

Danksagungen

Die Herausforderung, ein Buch zu schreiben, wird oft mit der Geburt eines Babys verglichen. Ich kann zwar nicht wirklich über die innere Erfahrung einer gebärenden Mutter sprechen, aber über meine innere Erfahrung beim Schreiben dieses Buches. Es gab Zeiten, in denen ich optimistisch und enthusiastisch war, aber es gab auch Zeiten, in denen ich nicht sicher war, ob ich weitermachen wollte, weil ich mich festgefahren fühlte. Wie die Leserinnen und Leser in Kapitel 7, das Positivität und Resilienz behandelt, sehen werden, hat mir die Anwendung dessen, was ich dort erzähle, geholfen, diese Hindernisse zu überwinden. Eine weitere wertvolle Ressource waren die Menschen, die mich in den verschiedenen Phasen des Schreibprozesses unterstützt haben. Ich möchte den folgenden Personen meine tiefe Dankbarkeit und Anerkennung aussprechen – mein Ziel ist es, ihre Güte weiterzugeben:

Robert E. Quinn, der meine Erkenntnisse zum Thema Leadership stark geprägt hat, gab mir sehr wertvolle Anregungen für die Umsetzung des ASPIRE-Modells mit dem Competing Values Framework, das er und John Rohrbaugh ursprünglich entwickelt haben (siehe Anhang).

Ken Blanchards Fragen und Hinweise ermutigten mich, meinen Ansatz für die Bedürfnisse meiner Leserschaft zu überdenken. Er unterstützte auch meine Überlegungen, das ASPIRE Leadership-Modell auf das von ihm entwickelte SLII®-Modell anzuwenden (siehe Anhang).

Phyllis Ring half mir großzügig, indem sie ihr Fachwissen als erfahrene Autorin mit mir teilte, die Kapitel während der Ausarbeitung beurteilte und mir, was am wichtigsten war, während des gesamten Schreibprozesses emotional beistand.

Donna Kozik und ihr Team, die mir bereits bei der Bearbeitung und Veröffentlichung meines ersten Buches, *The Boomerang Approach*, zur Seite gestanden hatten, bearbeiteten das Manuskript und griffen mir bei der Veröffentlichung der englischen Version unter die Arme.

Leona Stahlmann, die zu einer neuen Generation vielversprechender deutscher Autoren gehört, hat mir eine wichtige neue Perspektive auf das Manuskript eröffnet.

Die Gespräche mit meinem Kollegen Udaiyan Jatar (U.J.) und die vielen Projekte und Lehrveranstaltungen, an denen wir gemeinsam gearbeitet

tet haben, haben mich dazu inspiriert, das ASPIRE Leadership-Modell zu entwickeln und es auf sein Blue Earth Model® für Innovation anzuwenden (siehe Anhang).

Bret Lessman, Augusta Nash und Günther Stahlmann haben frühe Versionen des Manuskripts gelesen, ebenso wie Greg Camenzind, der auch die digitalen Aktivitäten zur Markteinführung vorantrieb.

Dick und Emily Axelrod, Steve Piersanti, Jennifer Kahnweiler und Nancy Dahl gaben mir kostbare Ratschläge für meinen Weg im Verlagswesen und im Marketing.

Kerstin Lange, für die Beratung bei der Übersetzung aus dem Englischen und meine Nichte, Michelle Lomb für die Gestaltung des Buchumschlags.

Meine Frau, Marianne Bernardes, war immer für mich da, wenn ich Ideen oder, was noch wichtiger war, Zuspruch brauchte. Meine Kinder Maximilian und Sofia haben mich bei der Arbeit am Manuskript ermuntert und daran erinnert, warum ich *ASPIRE* schreibe.

Ebenso dankbar bin ich für die Inspiration und für all das, was ich durch die Werke folgender Personen gelernt habe – unter anderem sind dies: Karen Armstrong, Brené Brown, Choden, Stephen Covey, Peter Drucker, Rafael Echeverría, Lisa Feldman Barrett, Charles Feltman, Joseph Folkman, Viktor Frankl, Barbara Frederickson, Paul Gilbert, Daniel Goleman, Robert Greenleaf, Joseph Grenny, Suzanne E. Hidi, Dacher Keltner, Abraham Maslow, Kristin Neff, Dan Newby, Lucy Nuñez, Gisela Oettingen, Julio Olalla, Alexis Phillips, Gifford Pinchot, Libba Pinchot, Ann K. Renninger, Lou Salomon, Phil Sandahl, Martin Seligman, Paul J. Silvia, Paul J. Zak, and John Zenger (Hinweise auf einige ihrer Werke finden Sie im Literaturverzeichnis). Ich bin dankbar dafür, auf ihren Schultern stehen zu dürfen.

Nicht zuletzt danke ich allen Menschen, deren Geschichten ich hier anonym wiedergegeben habe, und insbesondere jenen, die mir erlaubt haben, ihre Namen zu nennen, darunter Anke Jahn, die mir von ihrer Flucht aus der DDR erzählte; Manuel Heart, der Ratsvorsitzende der Ute Mountain Ute Tribe; Traci Snowden, Gründerin und CEO von Apto Global; Srinivas Yamujala, globaler Technologiemanager, und Klaus Moegling, Autor und Aktivist.

„Viele kleine Leute, die an vielen kleinen Orten viele kleine Dinge tun, können das Gesicht der Welt verändern.“

– East Side Gallery, Gedenkstätte Berliner Mauer –

Vorwort: Die ungreifbare Kraft

Viele persönliche Erfahrungen haben mich bei der Entwicklung des ASPIRE Leadership-Modells inspiriert, doch ein Ereignis sticht dabei besonders heraus – wie kein anderes Erlebnis demonstriert es die Rolle von Emotionen als die treibende Kraft von Veränderungen. Lassen Sie uns in die Zeit und an den Ort dieser Erfahrung zurückkehren.

Der Mauerfall

Es ist der 9. November 1989, und ich bin im Urlaub auf Kuba. Es ist schon spät und ich versuche zu schlafen, aber laute Jubelrufe vor meinem Hotelzimmer halten mich wach. Ich stehe auf und öffne die Tür, um die Krawallmacher zu bitten, leise zu sein, aber bevor ich etwas sagen kann, schreit mir ein Mann ins Gesicht: „Die Mauer ist gefallen!“ Ich schüttle den Kopf und denke: Wie betrunken muss er sein, dass er glaubt, die Mauer sei gefallen? Ich gehe zurück ins Bett, ohne zu glauben, was ich gehört habe.

Leben mit der Mauer

Ich bin in Fulda aufgewachsen, nur 30 Kilometer entfernt von der damaligen Grenze zur DDR. Diese Grenze war Teil des „Eisernen Vorhangs“, einem ungefähr 7000 Kilometer langen Wall aus Zäunen, Mauern, Minenfeldern und Wachtürmen, die Europa von Norwegen bis zum Schwarzen Meer teilte. Die Berliner Mauer, die Teil dieser physischen Barriere war, wurde 1961, als ich fünf Jahre alt war, gebaut, um die Abwanderung aus dem Osten Deutschlands in den Westen zu stoppen.

Der „Eiserne Vorhang“ verlief durch unser heimisches Gebirge, die Rhön. Ich wanderte dort des Öfteren mit Freunden entlang des schwer bewachten Doppelzauns und beobachtete die DDR-Wachen in ihren Türmen, während sie uns beobachteten. Der Raum zwischen dem doppelten Zaun wurde „Todesstreifen“ genannt: Die ostdeutschen Wachen hatten den Befehl, jeden zu erschießen, der versuchte, über die Grenze zu fliehen. Im Fernsehen sah ich manchmal Bilder von Verwundeten oder Toten, die von ostdeutschen Wachleuten weggetragen wurden.

Während ich mich auf meiner Seite der Grenze frei äußern konnte, war dies dem Cousin meines Vaters, Heinz, auf der anderen Seite nicht möglich. Kurz nach seinem Abitur im Herbst 1950 hatte Heinz eine Gruppe von Freunden bei sich zu Hause versammelt, wo sie sich über die jüngsten Einschränkungen des Wahlrechts durch die DDR-Regierung austauschten. Sie sahen darin eine Bedrohung von Freiheit und Demokratie und diskutierten Möglichkeiten, ihre Mitbürger darüber zu informieren. Doch setzten sie ihre Idee des Druckens von Flugblättern niemals um. Fast zwei Jahre waren vergangen, als eines Nachts die Polizei vor Heinz' Tür stand und ihn unter einem falschen Vorwand entführte und dem sowjetischen Geheimdienst (Ministerium für Staatssicherheit, MGB) übergab. Heinz' Freunde wurden auf ähnliche Weise verschleppt. Jemand hatte ihre Namen und Informationen über ihr Treffen verraten. In einem geheimen Prozess vor einem sowjetischen Militärgericht wurden Heinz und drei seiner Freunde wegen der „Planung terroristischer Handlungen“ zum Tode verurteilt; der Rest der Gruppe zu 25 Jahren Gulag. Am 23. Oktober 1952, einen Tag vor seinem 21. Geburtstag, wurde Heinz aus seiner Zelle im berüchtigten Butyrka-Gefängnis in Moskau in den Hinrichtungsraum geführt. Er wurde durch einen Schuss in den Hinterkopf hingerichtet. Seine Leiche wurde kurzerhand eingäschert und seine Asche zusammen mit der vieler anderer auf dem Moskauer Donskoi-Friedhof verstreut.

Ungreifbare Barrieren

Das Gebiet meiner Heimatstadt Fulda wurde vom US-Militär als „Fulda Gap“ bezeichnet, weil die topographischen Bedingungen eine Lücke boten, durch die die Sowjetunion möglicherweise mit ihren Panzern nach Westdeutschland eindringen und einen Keil in das NATO-Gebiet treiben

konnte. Sollte es zu einem solchen Angriff kommen, stellte eine nukleare Antwort der Amerikaner eine sehr reale Möglichkeit dar. Für den Fall, dass es zu einem dritten Weltkrieg zwischen den Ländern des Warschauer Paktes und der NATO käme, wurde prophezeit, dass er hier, im „Fulda Gap“, beginnen würde. Wenn ich daran denke, wie nahe wir damals einem solchen Schreckensszenario waren, läuft es mir immer noch eiskalt den Rücken herunter.

Obwohl die westdeutschen Politiker versuchten, die Hoffnung auf eine Wiedervereinigung am Leben zu erhalten, schien sie unwahrscheinlich. Dies lag vor allem an der Kontrolle, die das DDR-Regime über die Bevölkerung ausübte, und an der Kontrolle und Macht, die die Sowjetunion über das ostdeutsche Regime hatte.

Angesichts dieser unüberwindbaren Barrieren – des „Eisernen Vorhangs“ und der Atomwaffen, die uns zu vernichten drohten – lag eine friedliche Revolution, die die Mauer zum Einsturz bringen könnte, jenseits meiner Vorstellungskraft. Hinzu kam die meiner Jugend zuzuschreibende fehlende historische Perspektive, die es mir nicht erlaubte, eine andere Zukunft für möglich zu halten. Es fehlte mir diesbezüglich an Optimismus.

Emotionen prädisponieren uns zum Handeln oder Nichthandeln. So wie mein mangelnder Optimismus ein Hindernis für die Vorstellung einer Zukunft ohne Mauer war, waren Angst und Hoffnungslosigkeit für die Mehrheit der Ostdeutschen nicht greifbare Hindernisse, die sie davon abhielten, kollektiv und koordiniert Maßnahmen zu ergreifen, um das zu fordern, was sie erstrebten: Freiheit und Demokratie. Die Überwindung dieser emotionalen Barrieren erforderte einen emotionalen Wandel.

Im Sommer 1989, nur wenige Wochen vor dem Mauerfall, flüchteten Tausende von DDR-Bürgern in den Westen, weil sie keine Hoffnung hatten, dass sich in ihrem Land etwas ändern würde. Anke Jahn, eine Freundin von mir und damals 18-jährige Leipzigerin, beschreibt es so: „Die Stimmung in unserer Stadt war noch sehr gedrückt und pessimistisch. Obwohl ich, wie viele meiner Freunde, einen Gorbatschow-Anstecker – ein Symbol des Wandels – auf meiner Jacke trug, hatte ich keine Hoffnung, dass sich die Dinge tatsächlich ändern würden.“

Während Anke pessimistisch war, dass sich die Situation in ihrem Land ändern könnte, verspürte sie einen plötzlichen Optimismus, die Flucht in den Westen zu schaffen. Ohne ihrer Familie ihre wahren Absichten mit-

zuteilen, brach sie am 31. Juli mit einer Freundin zu einem Urlaub nach Ungarn auf. Sie übernachteten auf einem Campingplatz in der Nähe der Grenze zu Jugoslawien und hofften, dass einer der vorbeifahrenden Lastwagen sie über die Grenze schmuggeln würde. Jeden Tag warteten sie am Straßenrand. Nach zwei Wochen des Wartens erklärte sich ein westdeutscher LKW-Fahrer, der auf dem Weg nach Griechenland war, bereit, sie mitzunehmen. In der Nacht holte er sie ab, versteckte sie unter einer Plane auf der Ladefläche und brachte sie zur ungarisch-jugoslawischen Grenze. An der Grenze hielt der Lastwagen an, und sie hörten die Stimmen der Grenzwatchen. Anke und ihre Freundin hielten den Atem an, während die Watchen das Fahrzeug mit ihren Taschenlampen untersuchten. „Die Gesichter der Watchen waren so nah an unseren Gesichtern, dass wir Angst hatten, sie könnten uns atmen hören“, erinnert sich Anke. Die beiden wurden nicht entdeckt. Einen Tag später überquerten sie die Grenze nach Griechenland und gingen direkt zum westdeutschen Konsulat. Nun waren sie frei.

Jahre später erzählte mir Anke, dass sie diese riskante Entscheidung der Flucht in den Westen getroffen hatte, weil sie sich nichts sehnlicher wünschte, als frei zu reisen und frei eine Regierung wählen zu können, die ihr Hoffnung für die Zukunft gab. Sie war pessimistisch, dass das DDR-Regime jemals die Forderung der Bürger nach Reisefreiheit und freien Wahlen erfüllen würde.

Emotionen – Die ungreifbare Kraft des Wandels

Zu Beginn des Herbstes 1989 schlug die Stimmung in der DDR plötzlich um. Der Keim der Hoffnung und des Optimismus, dass Freiheit und Demokratie möglich seien – dieselbe Vision, für die Heinz gestorben und Anke geflüchtet war –, bekam durch eine kleine Gruppe von Menschen am 4. September 1989 in Leipzig einen entscheidenden Schub. Es war der Beginn der Montagsdemonstrationen. Diese fanden nach dem montäglichen Friedensgebet statt, das regelmäßig in der Nikolaikirche abgehalten wurde. Diese friedlichen Demonstrationen wurden dann Montag für Montag fortgesetzt, wobei die Zahl der Demonstranten rasch zunahm.

Die Organisation und die Teilnahme an den Friedensgebeten und Demonstrationen erforderten großen Mut. Christian Führer und Christoph

Wonneberger, die beiden jungen Pastoren, die die Montagsgebete veranstalteten, bekamen den Druck des DDR-Geheimdienstes in Form von „Bearbeitung“ und „Zersetzung“ zu spüren. Auch Menschen, die friedlich demonstrierten, wurden brutal verprügelt und inhaftiert. Trotz dieser Einschüchterungsversuche, die die Stimme der Bevölkerung zu unterdrücken versuchten, wuchs die Beteiligung an den Montagsdemonstrationen Woche für Woche zunächst auf 70.000, dann auf 120.000 und schließlich auf 320.000 am 23. Oktober, an dem Tag, an dem in einer Stadt mit 500.000 Einwohnern mehr Menschen auf die Straße gingen als Menschen von ihren Fenstern aus zusahen. Bewohner anderer Städte folgten diesem Beispiel, und im ganzen Land gingen Millionen auf die Straße.

Der entscheidende Moment kam am Abend des 9. November 1989, als Günter Schabowski, Sprecher des Politbüros der SED, vor internationalen Pressevertretern verkündete, dass die Grenze „ab sofort“ für DDR-Bürger geöffnet werde. Nur wenige Kilometer vom Internationalen Pressezentrum in Ost-Berlin, dem Ort dieser Ankündigung, entfernt, biss der 46-jährige Harald Jäger, ranghöchster Offizier am Grenzübergang Bornholmer Straße, gerade in sein Abendbrot, als er im Fernsehen von dieser Bekanntgabe erfuhr. In dieser Nacht sollte er nicht mehr dazu kommen, sein Brot zu Ende zu essen. Stattdessen rief er sofort seinen Vorgesetzten, Oberst Rudi Ziegenhorn, an und bat ihn um Anweisungen, wie er mit der Situation umgehen solle. Doch Ziegenhorn wies Schabowskis Verkündung zurück und gab Jäger den Befehl, den Grenzübergang auf keinen Fall zu öffnen.

Auch Ost-Berliner Bürger hatten Schabowskis Presseerklärung verfolgt. Sie verließen ihre Häuser und machten sich auf den Weg zu den Grenzübergängen. Als Harald Jäger und die ihm unterstellten Offiziere an der Bornholmer Straße sahen, wie die zum Tor drängende Menge in kurzer Zeit immer größer wurde und rief: „Macht das Tor auf!“, wuchs unter ihnen die Befürchtung, dass sich jemand in der Menge zu einem Übergriff hinreißen lassen könnte und sie selbst dann dazu gezwungen wären, das Feuer zu eröffnen. Jäger, der im Laufe des Abends seinen Vorgesetzten wiederholt anrief, um angesichts der sich anbahnenden Eskalation neue Anweisungen einzuholen, wurde in einem dieser Anrufe sogar damit gedroht, dass er die Konsequenzen tragen müsse, wenn er sich dem Befehl widersetze. Als jedoch der Druck der Menge auf das Tor weiter stieg, gab Ziegenhorn schließlich die Anweisung, die am lautesten schreienden Leu-

te ausreisen, aber nicht wieder einreisen zu lassen. Als Harald Jäger diesem Befehl folgte, machte dies die Situation nur noch schlimmer, denn die unfreiwillig Ausgereisten drängten nach kurzem Aufenthalt in West-Berlin wieder darauf, zurückkehren zu können. Viele hatten ihre Kinder in ihren Wohnungen zurückgelassen und mussten deshalb nach Hause. Nun kam der Druck von beiden Seiten des Grenzübergangs. Als Jäger die Meinung seiner Offiziere einfordern wollte, wichen diese aus und schoben ihm allein die Verantwortung zu, eine Entscheidung zu treffen. In diesem kritischen Moment fühlte sich Jäger sowohl von seinen Vorgesetzten als auch von seinen Genossen im Stich gelassen. Nach stundenlangem inneren Ringen befahl er schließlich, die Menschen passieren zu lassen. Grenzschrützer an anderen Kontrollpunkten zogen nach, und weltweit konnte man im Fernsehen verfolgen, wie die Menschen von Ost- nach West-Berlin strömten, auf die Mauer kletterten und ekstatisch feierten.

Als Harald Jäger Jahre später zu seiner Entscheidung befragt wurde, lehnte er es ab, sich für den Fall der Mauer zu rühmen, und würdigte stattdessen die Menschen, die für Freiheit und Demokratie auf die Straße gegangen waren. Millionen von Menschen, die jahrzehntelang durch Angst, Hoffnungslosigkeit und Misstrauen gelähmt gewesen waren, hatten zu Optimismus und Mut gefunden, der ungreifbaren Kraft, die sie mobilisierte, um die unüberwindbare physische Barriere zu Fall zu bringen: die Berliner Mauer.

Warum wir die Art und Weise, wie wir führen, ändern müssen

Ich bin in der alten Bundesrepublik aufgewachsen, die durch eine physische Barriere vom Osten Deutschlands abgeschnitten worden war. 30 Jahre nach dem Fall der Mauer lebe ich in den Vereinigten Staaten, also erneut in einem Land, das gespalten ist. Doch im Grunde genommen betrifft diese Spaltung nicht nur die Menschen in den USA, sondern sehr viele Menschen auf der Welt. Was sie heute voneinander trennt, ist oft keine Mauer aus Ziegeln oder Stacheldraht, sondern eine Mauer aus Emotionen. Angst, Ressentiments, Wut und Misstrauen schotten die Menschen voneinander ab und hindern sie daran, zusammenzuarbeiten. Globale Herausforderungen, die die Zukunft der Menschheit bedrohen, wie der Klimawandel, Pandemien, wirtschaftliche und soziale Ungleichheiten oder Migrations-

bewegungen, erfordern indessen, dass wir Spaltungen überwinden und kooperieren.

Angesichts dieser Herausforderungen müssen wir unser Führungsverhalten in einer Weise ändern, das dazu führt, die Spaltung zu überwinden. Aber dies ist nicht so einfach, weil es ungreifbare Hindernisse gibt – unsere Emotionen. Neurowissenschaftler wie António Damásio betonen die zentrale Rolle von Emotionen bei unseren Entscheidungen und somit auch bei unseren Handlungen. Kurz gesagt, Emotionen bestimmen unser Verhalten. Die gute Nachricht ist, dass Emotionen erlernt werden können. Das heißt, Sie können sich Ihrer Emotionen bewusst werden, diese verändern und damit auch Ihr Führungsverhalten. Ja, das ist richtig – Sie können lernen, Ihre Emotionen zu verändern. Die Frage ist nur, welche Emotionen sind am wichtigsten, und wie können Sie diese erlernen? Die folgende Einführung gibt einen Überblick über sieben wesentliche Emotionen, die gezielt das Führungsverhalten aktivieren, mit dem Sie positive Veränderungen bewirken.