

WHITNEY BREER

FÜHRUNG BEGINNT BEI DIR

Eine Weltreise zu
Leadership Excellence

EIN BUSINESSROMAN



GABAL

Whitney Breer
Führung beginnt bei dir

WHITNEY BREER

FÜHRUNG BEGINNT BEI DIR

Eine Weltreise zu Leadership Excellence

Ein Businessroman

GABAL

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-96739-023-0

Lektorat: Anna Ueltgesforth, Amorbach / www.arsvocis.de
Umschlaggestaltung: SCOPE we think design / Insa González / scope-ffm.com
Autorenfoto: Rebecca Peetz Fotografie, Odenthal
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg / www.buch-herstellungsbuero.de
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2020 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

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

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de
www.facebook.com/Gabalbuecher
www.twitter.com/gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
besitzschaffenden Wäldern und kontrollierten
Quellen.
www.pefc.de

Dieses Buch ist meinen Eltern gewidmet.

*Durch ihre Fürsorge, Liebe und, ja, extreme Geduld haben sie
»goldene Samen« in mich gepflanzt, die mich mit innerer Stärke,
starken Werten, Selbstbestimmung, Selbstvertrauen und Freude
ausgestattet haben.*

Dafür bin ich erfüllt von Dankbarkeit.

Inhalt

Vorwort von Frank Asmus	9
Vorwort der Autorin	12
Aufwachen in Lafayette, Indiana	15
Die Mappe	15
Familienangelegenheiten	16
Der Kampf mit Globalisierung	17
Spencer – wie alles begann	19
Mit einem Flügel fliegen	24
Ernüchternde Zahlen	29
Abheben in Bangalore, Indien	35
Ruchii	35
Kathleen	44
Bee Perfect	45
Über die Firma hinaus	48
Kindheitserinnerungen	51
Der Schulbesuch	55
▷ Raum für persönliche Reflexion	
Die Lektionen von <i>P³ (Purpose – Passion – Perseverance)</i>	61
Segel setzen in Stockholm, Schweden	67
Nils	67
»Hitting it off«	69
Schwimmen oder untergehen	70
Aufwärts- und Abwärtsspirale	81
Eine Perlenschnur	97
Leidenschaft für Steingut	105
▷ Raum für persönliche Reflexion	
Die Lektionen der gesunden Beziehungen fördern	107
Energie tanken in São Paulo, Brasilien	113
Ana	113
Veríssimo	115
Die Broschüre	117
Management by ...	124

Die Veranstaltung	131	
Sinnvolle Besprechungen	139	
Der Schmetterlingseffekt	148	
▷ Raum für persönliche Reflexion		
Die Lektionen von Energie entfachen	159	
Ins kalte Wasser in Christchurch, Neuseeland	165	
Kiwis	165	
Tui	166	
Aus deinem Element heraus	176	
Die goldenen Samen von Pini Honi	189	
Arktische Luft	200	
▷ Raum für persönliche Reflexion		
Die Lektionen vom Stärken-Erkennen	213	
Sichere Landung in Lafayette, Indiana	218	
Trautes Heim, Glück allein	218	
Lass uns Ball spielen	220	
Home Run	232	
Änderung der Pläne	252	
Miles and More	256	
▷ Raum für persönliche Reflexion		
Die Lektionen vom Growth Mindset	263	
Hoch hinaus bei Battlefield Harvesters	269	
Die Entscheidung	269	
Ein Elefant in Indiana	271	
Zusammenfassung	278	
Das P ³ RISM-Modell	278	
Werkzeug 1: P ³ = Purpose, Passion und Perseverance	279	
Werkzeug 2: R – Relationships = Förderung gesunder Beziehungen	280	
Werkzeug 3: I – Instilling Energy = Energie entfachen	281	
Werkzeug 4: S – Strength Spotting = Stärken erkennen	283	
Werkzeug 5: M = Growth Mindset	285	
Schlusswort	287	
Danksagung	288	
Literaturverzeichnis	291	
Die Autorin	296	
Stichwortverzeichnis	297	

Vorwort von Frank Asmus

Die Herausforderungen, vor denen die Führungskräfte heute stehen, zeichnen sich wie die Basislager ab, die entlang des Weges zum Gipfel des Mount Everest liegen. Erfolgreiche Führungskräfte streben danach, ihr Ziel zu erreichen, und haben eine klare Vorstellung davon, wie dieser Gipfel – ihr persönlicher Mount Everest – aussieht. Doch der Weg dahin ist oft nicht klar vorgezeichnet und wenn ja, manchmal beängstigend.

In den letzten zehn Jahren hat die Forschung auf dem Gebiet der positiven Psychologie Licht auf diesen herausfordernden Weg gebracht. Führungskräfte wissen mittlerweile, wie kritisch es ist, ein positives Arbeitsklima für ihre Mitarbeiter zu schaffen, und welche Folgen es hat, wenn sie es nicht tun. Kein positives Arbeitsklima = geringe Chance, den persönlichen Mount Everest zu erreichen.

Und was verstehen Organisationspsychologen unter einem positiven Arbeitsklima?

Dies ist ...

- ... ein Arbeitsklima, in dem sich Mitarbeiter psychologisch sicher fühlen, Bedenken zu äußern, Ideen auszutauschen oder kalkulierte Risiken einzugehen.
- ... ein Arbeitsklima, in dem sich Mitarbeiter wirklich wertgeschätzt fühlen und starke, gesunde und vertrauensvolle Beziehungen zu ihren Kollegen sowie zu ihrer Führungskraft haben.
- ... ein Arbeitsklima frei von verletzendem Klatsch, hinterhältigem Verhalten und Vetternwirtschaft.
- ... ein Arbeitsklima, in dem Mitarbeiter und Vorgesetzte konstruktives und positives Feedback gegenseitig austauschen.

Im Wesentlichen ist es ein positives, nicht toxisches Arbeitsklima, in dem die Mitarbeiter sich entwickeln und quasi aufblühen können und infolgedessen ihre Produktivität und die der Firma steigt, die Anzahl der Krankheitstage sinkt und innovatives, lösungsorientiertes Denken in die Höhe schießt.

Und die Frage bleibt: Was ist der beste Weg?

In ihrem Buch *Führung beginnt bei dir* bietet Whitney Breer Führungskräften einen Kompass, um bei ihrem Handeln sicher zu navigieren, diese Herausforderungen zu meistern und ihre Ziele zu erreichen.

Whitneys Vision ist sehr klar: Bei Führung geht es nicht um Mikromanagement, das Erteilen von Aufträgen, das Schreiben obligatorischer Leistungsüberprüfungen oder das Unterschreiben von Genehmigungen für den Urlaub. Zugegeben, echte Führung kann kompliziert, chaotisch und ermüdend sein. Das PRISM-Modell, das sie entwickelt hat, basiert auf der Forschung zu *Positive Leadership*. Dieser Führungsstil bedeutet, dass Sie sich wirklich für das Wohlbefinden und die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter *sowie* für das Endergebnis interessieren. Es bedeutet auch, mit einem hohen Bewusstsein für sich selbst, Ihre Werte sowie mit einem klaren Sinn für den »Purpose« und persönlicher Integrität zu führen. Whitney hat dieses Modell in eine Geschichte gepackt.

Storytelling baut starke Verbindungen zwischen LeserIn und dem Inhalt auf. Einer der größten Geschichtenerzähler aller Zeiten, Steve Jobs, eröffnete seine berühmte akademische Abschlussrede an der Stanford University mit den Worten: »Ich möchte Ihnen drei Geschichten aus meinem Leben erzählen. Keine große Sache. Nur drei Geschichten.« In den folgenden 15 Minuten auf der Bühne hätten Sie eine Stecknadel fallen hören können. Er hatte die ungeteilte Aufmerksamkeit des Publikums. Steve Jobs hätte auf der Bühne stehen und trockene Fakten und Studien rezitieren können, von komplexen Folien gestützt. Aber das wäre abstrakt und bliebe einfach nicht im Gedächtnis – und Steve Jobs wusste das.

Untersuchungen haben gezeigt, dass Fakten 20-fach eher haften bleiben, wenn sie Teil einer Geschichte sind. Gute Geschichten verbinden, engagieren, inspirieren und sprechen alle Arten von Lernenden an. Und genau das hat Whitney hier getan. Die folgende Geschichte über Kathleen Battlefield ermöglicht es Ihnen, durch deren Augen zu schauen und sich sowohl emotional als auch intellektuell zu engagieren. Kathleens persönliche Reise zu *Leadership Excellence* ermöglicht es

Ihnen, sich vorzustellen, was Sie unter ähnlichen Umständen getan hätten. Und hoffentlich sich auch vorstellen zu können, was Sie in Zukunft als Führungskraft anders machen wollen.

Lesen Sie dieses Buch mit einem Textmarker und Stift in der Hand. Am Ende jedes Kapitels stellt Whitney Ihnen Fragen, die Sie zum Nachdenken und zur Reflexion über Ihr Handeln bringen sollen. *Führung beginnt bei dir* ist nicht darauf ausgelegt, im Bücherregal zu verstauben, dieses Buch wurde für die praktische Anwendung in Ihrer täglichen Arbeit als Führungskraft geschrieben.

Ich hoffe, dass Sie diese Inhalte nachhaltig in Ihren Führungsstil einbauen werden. Auf diese Weise können Sie die rauen und beängstigenden Herausforderungen auf dem Weg zu *Leadership Excellence* leichter bewältigen, da Sie ein positives Arbeitsklima im Team und der Organisation fördern, das Sie leiten. Durch Kathleen Battlefield haben Sie die einzigartige Möglichkeit, zu lernen und zu erfahren, wie Sie Ihre Mitarbeiter mit Positive Leadership führen können. Ergreifen Sie diese Möglichkeit!

Vorwort der Autorin

In den letzten 25 Jahren hatte ich die Ehre, Tausende von Führungskräften aus der ganzen Welt zu begleiten. Einige dieser Führungskräfte waren sogenannte ›High Potentials‹, standen in den Startlöchern ihrer Karriere und führten kleinere Teams. Andere waren schon auf dem Weg nach oben und leiteten bereits Abteilungen oder Geschäftseinheiten. Und es gab die dritte Zielgruppe, die bereits oberste Führungskräfte waren, zum Teil sogar kurz vor dem Ruhestand standen und bereit waren, den Staffelstab an die nächste Generation abzugeben.

In dieser ganzen Zeit hatte ich zudem die Freude, Hunderte von Teams aus der ganzen Welt zu unterstützen. Einige dieser Teams waren leistungsstark und arbeiteten eng zusammen wie eine gut geölte Maschine. Solche Teams waren leider die Ausnahme. Die meisten Teams, zu denen ich gerufen wurde, waren in Konflikte verstrickt. Es gab einen hohen Krankenstand, wenig Innovation und eine mangelnde Bereitschaft, Fehler einzugestehen. Nicht selten gab es das »Mir doch egal-Syndrom« gepaart mit innerer Kündigung. Die Auswirkungen auf die Mitarbeiter und die Unternehmensergebnisse waren verheerend. Es ist meine Berufung, Teams wie diesen den Weg aus dem Konflikt zu ermöglichen und sie dabei zu unterstützen, die Wunden der gegenseitigen Verletzungen zu heilen und die einzelnen Teammitglieder (wieder) in die Lage zu versetzen, Arbeitsumfeld und Teamklima aktiv mitzugestalten, sodass jeder gerne zur Arbeit kommt.

Mir wurden auch zahllose Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen, Fragebögen zur Mitarbeiterzufriedenheit, 360-Grad-Feedbacks und EQ-Testergebnissen anvertraut, von Unternehmen auf fünf Kontinenten und in über 20 Ländern. Um diese Umfragen zu untersuchen und zur Ursache des Problems zu gelangen, habe ich Einzelgespräche mit Mitarbeitern in allen Unternehmenshierarchien, Debriefings mit ganzen Teams und Abteilungen sowie 1:1-Coaching-Sitzungen mit den

Führungskräften durchgeführt. In dieser Zeit wurde mir von Kunden, Schulungsteilnehmern und Coaching-Klienten gespiegelt, dass ich die Fähigkeit habe, Komplexität aufzuschlüsseln und Inhalte verständlich zu machen, die ihnen anfangs überwältigend erschienen. Dieses Talent habe ich nun genutzt, um ein fünfstufiges Modell zu entwickeln, das Führungsqualitäten fördert und greifbare Beispiele dafür liefert, wie Mitarbeiter mit Wertschätzung motiviert und geführt werden können.

Ich bin der Meinung, dass Menschen am besten lernen, wenn Inhalte in einer Geschichte vermittelt werden. Kaum jemand kann sich an lange Faktenlisten erinnern, geschweige denn, sie erfolgreich und nachhaltig umsetzen. Und wer will schon die Zeit damit verbringen, solche Listen auswendig zu lernen? Aber an Geschichten erinnert man sich leicht und gern, wenn sie die Vorstellungskraft und das Herz erobern. Und wenn diese beiden Komponenten zusammenkommen – Fakten und eine gute Geschichte –, dann geschieht etwas Magisches, dann entsteht der Wunsch nach Veränderung und eine klare Vorstellung, wie diese Veränderung initiiert und verfolgt werden kann.

Ich bin Forschern wie Barbara Fredrickson, Martin Seligman, Kim Cameron, Shawn Achor, Angela Duckworth, Michelle McQuaid, Sigal Barsade und Robert Emmons für ihre bahnbrechende Arbeit und tief gehende Forschung auf dem Gebiet der positiven Psychologie und positiven Führung sehr dankbar. Für Leser, die harte Fakten und wissenschaftliche Studien benötigen, um das Führungsmodell, das ich auf der Grundlage ihrer Erkenntnisse und meiner Berufserfahrung entwickelt habe, zu verifizieren, habe ich ihre Arbeit und Studien in diesem Buch dokumentiert.

In dieses Buch fließen meine Leidenschaft und mein Bestreben ein, wissenschaftliche Belege mit ungezählten Führungstrainings, Coachings und Kundengesprächen zu einer Geschichte und einem Modell zu verflechten, das für Führungskräfte auf der ganzen Welt greifbar wird. Die Charaktere in diesem Buch sind frei erfunden, und ich bin denen dankbar, die mein Leben so sehr bereichert haben und eine Quelle der Inspiration waren. Wenn es eine Sache gibt, die ich im Laufe der Jahre gelernt habe, dann ist es, dass Führung in der Tat ein Privileg ist, kein Geburtsrecht – und dass man sich auf eine Reise zu sich selbst begeben muss, um andere wirklich exzellent führen zu können.

Whitney Breer

Aufwachen in Lafayette, Indiana

Die Mappe

Kathleen konnte spüren, wie sich Susan Wilsons Blick in ihren Rücken bohrte. Als sie den Aufzugsknopf drückte, waren ihre Hände so verschwitzt, dass ihr Finger fast vom Knopf rutschte. Sie drückte erneut, diesmal fester und in der Hoffnung, dass der Aufzug dadurch schneller kommen würde. Ihr war klar, dass das albern war. Es schien, als ob sich alles in Zeitlupe bewegte, alles in ihrem Kopf fühlte sich wirr an. Ihr Herz klopfte so laut, dass sie Sorge hatte, auch Susan könne es hören.

Genau in diesem Moment räusperte sich Susan. Kathleen stöhnte innerlich auf und tat so, als hätte sie nichts gehört. Wenn der blöde Fahrstuhl nur schneller käme, könnte sie diesem Gefühl der Demütigung entkommen, das sich bleiern auf ihre Schultern legte. Susan räusperte sich erneut und flüsterte ihren Namen: »Entschuldigung, Ms Battlefield?« Kathleen spürte die Rötung an ihrem Hals und in ihrem Gesicht, als sie sich langsam auf einem Absatz zu ihr umdrehte. »Was ist denn?«, zischte sie durch die Zähne. Susan lächelte mitfühlend und winkte ihr mit einer Mappe. »Ihr Vater hat mich gebeten, Ihnen diese Mappe mitzugeben, wenn Sie das Haus verlassen.« »Was ist das für eine Mappe?«, sagte Kathleen scharf und sah Susan finster an. »Sie enthält Ihre Reisepläne«, flüsterte sie fast entschuldigend. Kathleen ging langsam zu Susans Schreibtisch zurück, nahm die Mappe aus ihrer Hand und stopfte sie in ihre Handtasche. In diesem Moment hörte sie, wie sich der Aufzug hinter ihr öffnete und dann leise wieder schloss. Sie stöhnte noch einmal innerlich auf. »Das ist definitiv nicht mein Tag«, jammerte sie, als sie auf den Abwärtsknopf drückte und fühlte, wie Susans Blick sich in ihren Rücken brannte. »Dumme Kuh«, dachte sie. »Sie genießt wahrscheinlich jeden Augenblick.«

Familienangelegenheiten

Als Kathleens Wecker an diesem Morgen wie üblich um 5:30 Uhr geklingelt hatte, hatte sich Kathleen direkt im Bett hochgesetzt und breit gegrinst. »Heute ist der Tag. Heute werde ich endlich den Lohn für all die Jahre harter Arbeit und Engagement für das Unternehmen meines Vaters bekommen.«

Kathleens Morgenroutine war in Stein gemeißelt: 30 Minuten joggen, Kaffee im Thermobecher, während sie ihre Mails scannte. »Wer hat denn heute noch Zeit für Frühstück?«, dachte sie immer, wenn sie bequem in ihrem Auto in der Drive-in-Schlange stand. Dann eilte sie zur Firma und war immer spätestens um 7 Uhr im Büro und online. Sie glaubte fest an Zeitpläne und hielt sich strikt an sie. Sie glaubte noch fester an harte Arbeit und bemühte sich, jeden Tag die Erste und die Letzte im Büro zu sein. »Ich tue, was ich kann«, beruhigte sie sich.

Als Kathleen um 5:40 Uhr ihre Laufschuhe angezogen hatte und zur Tür hinausgegangen war, hatte sie am Horizont Gewitterwolken aufkommen sehen. Der Geruch von Regen hatte in der Luft gelegen und ein heftiger Wind war aufgezogen. »Es gibt kein schlechtes Wetter, nur schlechte Kleidung«, hatte sie vor sich hingemurmelt, als sie die Tür fest hinter sich zugezogen und dann überprüft hatte, ob ihre Laufmütze fest über ihren Ohren saß.

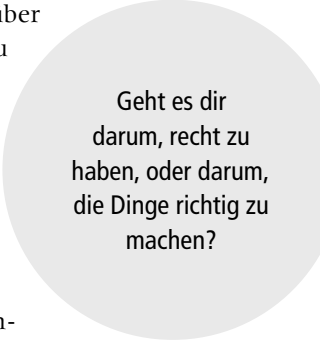
Kathleen Battlefield war eines von zwei Kindern, die im Familienunternehmen Battlefield Harvesters arbeiteten. Ihr zwei Jahre jüngerer Bruder Nathan war ein aufstrebender IT-Superstar, der am MIT Informatik studiert hatte und auf seinen Abschluss dort noch einen MBA von Harvard draufgesetzt hatte. Kathleen und Nathan verstanden sich gut, aber sie waren nicht die besten Freunde. Ehrlich gesagt hatten sie nur sehr wenig gemeinsam, abgesehen von ihrem Familiennamen, den hohen Kosten für ihre diversen Uniabschlüsse und ihr berechtigtes Interesse am Unternehmen. Und das war aus Kathleens Sicht in Ordnung. Ihr Motto war immer: »Wir müssen uns nicht mögen, um die Arbeit gut zu erledigen.« Und sie hatte auch nie gezögert, diese Philosophie bei der Arbeit kundzutun. Ihr Bruder Nathan war derzeit IT Vice President und in der Nachfolge für die Position des CIO. Kathleen selbst war Vice President für Forschung und Entwicklung und war langfristig für die Position als Geschäftsführerin vorgesehen, da ihr Vater, Spencer Battlefield, beschlossen hatte, in den Ruhestand zu treten.

Der Kampf mit Globalisierung

Der aktuelle CIO, Frank Weatherton, war eine beliebte Führungskraft im Unternehmen. Frank hatte Kathleens Vater, Spencer, kennengelernt, als beide Männer während ihres Studiums in Florida bei einer Hurrikan-Säuberungsaktion als Freiwillige gearbeitet hatten. Spencer hatte bewundert, was für eine natürliche Ruhe und einen mitreißen- den Optimismus Frank inmitten dieses Chaos ausgestrahlt hatte. Frank hatte freiwillige Helfer sowie Waren und Material auf seinem Laptop in einem provisorischen Zelt koordiniert. Nach ihrem Aufenthalt in Florida waren sie in Kontakt geblieben, und Spencer hatte ihn schließlich überzeugt, seine Sachen zusammenzupacken und von North Carolina nach Indiana zu ziehen, um die IT zu übernehmen. Das Unternehmen war in dieser Zeit rasant gewachsen, und Spencer hatte nach einem Experten auf diesem Gebiet gesucht, dem er vertrauen konnte. Spencer wusste, dass sie irgendwann den Laden würden schließen müssen, wenn sie die IT-Probleme nicht in den Griff bekämen. Es führte kein Weg daran vorbei. Battlefield Harvesters war zu einem renommierten Global Player geworden, und ihre IT befand sich noch in der Steinzeit, was Spencer so manch schlaflose Nacht gekostet hatte, bis Frank endlich an Bord war.

Frank hatte das verblüffende Talent, die Angst der Mitarbeiter vor neuen Technologien, IT-Tools oder allem, was über eine Steckdose oder einen Stecker verfügte, mindern zu können. Battlefield Harvesters hatte treue, fleißige Mitarbeiter, von denen viele in der zweiten oder dritten Generation im Unternehmen tätig waren. Frank war für viele dieser Angestellten auch heute noch ein Neuling, obwohl er seit über elf Jahren im Unternehmen war. Der Nachteil war, dass viele Mitarbeiter dadurch keine starke Bindung zur IT hatten. »Warum ein laufendes System ändern?«, dachten viele. Während andere einfach nur Angst vor IT hatten. Mit einer Firma wie Battlefield Harvesters, die sich inzwischen zu einem globalen mittelständischen Unternehmen entwickelt hatte, war die IT unvermeidlich, und Spencer war Frank aufrichtig dankbar.

Kathleen hatte diese Angst vor neuen Technologien nie wirklich verstanden und den Mitarbeitern, die sich weigerten, neue Dinge auszuprobieren, nie sonderliches Mitgefühl entgegengebracht. Sie hatte



Geht es dir
darum, recht zu
haben, oder darum,
die Dinge richtig zu
machen?

Frank immer geraten, die Installation oder Erneuerung eines Systems einfach umzusetzen. Am besten nachts, wenn niemand online oder in der Firma war. Die Nutzer hatten dann keine Wahl, wenn das alte System erst einmal weg war. All diese endlosen Diskussionen und Informationsveranstaltungen waren nur Zeitverschwendung. »Untergehen oder mitschwimmen«, hatte sie immer gepredigt. Wenn sie es nicht mögen, können sie ja woanders arbeiten. Und hier im Herzen der Landwirtschaft in Indiana gab es nicht viele alternative Beschäftigungsmöglichkeiten. Das war eine Tatsache, die sie ziemlich häufig in die Waagschale warf, wenn es darum ging, die Fluktuationsrate so niedrig wie möglich zu halten.

Frank hatte sie freundlich angelächelt, als sie letzten Montag bei einer Vorstandssitzung eine ähnliche Bemerkung gemacht hatte und mit einem Augenzwinkern gesagt: »Kathleen, untergehen oder mitschwimmen, so führe ich Menschen nicht durch Veränderung. Stell dir mal einen Reiter vor, der auf einem Elefanten sitzt.« Kathleen verdrehte die Augen und seufzte hörbar, als sie sich auf eine weitere ausschweifende Geschichte von Frank in tiefstem Südstaatenakzent gefasst machte. Er beschloss, ihre dramatische Geste zu ignorieren. »Dieser Reiter – die Person, die oben sitzt – ist der Projektleiter. Und dieser mächtige Elefant, auf dem der Reiter nur wackelig sitzen kann, symbolisiert die Stakeholder, die von der Veränderung betroffen sind. Dieser Elefant soll nun auf die gewünschte Veränderung zusteuern ...«

Kathleen hatte keine Ahnung, was er ihr mit dieser Geschichte sagen wollte und unterbrach ihn mitten im Satz, indem sie brüsk dazwischenging: »Was um alles in der Welt hat ein Elefant mit Erntemaschinen zu tun?« »Es ist eine Metapher, Kathleen.« Sie kommentierte sarkastisch: »Wir befinden uns in Indiana, Frank, verdammt noch mal, nicht auf Bali!« Dann schaltete sie den Projektor ein und schloss ihren Laptop an, um ihre Folien zu zeigen, die sie am Abend zuvor zusammengestellt hatte. »Die Zeit zum Geschichtenerzählen ist vorbei, Frank. Kommen wir zur Sache.« Kathleen bemerkte die eisige Stille im Raum und die Seitenblicke derjenigen, die am Besprechungstisch saßen. Sie entschied sich dafür, dies als ein Zugeständnis der Gruppe zu interpretieren, dass sie wie üblich recht hatte, und tauchte ohne Umschweife in eine Präsentation über Tieflader für Lkw ein. Dies war ein neuer Geschäftsbereich, für den sie sich starkgemacht hatte und der bis zu diesem Zeitpunkt an allen Fronten auf starken Widerstand gestoßen war. Aber sie hatte sich schon in das Projekt verbissen und

war nicht bereit, zurückzurudern. Je mehr Widerstand sie bekam, desto entschlossener wurde sie.

Kathleen war akademisch gesehen ein echter Überflieger. Sie hatte einen Doppelabschluss in Betriebswirtschaft und Elektrotechnik von der University of California in Berkeley, gefolgt von einem in Patentrecht und Schutz des geistigen Eigentums von Harvard. Nichts hatte ihr an der juristischen Fakultät mehr Freude gemacht, als einen Fall zu gewinnen und ihren Standpunkt zu beweisen. Noch heute liebte sie es, wenn bei Besprechungen im Unternehmen eine lebhafteste Diskussion zustande kam. Es ging ihr nicht unbedingt darum, recht zu haben. Ihr war es wichtig, dass Dinge richtig gemacht wurden. Sie war auf alles gut vorbereitet und hatte ein hohes Maß an Respekt vor denen, die es auch waren. Nichts verabscheute sie mehr als schlampige Arbeit und unzureichende Vorbereitung. Sie hatte meist schon eine klare Meinung, bevor sie sich an den Besprechungstisch setzte. Sie war hartnäckig, wenn es darum ging, zu zeigen, dass ihre Lösungen machbar und für das Unternehmen von hohem Wert waren. Sie hatte keine Probleme damit, dabei auch mal jemandem auf die Füße zu treten. »Das ist schließlich kein Beliebtheitswettbewerb«, merkte sie gern an. »Ich bin nicht hier, um Freunde zu finden. Ich bin hier, um zwei Dinge zu erreichen: zum einen, im nächsten Quartal noch mehr Shareholder-Value zu erzielen, und zum anderen, den Wettbewerb in die Knie zu zwingen.« Sie war der festen Überzeugung, dass Tieflader beide Fliegen mit einer Klappe schlagen könnten. Im übertragenen Sinne natürlich.

Kathleen warf einen Blick auf ihre Armbanduhr, als sich die Aufzugstüren endlich öffneten. Es war 9:10 Uhr, als sie im Aufzug stand und sich plötzlich nicht mehr sicher war, welchen Knopf sie drücken sollte: Hauptausgang im Erdgeschoss oder ihr ehemaliges Büro im vierten Stock?

Die Falle
extremen Durch-
setzungswillens:
»Führung ist schließlich
kein Beliebtheits-
wettbewerb!«

Spencer – wie alles begann

Spencer Battlefield parkte an diesem Morgen um 7:45 Uhr auf dem Mitarbeiterparkplatz und war überhaupt nicht überrascht, das Auto seiner Tochter bereits in der ersten Reihe zu sehen. Als er seine Auto-

tür abschloss und zum Haupthaus ging, nahm er wahr, wie schwer sich seine Füße an diesem Morgen anfühlten. »Es ist, als würde ich auf Kaugummi laufen, der an den Sohlen meiner Schuhe klebt«, seufzte er. Der einstige Schwung in seinem Schritt war spurlos verschwunden.

Spencer parkte wie üblich in der letzten Reihe des zwei Hektar großen Parkplatzes für Angestellte und ging nachdenklich auf das Gebäude zu. Vor über 30 Jahren hatte er einen reservierten Parkplatz abgelehnt, als sein Vater Clive in den Ruhestand ging und ihm die Zügel übergab. Zum einen gab ihm der zehnmündige Spaziergang Zeit, nachzudenken und seinen Kopf frei zu machen, und zum anderen stieß er häufig auf Angestellte und nutzte die Zeit, um ein kleines Gespräch zu führen und ihnen auf dieser persönlichen Ebene zu begegnen.

Spencers Vater, Clive Battlefield, hatte das Familienunternehmen vor 60 Jahren gegründet. Obwohl es Mähdrescher schon seit mehr als hundert Jahren gegeben hatte, als das Unternehmen gegründet wurde, war sein Vater entschlossen gewesen, die technischen

Probleme, die die Erntemaschinen zu dieser Zeit noch hatten, zu beseitigen. Eines der Probleme, die seinem Vater den Schlaf geraubt hatten, war die Tatsache, dass Kette und Chassis durch Staubkörner verstopft wurden, sodass der Luftstrom blockiert wurde und die Maschine aufgrund der Überhitzung Feuer fing. Diese Brände hatten nicht nur ganze Ernten und damit die Lebensgrundlage vieler Menschen zerstört, wenn zig erntereife Felder in der Hitze von Indiana niedergebrannt wurden, sondern hatten allein

in den Vereinigten Staaten jedes Jahr Dutzende von Menschenleben gekostet. Der Purpose seines Vaters war auch heute noch allgegenwärtig. »Spencer«, hatte er immer wieder gesagt, »es ist mein oberster Purpose, das Ernten so sicher wie möglich zu machen. Niemand sollte seine Lebensgrundlage oder sogar sein Leben verlieren müssen, um der Welt Essen auf den Tisch zu bringen. Das treibt mich an.« Also hatte Clive die Ärmel hochgekrempelt und sich an die Arbeit gemacht. Er hatte Tag und Nacht an unzähligen Lösungen gebastelt, bis die Brandgefahr behoben war. Dann hatte er Geschwindigkeit und Kraftstoffeffizienz verbessert, denn die Benzinpreise waren in die Höhe geschneit und verschlangen einen Großteil der Gewinne der Bauern.

Spencer hatte den Hang seines Vaters zu intensiver Arbeit und höchster Handwerkskunst geerbt und lächelte wehmütig, als er in den schönen Erinnerungen an seinen Vater schwelgte. Er vermisste ihn.

Problemlösung
als Basis einer
Geschäftsidee

Seit seinem Tod vor fast dreißig Jahren hatte er oft das Gefühl, nicht nur einen Vater, sondern auch einen Mentor und Sparringspartner verloren zu haben. Bei seinem Vater war ein Jahr nach Spencers Eintritt in das Unternehmen ein inoperabler Gehirntumor diagnostiziert worden, und er hatte in dieser kurzen Zeit alles getan, um sein Wissen an seinen Sohn weiterzugeben. Er hatte in diesem Jahr viele Gespräche mit Spencer geführt. »Mein Sohn, es sind nicht die technischen Dinge, die ich mit dir teilen möchte. Du bist auf diesem Gebiet ein besserer Experte als ich. Es ist die menschliche Seite der Führung, über die ich mit dir sprechen möchte. Unsere Mitarbeiter sind nicht nur Zahlen oder Statistiken oder Kapital. Sie sind das Herz dieser Firma, verstehst du?« Spencer hatte mit seinem Vater im letzten Jahr vor seinem Tod unzählige Stunden verbracht und war auch noch jetzt, dreißig Jahre später, froh um jede Minute, die er mit ihm hatte teilen können.

Mitarbeiter sind
das Herz eines
Unternehmens.

Clive hatte die globale Ausrichtung seines Unternehmens nicht mehr miterlebt und auch nicht Nates und Kathleens Einzug in die Firma. Die beiden hatten sich zu zwei außergewöhnlichen Erwachsenen entwickelt und waren mit einzigartigen Talenten und enormem Potenzial gesegnet.

Seine Mutter Betty lebte in einem kleinen Häuschen, das er für sie auf seiner Ranch gebaut hatte, und es war beruhigend, sie in der Nähe zu haben. Sie war stolz auf ihre Enkelkinder und ihrem Sohn Spencer dankbar, dass er Clives Vermächtnis weiterführte. Kathleen und Nate waren vor sechs bzw. acht Jahren in das Unternehmen eingetreten. Obwohl Betty voller Stolz auf die Leistungen der beiden schaute, hatte sie Sorge, dass ihre Privatleben dabei auf der Strecke blieben, besonders Kathleens. »Das Mädchen arbeitet sich die Finger wund! Arbeit! Arbeit! Arbeit! Gibt es denn sonst nichts in ihrem Leben?«, beschwerte sie sich oft bei Linda, ihrer Schwiegertochter.

Nach seinem Abschluss in Agrartechnik und einem MBA kehrte Spencer in das Familienunternehmen zurück und setzte sein Wissen um. Er hatte das letzte Jahr mit seinem Vater verbracht, um all sein Wissen in sich aufzusaugen, und als sein Vater dann starb, wurde er im zarten Alter von 26 Jahren CEO.

In den 60 Jahren, seit sein Vater das Unternehmen gegründet hatte, war Battlefield Harvesters auf 16 000 Mitarbeiter weltweit gewachsen. Der Umsatz hatte im vergangenen Jahr bei rund acht Milliarden Dol-

lar gelegen. In der Zentrale in Indiana waren über 5000 Mitarbeiter angestellt. In den letzten zwei Jahrzehnten hatte das Unternehmen Produktionsstätten in sieben Ländern und auf vier Kontinenten aufgebaut.

Clive wäre mächtig stolz gewesen auf seine Enkelkinder, so viel war sicher. Nathan, oder Nate, wie er lieber genannt werden wollte, mit seiner Affinität zur IT, war innerhalb von sechs Jahren von einem Praktikum zur Position des IT Vice President aufgestiegen. Er war in der Firma sehr beliebt. Seine einfühlsame Art ließ die Menschen entspannen, wenn sie in seiner Nähe waren, und dies konnte Wunder wirken, wenn in hitzigen Debatten Spannung abgebaut werden musste oder wenn schwierige Entscheidungen getroffen werden mussten.

Nate arbeitete direkt unter Frank Weatherton und die beiden hatten sich vom ersten Tag an verstanden. Ihre positive Einstellung und Leidenschaft für ihre Arbeit waren ansteckend für alle, die mit ihnen arbeiteten, etwas, das Spencer schmerzlich vermisste, wenn er sich an seine Beziehung zu seinem Vater erinnerte.

Im Gegensatz zu seiner Schwester Kathleen war Nate sehr intuitiv und verließ sich oft auf sein Bauchgefühl. Dieser Gedanke sorgte bei Spencer für ein schiefes Lächeln. Jedes Mal, wenn Nate einen Satz mit »Nun, mein Bauchgefühl sagt mir ...« begann, konnte er förmlich sehen, wie sich die Haare an Kathleens Nacken aufstellten. »Vermutlich fällt der Apfel nicht weit vom Stamm«, murmelte er und dachte an seine Frau Linda, Kathleens Mutter. Beide schienen von Zahlen fast magisch angezogen zu sein und verließen sich bei ihren Entscheidungen stark auf ihre rationalen Analysen.

Nach Abschluss ihres Studiums hatte Kathleen zwei Jahre in einer Anwaltskanzlei in Chicago gearbeitet, bevor sie sich entschied, zum Familienunternehmen zurückzukehren, die Ärmel hochzukrempeln und sich an die Arbeit zu machen.

Seit ihrem Eintritt in die Firma hatte sie nicht mehr aufgehört zu arbeiten. Niemand würde leugnen, dass sie fleißig war, und doch hatte sie in puncto Zusammenarbeit mit den Kollegen in den letzten zehn Jahren viel Erde in der Firma verbrannt. Nach drei Jahren in der Rechtsabteilung glaubte sie ein deutliches Aufatmen gespürt zu haben, als sie als Interim-CFO angetreten war. Cynthia, die beliebte Finanzchefin, hatte bekannt gegeben, dass sie ein Baby bekommen

Das Tauziehen
zwischen Bauch-
gefühl und rationalen
Analysen

würde, und alle hatten sich sehr für sie gefreut. Nachdem sie einige Wochen später von einer Vorsorgeuntersuchung ins Büro zurückgekommen war, trat sie ziemlich blass und in sichtbarem Schockzustand in Spencers Büro und erzählte ihm, dass sie Drillinge bekommen würde. Spencer hatte ihr daraufhin einen einjährigen, voll bezahlten Mutterschaftsurlaub gewährt, was für die amerikanische Unternehmenskultur sehr ungewöhnlich war. Er empfand es als das Mindeste, was er für sie hatte tun können, und er wollte sie nicht an die Konkurrenz verlieren. Kathleen vertrat sie während ihrer einjährigen Abwesenheit als Interim-CFO. Spencer könnte schwören, er habe an dem Tag, an dem Cynthia zurückgekehrt war, zwei Stockwerke tiefer Jubel und Applaus gehört. Seit fünf Jahren war seine Tochter nun Vizepräsidentin für Forschung und Entwicklung und hatte kürzlich begonnen, die Idee, Tiefkühler in ihr Produktportfolio aufzunehmen, mit aller Macht voranzutreiben. Eine ihrer größten Gegner in diesem neuen Geschäftsbereich war überraschenderweise ihr eigener Bruder Nate. Nate setzte sich leidenschaftlich für Digital Farming oder Farming 4.0 ein, wie er es liebevoll nannte, und war überzeugt davon, dass die Zukunft von Battlefield Harvesters davon abhängen würde.

Bei den traditionellen Sonntagsmahlzeiten auf der Familienranch hatten Kathleen und Nate mehrere hitzige Debatten zu diesem Thema geführt. Irgendwann hatten sowohl seine Frau Linda als auch seine Mutter Betty während dieser Mittagessen Gespräche über »geschäftliche Angelegenheiten« untersagt, was zu höflichem, aber oberflächlichem Small Talk zu Baseballergebnissen, dem Wetter oder lokaler Wohltätigkeitsarbeit geführt hatte. Es war ein fragiler Frieden, und niemand, der am Tisch saß, fühlte sich wohl.

Nachdem er nachdenklich über den Parkplatz der Angestellten gelaufen war und nun sein Büro erreicht hatte, wurde er herzlich von seiner persönlichen Assistentin Susan begrüßt, die bei Battlefield Harvesters war, seit er denken konnte. Sie hatte ein Herz aus Gold und war bei allen beliebt. Bevor Spencer sein Büro betrat, sagte er Susan, er wolle die nächste halbe Stunde nicht gestört werden. Als er sich an seinen Schreibtisch setzte und aus dem Fenster auf die Reihen verschiedener Testpflanzen starrte, die sich bis zum Horizont erstreckten, seufzte er schwer.

Er setzte sich in seinen Drehstuhl und drehte sich langsam einmal um die eigene Achse. Er schaute sich alle Bilder an den Wänden an, als sein Blick auf einigen hängen blieb: ein Foto von Nate und Kathleen,

Die Pflege
persönlicher
Kontakte innerhalb
eines globalen
Unternehmens

wie sie als kleine Kinder von einem Heuballen sprangen; ein Bild von Nate in Universitätstracht, als er das MIT-Studium abgeschlossen hatte; beide Kinder auf dem Rücksitz eines Traktors mit seinem Vater am Steuer; Kathleen, als sie einen nationalen Wettbewerb für angehende Ingenieure an der High School gewonnen hatte. Er lächelte, als er auf einem der Schränke ein Schiff in einer Glasflasche bemerkte. Schließlich schweifte sein Blick zu einer Weltkarte an der Wand. Farbige Stecknadeln markierten die Standorte und Produktionsstätten des Unternehmens. Um die Grenzen der Weltkarte herum waren Bilder von Mitarbeitern und Dankeschreiben und Karten aus aller Welt.

Er lehnte sich zurück und schloss die Augen. Abgesehen von dem einen Mal, an dem er vor seiner Frau auf die Knie gefallen war, um sich dafür zu entschuldigen, dass er ihren ersten Hochzeitstag vergessen hatte, war dies das härteste Gespräch, das er jemals mit jemandem hatte führen müssen. Aber wer würde behaupten, dass Elternsein ein Zuckerschlecken ist?

Mit einem Flügel fliegen

Pünktlich um 8:30 Uhr stürmte Kathleen in den Empfangsbereich des Büros ihres Vaters, nickte Susan kühl zu und sagte: »Guten Morgen. Können Sie mir bitte einen Kaffee bringen?« Ohne ein weiteres Wort glitt Kathleen in das Büro ihres Vaters und schloss die Tür hinter sich. Spencer stand auf und umarmte seine Tochter fest. »Hallo Kathleen. Schön, dass du hier bist. Nimm bitte Platz«, sagte er und klopfte leicht auf einen schwarzen Ledersessel an einem kleinen Besprechungstisch.

Spencer setzte sich zu ihr an den Tisch und zeigte auf ein Bild an der Wand. »Das da«, sagte er, »war das traurigste Chaos, das ich jemals mit aufgeräumt habe.« Kathleen starrte das Bild an, ein bisschen verwirrt über den Verlauf, den das Gespräch nahm. Das Foto war im September 2004 aufgenommen worden, nachdem der Hurrikan »Ivan« Pensacola, eine wunderschöne Stadt an der Golfküste von Florida, verwüstet hatte. Das Stadtzentrum war weggefegt worden und die Menschen dort hatten mehrere Wochen lang kein fließendes Wasser und keinen Strom gehabt. Kathleen war zu der Zeit auf dem College gewesen, aber sie erinnerte sich, dass ihr Vater mit Mitgliedern ihrer Kirche und der

örtlichen Gemeinde dorthin gereist war. Sie hatten ihre Kleintransporter mit Generatoren und Ausrüstung beladen, um umgestürzte Bäume zu entfernen und den Menschen zu helfen, ihr Leben wieder aufzunehmen.

Das Bild, auf das er deutete, zeigte eine einsame Möwe am Strand, umgeben von angeschwemmten Trümmern, die die Küste umrahmten. Kathleen biss sich auf die Lippe, um dem Drang zu widerstehen, ihren Vater zu bitten, auf den Punkt zu kommen. »Habe ich dir erzählt, dass dieser arme Vogel versucht hat, wegzufiegen, als wir ankamen?«, fragte er. »Nun, Dad, dafür sind Vögel gemacht: zum Fliegen«, antwortete sie. Er lächelte und nickte zustimmend. »Genau. Das Problem war nur, dass dieser Vogel nicht mehr fliegen konnte. Er hob ab und nach ungefähr 30 Zentimetern in der Luft stürzte er zu Boden. Dann sahen wir, wie er im Kreis herumlief. Das arme Ding war total erschöpft.«

»Und?« Kathleen stupste ihn an. Ihr Ton klang ungeduldiger als sie beabsichtigt hatte, und sie zuckte zusammen.

»Nun, ich habe Jeff Bridges, dem örtlichen Tierarzt, der unserem Such- und Rettungsteam zugeteilt wurde, dieselbe Frage gestellt. Jeff sagte, einer der Flügel sei gebrochen und daher könne die Möwe nicht fliegen. Er sagte, ohne medizinische Hilfe würde dieser Vogel einfach weiter im Kreis herumlaufen.«

»Das klingt nach einer ziemlich trostlosen Zukunft für eine Möwe«, musste Kathleen zugeben. »Was ist passiert?«, fragte sie.

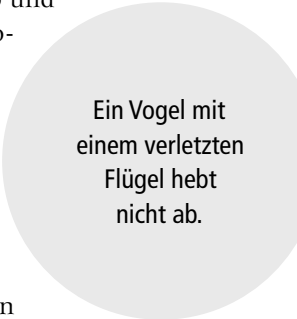
Spencer grinste und sah sie an. »Jeff sagte nur, ich soll sie fangen. Ich dachte, er sei verrückt, aber ich rannte den Strand runter und hoffte, dass mir nicht die Luft ausgeht, bevor ich sie fange.«

Kathleen grinste bei dem Gedanken, dass ihr Vater einer verletzten Möwe am Strand nachjagte, und reichte ihre Hand über den Tisch, um seine Hand zu drücken.

»Ich habe sie am Ende gefangen und vorsichtig zum Transporter zurückgetragen, damit wir sie zu Jeff in die Tierklinik bringen konnten. Jeff hat sie verarztet und sie blieb auf der Station, bis sie wieder fähig war, ihre Flügel auszubreiten und zu fliegen.«

Kathleen konnte sich noch immer keinen Reim machen, was ihr Vater mit dieser Geschichte bezweckte.

Spencer drückte ihre Hand zurück und sagte leise: »Du fragst dich wahrscheinlich, warum dein alter Herr hier Geschichtchen erzählt.«



Ein Vogel mit
einem verletzten
Flügel hebt
nicht ab.

»Nun, wenn du es so formulierst, ja«, gab sie schmunzelnd zu.

»Wie dieser Vogel sich im Kreis drehte, um dann nach kurzem Flug wieder vornüberzufallen, hat mich in Teilen an dich erinnert.«

Die Stille im Raum war fast ohrenbetäubend. Und gerade in diesem Moment stürmte Susan mit einem Tablett mit Kaffee und Donuts ins Büro. Kathleen drehte sich um und starrte sie an. »Raus! Wissen Sie nicht, wie man klopft?«, zischte sie.

Susan blieb wie angewurzelt stehen und die Kaffeetassen glitten bedenklich nah an den Rand des Tablett.

Spencer blickte seine Tochter scharf an und wandte sich dann entschuldigend an Susan. »Vielleicht stellst du das Tablett einfach auf meinen Schreibtisch. Wir bedienen uns selbst in ein paar Minuten.« Susan stellte das Tablett vorsichtig auf Spencers massiven Eichentisch und ging auf Zehenspitzen aus dem Büro. Sie flüsterte »Entschuldigung«, als sie die Tür leise hinter sich schloss.

Kathleen sah ihren Vater mit schmerzerfülltem und fragendem Blick an. Sie spürte die Wut in sich aufsteigen und bemühte sich, ihre Stimme ruhig zu halten, als sie fragte: »Vergleichst du mich gerade mit einem Vogel? Willst du damit andeuten, dass ich auf die Nase gefallen bin? Seit ich vor zehn Jahren bei diesem Unternehmen angefangen

habe, habe ich gearbeitet wie ein Stier. Ich war maßgeblich an der Einführung unserer neuen Produktlinie für die Heim- und Rasenpflege beteiligt. Sie sind erst seit weniger als einem Jahr auf dem Markt und die Verkaufszahlen zeigen ...«

Spencer hob seine Hand, um sie aufzuhalten, und versuchte dann, die Hand seiner Tochter zu nehmen, doch sie zog sie zurück. »Hör zu, Schatz, wenn es um IQ, Gehirn und harte Arbeit geht, bist du ein echter Überflieger.

Das alles kannst du, ohne nachzudenken.« Er schmunzelte über seinen eigenen Scherz, aber Kathleen saß schweigend da und starrte über seine Schulter auf das Bild der Möwe.

Spencer fuhr fort: »Es ist der EQ-Anteil, der mich beunruhigt.«

Kathleen startete weiter vor sich hin und verschränkte die Arme vor der Brust, sodass er nun ein Stück Papier nahm und einen Kreis darauf zeichnete. »Bitte schau mal her. Vielleicht überzeugt dich ein Kreisdiagramm mehr als der Vergleich mit einem Vogel.« Er teilte dann den Kreis 50/50, schrieb IQ in den einen und EQ in den anderen Teil. Kathleen nickte, seufzte hörbar und verschränkte weiterhin die Arme vor der Brust.

Herz und
Verstand – die
beiden Flügel einer
Führungskraft