

CARSTEN K. RATH

OHNE

FREIHEIT

IST FÜHRUNG NUR EIN F-WORT

MITARBEITER ENTFESSELN
KUNDEN BEGEISTERN
ERFOLGE FEIERN



GABAL



Carsten K. Rath

OHNE FREIHEIT
IST FÜHRUNG
NUR EIN F-WORT

Für David!

LESEPROBE

Dies ist eine unverkäufliche Leseprobe des Buches

Ohne Freiheit ist Führung nur ein F-Wort

von Carsten K. Rath.

Printausgabe:

256 Seiten, Hardcover

ca. € 24,90 (D) / € 25,60 (A)

ISBN 978-3-86936-749-1

E-Book (E-Pub):

ca. € 20,99 (D) / € 20,99 (A)

ISBN 978-3-95623-452-1

E-Book (PDF):

ca. € 20,99 (D) / € 20,99 (A)

ISBN 978-3-95623-451-4

Liebe Leserin, lieber Leser,

wenn Ihnen die Leseprobe gefällt und Ihr Interesse geweckt hat, freuen Sie sich auf die Bucherscheinung von *Ohne Freiheit ist Führung nur ein F-Wort* im März 2017.

Wenn Sie mögen, mailen Sie uns gerne Ihr Feedback, Ihre Meinung, Ihre Gedanken zum Buch an: andschana.gad@gabal-verlag.de

Viele Grüße von Ihrem GABAL Verlag

PS: Weitere Infos zum Buch und zum Autor finden Sie unter: www.gabal-verlag.de

Carsten K. Rath

**OHNE FREIHEIT
IST FÜHRUNG
NUR EIN F-WORT**

**Mitarbeiter entfesseln
Kunden begeistern
Erfolge feiern**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-749-1

Lektorat: Christiane Martin, Köln | www.wortfuchs.de
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martintech.de
Autorenfoto (Umschlag): Giorgio Balmelli
Illustrationen, Satz und Layout: Judith Hilgenstöhler, Hamburg | www.daisydraft.com
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2017 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

www.twitter.com/gabalbuecher

www.facebook.com/Gabalbuecher

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT VON DR. FLORIAN LANGENSCHIEDT

PROLOG

Freiheit für COMO

1. BEFREIUNGSSCHLAG

Warum es in den erfolgreichsten Unternehmen nur Entscheider gibt

2. FREIHEIT VERPFLICHTET

Warum unabhängige Mitarbeiter Ihr Vertrauen verdienen

3. REDEFREIHEIT

Warum starke Chefs klare Worte sprechen

4. WINNING-TEAMS

Warum Individualisten die besseren Teamworker sind

5. PIONIERGEIST

Wie Freiheit Innovation entfesselt

EPILOG

Freiheit ist unheilbar

QUELLENVERZEICHNIS

STICHWORTVERZEICHNIS

DER AUTOR

PROMINENTE STIMMEN ZUM BUCH

Der **COMO** (Kurzform von Corporate Monkey) ist eine Gattung von Managern aus der Familie der Führungskräfte. Sie sind eine mittelmäßig erfolgreiche, aber extrem weitverbreitete Gruppe und auf allen Führungsebenen von der Teamebene bis zum Vorstand anzutreffen. COMOs kommen außerdem in jeder Branche vor. Als extrem effiziente Parasiten können sie ein Team, eine Abteilung oder ein Unternehmen in kürzester Zeit aushöhlen, um zum nächsten Unternehmen weiterzuziehen. Ihr extrem hoher Verbreitungsgrad ist darauf zurückzuführen, dass sie beinahe jede Berufung simulieren können, oft über viele Jahrzehnte unentdeckt, solange sie dabei eine Führungsposition bekleiden. Ihre extrem raffinierte Tarnung kommt vor allem durch die Durchmischung mit zahlreichen anderen Arten zustande: Kreuzungen des COMOs mit fleißigen Arbeitsbienen sind ebenso bekannt wie Mischformen mit dem Gemeinen Faultier.

Der COMO ernährt sich ausschließlich von Kokosnüssen wie Boni, geldwerten Vorteilen und Machtversprechen, die das Leittier einer COMO-Herde verwaltet. Die strategische Verteilung der Kokosnüsse dominiert die gesamte Lebensgestaltung der COMOs. Die enorme Resistenz des COMOs gegen die widrigen, weil leistungsbetonen-

den Lebensumstände einer freien Wirtschaft ist vor allem auf seine vermeintliche Ähnlichkeit mit einer anderen Gattung von Führungskräften zurückzuführen: dem Leader. Von ihm unterscheidet er sich jedoch durch oberflächlich schwer erkennbare, dafür in ihrer Wirkung gravierende Differenzen in der inneren Führungshaltung, die oft erst bei der Konfrontation mit sinnorientierten Mitarbeitern und mündigen Kunden zutage treten. Einen klaren Hinweis, ob es sich um einen COMO oder einen Leader handelt, bietet der Lebensraum: COMOs überleben ausschließlich in Gefangenschaft, während der Leader die Freiheit braucht wie die Luft zum Atmen.

Aktuelle Hinweise lassen den Schluss zu, dass die Gattung der Leader den COMOs evolutionär in jeder Hinsicht überlegen ist, sobald es zu gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandelerscheinungen kommt. Ein aktuelles Forschungsprojekt unter der Leitung von Carsten K. Rath verspricht neue Erkenntnisse, die endlich auch eine eindeutige Identifikation von COMOs und ihre Abgrenzung gegenüber Leadern ermöglichen würden, bevor diese ein weiteres Unternehmen unentdeckt ruinieren.

VORWORT VON DR. FLORIAN LANGENSCHIEDT

Zum Aufwärmen: Gedanken über die Freiheit

Es gibt sicher Glück in Diktaturen. Aber auf die Dauer will der Mensch frei sein. Sich nicht vorschreiben lassen, wie sein Glück und Leben auszusehen haben – selbst wenn der Diktator es gut meint. Und erst recht nicht sich einsperren, versklaven oder unterdrücken lassen.

Deshalb stand das Volk im ehemaligen Ostblock auf und spülte die sozialistischen Machthaber weg. Deshalb schüttelten die Menschen in vielen Ländern am Mittelmeer ihre Diktatoren ab. Nach den großen historischen Revolutionen in Europa und Amerika, nach Aufklärung und Demokratisierung haben wir die Freiheit in uns wie Blut im Herzen und Atem in der Lunge: Wir wollen bestimmen, wer wir sind und was wir tun. Wir wollen Freiheit. Erst von den Eltern, dann von den Lehrern und immer vom Staat.

Nur bei der Arbeit war Freiheit die längste Zeit nicht im selben Maße ein Thema. Bei der Arbeit lassen wir uns immer noch gängeln. Ausgerechnet da, wo wir die meiste Zeit unseres Lebens verbringen, lassen wir uns von Unfreien führen und kontrollieren. Warum? Und wie können wir das ändern?

Diesen Fragen stellt Carsten K. Rath sich in diesem Buch. Es ist das Buch von einem, der aufbrach, das Führen neu zu lernen. Carsten geht mit seinen Unternehmen und mit seiner Art zu führen einen ganz eigenen Weg. Ihn auf diesem Weg zu begleiten, ist aufrüttelnd, unterhaltsam und hier und da auch ein bisschen schmerzhaft. Mit der Freiheit ist es wie mit der Heilung: Manchmal muss es ein bisschen wehtun, bevor es besser werden kann. Nennen wir es: Wachstumsschmerzen.

Natürlich, darauf verweist schon die bloße Notwendigkeit von Führung, sollten wir nicht glauben, dass wir je ultimativ frei sein könnten. Werbung, Mode, Geld, Umgebung, Medien – ständig werden wir beeinflusst. Die Autonomie ist immer eine scheinbare. Aber lieber Verführung und sanfter Einfluss als Polizeistaat und Zensur! Gleichzeitig verunsichert uns ein zu hohes Maß an Freiheit, wenn sie nicht auf ein

Ziel gerichtet ist. Zu viele Wahlmöglichkeiten machen unzufrieden. Mancher freut sich im Urlaub ohne Terminplan nach einer Weile auf sein klar strukturiertes Alltagsleben. Wir sind nicht dazu gemacht, ständig zwischen unendlich vielen Optionen zu wählen – und wir können auch gar nicht jede Entscheidung qualifiziert selbst treffen. Wir wünschen uns Orientierung. Auch bei der Arbeit: Wir wollen geführt werden. Aber nicht von Diktatoren und Autokraten, denen es nur um Macht und den eigenen Vorteil geht. Sondern von Menschen, die das Gleiche wollen wie wir: frei sein und etwas bewirken.

Wir wollen frei sein, um uns freiwillig zu binden. Freiheit ohne Verantwortung und Bindung mag kurzzeitig reizvoll sein, auf die Dauer ist sie, wie im offenen Meer ausgesetzt zu sein. Deshalb suchen wir uns Aufgaben, verlieben uns, bekommen Kinder – und arbeiten. Wir schaffen uns aus eigener Entscheidung heraus Strukturen und Ziele. Wir brauchen sie zum Glück genauso wie die Freiheit, sie selbstbestimmt auszuwählen.

Freiheit gibt keine Garantie für Glück und Sinn, aber sie ist eine Voraussetzung dafür.

Dr. Florian Langenscheidt





PROLOG

FREIHEIT FÜR COMO

Mit einem dumpfen Geräusch schlägt mein Sitznachbar auf dem Boden der Flugzeugkabine auf. Er ist mit dem Fuß im Riemen meiner Umhängetasche hängen geblieben, die vor mir liegt. Meine Papiere verteilen sich quer über den Kabinenboden. Und er liegt dazwischen, der Länge nach im Gang ausgestreckt, zu Fall gebracht von meiner Tasche.

Normalerweise würde ich mich jetzt wahnsinnig schlecht fühlen. Sie kennen den Effekt, wenn man jemanden stürzen sieht: Man leidet förmlich mit und will sofort helfen. Umso mehr, wenn man auch noch eine Mitschuld trägt, wenigstens gefühlt. Eigentlich würde ich jetzt aufspringen und mich vergewissern, dass nichts Schlimmes passiert ist. Ich würde dem Mann im Business-Anzug auf die Beine helfen und mich dafür entschuldigen, dass mein Gepäckstück an dem Unheil beteiligt war.

Nicht in diesem Fall. Zu meiner eigenen Überraschung muss ich mir eingestehen, dass sein Sturz mir so gar nicht leidtut. Irgendwie hebt er sogar meine Laune. Ich fange den Blick der Flugbegleiterin ein. Die ist besser als ich darin, ihre Gefühle zu verbergen, aber so ganz gelingt es auch ihr nicht. Die Schadenfreude, professionell unterdrückt, zeigt sich in einem Zucken ihrer Mundwinkel. Und mich selbst höre ich sagen: „Hochmut kommt vor dem Fall!“

„Ernsthaft, Carsten?“, denke ich bei mir. „Du machst dich über jemanden lustig, der über deine Tasche gefallen ist?“ Aber der Appell an mein Gewissen verhallt weitestgehend ungehört, während der Gestürzte sich wortlos aufrappelt und sich einige Reihen weiter nach hinten auf einen anderen Sitzplatz verzieht.

Was war denn hier passiert?

Beim Boarding ging es schon los. Eigentlich wollte ich mich entspannen, vielleicht ein bisschen Arbeit erledigen. Doch dann kam *er*: der König der Lackaffen. Schon als er ins Flugzeug einstieg, erregte er meine Aufmerksamkeit, und nicht nur meine. Lautstark zog er am Handy über einen Kunden her, während er sich neben mir auf dem mittleren Platz niederließ. Dabei machte er sich so breit wie möglich. Ließ keinen Zweifel daran, dass die beiden Armlehnen zwischen seinem und den anderen Sitzen in dieser Reihe ihm gehören. Seine ganze Körpersprache sagte: Hier geht es um mich und nur um mich. Das ist mein Flugzeug, denn ich bin hier der Wichtigste. Dann ließ er sich – mutmaßlich zur Erleichterung seines Gesprächspartners – weiterverbinden und machte dem Vernehmen nach noch einen Mitarbeiter zur Schnecke.

Mit allen anderen Passagieren als unfreiwilligen Zeugen. Also auch mit mir als Zeugen.

Als die Durchsage „Boarding completed“ aus den Lautsprechern kam, fand das immens wichtige Telefonat plötzlich ein jähes Ende – mein Sitznachbar hatte einen neuen Anlass gefunden, sich zu produzieren. Das Flugzeug war nämlich nur zu einem Drittel ausgebucht. „Und da quetschen Sie mich hier in eine Reihe mit zwei anderen Typen auf den B-Platz in die Mitte? Was für eine Scheiß-Airline ist das eigentlich?“, brüllte er die Flugbegleiterin über mehrere Sitzreihen hinweg an. Und sprang schwungvoll auf, um sich umzusetzen. Doch dabei kam meine Tasche ihm in die Quere. Und dann fiel er und mit ihm die unangenehme Anspannung in der Kabine.

Vom ersten Moment an hat sein Verhalten bei mir extremes Unwohlsein erzeugt. Nun, da das Schauspiel vorbei ist, beginne ich mich zu fragen, woran das liegt. Was an diesem Kerl treibt mich zur Weißglut? Warum kann ich ihn nicht einfach ignorieren? Welche missgestimmte Saite schlägt er in mir an?

Irgendwo auf der Strecke zwischen München und Zürich wird es mir klar: Er hat in mir die Erinnerung an andere sogenannte Führungskräfte wie ihn geweckt, denen ich schon begegnet bin. Es gibt sie in den meisten Unternehmen. Überall zerstören sie Motivation mit mieser Führung. Überall auf der Welt blockieren sie Excellence. „Me, myself and I“ ist ihr Motto. Und in manchen Unternehmen ist das leider noch immer die richtige Haltung, um es nach oben zu schaffen.

Nach dem Aussteigen sehe ich ihn in der Ankunftshalle verschwinden – in null Komma nichts verschmilzt er mit seiner Umgebung. Genauer gesagt: in einer Gruppe von anderen Ego-Junkies, die irgendwie alle gleich aussehen. Mit entblößten Zähnen klopfen sie sich gegenseitig auf die Schulter – etwas zu fest, als dass es ehrlich wirken könnte. In ihren Blicken sind Jovialität und Wachsamkeit gleichermaßen. Fehlt nur noch, dass sie vergleichen, wer den dicksten Füller im Gepäck hat.

Und plötzlich klingt eine andere Saite in mir. Plötzlich tut er mir nun doch leid, mein Sitznachbar. Ob er es sich ausgesucht hat, dieses Affenkostüm von einer Attitüde? Oder ob es ihm übergestülpt wurde von einem Senior-Affen, der ihn nach seinem Vorbild erschaffen hat? So geht es den meisten von ihnen. Denn sie wissen nicht, was sie tun (können). Sie kennen es nicht anders. Gerade als ich ein bisschen Mitleid entwickle für diesen Zeitgenossen, läuft eine Gruppe von Kindern an mir vorbei. Gut gelaunt,

noch weit von der Corporate-Welt entfernt. Oder doch nicht? „Wer hat die Kokosnuss, wer hat die Kokosnuss, wer hat die Kokosnuss geklaut?“, singen sie wie aus einer Kehle.

Und plötzlich fällt mir ein, zu welcher Spezies der Typ aus dem Flieger gehört. Und all die anderen, an die er mich erinnert.

Dieser Flug war die Geburtsstunde der Figur COMO® – kurz für Corporate Monkey. Auf den nächsten Seiten werde ich Ihnen noch viel darüber erzählen, was ich damit meine. Und warum ich damit manchmal auch mich selbst meine.

Dieser Flug hat so viele Erinnerungen wachgerufen. An echte Affen, die ich in Afrika und Thailand in freier Wildbahn beobachten konnte – immer auf der Suche nach der Kokosnuss. Und an Menschen in Affenkostümen, mentalen Uniformen sozusagen, die auch nichts anderes im Kopf haben als ihren Vorteil. Die nur aus einem Grund an der Palme hochklettern, nämlich um an den nächsten geldwerten Vorteil zu kommen. Für ihren Status, für ihr Ego – und notfalls auch gegen das Unternehmen. Denn sie selbst kommen immer zuerst und dann lange nichts. Und das nennen sie dann: Führung.

Ich habe mehr als einmal darunter gelitten. Haben wir das nicht alle? Und genauso oft habe ich festgestellt: Sie selbst leiden auch darunter. Denn schlechte Führung ist ein Perpetuum mobile, genauso wie gute Führung. Sie fühlt sich für niemanden gut an und doch wird sie von einem COMO zum nächsten durchgereicht.

Dieser Erkenntnismoment hat mich ein Stück weit mit den COMOs versöhnt oder vielmehr mit den Menschen hinter der Affenmaske. Und vor allem hat er mich erkennen lassen:

Wir sind alle ein bisschen **COMO.**

Mich selbst eingeschlossen. Auch ich wurde vom Monkey Business erzogen, auch ich hatte falsche Vorbilder. Der Typ im Flugzeug – er hat mich nicht zuletzt an mich selbst erinnert. Kein Wunder also, dass er so starke Gefühle bei mir ausgelöst hat. Immer wieder gab es Momente, wo der COMO in mir sich gezeigt hat, wo ich gegen ihn an-

kämpfen musste, und es gibt sie manchmal auch heute noch. Einige dieser Geschichten werden Sie in diesem Buch lesen. Manchmal bin ich an meinem inneren COMO gescheitert, manchmal habe ich ihn besiegt. So wie jeder, der führt. Sie und ich – wir laufen jeden Tag Gefahr, in die COMO-Falle zu tappen.

Aus der Beobachtung eines Prachtexemplars von einem COMO in freier Wildbahn – und all den Erinnerungen – habe ich zwei Schlüsse gezogen: Erstens bin ich zu der Überzeugung gekommen, dass wir den COMO in uns akzeptieren können und dürfen. Er ist ein Teil von uns, Teil unserer Sozialisierung im Unternehmen. Eine Nebenwirkung der Karriere sozusagen. So wie ich Rheinländer bin, so bin ich auch COMO.

Wir bekommen diese Attribute durch Sozialisierung mit auf den Weg und verbringen unser Leben damit, uns zu ihnen in Beziehung zu setzen. Wir sind, wie der Soziologe Georg Simmel festgestellt hat, Schnittpunkte sozialer Rollen. Eine davon ist der COMO. Am besten mit dem COMO umgehen können wir, davon bin ich überzeugt, indem wir ihn als einen Teil unserer Führungspersönlichkeit akzeptieren. Ihn verstehen lernen, über ihn lachen lernen – und mit ihm umgehen lernen.

Zweitens habe ich mich entschieden, dem Affen keinen Zucker mehr zu geben. Meinem inneren COMO nicht und nicht all den COMOs da draußen, die uns tagtäglich das Leben schwer machen. Ich habe keine Lust mehr, auf Bananenschalen auszurutschen und es anschließend zu bereuen. Der COMO ist ein Teil von uns – aber wir müssen ihm nicht auf den Leim gehen. Wir müssen nicht in die COMO-Falle tappen.

Wir können auch anders.

Ich glaube sogar: Wir haben gar keine andere Wahl, als den Kampf gegen den inneren COMO aufzunehmen. Die Welt der Unternehmen hat sich verändert und die Anforderungen an Führung mit ihr. Wir haben es heute mit anderen Kunden, anderen Mitarbeitern, anderen Bedürfnissen zu tun, die im Zentrum von Führung stehen. Das Leadership der Zukunft findet unter anderen Bedingungen statt als die Führung, die wir einmal gelernt haben. Das Monkey Business wird den neuen Ansprüchen nicht gerecht. Intrigieren, taktieren, nach dem eigenen Vorteil schießen – diese Gewohnheiten haben zu einem festgefahrenen, einseitig hierarchischen, unflexiblen System des Leaderships geführt, das den Anforderungen der neuen Kunden, Märkte und Mitarbeiter nicht mehr gewachsen ist.

Darum und um die Führung in der Post-COMO-Ära geht es in diesem Buch. Ich habe es geschrieben, weil ich erkannt habe, dass ich seit vielen Jahren auf meine Art darum kämpfe, aus diesem System der Unfreiheit herauszukommen und zu lernen, wie Entscheidungen, Mitarbeiterführung, Kommunikation, Teamwork und Innovation funktionieren, wenn die alten Muster es nicht mehr tun.

Der Schlüssel? COMOs gedeihen nur in Gefangenschaft. Sie kultivieren das, was sie Führung nennen, in geschlossenen Systemen, wo sie sich ungestraft um sich selbst drehen können. Wo es nicht um die Bedürfnisse der Kunden oder der Mitarbeiter geht, sondern nur um die Kokosnuss. Der Schlüssel zu einer Führung ohne Monkey Business ist: Freiheit.

Auf den ersten Blick ist das ein Widerspruch: Führung und Freiheit. Aber nur, weil der COMO in uns es so gelernt hat. Führung und Freiheit sind Brüder. Sie bedingen sich gegenseitig. Ich glaube sogar:

Erst durch **FREIHEIT**
wird Führung wirklich wirksam,
und ohne Freiheit ist
FÜHRUNG nur ein
F-WORT.

Ein unbeliebtes Wort, das vielen eher Angst einjagt als Freude – Führungskräfte eingeschlossen. Ohne Freiheit ist Führung nur ein Instrument des Monkey Business und eine Haltung, die Führungskräfte und Mitarbeiter leiden lässt, die Innovation verhindert und vor allem: die unzufriedene Kunden hinterlässt.

Erst Freiheit in der Führung macht Unternehmen zukunftsfähig. Deshalb gibt es keinen Grund, sich vor ihr zu fürchten. Führung und Freiheit passen wunderbar zusammen. In diesem Buch steht, warum – und wie es funktioniert. Ich möchte Ihnen erzählen, wie ich selbst Freiheit in der Führung gefunden habe, nachdem ich viele Jahre lang unter der Unfreiheit des COMOs gelitten habe. Und ich möchte Ihnen einen

Weg zeigen, wie wir als freie Leader freie Menschen führen und unsere Unternehmen entfesseln können. Mit anderen Worten: wie wir auch morgen noch erfolgreich führen können, wenn die Tricks und Mauscheleien der COMOs nicht mehr funktionieren. Egal, auf welcher Führungsebene wir tätig sind, vom Teamleiter bis zum Vorstand.

Machen wir Schluss mit dem Monkey Business. Nicht zuletzt um der COMOs selbst willen. Denn die haben sich das in den seltensten Fällen so ausgesucht. Der COMO in Ihnen auch nicht, oder? COMOs werden gemacht. Und wir können das verhindern.

Und nun viel Spaß mit meinem Buch!

Freiheit für COMO,
**FREIHEIT
FÜR ALLE!**





1. BEFREIUNGS- SCHLAG

**WARUM ES IN DEN
ERFOLGREICHSTEN
UNTERNEHMEN NUR
ENTSCHEIDER GIBT**



LEADER-WAHL

Woran erkennen Sie einen starken Leader? Ein kleines Gedankenspiel verdeutlicht, wie schnell man sich irren kann, wenn es um Leadership-Qualitäten geht. Stellen Sie sich vor, es wird ein neuer Weltherrscher gewählt, und auch Ihre Stimme ist gefragt. Hier sind die Anwärter auf den begehrten Posten:

- Kandidat A steht unter Korruptionsverdacht. Vor wichtigen Entscheidungen konsultiert er einen Astrologen. Er hat zwei Geliebte. Außerdem ist er Kettenraucher und trinkt acht bis zehn Gläser Martini am Tag.
- Kandidat B ist schon zweimal aus hohen Positionen geflogen. Er schläft gern bis mittags. Schon an der Uni nahm er Drogen, bei der Arbeit hilft er auch chemisch nach, und er säuft wie ein Loch.
- Kandidat C hat beachtliche internationale Erfolge vorzuweisen. Er ist Vegetarier, er raucht nicht, trinkt höchstens ab und zu mal ein Bier und hatte noch nie eine außereheliche Affäre.

Wer wäre Ihr Favorit? Der Korrupte mit den zwei Geliebten? Der Säufer, der immer rausfliegt? Oder der erfolgreiche Vegetarier? Sie ahnen natürlich, dass ich versuche Sie hinteres Licht zu führen. Doch wenn das die Fakten wären, die Sie nach allgemeiner Informationslage tatsächlich über die Leadership-Kandidaten bei einer wichtigen Wahl hätten – das Informationszeitalter macht es möglich –, wem würden Sie Ihre Stimme geben?

Die Auflösung: Kandidat A ist Franklin D. Roosevelt. Der war tatsächlich ein berühmter Leichtfuß. Der Secret Service musste ihn öfter mal singend ins Bett tragen. Als erste Amtshandlung als Präsident der USA schaffte er die Prohibition ab. Die Amerikaner durften also endlich wieder das Glas heben. Nicht, dass er selbst sich jemals vom Alkoholverbot hätte abhalten lassen. Trotz allem gilt Roosevelt bis heute vielen als der beste Präsident, den die Vereinigten Staaten je hatten. Mit dem „New Deal“ hat er die Finanzwirtschaft auf Vordermann gebracht. So einen könnten wir heute doch auch gut gebrauchen, oder? Mit der Politik der guten Nachbarschaft wurde er zur Speerspitze gegen den Nationalismus in Europa, sozusagen ein Anti-Donald-Trump. Er wurde dreimal als amerikanischer Präsident wiedergewählt. Ein genialer Leader – ohne Frage.

Kandidat B ist kein Geringerer als Winston Churchill. Auch eine großartige Führungskraft. Schon als junger Soldat hat er ganze Regimenter das Fürchten gelehrt. Mit Regeln und Autoritäten hatte er aber so seine Schwierigkeiten. Als General wurde er im Ersten Weltkrieg gefeuert. Man merkte ihm nie an, wie viel er trank. Amphetamine nahm er auch. Vor allem während des Zweiten Weltkriegs. Um wach zu bleiben, wenn er den nächsten Schachzug gegen Hitler plante. Und den hat er Gott sei Dank besiegt, wie wir wissen. Dieser Leader hat Europa gerettet.

Apropos: Falls Sie sich unter den drei Möglichkeiten für Kandidat C entschieden haben, den erfolgreichen Vegetarier, dann haben Sie gerade Adolf Hitler zum Weltherrscher gewählt. Es ist nicht leicht, einen guten Leader zu erkennen. Was eine gute Führungskraft ausmacht, ist eine sehr komplexe Frage, auf die es viele, individuell und situativ sehr unterschiedliche gute Antworten gibt. Ich weiß das, denn ich habe selbst unter sehr verschiedenen Führungskräften gearbeitet. Ich befinde mich selbst mitten auf einem langen Weg als Leader. Wenn Sie versprechen, mich nicht als schizophoren abzustempeln: Ich bin wohl selbst schon verschiedene Leader gewesen. Die Verantwortung, die Macht und die Umstände verändern uns auf vielfältige Weise. Meinen Sie nicht? Und schließlich habe ich selbst schon sehr viele Führungskräfte gewählt. Keine Weltherrscher – jedenfalls bisher –, aber doch die Menschen, denen ich die Geschicke meiner eigenen Unternehmen anvertraue. Ich bin vor allem Unternehmer. Nach dieser Prämisse suche ich auch meine Führungskräfte aus.

Ich suche Menschen, die
BESSER sind als ich, denn
dann bin ich besser **ALS SIE.**

Gerade aus der Perspektive als Unternehmer heraus komme ich zu dem Schluss: Es ist nicht leicht, einen guten Leader zu erkennen. Nicht mal im Spiegel, wenn er vor Ihnen steht ... Um Missverständnissen gleich vorzubeugen: Ich wünsche mir nicht, dass meine Führungskräfte alle korrupte Säufer sind. Ich will Sie auch nicht dazu animieren, nur noch notorische Leichtfüße einzustellen. Und ich will ganz bestimmt nicht behaupten, dass alle Vegetarier schlechte Leader sind. Der Grund, warum ich Sie bei der Wahl eines Weltherrschers hinter Licht geführt habe, ist ein anderer. Ich wollte Ihnen etwas demonstrieren:

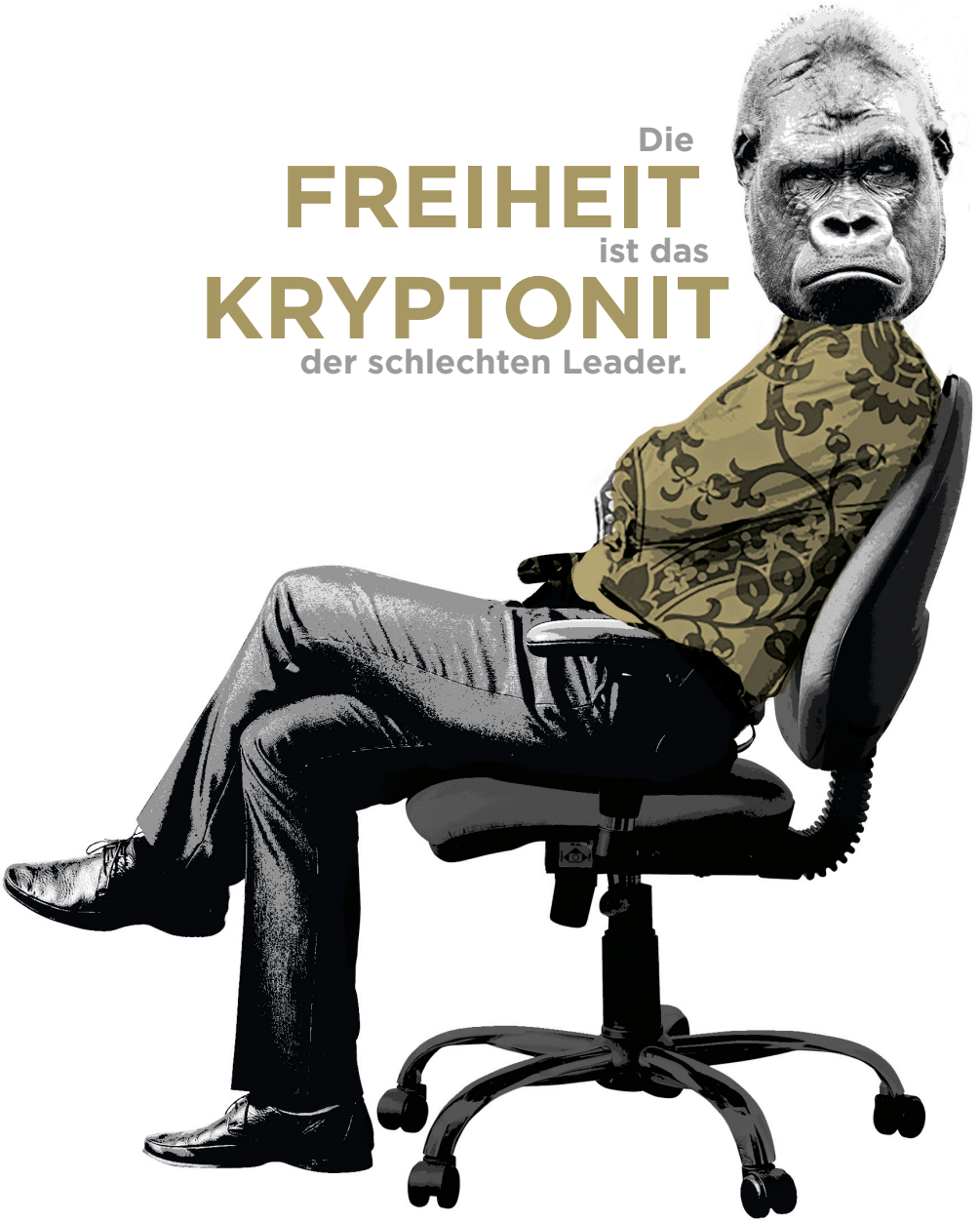
Die Qualifikation für exzellente Führung steht nicht im Lebenslauf.

Blöd, ich weiß. Der eine oder andere Personaler mag mich vielleicht jetzt schon nicht mehr. Doch es gibt ihn leider nicht, den diagnostischen Lebenslauf. Es gibt ihn nicht, den umfassenden Leadership-Studiengang. Und selbst wenn es ihn gäbe, würde er angehende Führungskräfte wohl nie qualifizieren können für das, was wir in unseren Unternehmen täglich erleben. Führung ist Leben, und Leben kann man niemandem beibringen.

Oder doch? Kinder lernen durch Vorbilder alles, was sie zum Leben brauchen. Essen, laufen, sogar wie man schlechte Laune zum Ausdruck bringt. Warum Schreien sich lohnen kann und warum man demjenigen schöne Augen machen sollte, der Zugang zum Süßigkeiten-Reservoir hat. Solche Dinge lernen unsere Kinder von uns – und noch ganz andere.

Wenn wir einen guten Leader schon nicht an der Nasenspitze erkennen können – dann vielleicht wenigstens einen schlechten? Wie verhindert man, dass man versehentlich einen Adolf Hitler an die Spitze eines Unternehmens, einer Abteilung oder eines Teams setzt? Und wenn man doch die falsche Person auf den Führungsposten gesetzt hat – merkt man das wenigstens im Nachhinein? Theoretisch ja, praktisch aber oft nein. Die fiktive Präsidentenwahl zum Einstieg hat uns etwas vor Augen geführt, das mich im Unternehmensalltag schon einige Male teuer zu stehen gekommen ist, monetär und emotional: Die gefährlichen unter den Alphetieren sind sehr gut im Verkleiden. Und nicht nur sie. Auch die harmloseren Vertreter, die nicht gleich die Welt anzünden, sondern „nur“ dem Unternehmen schaden. Und auch die, die es einfach nicht besser wissen. Letztere bilden vermutlich die größte Gruppe unter jenen, die wir nicht als gute Leader einstufen können. Das ist aber auch eine gute Nachricht: Die meisten schlechten Leader sind nicht freiwillig schlechte Leader. Sie wissen nur nicht, wie es anders geht – weil es ihnen niemand gezeigt hat. Sie haben gelernt, dass man demjenigen schöne Augen machen sollte, der den Schlüssel zur Schatztruhe hütet, und dem folgen sie dann auf Gedeih und Verderb. Genau hier liegt der Schlüssel. Nicht der zur Schatztruhe, sondern zur Antwort auf die Frage, woran man schlechte Leader erkennt. Alle schlechten Führungskräfte, die gefährlichen und die harmlosen, haben eines gemeinsam: Sie haben es nicht so mit der Freiheit. Sie funktionieren am besten in der Abhängigkeit. Was gute Leader stärkt und Führung erst ihren tieferen Sinn gibt, ist für sie am schwersten zu ertragen.

Die
FREIHEIT
ist das
KRYPTONIT
der schlechten Leader.





GESTATTEN: COMO

Welcome to Monkey Business, wo Freiheit ein Schimpfwort ist. Die Führungskräfte, die ich meine, gibt es in jedem Unternehmen. Auf allen Ebenen sind sie anzutreffen. Von ganz unten in der Hierarchie bis hinauf in den Vorstand. Das sind die Führungskräfte, die sich pudelwohl fühlen im Zwangskorsett der Abhängigkeiten. Sie tragen den richtigen Anzug. Sie hangeln sich mehr oder weniger elegant die Karriereleiter hoch. Sie küssen im Vorbeigehen die richtigen Hintern. Sie scheinen immer den richtigen Riecher zu haben, um es noch einen Schritt weiter nach oben zu bringen. Aber eigentlich ist alles, was sie tun und sagen, irrelevant.

Diese Spezies hat einen Namen. Ich nenne sie Corporate Monkeys. Kurz: COMOs. Und was sie tun, das nennen sie Führung. Sie jagen alle der gleichen Kokosnuss hinterher. Und diese Kokosnuss, die nennen sie dann auch noch Erfolg. *Corporate Monkeys machen Führung durchschnittlich. Und, was noch viel wichtiger ist:*

Durchschnittliche Führung macht CORPORATE MONKEYS.

Dieser Spezies fehlt das, was Führung erst ihren Sinn gibt: der Wille zur Freiheit. Ich bin mir ganz sicher: Ihnen gehen die Corporate Monkeys genauso auf die Nerven wie mir. Auch Sie wollen anders führen und anders geführt werden, als die COMOs es Ihnen vorleben. Sie wollen auch *anders erfolgreich sein* – wirklich erfolgreich sein für Mitarbeiter, für Ihre Kunden, für Ihr Unternehmen. Am Ende auch für sich selbst. Davon bin ich überzeugt, denn da geht es mir nicht anders als Ihnen: Auch ich habe oft unter schlechter Führung gelitten, und auch ich habe schlecht geführt.

Ganz recht: Auch ich war mehrfach kurz davor, zum Corporate Monkey zu mutieren. Vielleicht habe ich die Grenze sogar ein paarmal überschritten. Ganz bestimmt habe ich das eine oder andere Mal die falsche Entscheidung getroffen. Und damit nähern wir uns des Pudels Kern, denn das ist das Spielfeld der Führung: Führen heißt entscheiden.



KEINE ENTSCHEIDUNGS- FREIHEIT, NIRGENDS

Kennen Sie das Dilemma der Alphatiere? Sie wollen alles entscheiden und müssen dann eben auch jede Entscheidung treffen, die sie an sich gerissen haben. Und kennen Sie das Dilemma der dressierten Alphatiere? Sie wollen alles entscheiden, dürfen aber nicht.

Ich ging 1993 nach Dresden. Als Pre-Opening-Manager und designerter F&B-Direktor sollte ich das historische „Kempinski Hotel Taschenbergpalais“ mit aufbauen. Die erste Adresse in einer Stadt, die gerade mitten im Umbruch ist. Dresden war 1993 noch eine ziemliche Ruine. Kopfsteinpflaster, verfallene Fassaden, viel Grau. Aber gleichzeitig ein Mekka der Kulturwelt: In der Semperoper gab sich alles die Klinke in die Hand, was Rang und Namen hatte. Und drum herum war noch architektonischer Sozialismus. Das war wirklich spannend.

Das Problem war nur: Ich mache mich nicht so gut als dressiertes Alphatier. Wenn ich zu wenig Freiheit habe, bekomme ich einen Lagerkoller. Und der kam in Dresden ziemlich schnell, obwohl ich mich in der Stadt damals sehr wohlfühlte. Was mich bei der Stange gehalten hat, war die Herausforderung. Man bekommt ja nicht jeden Tag die Chance, ein historisches Hotel direkt neben der Semperoper neu zu eröffnen.

Wenn Sie ein Fünf-Sterne-Hotel eröffnen, dann treffen Sie täglich 100 Entscheidungen. Oder vielmehr: Sie *müssten* täglich 100 Entscheidungen treffen. Wogegen ganz und gar nichts auszusetzen ist, wenn man denn alles selbst entscheiden könnte. Aber als dressiertes Alphatier trifft man diese Entscheidungen eben nicht allein, zumindest nicht verantwortlich. Stattdessen werden sie konsensiert. In den meisten größeren Unternehmen braucht es für jede Entscheidung, die über den Wechsel einer Glühbirne hinausgeht – und selbst da hört es in manchen Unternehmen schon auf – irgendein Gremium.

Schon der Begriff „Gremium“ löst bei den meisten von uns ein weiteres Reizwort aus: Meeting. Das sind die Sitzungen, bei denen die COMOs unterm Tisch verstohlen Taschenbillard spielen, während am Kopfende der langen Tafel irgendein höheres Tier einen ordentlichen Affentanz veranstaltet.

In Dresden beginne ich nicht zum ersten Mal, aber in bis dahin ungeahnter Form unter dieser Kultur zu leiden. Ich bin der Gastronomiedirektor dieses Hotels, aber ich darf nicht mal das Geschirr selbstständig aussuchen. Ich muss jeden verdammten Teller mit einem Gremium klären, das aus der gesamten Führungsmannschaft und meinem Vorgesetzten besteht. Und der ist meistens nicht mal da. Kennen Sie diesen Typ auch, den unerreichbaren Chef, der aber alles absegnen will? Dann kennen Sie schon mal mindestens einen Corporate Monkey.

Nun muss ich ergänzen: Ich war relativ verwöhnt aus früheren Engagements. Unter anderem war ich vorher in Südafrika gewesen. Dort hatte ich in zwei sehr speziellen Grand-Hotels weitgehend schalten und walten können, wie ich wollte. In Dresden aber steckte ich in der Konzernkultur fest und durfte praktisch nichts mehr allein entscheiden. Weil jede Tasse mit den Kempinski-Standards konform gehen muss. Und mit den Befindlichkeiten aller anderen sogenannten Entscheidungsträger. Damit wir uns richtig verstehen: Nichts gegen die Kempinski-Standards. Aber alles ist durchschematisiert. Und was nicht durchschematisiert ist, muss konsensiert werden. Keine Entscheidungsfreiheit, nirgends.

Die Entscheidungen aber sind das, was eine Führungskraft auszeichnet. Die Entscheidungen sind die Momente im Führungsalltag, in denen wir scheitern oder Erfolg haben, wachsen oder stagnieren. Wenn führen entscheiden heißt – wie sollen wir dann führen, wenn wir nicht entscheiden dürfen? Wie sollen wir es jemals zu guten Führungskräften bringen? Wie sollen wir andere zu Leadern machen? Und wenn wir Leader nicht an ihren Entscheidungen messen können, woran denn dann?

Genau deshalb sind die Corporate Monkeys so oft und oft so lange erfolgreich auf ihrer Jagd nach der Kokosnuss. Deshalb fällt so oft gar nicht auf, dass sie immer zuerst an den eigenen Vorteil denken. Wo alles konsensiert wird, lässt sich am Ende auch ein Misserfolg nicht schlüssig erklären und an seinen Ursprung zurückverfolgen. Und wo alle der gleichen Kokosnuss hinterherjagen, besteht daran auch gar kein Interesse. Eine Führungskultur, in der Menschen der Freiheit zu entscheiden beraubt werden, züchtet Corporate Monkeys: Führungskräfte, die gar nicht entscheiden wollen.



ENTSCHEIDUNGS- FREIHEIT: EIN INDIKATOR FÜR QUALITÄT

Vielleicht war es ein Fehler, dass ich schon als Auszubildender Tom Peters gelesen hatte. Er musste später viel Kritik einstecken, weil sich einige seiner Prognosen darüber, welche Unternehmen in Zukunft erfolgreich sein würden, später nicht bewahrheiteten. Ob das tatsächlich daran lag, dass seine Schlussfolgerungen fehlerhaft waren, oder daran, dass sich die Rahmenbedingungen für wirtschaftlichen Erfolg einige Jahre später grundlegend änderten, sei dahingestellt. Für mich sind einige seiner Thesen dennoch bis heute wegweisend geblieben. Nicht unbedingt als Kriterien für Marktführerschaft, wohl aber als Indikatoren für die Umsetzungskompetenz von Unternehmen. Insbesondere drei davon habe ich später abgewandelt in all meinen Unternehmen bis heute zur Anwendung gebracht:

- Schnelle Entscheidungen und Problemlösungen verhindern, dass die Bürokratie überhandnimmt.
- Service-Persönlichkeiten sind nahe am Kunden und bereit, von seinen Bedürfnissen zu lernen.
- Besondere Unternehmen zeichnen sich durch Autonomie und Unternehmergeist auf allen Ebenen aus.

Aus diesen Prinzipien kann man meiner Meinung nach ableiten, wie eine gesunde Entscheidungskultur aussehen kann. Nicht nur im Service-Bereich, sondern überall, wo es darum geht, was der Kunde braucht. Und darum geht es in jedem Unternehmen *eigentlich*. In denen, die von Corporate Monkeys geführt werden, nur leider oft nicht operativ. Folgende Schlussfolgerungen über die Entscheidungskultur – also Führungskultur – eines Unternehmens lassen sich aus den obigen Prinzipien ableiten:

- Schnelle Entscheidungen und Problemlösungen sind nur möglich, wenn sie nicht erst durch die Hierarchiestufen hindurch debattiert und konsensiert werden.
- Nahe am Kunden sein kann nur, wer selbst befugt ist, auf die Kundenbedürfnisse mit konkreten, operativen Entscheidungen zu reagieren.
- Wir können nicht von Mitarbeitern erwarten, dass sie Unternehmergeist leben, und ihnen gleichzeitig keine Befugnisse übertragen.

Die Quintessenz dieser Erkenntniskette ist: Auch Mitarbeiter müssen autonom entscheiden können. Entscheidungen sind kein Führungsprivileg. Und gerade deshalb eine Frage der Führungskultur. Denn nur ein Leader, der selbst die Freiheit hat zu entscheiden, kann und wird auch seinen Mitarbeitern genau die Entscheidungsfreiheit einräumen, die sie brauchen, um einen guten Job zu machen.





FREIHEIT IST UNTEILBAR

Die Entscheidungsfreiheit des Leaders hat zwei Aspekte, die beide auf unterschiedliche Weise davon abhängig sind, wie abhängig oder unabhängig ich als Führungskraft bin.

Die Entscheidungsfreiheit des Leaders besteht darin, dass er in seinem Verantwortungsbereich autonom entscheiden kann und dass er nicht alles selbst entscheiden muss, sondern andere in ihrem Verantwortungsbereich ebenfalls autonom macht.

Ein Beispiel, um diese Dualität der Unabhängigkeit von Führungsentscheidungen zu verdeutlichen: An der Rezeption eines meiner Hotels steht ein sogenannter HWC-Gast. HWC steht für „Handle with Care“ – so werden in den besseren Grand-Hotels dieser Welt Gäste genannt, die man anderswo gern einfach als „schwierig“ abstempelt. Dieser Gast ist vielleicht schon zum x-ten Mal bei uns im Hause und erwartet, dass wir uns mit seinen Bedürfnissen auseinandersetzen. Und dieser Gast will ein kostenfreies Upgrade: Statt des gebuchten Deluxe-Zimmers verlangt er nach einer Business-Suite. „Das kann doch kein Problem darstellen. Für mich als Stammgast können Sie das doch machen! Ich komme in diesem Jahr garantiert noch zehnmals, da produziere ich doch genügend Umsatz ...“

Wer sollte hier eine Entscheidung treffen? Und sollte es in Ihrem Unternehmen, wenn ein Kunde sich mit unerwarteten Ansprüchen zu Wort meldet? Wenn das Bauteil zum gleichen Preis plötzlich eine hochwertigere Lackierung bekommen soll oder wenn der Code für den Web-Shop ein zusätzliches Plug-in integrieren soll, von dem bisher keine Rede war?

In den meisten Unternehmen läuft in so einem Moment – und diese Momente sind garantiert auch bei Ihnen nicht selten – ein Entscheidungsprozess an. Was zunächst schon mal bedeutet, dass der Kunde in diesem Moment der Wahrheit vom Mitarbeiter, dem er gerade gegenübersteht, keine unmittelbare Lösung bekommt. Allein das erzeugt schon Frust, allein das wirkt schon nicht souverän. Ab hier kostet der Prozess, der nun anläuft, das Unternehmen aber auch schlicht und ergreifend Geld, denn ab hier müssen Zeit und Man-Power investiert werden für etwas, das der Mitarbeiter am Kunden sehr oft selbst regeln könnte. Um beim Beispiel zu bleiben: Was wird jetzt in den



meisten Hotels passieren? Die Mitarbeiterin an der Rezeption stößt schon hier an die Grenzen ihrer Entscheidungskompetenzen und greift zum Telefon, um ihren Vorgesetzten anzurufen. Und der muss dann entscheiden, wie mit dem Kunden zu verfahren ist. Vielleicht muss der für sein Upgrade zahlen. Vielleicht bekommt er es einfach so. Vielleicht bekommt er irgendeine andere Vergünstigung oder das Versprechen eines Upgrades in der Zukunft. Höchstwahrscheinlich bekommt er aber nicht genau das, was er will.

Und das muss ihm jetzt wer verklickern und sich mit einem ungehaltenen HWC-Gast ein Tänzchen liefern? Die Mitarbeiterin an der Rezeption, die die Entscheidung nicht selbst treffen konnte oder vielmehr: durfte. Was ihre Ausgangsposition für die nachfolgende Diskussion schon mal ziemlich schlecht aussehen lässt, denn von Augenhöhe kann in diesem Gespräch ja wohl keine Rede mehr sein. Die Gute wirkt jetzt auf den Gast wie ein Roboter, der nicht viel mehr drauf hat, als ein Anmeldeformular auszufüllen. Sie hat ja schon einräumen müssen, dass sie eigentlich gar nicht die Richtige ist, um sich mit dem Kunden auseinanderzusetzen. Schlimmer noch: Kann sie keine

Einigung erzielen (was aus dieser schwachen Position heraus sehr wahrscheinlich ist), steht sie doppelt unter Druck. Sie muss wieder bei ihrem Vorgesetzten anrufen, der wieder einen Vorschlag unterbreiten muss, den sie wieder diskutieren muss ... Wahrscheinlich bekommt sie von beiden Seiten Dampf. Aber einer Lösung sind wir immer noch nicht nähergekommen.

Wer gewinnt bei diesem Prozess? Der Kunde? Sicher nicht. Die Mitarbeiterin an der Rezeption, die nicht selbst entscheiden darf? Verliert mindestens ihr Ansehen bei diesem Gast, vielleicht sogar bei ihrem Vorgesetzten. Der Vorgesetzte? Verliert Zeit und Nerven. Das Unternehmen? Verliert auf ganzer Linie.

Und jetzt stellen wir uns mal vor, wie viel schwieriger das Ganze wird, wenn diese Entscheidung noch durch eine weitere Hierarchiestufe gereicht werden müsste. Das Ergebnis wäre im schlimmsten Fall, dass ich irgendwann als CEO des Hotels selbst an der Rezeption stünde und mich mit dem Gast auseinandersetze. Dabei könnte die Mitarbeiterin, die dort steht, das viel besser als ich, denn sie wurde für diesen Job ausgesucht und geschult.

Und das alles wegen einer kleinen, operativen Entscheidung.

Zugegebenermaßen habe ich diesen Fall zu Demonstrationszwecken ausgereizt. Übertrieben habe ich aber keineswegs. Ich habe das schon mehrfach so erlebt, und zwar von beiden Seiten, als Führungskraft in Grand-Hotels und auch als Gast in Grand-Hotels. Ja, ich bin auch manchmal ein HWC-Gast. Hin und wieder sogar ganz bewusst.

Es gäbe eine ganz einfache Lösung für dieses kleine Alltagsdilemma, das so typisch ist für die Führungskultur im Monkey Business. Auch bei viel komplexeren Problemen, denn das Schema bleibt das gleiche. Wenn diese Situation an unserer Rezeption auftaucht – und glauben Sie mir, das ist keine Seltenheit –, dann wird sie zum Beispiel so gelöst: Der Gast bekommt ein doppeltes Upgrade auf eine Executive Suite. Eine Stufe zahlt er selbst, eine schenken wir ihm. Eine Win-win-Lösung.

Doch mir geht es gar nicht darum, wie die Lösung aussieht, sondern darum, wer sie trifft: nämlich die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter an der Rezeption. Eigenverantwortlich. Der Mitarbeiter am Kunden trifft die Entscheidung. Wann immer das ir-

gendwie möglich ist. Und ich als Führungskraft bleibe schön oben in meinem Büro sitzen, wo ich sowieso selten genug bin, und treffe die Entscheidungen, die *ich* am besten treffen kann.

Aber das klappt nur, wenn sowohl ich als auch die Führungskräfte auf der mittleren Ebene als auch die Mitarbeiterin am Kunden in ihrem Verantwortungsbereich autonom entscheiden können.

Entscheidungsfreiheit ist UNTEILBAR.

Damals in Dresden konnte von einer solchen Entscheidungskultur keine Rede sein. Da konnte ich nicht einmal als Gastronomie-Direktor grundlegende Entscheidungen selbst treffen. Darunter habe ich massiv gelitten.

Dort habe ich die Konsenskultur hassen gelernt. Weil sie nicht funktioniert. Nicht, wenn Sie Ihren Gästen außergewöhnlichen Service oder außergewöhnliche Produkte bieten wollen. In Ihrem Unternehmen ist das gewiss ganz genauso: Wenn Sie den Kunden aus den Socken hauen wollen, dann müssen Sie schneller werden. Flexibel. Persönlich. Handlungsfähig, jederzeit, immer und überall. Egal, was Sie machen, ob Sie Hotelier sind oder Schrauben verkaufen.

Wie geht es Ihnen? Wie oft kommen Sie zu dem Schluss, dass Sie Ihrem Kunden besser dienen könnten, wenn die Entscheidungsbefugnisse anders verteilt und die Prozesse anders aufgestellt werden? Und haben Sie diese Frage schon einmal Ihren Mitarbeitern gestellt?

Schnelle, persönliche Lösungen sind nur umsetzbar, wenn sie nicht erst durch die Hierarchiestufen hindurch debattiert werden müssen. Nahe am Kunden kann ein Mitarbeiter nur sein, wenn er selbst operative Entscheidungen treffen kann. Wenn er auf die Bedürfnisse des Kunden eingehen kann.



DIE UMVERTEILUNG DER ENTSCHEIDUNGSMACHT

In den letzten Jahren ist die Forderung laut geworden, Mitarbeiter müssten mehr wie Mitunternehmer denken. Eine nachvollziehbare Forderung – aus Sicht des Unternehmers. Nur leider schrecken die meisten Unternehmer und die meisten Führungskräfte davor zurück, aus dieser Überlegung auch Konsequenzen für die Führungskultur zu ziehen. Das würde nämlich bedeuten, dass die Corporate Monkeys auf allen Führungsebenen einen Teil ihrer Entscheidungsmacht abgeben müssten. An, oh Graus, die Mitarbeiter. Oder – noch schlimmer – an die Führungsebene unter ihnen. Um dieser logischen Konsequenz auszuweichen, werden stattdessen allerlei Kammerstücke aufgeführt. Nichts gegen Maßnahmen, um die Motivation zu erhöhen – auch das ist ein wichtiger Teil von Führungskultur, und auch das wird in diesem Buch noch Thema sein. Motivation kann aber keine strukturellen Mängel ausgleichen. Genau dafür werden derartige Maßnahmen gern missbraucht: Gib ihnen ein gutes Gefühl, dann schlucken sie die nächste Kröte mit einem Lächeln.

Teambuilding-Maßnahmen zum Beispiel können das Arbeitsklima verbessern und damit die Produktivität steigern. Was sie nicht können, ist, Abteilungen und deren Arbeitsabläufe verbessern, also operative Veränderungen ersetzen, wie mancher Veranstalter am Markt für Teambuilding-Maßnahmen das in seiner Kommunikation schon mal darstellt. Den Zusammenhalt und die Kommunikation zu verbessern, ist oft eine sinnvolle Maßnahme; ohne damit einhergehende Anpassungen des operativen Vorgehens ist das aber nichts als Kosmetik für die Produktivität und vor allem für die Kundenbegeisterung.

Wir können nicht von Mitarbeitern erwarten, dass sie Unternehmergeist zeigen, und ihnen gleichzeitig keine Befugnisse übertragen. Wir können ihnen nicht die Verantwortung des Unternehmers überstülpen und ihnen dabei sämtliche Freiheiten des Unternehmers vorenthalten. Das geht nicht. Wenn Sie wollen, dass Ihre Mitarbeiter sich unternehmerisch verhalten, dann bleibt Ihnen nichts anderes übrig, als ihnen auch den nötigen Handlungsspielraum zu geben.

„Die Freiheit ist unteilbar“, hat John F. Kennedy am 26. Juni 1963 vor dem Schöneberger Rathaus in Berlin gesagt. Als Deutschland geteilt war. In derselben Rede, in der

er sagte: „Ich bin ein Berliner.“ Ich finde: Erst in Kombination entfalten die beiden Zitate, von denen nur das eine so richtig berühmt wurde, ihre volle Wirkung.

„Die Freiheit ist unteilbar, und wenn auch nur einer versklavt ist, dann sind alle nicht frei. Aber wenn der Tag gekommen sein wird, an dem alle die Freiheit haben und Ihre Stadt und Ihr Land wieder vereint sind, wenn Europa geeint ist und Bestandteil eines friedvollen und zu höchsten Hoffnungen berechtigten Erdteiles, dann, wenn dieser Tag gekommen sein wird, können Sie mit Befriedigung von sich sagen, dass die Berliner und diese Stadt Berlin 20 Jahre die Front gehalten haben. Alle freien Menschen, wo immer sie leben mögen, sind Bürger dieser Stadt West-Berlin, und deshalb bin ich als freier Mann stolz darauf, sagen zu können: Ich bin ein Berliner.“

Der Präsident fand mit diesen Worten deshalb so großen Anklang, weil er eine Einheit herstellte, ein Wir-Gefühl. Er sprach von einer größeren Mission, in der alle freien Menschen vereint sind – einem Projekt, bei dem alle Beteiligten gleich sind. So baut man Motivation auf: indem man einer gemeinsamen Mission auch eine gemeinsame Handlungsgrundlage gibt.

Das ist der Weg, wenn es gilt, etwas Außergewöhnliches zu schaffen. Wenn wir eine Unternehmenskultur wollen, die Spielräume für Exzellenz lässt, dann gibt es gar keine andere Option, als dass diese Kultur für alle gilt. Nicht nur für die Teppich-Etage. Entscheidungen können kein Führungsprivileg sein.

Genauso wie die Verantwortung. Wenn wir die Verantwortung innerhalb der Führung und bei der Mitarbeiterführung aufteilen wollen, dann gibt es keinen anderen Weg, als auch die Freiheit aufzuteilen. Und das bedeutet zuerst: die Entscheidungsmacht verteilen. *Ein Mitarbeiter, der keine Entscheidungen treffen kann, der kann auch keine Kunden begeistern!* Und wissen Sie was: Das ist ganz nebenbei eine richtig gute Strategie zur Personalentwicklung. Diejenigen, die nur die Freiheiten wollen, aber nicht die Verantwortung – die Corporate Monkeys also –, entlarven sich mit wachsender Entscheidungsmacht ganz schnell selbst. Sie werden an den entscheidenden Schnittpunkten von Unternehmensinteressen und Eigeninteressen nämlich gerade nicht unternehmerisch entscheiden, sondern ihre Macht ausnutzen und Entscheidungen treffen, die vor allem ihnen selbst nützen.



DIE EINSAMKEIT DES ENTSCHEIDERS

Auch mit einer weiteren Überzeugung, die sich organisch in das Prinzip der geteilten Freiheit bei geteilter Verantwortung fügt, stand ich im Laufe meiner Engagements in großen Konzernen oft allein da. Ich glaube nämlich: Führung darf keine einsame Veranstaltung sein, aber:

EINSAME Entscheidungen sind oft die BESTEN.

Diese Erkenntnis ist aus dem Erleben vieler Entscheidungsrunden geboren, die alles Mögliche gezeitigt haben: Langeweile, Egotrips, erhöhter CO₂-Ausstoß im Konferenzraum, nur keine brauchbaren Entscheidungen.

Wo viele mitreden, kommt meistens am wenigsten raus, oder? Am Ende vieler Meetings steht irgendeine halb gare Lösung, die obendrein auch noch ewig dauert. Je höher die Führungsebene, desto häufiger und ergebnisärmer die Versammlungen. Und je mehr Stufen eine Entscheidung durchlaufen hat, je mehr Arbeitszeit in Form von Meetings ihr geopfert wurde, desto weniger Sinn macht sie am Ende in aller Regel für den Kunden.

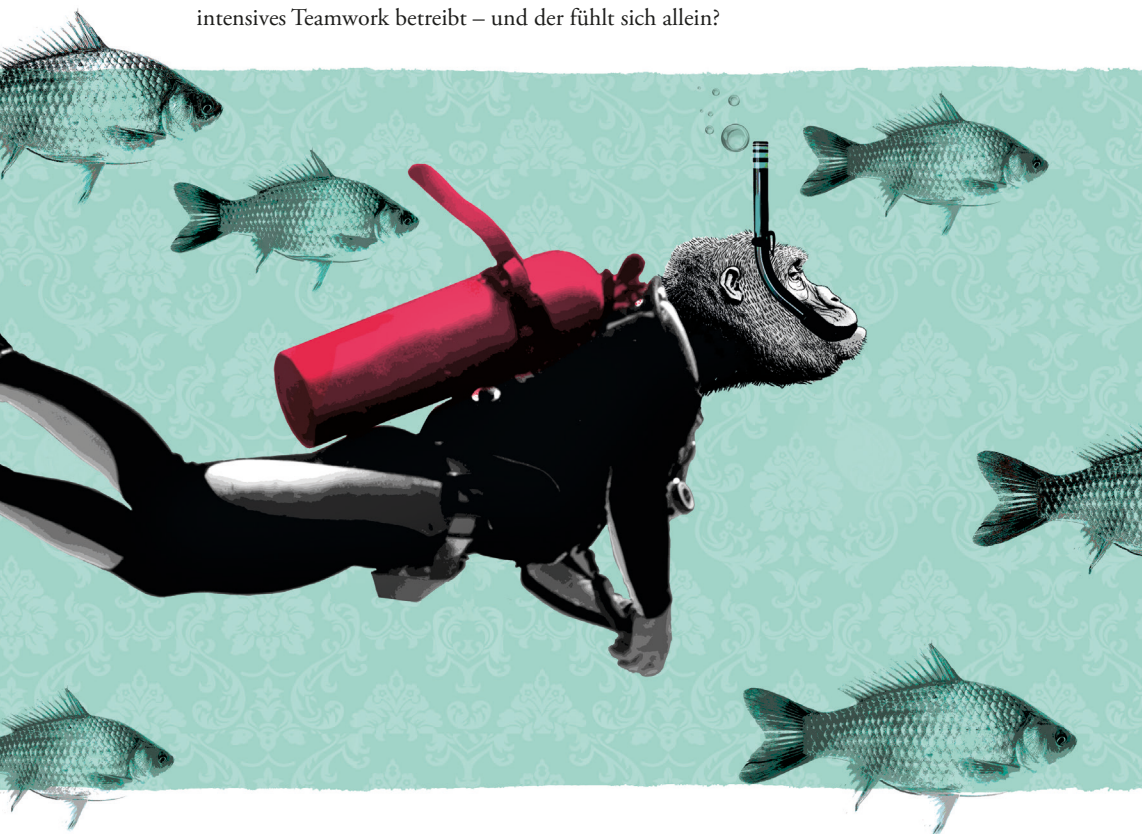
Denn je länger wir über Entscheidungen reden und je mehr „Entscheider“ wir einbeziehen, desto weniger geht es um den eigentlichen Sachverhalt. Stattdessen geht es um irgendwelche starren Richtlinien, Prozesse und Abläufe. Und was da nicht reinpasst, fällt durchs Raster. Außergewöhnliche Kundenwünsche zum Beispiel.

Für diese Form der sogenannten Entscheidungsfindung, für die wir mit steigender Führungsebene einen wachsenden Teil unserer Zeit verwenden, gibt es inzwischen ein schönes Wort: Schwarmdummheit.

Viele Meeting-Räume sind Brutstätten der **SCHWARM- DUMMHEIT.**

Deshalb bin ich ein Verfechter einsamer Entscheidungen. Zuerst mag das paradox klingen von einem, der sich gerade für eine Umverteilung der Entscheidungsmacht ausgesprochen hat. Doch wenn die Entscheidungsbefugnisse jeder Führungskraft und jedes Mitarbeiters klar umrissen sind, dann teilen wir auch die Einsamkeit des Entscheiders miteinander. Und für diese Einsamkeit gibt es ebenfalls ein treffendes Wort, das uns im Folgenden noch häufiger begegnen wird: Verantwortung.

Verantwortung bringt ein gewisses Maß an Einsamkeit mit sich. Jede Führungskraft weiß das aus eigenem Erleben. André Lüthi, seines Zeichens Travel Ambassador und so etwas wie der Richard Branson der Schweiz, also ein echter Parade-Unternehmer, schrieb mir kürzlich: „Führen heißt oft allein sein. Darauf wird man nirgends vorbereitet. Leider.“ Mich hat das sehr berührt, weil ich André schon lange kenne und weiß, mit welcher Leidenschaft er für seine Ziele kämpft. Ein starker Leader, der ganz intensives Teamwork betreibt – und der fühlt sich allein?



Seiner Botschaft hängte er ein Bild von sich an. Es war bei seiner Expedition zum Nordpol entstanden. Auf dem Bild ist er allein inmitten der Eismassen zu sehen. So einsam, wie er sich bei dieser monströsen Herausforderung fühlte. Obwohl Freunde dabei waren. Ein Sinnbild für die Einsamkeit des Leaders.

Erst durch das Bild verstand ich wirklich, was André meinte: Je mächtiger, also befugter wir sind, desto einsamer werden wir. Und je einsamer wir eine Entscheidung treffen, desto verantwortungsvoller treffen wir sie. Das ist ein ambivalenter Aspekt von Führung, der nicht immer nur schön ist. Doch da sich Verantwortung nicht delegieren lässt, gehört er zu den unverrückbaren Seiten des Führungsalltags: Einsam sein heißt selbstverantwortlich handeln und entscheiden. Ich bin der festen Überzeugung, dass diese Einsamkeit, die ja keine soziale ist, sondern nur eine philosophische, den Entscheider sogar erdet. Sie macht ihn nicht etwa asozialer, sondern vielmehr zu einem besseren Leader.

Diese Einsamkeit zu spüren, ist ein Teil des Lernprozesses jeder Führungskraft und jedes Mitarbeiters, wenn er mit einem Mehr an Entscheidungsbefugnissen – und damit auch einem Mehr an Verantwortung – ausgestattet wird. Und das ist notwendig. Denn jetzt kommt der Knackpunkt, warum die Umverteilung der Entscheidungsmacht so wichtig ist: Sie können als Führungskraft nicht alles entscheiden. Genau die Situatio-



nen, in denen es auf eine schnelle, pragmatische Lösung ankommt, sind genau die, die beim Kunden zählen. Wer auch immer in diesem Moment am Drücker ist, muss die Verantwortung spüren, dass in diesem Moment der Wahrheit alles von seiner Entscheidung abhängt. Ein gefühlter Mitunternehmer wird in so einer Situation aufblühen. Ein Corporate Monkey wird unter der Last der Verantwortung zusammenbrechen. Denn wer einsam entscheiden darf, kann die Verantwortung nirgendwohin delegieren.

Wenn ich an der Hotelrezeption stehe und mein Ladegerät vergessen habe, was will ich dann? Ich will nicht, dass die Rezeptionistin ihren Vorgesetzten fragt, der seinen Vorgesetzten fragt. Und ganz besonders will ich nicht, dass die Rezeptionistin mich wissen lässt, dass sie mir leider nicht helfen kann. Weil sie nicht die Befugnis hat. Ich will mein Handy laden, verdammt noch mal. Keinen Grundkurs in schlechter Führung. Wenn Ihr Kunde anruft und eine schnelle Lösung braucht, dann steht alles auf dem Spiel. Wenn er mit jemandem spricht, der nichts entscheiden kann, verpassen Sie einen Moment der Wahrheit. Eine wichtige Chance. Und genau diese kleinen Momente entscheiden über die Kundenzufriedenheit.

Und dann ist der Punkt erreicht, an dem die Einsamkeit tatsächlich in Motivation umschlägt: Wenn der Mitarbeiter jetzt die richtige Entscheidung trifft – und das tut er, richtig geschult und vorbereitet, in 95 Prozent der Fälle –, dann ist die Kundenzufriedenheit in diesem Moment sein Erfolg und sein Erfolg der Erfolg des Unternehmens.

Das ist Motivation. Und erzeugt wurde sie durch Freiheit. Durch die Freiheit zu entscheiden. Wer einsam entscheidet – innerhalb eines durch die Führung klar gesetzten Verantwortungsbereichs –, darf auch den Erfolg für sich in Anspruch nehmen. Und das erzeugt eben keinen Ego-Trip. Der entsteht immer aus einem Mangel heraus, immer aus dem Bedürfnis der Bestandswahrung und einem Machtanspruch. Und dies hat nur, wer keine Macht hat, wer sich „ohn-mächtig“ fühlt. Wer den Erfolg der eigenen Entscheidung dagegen genießen darf, der empfindet kein Defizit, sondern Verbundenheit.

So entsteht Mitarbeiterzufriedenheit. Nicht indem wir einmal im Jahr vom Thron heruntersteigen und mit den Mitarbeitern zum Rafting fahren. Und so entsteht auch: Kundenbegeisterung. Nicht, indem wir versuchen, Prozesse für alle möglichen Entscheidungen in Meetings zu verabschieden, die in der Realität am Kunden dann doch nie zum Tragen kommen.

Deshalb bin ich überzeugt: Ein schlagkräftiges Unternehmen besteht nicht aus Entscheidern auf der einen und Mitarbeitern auf der anderen Seite. Ein schlagkräftiges Unternehmen besteht aus lauter Entscheidern, die alle auf eine gemeinsame Mission hinarbeiten. Nämlich auf begeisterte Kunden. Das kann ich sein, wenn ich mein Handy laden will. Oder Sie, wenn Sie Ihren Lieblings-Whisky wollen. Oder Ihr Kunde, der sich eine andere Lackierung wünscht. So eine Kleinigkeit, aber so eine große Chance.

Die Einsamkeit des Entscheiders ist eine unvermeidliche Nebenwirkung von Verantwortung. Ob sie sich produktiv oder destruktiv auswirkt, ist allein eine Frage des Ermächtigungsgrads.

Die Einsamkeit des Ermächtigten ist produktiv. Die Einsamkeit des Ohnmächtigen ist destruktiv.



ENTSCHEIDEN IN DER PRAXIS: FREIHEIT SCHLÄGT GELD

Ein häufiger Einwand gegen eine Kultur der unabhängigen Entscheidungen ist: Wer soll das bezahlen? Schließlich könnte der Mitarbeiter Kosten verursachen, weil er die Folgen seiner Entscheidung gar nicht überblickt.

Doch bei der Frage, ob wir unsere Führungskräfte durch größere Entscheidungs- und Handlungsfreiheit ermächtigen oder nicht, geht es gar nicht in erster Linie um Geld. Unternehmer, die nur in dieser Dimension denken, stehen sich selbst im Weg. Unternehmer, die den Mut zur Umverteilung der operativen Macht aufbringen, können dagegen flexibler auf Herausforderungen reagieren – und sparen dadurch in aller Regel noch Geld, weil sie ihre Inhouse-Ressourcen besser nutzen oder überhaupt erst freilegen.

Den Unterschied verdeutlicht folgende Geschichte über das typisch amerikanische Modell des Managements, die ich im Internet fand.

Das Bootsrennen

Eine japanische und eine amerikanische Firma treten in einem Bootsrennen gegeneinander an. Beide Teams trainieren wie besessen, um beim Rennen ihre Bestleistung zu zeigen.

Als es so weit ist, gewinnen die Japaner mit einer Meile Vorsprung. Die Amerikaner sind am Boden zerstört. Sie leiten sofort eine Untersuchung ein, um die Gründe für ihren Untergang zu analysieren. Ein Team von Senior-Managern wird gebildet, um die Untersuchung zu leiten und Maßnahmen vorzuschlagen. Sie kommen zu dem Schluss, dass die Japaner acht Ruderer und einen Steuermann hatten, während die Amerikaner acht Steuermänner und einen Ruderer hatten.

Also heuern die Amerikaner eine Unternehmensberatung an. Sie bezahlen viel Geld für eine zweite Meinung. Die Unternehmensberatung kommt zu dem Schluss, dass zu viele Leute das amerikanische Boot gesteuert und zu wenige gerudert haben.

Um eine weitere Niederlage gegen die Japaner zu verhindern, wird das amerikanische Ruderteam umgebaut: in vier Steuer-Supervisors, drei regionale Steuer-Superintendents und einen Assistant-Steuer-Manager. Außerdem wird ein leistungsorientiertes Vergütungssystem eingeführt. Es bietet dem einen Ruderer höhere Incentives, damit er härter arbeitet. Das Programm bekommt den Titel „1. Ruderteam-Qualitätsoffensive“. Meetings und Dinners werden veranstaltet, und der Ruderer bekommt Gratis-Kugelschreiber. Bei den Zusammenkünften wird über neue Paddel, Kanus, zusätzliche Urlaubstage fürs Training und Boni diskutiert.

Im nächsten Jahr gewinnen die Japaner mit zwei Meilen Vorsprung. Gedemütigt schmeißen die Amerikaner den Ruderer wegen schlechter Leistungen raus. Sie stoppen die Entwicklung eines neuen Kanus. Sie verkaufen die Paddel und frieren alle Kapitalinvestitionen in neues Equipment ein. Das eingesparte Geld wird als Boni an die Senior-Manager verteilt. Und das Ruderteam fürs nächste Jahr wird nach Indien outgesourct.

So läuft das in unfreien Unternehmen, wo Entscheidungen ein Führungsprivileg sind. Wenn ein Unternehmen vor lauter Navigation nicht mehr zum Rudern kommt, dann wird der Kahn früher oder später auf Grund laufen. Weil er vor lauter Untätigkeit einfach von der Strömung mitgerissen wird.

Sie brauchen nicht acht Leute, um zu entscheiden, wo Norden ist. Sie brauchen acht Leute, die rudern können. Mit anderen Worten: Ihre Mitarbeiter müssen handlungsfähig sein. Und dafür brauchen sie Entscheidungsfreiheit. Unsere Aufgabe als Leader besteht nicht darin, Entscheidungen zu treffen, die andere besser treffen können, sondern darin, jedem Mitarbeiter einen klaren Rahmen für eigene Entscheidungen zur Verfügung zu stellen.

Im Rahmen einer Managementberatung haben wir für die Hotels von Kameha Grand, deren Gründer und Gesellschafter ich bin, überlegt, wie wir das anstellen könnten. Und dann haben wir die Entscheidungsfindung neu durchdacht, nachdem wir festgestellt haben: *Die üblichen Entscheidungsprozesse gehören vom Kopf auf die Füße gestellt.* Also bekommt jeder Mitarbeiter, und zwar vom Abteilungsleiter bis zum Auszubildenden, drei Dinge, um seinen Gast glücklich zu machen.

Drei Führungsgeschenke an unsere Mitarbeiter

- Entscheidungsfreiheit: Du entscheidest, was der Kunde in diesem Moment braucht – alles, um ihn glücklich zu machen!
- Sicherheit: Dir passiert nichts, wenn du deine Freiheit für den Kunden nutzt!
- Finanzieller Spielraum: Du hast die Mittel dazu – bis zu einer vierstelligen Summe pro Anlass – zur freien Verfügung.

Stellt sich natürlich die Frage: Schießen Mitarbeiter übers Ziel hinaus, wenn ihnen die Kundenbegeisterung als Orientierungspunkt gesetzt wird, oder denken sie auch ans Unternehmen? Wurde dieser Rahmen bei uns schon einmal ausgeschöpft? Noch nie vollständig, nein. Denn um die Kosten geht es gar nicht. Der Rahmen dient vor allem einem Zweck: den einzelnen Mitarbeiter von seinen Fesseln zu befreien und handlungsfähig zu machen. Und genau so versteht er den Auftrag auch: Er weiß, er hat

die Freiheit zu tun, was er für richtig hält. Und er weiß auch, dass es dabei in den wenigsten Fällen um Geld geht, sondern darum, dass der Kunde sich aufgefangen fühlt.

Sie glauben gar nicht, wie motivierend das wirkt. Sehr viele Gäste haben wir allein dadurch glücklich gemacht, dass ihr Ansprechpartner auf der Stelle eine Lösung für sie hatte. Dass er von Angesicht zu Angesicht sagen konnte: „Ich kümmere mich darum. Ich erledige das für Sie. Ich bin für Sie da.“ Das ist es nämlich, was der Kunde in diesem Moment der Wahrheit will. Nur das. Braucht der HWC-Kunde mit dem Upgrade-Wunsch wirklich eine Suite? Nein, er würde auch im Deluxe-Zimmer gut schlafen. Er braucht die Sicherheit, dass wir uns gut um ihn kümmern und seine Wünsche ernst nehmen. Und genau die versagen wir ihm, wenn die Mitarbeiterin an der Rezeption ihn in der Luft hängen lassen muss. Das alles funktioniert natürlich nur, wenn wir als Leader frei sind. Wenn wir keine Schranken im Kopf haben. Das alles beruht nämlich auf Vertrauen. Vertrauen gibt Freiheit.

Viele Jahre nach meinem Engagement in Dresden ist mir klar geworden, warum ich mich damals so eingeschränkt gefühlt habe. Warum auch ich damals so mittelmäßig geführt habe. Und warum ich als Führungskraft so gelitten habe. Nicht, weil ich so ein stolzes Alphatier gewesen wäre und *alles* selbst hätte entscheiden wollen, sondern weil ich nicht handlungsfähig war. Nicht, weil ich nicht allein entscheiden durfte. Sondern weil beim Konsensieren zu wenig rumkam. Weil die Entscheidungsmacht falsch verteilt war und das Potenzial des Unternehmens an allen Ecken und Enden von hausgemachten Barrieren ausgebremst wurde, die letztlich nur eines bedienten: Eitelkeiten.

Ich war gefangen im Monkey Business. Ein COMO eben.

Heute glaube ich, dass Entscheidungen nicht den Alphatieren und auch nicht den Betatieren vorbehalten sein dürfen. Egal, wo jemand im griechischen Alphabet verortet ist: Jeder muss in seinem Verantwortungsbereich entscheiden können. Auch die Gamma- und die Omega-Tiere. Die sind in der Regel nämlich an den Touchpoints beim Kunden. In Ihrem Unternehmen bestimmt auch. Denken Sie mal darüber nach. Es geht eben nicht nur in den Meetings der Vorstände um alles. Nicht nur in Zielsetzungsgesprächen. Nicht nur beim Rafting einmal im Jahr. Sondern jedes Mal, wenn Ihr Kunde anruft. Jedes Mal, wenn eine Führungskraft vor ihrem Team steht, oder vielmehr: sich vor ihr Team stellt. Und jedes Mal, wenn einer Ihrer Mitarbeiter Kontakt mit einem Kunden hat oder einem potenziellen Kunden oder auch nur mit einem anderen Mitarbeiter.

ES GEHT IMMER UM **ALLES.**





MOTIVATION: DER WILLE ZU ENTSCHEIDEN

Natürlich stoßen wir bei der Ermächtigung der Führungskräfte und Mitarbeiter zu Entscheidern unweigerlich auf eine Herausforderung. Oder vielmehr auf zwei. Die eine sind die Corporate Monkeys aus Überzeugung, die gar nicht entscheiden wollen, sondern sich schadlos halten. Sie werden das Spiel des Unternehmers, das jenes Maß an Einsamkeit und eine gewisse Risikobereitschaft als Einsatz fordert, nicht mitspielen wollen. Ein Problem, das sich leicht lösen lässt, oder? Wer nicht das Zeug zum Entscheider hat, sollte auch nicht entscheiden dürfen. Wer die Verantwortung nicht will, darf auch keine Macht bekommen. Und schon gar keinen Kundenkontakt.

Die andere Herausforderung dagegen ist einmal mehr eine Frage der Motivation: Viele Führungskräfte und Mitarbeiter wollen durchaus Mitgestalter sein und haben das Zeug dazu, aber sie trauen sich nicht. Auch die Monkeys, die durch ihre Führungskräfte zu dem gemacht wurden, was sie sind. Das Monkey Business hat ihnen die Eigeninitiative abgewöhnt. Menschen, denen ihr Arbeitsleben lang – oder auch nur einige Monate – die Leidenschaft und der Teamgeist abtrainiert worden sind, müssen erst wieder angezündet werden. Denn solange sie nicht wissen, *wozu* sie entscheiden sollen, können sie keine adäquaten Entscheidungen treffen.

Was aber macht den Unterschied zwischen einem COMO und einem begeisterten Mitunternehmer? Was ist nötig, damit aus dem einen der andere wird?

Die Geschichte von Sean Fitzpatrick hat mir diesen Unterschied vor Augen geführt. Vermutlich kennen Sie ihn nicht, es sei denn, Sie stehen auf Rugby. Sean Fitzpatrick ist ein begnadeter Sportler. Er war einmal Kapitän bei den All Blacks. Das ist die neuseeländische Rugby-Nationalmannschaft, der Stolz der Nation. Aber nicht nur das. Die All Blacks gelten als die beste Sportmannschaft der Welt. Das beste Team überhaupt!

Diese Mannschaft gewinnt 84 Prozent aller Spiele. Damit liegen sie statistisch noch vor der brasilianischen Fußball-Nationalmannschaft mit 72 Prozent. Die All Blacks haben gegen jeden bisherigen Gegner eine positive Bilanz und führen quasi dauerhaft die Weltrangliste an.

Keine Überraschung, dass eine solche Mannschaft ein starkes Motivationsritual hat. Vor jedem ihrer Spiele tanzen sie den Haka, einen traditionellen Ritualtanz der Maori. Eine martialische Veranstaltung begleitet von angsteinflößenden Lauten und einer Mimik, die Albträume verursachen kann. Damit machen die All Blacks klar: Wenn wir spielen, dann um zu gewinnen. Wir sind die beste Mannschaft der Welt. Bei uns geht es immer um alles.

Sean Fitzpatrick ist sogar in diesem Team, das als lauter Rugby-Helden besteht, eine Legende. Er verkörpert die All Blacks wie kein Zweiter. Und es gibt eine schöne Geschichte darüber, wie es dazu gekommen ist, dass ihm dieser Spirit des „Es geht immer um alles“ eingepflanzt wurde. Als er sie mir in Zürich beim Laureus Award 2015 erzählt hat, habe ich eine Gänsehaut bekommen.

Vor seinem ersten Spiel für die All Blacks ist Sean in der Kabine gerade dabei, sich sein Trikot zum allerersten Mal überzuziehen. Da kommt der Trainer in die Kabine gestürmt und brüllt: „Stopp!!!“ Sean bekommt es mit der Angst zu tun. Er denkt: „Ach du Schande, was ist denn jetzt los? Der wird es sich doch nicht anders überlegt haben? Darf ich nicht spielen? Bin ich draußen?“

Und dann sagt der Trainer zu ihm: „Sean, das ist das Trikot der All Blacks. Du ziehst es gerade zum ersten Mal an. Schau es dir an. Schau es dir ganz genau an. Schau mal, hier ist das Logo der All Blacks. Hier ist die neuseeländische Flagge. Und dieses Trikot ist jetzt dein Trikot. Du bist jetzt ein Teil der All Blacks. Du spielst für Neuseeland. Für die beste Mannschaft der Welt. Ich will, dass du diesen besonderen Moment, in dem du dieses Trikot zum ersten Mal überstreifst, für immer in deinem Herzen behältst. Ich will, dass du dich jedes Mal an dieses Gefühl erinnerst, wenn du trainierst, wenn du mit uns isst, wenn du zum Spiel auf den Platz gehst. Wie es ist und was es bedeutet, dieses Trikot zu tragen. Bei! Jedem! Einzelnen! Spiel!“

Sie können sich vorstellen, mit welchem Gefühl Sean danach auf den Platz gegangen ist. Das ist der Spirit von „Es geht immer um alles“, den ich meine. Wenn Ihre Mitarbeiter morgens ihre Uniform überstreifen oder ihr Namensschild anlegen oder sich an ihren Schreibtisch setzen, dann ziehen sie sich diesen Spirit an. Das ist das Ziel. Dass sie sich immer wieder an diesen Moment erinnern, an dieses allererste Mal. Dass dieser Moment des Stolzes, der Zugehörigkeit zu Ihrem Unternehmen, des absoluten Willens zum Erfolg, zur bedingungslosen Kundenbegeisterung immer wieder abrufbar ist.

Und was können Sie als Teamleiter, Abteilungsleiter, Unternehmer dafür tun? Nachdem klar ist, wozu Mitarbeiter imstande sind, wenn sie nur ermächtigt werden – wie können wir sie durch Leadership dabei unterstützen? Wie können sie auch ohne unmittelbare Anweisung und Kontrolle das Richtige tun? Ich bin davon überzeugt:

**Es ist nicht wichtig,
WAS PASSIERT,
wenn Sie als Führungskraft da sind,
sondern was geschieht,
WENN SIE NICHT
DA SIND.**

Die Antwort erwächst aus der Betrachtung, was theoretisch schiefgehen kann: Schlechte Kundenerfahrungen sind das Ergebnis eines Teufelskreises. Und der geht so: Wer nicht entscheiden darf, kann keine Verantwortung übernehmen. Wer keine Verantwortung übernimmt, kann keine Fehler machen. Wer keine Fehler macht, kann nicht besser werden.

DER AUTOR

Der Entrepreneur CARSTEN K. RATH ist Keynote-Speaker und Autor zu den Themen Führung und Service. Rund um den Globus hat er Tausende Mitarbeiter geführt und gibt als viel gefragter Vortragsredner den unterschiedlichsten Unternehmen Impulse für Kundenbegeisterung. Als Managementberater ist er auf Vorstands- und Geschäftsführungsebene international geschätzt und genießt das Vertrauen erfolgreicher Unternehmer und Führungskräfte. www.carsten-k-rath.de



Foto: Kameha Grand Zürich

PROMINENTE STIMMEN ZUM BUCH

„Ein Buch, das jeden mit Personalverantwortung zum Nach- und Umdenken bringen wird. Ein kleiner oder großer Business Monkey steckt wohl noch in jedem von uns. Noch während der Lektüre des Buches hatte ich das dringende Bedürfnis, sofort etwas zu unternehmen ... um 2 Uhr morgens.“

(Dirk Müller, „Mister DAX“,
Geschäftsführer Finanzethos GmbH)

„Lieber Carsten, führen heißt, die Spur zu einem gemeinsamen Ziel zu legen.“

(André Lüthi, Travel Ambassador & President,
Globetrotter Group AG)

„Innere Freiheit leben und nutzen, äußere Freiheit verantworten und genießen: Das ist das Geheimnis nachhaltiger Erfolge. Letztlich sind es die persönlichen Beziehungen, die den Unterschied machen. ‚Einen sicheren Freund erkennt man in unsicherer Lage.‘ Als solchen habe ich Carsten Rath kennengelernt.“

(Christian Wulff, Bundespräsident a. D.)

DIE FREIHEIT ZU FÜHREN

COMO, der Corporate Monkey, ist überfordert. In einer völlig neuen Arbeits- und Lebenswelt droht ihm seine Abhängigkeit von Weisung und Kontrolle zum Verhängnis zu werden. Vielen Führungskräften geht es ähnlich wie ihm: Führung, wie wir sie einmal gelernt haben, ist nicht mehr zukunftsfähig. Aber was kommt nach Kontrollwahn, Benchmarking-Sucht und Political Correctness? Wir brauchen mehr Freiheit im Denken und Handeln! Und zwar auf allen Ebenen im Unternehmen – Freiheit ist unteilbar.

Geschichtenreich, humorvoll und umsetzungsorientiert räumt Carsten K. Rath in diesem Buch mit dem Monkey Business auf – und fängt bei sich selbst an. Denn ein bisschen COMO steckt in jedem von uns. Erst das Prinzip Freiheit bringt Inspiration, Motivation, Innovation und all die anderen Ionen des Erfolgs zum Schwingen.

Freiheit für COMO, Freiheit für alle!

*»Dear Carsten, Explaining people how to do something is management.
Explaining the way to do is leadership.«*

BERTRAND PICCARD, Entwickler und Pilot der Solar Impulse



DER ENTREPRENEUR CARSTEN K. RATH ist Keynote-Speaker und Autor zu den Themen Führung und Service. Rund um den Globus hat er Tausende Mitarbeiter geführt und gibt als viel gefragter Vortragsredner den unterschiedlichsten Unternehmen Impulse für Kundenbegeisterung. Als Managementberater ist er auf Vorstands- und Geschäftsführungsebene international geschätzt und genießt das Vertrauen erfolgreicher Unternehmer und Führungskräfte.

www.carsten-k-rath.de

Mit einem Vorwort von DR. FLORIAN LANGENSCHIEDT

GABAL

www.gabal-verlag.de