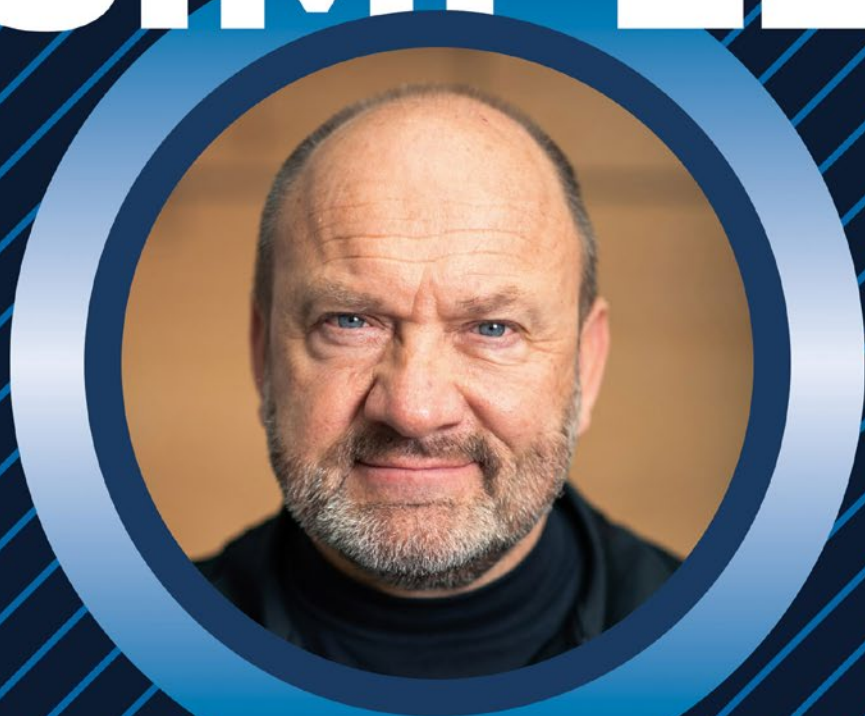


BORIS GRUNDL
BODO SCHÄFER

LEADING SIMPLE



**Führen kann
so einfach sein**

15., überarbeitete
Neuaufgabe

GABAL

*Werde der beste Mensch, der du sein kannst.
Und hilf anderen dabei.
Mehr geht nicht.*

Boris Grundl | Bodo Schäfer

Leading Simple

Führen kann so einfach sein

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.

Aus stilistischen Gründen stehen allgemeine Ausdrücke wie »Kunden« oder »Leader« und auch die Personalpronomen »er« und »sie« für Frauen, Männer und andere. Das grammatische Geschlecht spiegelt nicht das biologische oder soziale Geschlecht wider. Wo es leichtfällt, wurde gegendert; so ist von Teilnehmenden oder Mitarbeitenden die Rede.

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 978-3-96740-114-1

Lektorat: Susanne von Ahn, Hasloh

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Titelbild: Nico Pudimat

Autorenfotos: Boris Grundl: Nico Pudimat; Bodo Schäfer: Dominik Pfau

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

15., überarbeitete Auflage des unter der ISBN 978-3-89749-708-5 erschienenen
gleichnamigen Titels

Copyright © 2021, 2007 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.gabal-magazin.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.

www.pefc.de

Leading Simple®



WODURCH?

Lust auf Verantwortung

Ergebnisorientierung

Veränderungskompetenz

Sinnorientierung

Kluges Vertrauen



WAS?

Unternehmenszweck erfüllen

Systeme schaffen

Konsequent delegieren

Ergebnisorientierte
Aufgabenbeschreibung

Positive Kontrolle



WOMIT?

Menschen fördern

Stimmiges Lob

Entwickelnde Fragen

Konstruktive Kritik

Stärkenorientierung

Mentale Haltung

Werkzeuge

Inhalt

Vorbemerkung	8
Prolog	9
Teil I Die Geschichte von Louis Berg	
1. Die erste Begegnung	13
2. Der Unfall	30
3. Der »Roundtable of Leaders«	41
4. Drei mal fünf	52
Teil II Lust auf Verantwortung	
5. Was ist Verantwortungsbewusstsein?	73
Teil III Leading Simple: Das System	
6. Die fünf Prinzipien	93
7. Manipulation oder Beeinflussung?	117
8. Die fünf Aufgaben	124
9. Wie entsteht Motivation von innen?	136
10. Welchen Wert haben Systeme?	145
11. Wann und wie beginnen?	151
12. Die fünf Hilfsmittel	157
Teil IV Leading Simple: Die Umsetzung	
13. Wie nehme ich etwas geistig in Besitz?	173
14. Wie funktioniert menschliche Transformation?	185
Literaturhinweise	204
Stichworte (Unterscheidungen)	208
Stärkere Unternehmenskultur durch ein starkes Führungssystem	211
Über die Autoren	214

Vorbemerkung

In der folgenden Geschichte wurden die Namen und Orte in den meisten Fällen geändert. Dies geschah aus Respekt vor den Personen, die unerkannt bleiben wollen.

Leading Simple steht für das Führen mit Herz, Kopf und Hand – der passenden Verbindung von mentaler Haltung und Werkzeugen. Diese Symbole sollen uns daran erinnern, stets alle drei Aspekte wirksamer Führung zu berücksichtigen:



die Prinzipien für das Herz (*Wodurch* wird es getan?):
Mit welcher *mental*en Haltung führe ich?



die Aufgaben für den Kopf (*Was* ist zu tun?):
Wie führe ich *indirekt* und nutze Systeme?



die Hilfsmittel für die Hand (*Womit* ist es zu tun?):
Wie führe ich *direkt*, von Mensch zu Mensch?

Prolog

»Keine Institution kann überleben, wenn sie Genies oder Supermänner zur Führung benötigt. Sie muss so organisiert werden, dass normale Menschen sie erfolgreich führen können.«

PETER F. DRUCKER

Fünf Vorstandsmitglieder der Gruber AG warteten gespannt. Der Mann, der die Firma aufgebaut hatte und den sie alle ehrfürchtig den »Alten« nannten, hatte sie gebeten, sich im großen Meetingraum einzufinden. Das war es: Er hatte sie gebeten, selten gab er Anweisungen. Er stellte Fragen und machte Vorschläge. Oder er bat eben um etwas. Seit der Alte die Leitung der Firma abgegeben hatte, war nichts mehr wie früher. Die Umsätze und Gewinne gingen zwar nur leicht zurück, die Stimmung hingegen wurde von Tag zu Tag schlechter. Kaum jemand ging noch gern zur Arbeit; einige langjährige Mitarbeitende hatten bereits gekündigt. Es schien nur noch eine Frage der Zeit, bis die Firma in ernsten Schwierigkeiten sein würde. Natürlich ging man auf Fehlersuche, doch eine einleuchtende Erklärung fand niemand. Immer wieder wurde geäußert, dass man bei dem Alten »wusste, wo man dran war«, und seit seinem Weggang die Orientierung fehle.

Und nun – nach über drei Jahren – war der Alte plötzlich wieder da. Führte Gespräche mit dem Team. Hatte die Situation erfasst, begriff, dass noch etwas Entscheidendes an seinem Lebenswerk fehlte.

Er sagte den Führungskräften, ihr VB sei gesunken. Diese Abkürzung benutzte er oft und gerne. VB stand für *Verantwortungsbewusstsein*. Das Verantwortungsbewusstsein bestimmte, wie Menschen ihren Verantwortungsbereich erkannten und emotional annahmen. Die Tiefe des VB wurde schließlich in den Ergebnissen sichtbar. Das Verant-

wortungsbewusstsein entschied darüber, *ob Menschen leisteten, was sie zu leisten imstande waren*, ob sie erreichten, was sie sich vorgenommen hatten. Man gab dem Alten recht: Niemand in der Firma hatte in der letzten Zeit den Eindruck, besonders wirkungsvoll gewesen zu sein.

Der Alte fuhr fort: »Wenn Sie nicht wirkungsvoll sind, dann liegt der Grund in mangelnder Führungskompetenz.« Aus seiner Sicht machte die Qualität der Führung den Unterschied zwischen Erfolg und Versagen im Leben aus. Er war zu dem Schluss gekommen, dass die Gruber AG ein echtes Führungsproblem hatte. Und dann kündigte er einen Superboss an: »Der kann ein Führungssystem installieren, das unabhängig von Personen funktioniert.«

Keiner wusste genau, was der Alte damit meinte. Aber man erwartete Großes von dem angekündigten Mann, hoffte, dass er Freude und Selbstbewusstsein in die Firma zurückbringen würde. Es war menschlich, dass sich jeder ein Bild malte von diesem Genie. Denn er musste genial sein, wenn der Alte so von ihm schwärmte. Wahrscheinlich einer, der anpacken konnte, wie der Alte damals. Der Alte hatte wörtlich gesagt: »Ihr werdet endlich wissen, was Führen bedeutet. Mit diesem Wissen wird jeder von euch schnell sein VB steigern. Ihr werdet erreichen, was auch immer ihr euch vornehmt.«

Nun wartete also die Führungsriege im Konferenzraum auf Louis Berg, den angekündigten Macher. Zu dieser Führungscrew gehörten Eberhard Wehrlich, der Logistikvorstand, Manuela Herzlich, die Personalvorständin, Gottfried Zucker, der Finanzvorstand, die Marketingvorständin Inge Salm und der Produktionsvorstand Alfred Specht.



TEIL I

Die Geschichte von Louis Berg

1. Die erste Begegnung

»Guten Morgen«, hörten die Wartenden eine Stimme, »ich bin Louis Berg.« Einige Sekunden vorher war die Tür aufgegangen – pünktlich um 8 Uhr 45 – und ein Mann im Rollstuhl rollte in den Konferenzraum. Nun begrüßte er sie.

Die Anwesenden starrten ihn an. Die Überraschung stand ihnen auf der Stirn geschrieben. Ein Rollstuhlfahrer? Man hatte ein Führungs-genie erwartet, jemanden, der anpacken konnte. Eben ein Vorbild.

»Warum sind Sie hier?« Ihre Gedanken wurden unterbrochen durch diese kurze Frage von Louis Berg. Schweigen. Es war ihnen peinlich, ihn so angestarrt zu haben.

»Ich frage noch einmal: Warum sind Sie hier?« Louis Berg schien jedem Einzelnen in die Augen zu sehen.

Dieses Mal hatten sie die Frage aufgenommen und dachten nach. Sie waren gekommen, weil der Alte sie gebeten hatte. Weil sie ein Führungs-genie kennenlernen wollten.

Frau Salm, die Marketingvorständin, antwortete: »Weil der Alte, also Herr Gruber, uns darum gebeten hat.«

»Und Sie haben überhaupt keine Erwartungen an mich?«, fragte Louis Berg. Für ein paar Sekunden herrschte Schweigen.

»Lassen Sie uns offen sprechen ...« Louis Bergs Stimme durchschnitt erneut ihre Gedanken. »Sie haben jemand anderen erwartet als mich. Jemanden, der als Vorbild vorausgeht und den Weg weist wie Harald Gruber. Eine *geniale Führungskraft*.« Er machte eine kurze Pause. »Für mich ist das Wort *Führungskraft* optisch nicht passend. Die Beschreibung eines kräftigen Menschen trifft auf mich auf den ersten Blick nicht zu. Ich führe nicht mit Kraft. Statt von Führungskräften zu sprechen, schlage ich vor, wir sagen ›Leader‹. Dieses Wort symbolisiert für mich ein Führen ohne Kraft, ohne Kampf, sondern mit Bewusst-

sein. Trotzdem – oder gerade deshalb – hat mein Freund Harald mich gebeten, herzukommen. Er hat dieses Unternehmen aufgebaut, eine fantastische Leistung. Doch als er vor drei Jahren in den Ruhestand ging, da zeigte sich plötzlich, dass er überall fehlte.

Er wartete drei Jahre ab, um seinen Nachfolgern eine Chance zu geben. Aber die Stimmung wurde immer schlechter, der Spaß an der Arbeit war weg. Die Ergebnisse folgten der Stimmung auf dem Fuße. Es gab Streit und einige bewährte Mitarbeitende haben gekündigt. Als Visionär kann Harald Gruber sehen, dass Sie auf dem direkten Weg in eine ernste Krise sind.« Die Anwesenden nickten zustimmend. Sie wussten: Was der Mann im Rollstuhl da sagte, stimmte absolut.

Berg fuhr fort: »Dann ist er zurückgekommen und hat mit Ihnen und verschiedenen anderen Gespräche geführt. Er wollte herausfinden, wo das Problem liegt. Es zeigte sich, dass keiner genau weiß, was von ihm erwartet wird. Es fehlt Orientierung. Fast jeder hier vermisst Gruber.« Louis Berg konnte in den Gesichtern seiner Zuhörer sehen, dass der Alte ihnen tatsächlich sehr fehlte. Er erklärte: »Sie alle kennen das Kürzel VB, es steht für Verantwortungsbewusstsein.«

»Natürlich«, unterbrach ihn Eberhard Wehrlich, der Logistikvorstand. »Das VB bestimmt, wie sehr jemand seinen Verantwortungsbereich geistig in Besitz genommen hat. Sich damit identifiziert. Und dieser Person ist ebenfalls bewusst, was sie zu verantworten hat und was nicht. Und damit ist ihr klar, welche Ergebnisse in diesem Verantwortungsbereich erwartet werden. Nur so kann ein Mensch das leisten, was er zu leisten imstande ist. Und das umsetzen, was er sich vornimmt.«

»Und ist Ihnen das weitgehend gelungen? Haben Sie geleistet, wozu Sie in der Lage sind? Und haben Sie umgesetzt, was Sie sich vorgenommen haben?«, fragte Louis Berg.

Die Führungskräfte schüttelten verlegen die Köpfe. »Warum nicht?«, erkundigte sich Herr Berg.

Sie dachten einen Moment nach. Dann meldete sich Frau Herzlich, die Personalvorständin, zu Wort: »Der Alte, also Herr Gruber, sagt immer:

›Wenn die Ergebnisse nicht stimmen, dann liegt das an mangelnder Führungskompetenz.‹ Ich habe aber den Zusammenhang nie ganz

klar verstanden. Ich meine, es liegt eher an der schlechten Stimmung hier.«

»Wo würden Sie auf einer Skala von 1 bis 10 Ihre Wirkung, Ihre Ergebnisse der letzten Monate einordnen? 1 wäre sehr schwach und 10 wäre sehr stark. Wie viel von dem, wozu Sie in der Lage sind, haben Sie wirklich geleistet?«, fragte Louis Berg.

»Maximal 4«, sagte Frau Salm. »Bei mir war es eine 5«, murmelte Herr Zucker, der Finanzvorstand. »Eine 3«, sagten andere.

Louis Berg erklärte ernst: »Wo auch immer Sie Ihre Wirkung, Ihre Ergebnisse eingeordnet haben, dort ist auch Ihre Führungskompetenz einzuordnen. Wenn Ihre Wirkung eine 4 verdient, dann verdient auch Ihre Führungskompetenz eine 4. Wenn Ihre Wirkung eine 9 verdient, dann verdient auch der Grad Ihrer Führungskompetenz eine 9. Was ich Ihnen damit sagen möchte: Die Qualität Ihrer Ergebnisse in Ihrem Leben, beruflich und privat, steht in direkter Proportion zu Ihrer Führungskompetenz.«

Manuela Herzlich meldete sich zu Wort: »Ergebnisse. Ergebnisse. Immer geht es um Ergebnisse. Also am Ende doch nur ums Geld. Und wo bleibt da der Mensch? Eben, auf der Strecke!« Vorwurfsvoll richtete sich ihr Blick auf den Mann im Rollstuhl. Dieser nickte: »Ich kann sehr gut nachvollziehen, von wo aus Sie auf das Wort Ergebnisse blicken. Lassen Sie uns zuerst einmal definieren, was ich unter Ergebnissen verstehe. Vielleicht klärt sich dann schon einiges.« Die Personalvorständin nickte skeptisch: »Da bin ich aber mal gespannt.«

Louis Berg fuhr fort: »Vielleicht mögen Sie über Ergebnisse mal anders nachdenken. Denn Ergebnisse sind in meiner Welt all das, was in unserem Leben da ist. Einen Teil davon haben wir selbst erwirkt, einen anderen Teil nicht. Die Schwierigkeit liegt darin, zu erkennen, was ich eben davon beeinflussen kann und was nicht. So ist meine Gesundheit ein Ergebnis. Mein Level an Energie ist ein Ergebnis. Die Performance meiner Abteilung ist ein Ergebnis. Meine Fähigkeit zu denken ist ein Ergebnis. Meine Fähigkeit, Probleme zu lösen, ist ein Ergebnis. Die Qualität meiner Beziehung zu mir selbst ist ein Ergebnis. Die Qualität meiner Beziehung zu anderen ist ein Ergebnis. Wie sehr ich meine Talente zu Stärken entwickelt habe und damit anderen Menschen diene,

ist ein Ergebnis. Mit welcher Konsequenz ich Ziele setze und erreiche, ist ein Ergebnis. Ich könnte diese Liste beliebig weiterführen. Auf einen Teil dieser Ergebnisse habe ich Einfluss und auf einen anderen Teil nicht. Und ja, ein Teil dieser Ergebnisse führt irgendwann einmal zu einer Wertschöpfungskette und damit zu einer finanziellen Situation. Also zu Geld. Ob als Mensch, ob als Abteilung oder als Unternehmen. Nicht mehr, aber auch nicht weniger. Vielleicht möchten Sie einmal für sich nachdenken, ob dieser neue Blickwinkel auf das Wort Ergebnisse hilfreich für Sie sein könnte.

Denn ich möchte Sie von nichts und niemandem überzeugen – oder gar motivieren. Dazu habe ich viel zu viel Respekt vor Ihnen und Ihrem Potenzial. Mir ist es wichtig, dass Sie selbstständig nachdenken. Und so sehe ich auch meine Rolle: dass ich Sie zum tieferen Nachdenken einlade und inspiriere. Also, fassen wir zusammen: Die Qualität, mit der ich mich selbst und andere führe, spiegelt meine Führungskompetenz. Und das zeigt sich in der Qualität meiner Lebensergebnisse.«

»So habe ich das noch nie gesehen«, sinnierte Frau Salm. »Wenn ich mich auf Ihre Gedanken einlasse, würde das ja bedeuten, dass letztlich die Fähigkeit zu führen den großen Unterschied ausmacht im Job.«

»Nicht nur im Job«, ergänzte der Mann im Rollstuhl. »Was wir hier besprechen, gilt für *jeden* Bereich unseres Lebens: für Partnerschaften, Freundschaften, in Vereinen, in der Kirche ... Immer ist Führung der entscheidende Faktor.« Er schrieb groß auf das Flipchart:

Die Fähigkeit zu führen macht den Unterschied zwischen Erfolg und Scheitern, zwischen einem erfüllten Leben und frustrierender Mittelmäßigkeit.

Louis Berg ließ den Satz kurz wirken, bevor er ergänzte: »Menschen haben sehr viel Energie, wir können auch sagen: Möglichkeiten. Der größte Teil dieser Energie wird verschwendet, weil sie es nicht gelernt haben, ihre Lebensenergie durch ihr Bewusstsein zu bündeln. Das ist auch bei Ihnen passiert. Ihnen fehlt die ordnende Klarheit, das Be-

wusstsein von Harald Gruber. Das ist wichtig zu verstehen! Ihnen fehlt in erster Linie nicht der Mensch Harald Gruber, Ihnen fehlt die Orientierung durch den Menschen Harald Gruber. Das hört sich erst einmal komisch an, hilft jedoch bei der Analyse der aktuellen Situation. Menschen ohne Führung vergeuden viel zu oft ihre Lebensenergie, weil sie sich mental zu sehr im eigenen *Interessenbereich* und zu wenig in ihrem *Einflussbereich* aufhalten. Der Interessenbereich ist der Bereich, der uns zwar interessiert, auf den wir aber keinen Einfluss haben.

Wenn ich als Rollstuhlfahrer vor einer Treppe stehe, ist das mein Interessenbereich. Zwei Personen zu bitten, mich die Treppe hochzuziehen, ist mein Einflussbereich. Die meisten ahnen nicht einmal, was sie erreichen könnten, wenn sie sich konsequenter auf ihren Einflussbereich konzentrieren würden. Und hier setzen Leader an: Sie bündeln Möglichkeiten. Führung bündelt Energie. Wirkungsvolle Leader sind effektiv, weil sie verschiedene Möglichkeiten auf ein Ergebnis ausrichten. Sie verhindern, dass Energie ziellos vergeudet wird.«

Louis Berg konnte sehen, wie es in seinen Gesprächspartnern arbeitete. Erst kurze fragende Blicke, dann nickten sie. Er wusste nun, sie hatten es verstanden. Als wenn sie seine Beobachtung bestätigen wollte, meldete sich Frau Salm: »Also hängt mein Erfolg im Leben letztlich davon ab, ob ich erfolgreich führen kann. Wenn man das bedenkt, dann habe ich mich viel zu wenig damit befasst, erfolgreich zu führen ...«

»Wir hätten mehr vom Alten lernen sollen, solange er noch hier war«, warf Herr Wehrlich ein. »Der konnte wirklich führen.«

»Harald Gruber hat *seine Art* zu führen gefunden. Doch er möchte nicht zurück ins Tagesgeschäft. Er möchte, dass wir ein System schaffen, das ihn ersetzt. Ein von Personen unabhängiges System.« Louis Berg legte eine kurze Pause ein. Er las es in ihren Gesichtern: Für sie blieb unvorstellbar, dass irgendwer oder irgendetwas ihren verehrten Harald Gruber ersetzen könnte.

»Mit anderen Worten«, fuhr Louis Berg fort, »er will, dass Sie lernen, diese Firma noch erfolgreicher zu führen als er – allerdings ohne ihn zu kopieren. Harald sagte mir, dass Sie hervorragende Fachkräfte sind. Buchhaltung, Produktion, Verkauf, Marketing und so weiter – Sie verstehen Ihr Handwerk. Harald Gruber ist stolz auf Sie. Aber es gibt

ein Problem, und das Problem, das ich jetzt schildere, existiert nicht nur in der Gruber AG, sondern in vielen Unternehmen. Die meisten Abteilungsleiter wissen nicht genau, wie sie ihre Abteilung leiten sollen. Sie besitzen eine ausgezeichnete Fachkompetenz. Doch sie sind nur *nebenbei* leitend tätig. Sie sind sich der Wichtigkeit von Führung nicht bewusst. Damit sind sie noch keine Leader. Den größten Teil des Arbeitstages verbringen sie damit, jemandem etwas fachlich vorzumachen – was ihnen aufgrund ihrer Fachkompetenz nicht schwerfällt. Aber die meisten Menschen in leitenden Positionen können nicht führen, weil sie nicht genau wissen, was das eigentlich ist.« Einige der Anwesenden stimmten ihm sofort zu. In anderen schien sich Protest zu regen.

Ein Mann meldete sich zu Wort: »Mein Name ist Zucker. Ich leite seit Jahren den Finanzbereich, und zwar erfolgreich. Ich arbeite heute nicht anders als zu der Zeit, als der Alte noch da war.«

»Ach ja?«, zischte Frau Salm, »und warum sind Ihnen dann vor drei Monaten Ihre beiden besten Mitarbeiterinnen abgehauen? Sie und erfolgreich führen. Dass ich nicht lache!«

Gottfried Zuckers Gesicht färbte sich dunkelrot. »Frau Salm, von Ihnen muss ich mir so etwas schon mal gar nicht sagen lassen. Das Einzige, was Sie von Marketing wissen, ist, wie Sie sich beim Alten einzuschleimen hatten. Wie Sie sich schon kleiden ...«

Frau Salm fauchte kaum hörbar: »Sie sollten das Wort Kleidung nicht einmal in den Mund nehmen. Sie haben Ihren Pullunder nun schon mindestens drei Monate ...«

Louis Berg unterbrach sie: »Zumindest scheinen unterschiedliche Ansichten über Führung zu bestehen ... Wenn *Sie* sich nicht klar darauf verständigen können, was eine erfolgreiche Führung auszeichnet – wie sollen es dann Ihre Mitarbeitenden wissen? Woran sollen sie sich orientieren? Und Mitarbeitende, die nicht wissen, was von ihnen verlangt wird, kündigen zuerst innerlich. Und ein paar Monate später verlassen sie die Firma.« Er schrieb wieder etwas auf das Flipchart:

Leadership bedeutet, Menschen zur Übernahme von Verantwortung zu befähigen und das durch Ergebnisse sichtbar zu machen.

»Merken Sie denn nicht, wie sehr sich Ihr Bewusstsein mit Dingen beschäftigt, die Sie kaum weiterbringen? Wie sehr Sie mit der Suche nach einem Schuldigen für die aktuelle Situation beschäftigt sind? Wie wenig Sie Ihren Teil der Verantwortung für die jetzigen Ergebnisse erkennen und annehmen wollen?«, beschrieb Louis Berg die Lage. Ohne irgendeine versteckte Form von Anklage. Nüchtern und klar, als lese er aus einer Gebrauchsanweisung vor.

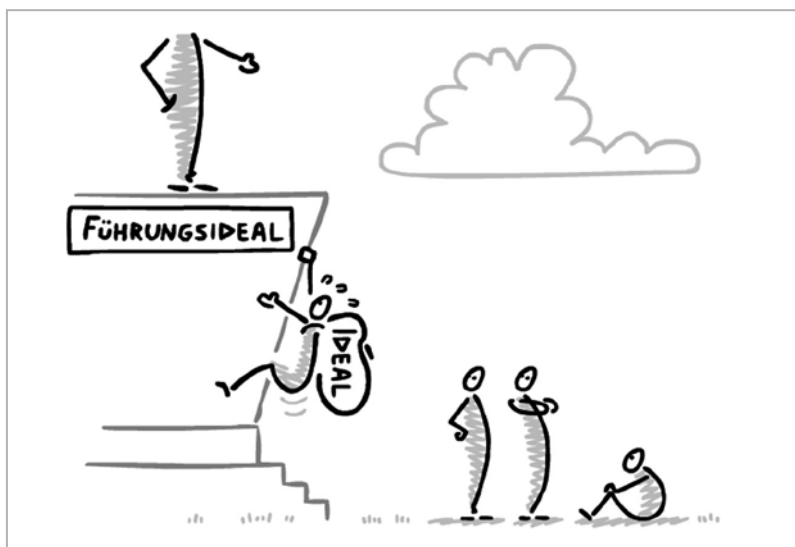
»Als Erstes vergessen wir mal das Wort *Schuld* und ersetzen es durch *Verantwortung*. Denn das Wort Schuld hat eine lähmende Wirkung. Und dann konzentrieren Sie sich bitte in Zukunft auf das, was Sie beeinflussen können, und übernehmen dafür Verantwortung. Leicht gesagt, schwerer umgesetzt. Ist das für Sie in Ordnung?«

Gottfried Zuckers Gesicht wurde noch dunkler. Frau Salm starrte betroffen auf ihre Fingernägel. Alle nickten still, in sich gekehrt.

Louis Berg sagte nach einer Weile: »Solange Harald Gruber im Betrieb war, konnte sich jeder an ihm orientieren. Jeder wusste, für welche Werte er steht, jeder wusste, was von ihm erwartet wird.«

Nachdenklich nahm Herr Wehrlich den Faden auf: »Ich glaube, wir wollen alle so sein wie Herr Gruber. Aber das gelingt uns nicht. Er ist einmalig. Vielleicht liegt darin das Problem.«

»Sie kommen dem entscheidenden Punkt nahe. Herrn Grubers Art zu führen ist für Sie ein Führungsideal geworden. Und weil Sie diesem Ideal nicht gerecht werden können, geben Sie sich selbst nicht die Berechtigung zu führen.



Sie übernehmen keine Führungsverantwortung. Das geschieht meist unbewusst, und daher nennen wir das *unbewusste Inkompetenz*. Ihnen ist nicht bewusst, wo Sie die Ursache für ein bestimmtes Ergebnis gesetzt haben. Und genau da setzen wir mit unserem Training an. Wir wollen ohne Urteil und Vorwürfe das sichtbar machen, was Sie bis jetzt nicht sehen wollten. Und wenn Sie nicht an sich selbst glauben, weil Sie sich in ein Ideal verrannt haben, warum sollen dann Ihre Mitarbeitenden an Sie als Führungsteam glauben? Damit ist die Gruber AG im Moment führungs- und orientierungslos. Und das zeigen die Ergebnisse«, analysierte Louis Berg.

Stille und Betroffenheit füllten das Besprechungszimmer. Wie konnte dieser Mann in so kurzer Zeit die Situation so präzise auf den Punkt bringen?

»Die wichtige Frage ist doch: Was ist eigentlich Führung? Wissen Ihre leitenden Mitarbeitenden ganz konkret, welche Verantwortung sie haben und welche nicht? Und damit meine ich nicht die Sachaufgaben einer Abteilung. Ich meine die reine Führungsverantwortung. Was sie zu verantworten haben und was nicht?«

Gottfried Zucker meldete sich: »Aber es ist doch klar, welche Verantwortung ich habe: Die Buchhaltung muss stimmen. Und sie muss

möglichst schnell fertig sein. Jeder muss sein Bestes geben. Dafür Sorge ich.«

»Sie sorgen so gut dafür, dass bei Ihnen eine Stimmung herrscht wie auf dem Friedhof«, konterte Frau Salm.

Louis Berg sah sie ruhig an. Sie hob entschuldigend die Hand. Dann sagte er: »Wir müssen Fachkompetenz von Führungskompetenz trennen. In der Fachkompetenz ist jeder Einzelne von Ihnen deutlich qualifizierter als ich. Wie Sie Ihr Bewusstsein in Sachen Führungskompetenz weiterentwickeln, darum geht es in unserer Zusammenarbeit. Ich soll mit unserem Institut bei Ihnen ein System schaffen, mit dem jeder noch besser führen lernt. Darum bin ich hier. Dazu möchte ich Sie um Ihre Hilfe bitten, denn wir müssen zuerst einen gemeinsamen Nenner finden. Fangen wir an. Ich habe eine Aufgabe für Sie: Legen Sie doch bitte fest, *was einen guten Leader in Ihren Augen auszeichnet*. Diskutieren Sie diese Fragen. Wir treffen uns nach der Mittagspause hier und besprechen Ihre Ergebnisse.«

Als Louis Berg in den Konferenzraum zurückkam, war die Diskussion noch in vollem Gang. Alle hatten in etwa die gleichen Ergebnisse – und trotzdem wirkten sie nicht zufrieden. Berg ließ die einzelnen Punkte auf ein Flipchart schreiben. Dort entstand eine lange Liste.

Was gute Leader auszeichnet:	
• Gerechtigkeit • Begeisterungsfähigkeit • Visionär • Charisma • Selbstbeherrschung • Sparsamkeit • Humor • Beliebtheit • Vorbildfunktion	• Kritikfähigkeit • Fleiß • Unbeirrbarkeit und Willensstärke • keine Launenhaftigkeit • Kontrolle • Fähigkeit zum Delegieren • Integrität • Belastbarkeit ▶▶

• vertrauenerweckender Gesamteindruck • positives Denken • entschlossenes Handeln • Verschwiegenheit • Loyalität • Menschenliebe • Organisationstalent • Fähigkeit, andere zu motivieren • Ehrlichkeit	• Mut • Kreativität • Selbstbewusstsein • analytisches Denken • Entscheidungsstärke • Lernbereitschaft • Demut • gutes Zeitmanagement • Fähigkeit, zu dienen • Lösungsorientierung
--	---

Alle schauten andächtig auf die imposante Sammlung von Begriffen. Louis Berg kommentierte ihre Arbeit: »Sind Sie sicher, dass Sie nichts vergessen haben? Okay. Wen kennen Sie, außer sich selbst, der dieses Anforderungsprofil erfüllt?«

Die Ironie der Worte ließ die Anwesenden schmunzeln. Produktionsvorstand Alfred Specht reagierte als Erster: »Ich sage doch schon die ganze Zeit, dass man nicht beliebt sein muss als Führungskraft, Verzeihung, als Leader. Es ist besser, wenn ein bisschen Angst mit im Spiel ist.«

»Meine Worte ... entscheidend ist nur, dass die Zahlen gut sind. Dazu braucht man keinen Beliebtheitswettbewerb«, stimmte Gottfried Zucker zu und ergänzte: »Ich glaube auch nicht, dass man motivieren muss.« Andere schüttelten darüber den Kopf – insbesondere der gutmütige Logistikvorstand Wehrlich.

Herr Berg sprach jetzt leise und betonte jedes Wort: »Sie haben recht. Vieles auf dieser Liste gehört *nicht* dorthin. Was Sie hier beschrieben haben, ist ein fantastischer Gutmensch, ein überlebensgroßer Superboss. Eine Mischung aus Mutter Teresa, Gandhi, Cäsar und Bill Gates. Es ist eben falsch, nach der *idealen Führungskraft* zu fragen. Wenn das die Anforderung ist, dann genügt ihr kaum jemand. Ich jedenfalls nicht.« Er schrieb: