen führen zu wollen und nicht nur per Stellenbeschreibung zu müssen. Von der Position, führen zu müssen, in die Position, führen zu wollen, haben Sie sich innerlich selbst befördert. Von diesem Zeitpunkt an wurden Sie tatsächlich ein Chef. Sie haben die Führungsrolle nicht nur erhalten, sondern für sich angenommen. Ihr inneres Selbstbild rastete in die äußerlich bereits erteilte Position ein. Damit gingen die ersten Weichenstellungen einher, sich in bestimmten Situationen wie eine Führungskraft zu verhalten. Ihre Managerkollegen begannen, Ihnen zuzuhören. Auch der Blick der Mitarbeiter auf Sie veränderte sich. Sie nahmen wahr, dass diese Ihnen in Alltagssituationen mehr Respekt entgegenbrachten. Ihre innere Entscheidung, ein Chef sein zu wollen, wurde nach außen hin sichtbar.

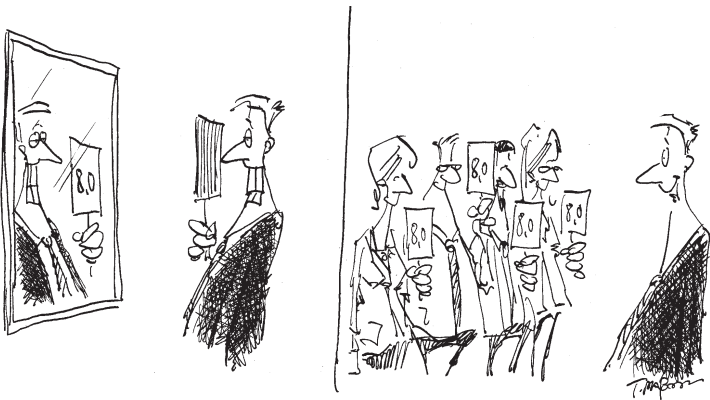
Kennen Sie die Art Vorgesetzte, die dem Titel nach zwar Chef sind, sich aber nie entschieden haben, führen zu wollen? Sie bleiben als Vorgesetzte ihr Leben lang brave Verwalter. Sie machen in einem geregelten Umfeld vielleicht sogar einen ganz ordentlichen Job, aber mehr ist nicht zu erwarten. Wer wirklich führen will, muss sich willentlich dafür entscheiden. Treffen Sie diese Entscheidung für sich nicht, ist das auch eine Entscheidung. Sie wählen den bereits ausgetretenen Weg hin zum Verwaltertyp und zum Mittelmaß als Führungskraft.

Neben der Entscheidung, Menschen führen zu wollen, gilt es noch eine weitere Entscheidung zu treffen. Diese verändert Sie noch mehr als die erste. Jeder Mensch kann diese Entscheidung für sich treffen. Wenn Sie aber eine Führungskraft sind, hat sie besonders deutliche Konsequenzen, weil Sie dann ein Multiplikator sind. Als solcher können Sie im Sinne der zweiten Entscheidung Großes leisten.

## **Die zweite Entscheidung**

Welches ist nun die zweite wesentliche Entscheidung, nachdem Sie sich entschlossen haben zu führen? Die alles entscheidende zweite Frage ist jetzt: Was für eine Führungskraft wollen Sie sein?

Es gibt zwei Arten von Vorgesetzten. Es gibt diejenigen, die sich hauptsächlich um sich selbst kümmern. Sie sind in ihrer Sicht auf die Welt und das Leben sehr eingeschränkt, als wäre ihr Blick durch einen Schleier getrübt. Sie können all das, was hinter dem Schleier liegt, nicht scharf sehen. Diese Art von Vorgesetzten hat nur genau so viel Interesse an ihren Mitarbeitern, dass sie sich selbst einreden können, sie täten doch einiges für ihre Leute und seien im Großen und Ganzen gute Chefs. Auf einer Skala von 1 bis 10 (1 bedeutet »sehr schlechter Chef« und 10 heißt »exzellenter Chef«) würden sich diese Vorgesetzten wahrscheinlich selbst eine 8 geben. Die zwei zur Maximalzahl fehlenden Punkte sind dem zukünftigen Wachstum geschuldet. Man hat ja schließlich noch etwas vor sich. Von dieser Art Manager gibt es leider viel zu viele, und das Ergebnis ihrer Arbeit ist die tägliche Demotivation der Mitarbeiter. Sie sorgen dafür, dass Menschen ihr Potenzial nicht entwickeln. Sie sind der Grund für ein schlechtes Arbeitsklima, für gestresste Mitarbeiter und Eltern, die ihrer Familie nicht mehr gerecht werden.



Auf der anderen Seite gibt es Vorgesetzte, die sich als Leader erweisen. Das sind Führungskräfte, deren Können ebenfalls mit einer Schätzung von 8 und auch darüber bedacht wird, allerdings nicht von ihnen selbst, sondern von deren Mitarbeitern. Diese Leader sind außergewöhnliche Persönlichkeiten. Sie wecken das Beste in den Menschen. Wenn deren frühere und aktuelle Mitarbeiter an sie denken, empfinden sie vor allem Respekt, Loyalität und Dankbarkeit. In diesem Buch werde ich Ihnen zeigen, was diese Leader auszeichnet und wie Sie ein solcher werden.

Die Grundhaltung, die das Handeln solcher Leader bestimmt, lässt sich so zusammenfassen:

**We care!**

### **Werden Sie ein Chef, den man nie vergisst**

Den ersten Kontakt zu einem Leader hatte ich auf dem Gymnasium. Dort gab es einen Lehrer, Robert Link, der damals schon kurz vor seiner Pensionierung stand. Er unterrichtete unter anderem Geschichte, und er verstand es, Begeisterung dafür zu wecken. Er war ein hervorragender Didaktiker. Eine Eigenschaft aber machte ihn einzigartig, die ich bei kaum einem anderen Lehrer und auch später in der Wirtschaft nur selten erlebt habe. Besonders deutlich wurde diese beim sogenannten Pausendienst, den Robert Link in den neun Jahren, in denen ich die Schule besuchte, jeden Tag freiwillig (!) beaufsichtigte. Dabei musste man in der zweiten großen Pause mit einer langen Metallklammer in der einen und einem Müllsack in der anderen Hand gemeinsam mit anderen Schülern und Herrn Link den Schulhof vom Müll befreien. Es war ein Strafdienst für Schüler, die im Unterricht auffällig geworden waren und zu denen ich gelegentlich auch gehörte. Meist befand man sich beim Pausendienst in Gesellschaft der schwierigsten Charaktere, die ein Gymnasium mit 1 200 Schülern zu bieten hat. Es war eine gute Schule, aber natürlich gab es auch einige ernsthafte Herausforderungen unter den Schülern. Es waren zur Hälfte immer dieselben Anwarter mit schlechten Noten und auffälligem Verhalten, die sich in der Pause zum Dienst trafen. Sie waren die schwarzen Schafe in ihren Klassen und ihnen war klar, dass sie nicht als Kandidaten für das Abitur galten. Sie kannten es bis dahin nicht, dass jemand ihnen gegenüber Respekt, Vertrauen und Anerkennung zeigte. Robert Link tat genau das. Er begegnete auch Schülern, die auf den Pausendienst abonniert schienen, immer mit echter Freundlichkeit und großem Respekt, als seien sie Muster-

schüler, die sich freiwillig für einen Dienst an der Gemeinschaft gemeldet hätten. Wenn jemand etwas Unverschämtes zu Herrn Link oder auch einem Mitschüler sagte, war er sichtlich bestürzt und fragte sofort zurück, wie man so etwas denn sagen könne. Er suchte auf der Stelle (also im Pausenhof) das Gespräch mit demjenigen. Stets wurde sein unbedingter Glaube an das Gute in jedem von uns deutlich. Auch die Hartgesottenen blieben ihm gegenüber nach ein oder zwei Ausreißern höflich. Man wollte ihn einfach nicht enttäuschen. Dieser Glaube an uns entsprang aber nicht einer Naivität, sondern seinem inneren Bild davon, wie wir sein könnten.

Im Hintergrund setzte er sich regelmäßig still und leise für einige der »schwierigen Fälle« ein und versuchte bei ihnen, den Eltern und der Schulleitung das Vertrauen zu stärken, dass sie das Abitur schaffen könnten. Auch der Schuldirektor ließ sich von »Papa Link«, wie wir ihn heimlich nannten, beeinflussen. Nicht wenige haben seinem Glauben an sie ihr Abitur zu verdanken. Dieser Mann beeindruckt mich im Nachhinein noch mehr als damals, weil ich erst heute verstehe, welche Charakterstärke und welches Menschenbild er hatte. Damit bewirkte er bei manchen Schülern mehr als das ganze restliche Lehrerkollegium zusammen. Er war weder ein strenger noch ein besonders dominanter Lehrer, aber er besaß Herzengüte, Überzeugungskraft und Demut. Als wir zum Schulabschluss unsere Abizeitung herausgaben, war er einer von zwei Lehrern, die rundweg positiv dargestellt wurden. Dieser Mann hatte sich unseren Respekt verdient. Er war eine außergewöhnliche Persönlichkeit und hat sehr wahrscheinlich nicht nur mich nachhaltig beeindruckt.

Knapp 30 Jahre nach meiner Schulzeit fand ich in einem Buch über Glück den Wink, dass es nicht nur den Empfänger, sondern auch den Absender glücklich macht, einen Dankesbrief zu schreiben. Ich wusste, dass Robert Link bereits über 90 Jahre alt sein musste, falls er noch lebte. Über meine alte Schule fand ich tatsächlich seine Adresse heraus und schickte ihm dieses Buch. In einem Brief erzählte ich ihm, wie er mich und mein Leben beeinflusst hatte. Seine Frau und seine Kinder antworteten mir in seinem Namen, da er selbst erkrankt war. In dem Brief schrieben sie etwas, das bezeichnend für ihn ist: »Früher antwortete unser Vater/mein Mann hin und wieder, wenn er nach seinem Beruf



gefragt wurde: ›Ich bin von Beruf Mensch.‹ Bis zum heutigen Tag bemüht er sich, sein Bestes zu geben. ›Mensch zu sein und Mensch zu werden – trotz alledem und alledem‹ ist immer noch sein Lebensmotto.«

Später hörte ich an der Universität Mannheim im Grundstudium mit über 500 Kommilitonen Marketingvorlesungen von Prof. Dr. Hans Raffée, der auch ein Leader ist. Er war ein begnadeter Rhetoriker, und wir BWL-Studenten hingen an seinen Lippen. Die letzten 15 bis 20 Minuten seiner 90-minütigen Vorlesungen nutzte er jeweils, um uns einen Artikel über gesellschaftliche Themen aus der *ZEIT* oder der *FAZ* vorzulesen, den er anschließend kommentierte. Raffée hielt uns BWL-Studenten zu einem Studium generale an und ermahnte uns immer wieder: »Werden Sie nicht zu Fachidioten und besuchen Sie auch Vorlesungen an anderen Fakultäten. Hören Sie mal bei den Kollegen etwas über Ethik oder Geschichte. Bilden Sie sich.« Raffée stand in dem Ruf, sehr viel für die Studenten zu tun. Unter anderem organisierte er Besuche von Kunstausstellungen in den Mannheimer Museen. Mit seinen Wahlpflichtfachstudenten unternahm er mehr Kursfahrten als andere Professoren, die unter anderem regelmäßig ins Kloster führten. Dort trafen die Studenten auf einen sehr gebildeten Mönch, der Vorstände beriet und mit dem sie stundenlang die Bedeutung von Werten diskutierten. Professor Raffée förderte die Studenten nicht nur beruflich, indem er zum Beispiel Kontakte zu Unternehmen herstellte, sondern auch in ihrer menschlichen Entwicklung. Er nahm sich Zeit, wann immer ein Student ihn darum bat. Raffée war für mich ein Vorbild an Integrität, lebensbejahender Energie und Menschlichkeit. Obwohl er unter anderem wegen seiner brillanten Rhetorik ein in Kreisen der nationalen Wirtschaft bekannter Professor war, redete er mit uns Studenten sowohl in der Vorlesung als auch im Einzelgespräch immer auf Augenhöhe. In den Vorlesungen zeigte sich sein humanistisches Menschenbild und sein Glaube an uns Studenten als herausragende Persönlichkeiten. Auch er sah das Beste in uns und forderte uns auf, es zu entwickeln und hervorzubringen. Die Wirkung eines solchen ausgesprochenen Vertrauens ist so fulminant, dass man es am liebsten auf der Stelle rechtfertigen würde. Ich habe gehört, dass ihn zu seiner nächtlichen Emeritierungsfeier über hundert ehemalige Doktoranden und Studierende überraschten, die aus aller Welt angereist waren, um ihn mit einem Fackelzug von

seinem Haus zur Universität zu geleiten. Kennen Sie jemanden, der mit hundert Fackelträgern, von denen viele Tränen in den Augen hatten, aus seinem Amt geleitet wurde?

Natürlich geht jemand wie Hans Raffée nicht einfach in den Ruhestand, nur weil er ein bestimmtes Lebensalter erreicht hat. Er setzte sich auch weiterhin für seine Studenten ein. Damals brach der Kontakt der Alumni zu ihrer deutschen Universität nach Beendigung des Studiums in der Regel vollständig ab. Alumni-Organisationen, wie man sie aus den USA und vielen Ländern der Welt kennt, gab es hierzulande nicht. Nach seiner Emeritierung 1994 beteiligte sich Raffée deshalb als erster Vorsitzender am Aufbau der Absolventenvereinigung AbsolventUM (Absolventen der Universität Mannheim). Die 1995 ins Leben gerufene Organisation wurde unter anderem 1998 vom damaligen Bundespräsidenten Roman Herzog als Innovation im Hochschulbereich ausgezeichnet und heute noch gilt AbsolventUM als *der* Maßstab für alle universitären Absolventennetzwerke im deutschsprachigen Raum. 2003 wurde Raffée für sein universitäres, kirchliches und kulturelles Engagement mit dem Bundesverdienstkreuz 1. Klasse geehrt.

Der dritte großartige Leader auf meinem Weg war der Chef, von dem ich Ihnen in diesem Buch berichte. Ich nenne seinen Namen nicht und habe die Inhalte zum Teil etwas verfremdet, denn einiges, was ich in diesem Buch über ihn erzähle, ist doch sehr persönlich, wie Sie noch merken werden. Von ihm erfahren Sie jeweils etwas zu Beginn der einzelnen Kapitel.

## **Serving Leader versus Selfserving Leader**

Hinter dem Lebenswerk so hervorragender Leader steckt eine Geisteshaltung. Ich kam der Geisteshaltung dieser großartigen Leader das erste Mal inhaltlich auf die Spur, als ich mich mit dem 1990 verstorbenen amerikanischen Autor Robert K. Greenleaf beschäftigte, der mit dem Aufsatz »The servant as leader« von 1970 international bekannt wurde. In diesem Artikel hatte er den Begriff Servant-Leader geprägt. Da der Begriff »servant« nicht dieselbe Konnotation hat wie das deutsche »Die-