

WLAD JACHTCHENKO

DU BIST DER BESSERE CHEF

WLAD JACHTCHENKO

**DU BIST DER
BESSERE
CHEF**

**Wie du die Werkzeuge der weltbesten
Führungskräfte persönlich anwenden kannst
und dir das Leben leichter machst**

NXTLVL

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über dnb.dnb.de abrufbar.

Wir freuen uns auf eure Anregungen und Fragen

info@nextlevelverlag.de

Wichtiger Hinweis

Die im Buch veröffentlichten Empfehlungen wurden von Verfasser und Verlag erarbeitet und geprüft. Der Inhalt dieses Buches beruht ausschließlich auf den persönlichen Erfahrungen des Autors und erhebt keinen wissenschaftlichen Anspruch. Die benutzten Begrifflichkeiten sind wertfrei. Eine Garantie kann dennoch nicht übernommen werden. Ebenso ist die Haftung des Verfassers bzw. des Verlages und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ausgeschlossen.

Originalausgabe

1. Auflage 2025

© 2025 NXT LVL GmbH, An der Dornwiese 2, 82166 Gräfelfing

www.next-level-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Buch ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Autors nicht zulässig. Das gilt gleichermaßen für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Verfilmungen und Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Wir behalten uns die Nutzung der Inhalte für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor. Falls die Publikation Links zu externen Webseiten Dritter enthält, haben wir auf deren Inhalte keinen Einfluss; für diese fremden Inhalte können wir keine Gewähr übernehmen. Rechtswidrige Inhalte waren zum Zeitpunkt dieser Veröffentlichung nicht erkennbar.

Auch wenn eine gendergerechte Sprache wünschenswert ist, gibt es aus Sicht des Verlages bisher keine befriedigende, gut lesbare Lösung. Der leichten Lesbarkeit zuliebe haben wir des Öfteren von der Doppelung männlicher und weiblicher Formen Abstand genommen. Selbstverständlich liegt es uns fern, dadurch einen Teil der Bevölkerung zu diskriminieren.

Redaktion: Anne Büntig

Korrektur: Christiane Otto

Satz: Daniel Förster

Cover- und Umschlaggestaltung: www.b3k-design.de, Andrea Schneider & diceindustries

Druck: DZS GRAFIK d.o.o, Slowenien

Printed in the EU

ISBN Print: 978-3-68936-096-2

ISBN E-Book (PDF): 978-3-68936-097-9

ISBN E-Book (EPUB, Mobi): 978-3-68936-098-6

INHALT

A. EINLEITUNG

Warum gibt es so viele schlechte Chefs?	7
---	---

B. DIE WERKZEUGE DER WELTBESTEN FÜHRUNGSKRÄFTE

Jeff Bezos: Immer Tag 1	14
Elon Musk: Führen ohne Limits	38
Oprah Winfrey: Führen mit Herz	68
Steve Jobs: Visionärer Perfektionismus	96
Sara Blakely: Mut zum Scheitern	122
Richard Branson: Führen mit Spaß	148
Donald Trump: Die perfekte Selbstinszenierung	166
Arianna Huffington: Selbstfürsorge als Führungsprinzip	188
Reinhold Würth: Führen mit Bodenhaftung und Anstand	208
Sheryl Sandberg & Mark Zuckerberg: Vision trifft Umsetzung	228
Larry Page & Sergey Brin: Mit 10x-Denken das Unmögliche schaffen	254
Reed Hastings: Führen ohne Regeln	280
Bonuskapitel: 21 Führungstools weiterer genialer Führungskräfte	296

C. SCHLUSS: Der schnellste Weg zum besseren Chef

328

Über den Autor	332
Anmerkungen	333

Einleitung: Warum gibt es so viele schlechte Chefs?

Führung ist in der Krise. In Unternehmen auf der ganzen Welt schwindet das Vertrauen in Führungskräfte. Mitarbeiter sind desillusioniert von autoritären, selbstverliebten und inkompetenten Vorgesetzten (ich nenne sie ASI-Chefs), die noch im Stil des 20. Jahrhunderts das meiste aus ihren »Untergebenen« herauspressen und alle Lorbeeren nur für sich beanspruchen wollen. Viele Mitarbeiter sind deswegen frustriert und haben bereits innerlich gekündigt, einige halten es nicht mehr aus und knallen ihren Vorgesetzten die Kündigung auf den Tisch. Was Chefs nur selten ahnen: Menschen verlassen nicht ihr Unternehmen, sondern ihre Führungskraft. Die Hälfte(!) aller Beschäftigten hat schon mindestens einmal gekündigt, um einem schlechten Vorgesetzten zu entkommen. Alte Führungsstile greifen nicht mehr, doch ein neues Führungsverständnis hat sich noch nicht etabliert. Die Misere in Zahlen¹:

- Nur 9 Prozent der Beschäftigten fühlen sich ihrem Arbeitgeber emotional stark verbunden – ein historischer Tiefstand.
- 78 Prozent der Arbeitnehmer machen lediglich »Dienst nach Vorschrift«.
- Bloß 16 Prozent sind mit ihrer direkten Führungskraft voll und ganz zufrieden.
- Nur 21 Prozent der Beschäftigten haben Vertrauen in ihre direkte Führungskraft.
- Und lediglich 34 Prozent der Mitarbeiter planen, länger als drei Jahre beim aktuellen Arbeitgeber zu bleiben.

Diese eindrucksvollen Daten beweisen: **Schlechte Führung ist einer der zentralen Treiber für innere Kündigung, Demotivation und Fluktuation.** Wer Mitarbeiter halten will, muss bei der Führung ansetzen – nicht beim Obstkorb. **Doch wer bringt uns eigentlich bei, eine gute Führungskraft zu sein?** Weder in der Ausbildung oder an der Universität noch im Berufsalltag lernen wir, wie man ein Team motiviert, durch Krisen steuert oder eine Vertrauenskultur aufbaut. Das Resultat? Viele von uns stolpern unsicher in ihre ersten Führungsrollen und fragen sich insgeheim: *»Mache ich das richtig? Bin ich dieser Aufgabe überhaupt gewachsen?«*

»Nicht weil es schwer ist, wagen wir es nicht, sondern weil wir es nicht wagen, ist es schwer.« Dieses Zitat des Philosophen Seneca mahnt uns: Herausforderungen erscheinen vor allem deshalb gewaltig, weil wir uns nicht trauen, sie entschlossen anzupacken. Ja, Führen ist schwierig, und niemand behauptet das Gegenteil. Aber vielleicht *muss* es nicht so schwierig bleiben.

Hier kommt die gute Nachricht: Niemand wird als großartige Führungskraft geboren – Führung kann man lernen. Oder, um es mit den Worten des legendären Football-Coachs Vince Lombardi zu

sagen: »Führungskräfte werden nicht geboren, sie werden gemacht – und zwar durch harte Arbeit.«² Genauso wie ein Chirurg oder ein Pilot seine beruflichen Fähigkeiten und Fertigkeiten jahrelang üben muss, kannst auch du durch bewusstes Training und stetiges Üben ein herausragender Leader werden. Leider sieht die Realität bisher anders aus: Chirurgen, Piloten und Lehrer erhalten eine jahrelange Ausbildung – und Führungskräfte nicht.

Stell dir vor, ein Pilot würde ohne Übungsstunden im Flugsimulator direkt ein Passagierflugzeug steuern. Undenkbar! Doch angehende Führungskräfte werden oft einfach ins kalte Wasser geworfen. Rund *60 Prozent* der neuen Manager erhalten keinerlei Training, wenn sie ihre erste Führungsrolle antreten. **Ebenso viele scheitern innerhalb der ersten 24 Monate – vor allem wegen fehlender Führungs- und Managementkompetenzen.** Diese Zahlen sind alarmierend, aber sie sollten dich nicht entmutigen. Im Gegenteil: Sie unterstreichen, wie wichtig es ist, sich selbst die nötigen Werkzeuge anzueignen, um in der Führungsrolle nicht nur zu überleben, sondern zu glänzen.

Die Wahrheit ist: Um eine gute Führungskraft zu werden, braucht es kein mysteriöses Talent und auch keine göttliche Eingebung – Führen ist ein Handwerk, das jeder erlernen kann. Stell dir einen Handwerker vor, der ein Haus bauen soll, aber nur seine bloßen Hände zur Verfügung hat. Er wäre verloren. Niemand käme auf die Idee, ein Haus ohne Werkzeug alleine bauen zu wollen – zum Glück verfügen Handwerker über einen großen Werkzeugkoffer. Darin liegen Hammer, Säge, Meißel, Schraubenschlüssel – für jede Herausforderung das passende Werkzeug. Dieses Buch kannst du dir wie einen Führungswerkzeugkoffer vorstellen, prall gefüllt mit den besten Tools der besten Führungspersönlichkeiten der Welt. Es ist im Grunde ganz einfach: Je mehr unterschiedliche, hochwertige Tools du beherrschst, desto eher wirst du jede Führungsherausforderung meistern. Umgekehrt gilt: Wer nur einen Hammer kennt, sieht in jedem Problem einen Nagel. Und wer immer nur zum Hammer greift, macht als Führungskraft früher oder später mehr kaputt, als ihm lieb ist.

Die wichtigste Botschaft dieses Buches lautet: **Du kannst eine exzellente Führungskraft werden – aber nur, wenn du bereit bist, dir die richtigen Tools anzueignen.** Großartige Leader fallen nicht vom Himmel. Sie entwickeln sich, indem sie von anderen lernen, sich kontinuierlich verbessern und neue Führungswerkzeuge meistern.

Dieses Buch soll keine theoretische Abhandlung über Führung sein, sondern ein motivierender Praxisleitfaden. Wichtig: Man muss kein Elon Musk oder Jeff Bezos sein, um ihre Werkzeuge wirkungsvoll zu nutzen. Im Gegenteil! Von den hier vorgestellten Tools kann *jede* Führungskraft auf jeder Hierarchieebene profitieren. Egal, ob du eine Abteilungsleiterin in einem Großkonzern, ein Teamleiter in einem KMU, ein Gründer oder ein CEO bist – zu jedem Tool gibt es einen »So wendest du es an«-Abschnitt, wo glasklare Anwendungsbeispiele auf dich warten.

Die hier porträtierten Topmanager werden übrigens nicht blind verehrt. Wo Licht ist, ist auch Schatten – wir beleuchten bei jedem Vorbild auch die Grenzen seiner Ansätze. Denn was für Mark Zuckerberg, Oprah Winfrey oder Reed Hastings funktioniert, hat auch seine Tücken. Leadership ist keine Wunderwaffe, sondern eine Frage kluger Anpassung: Die richtige Dosis macht den Unterschied zwischen wirkungsvollem Werkzeug und schädlicher Übertreibung. Auch im Leadership gilt: Die Dosis macht das Gift.

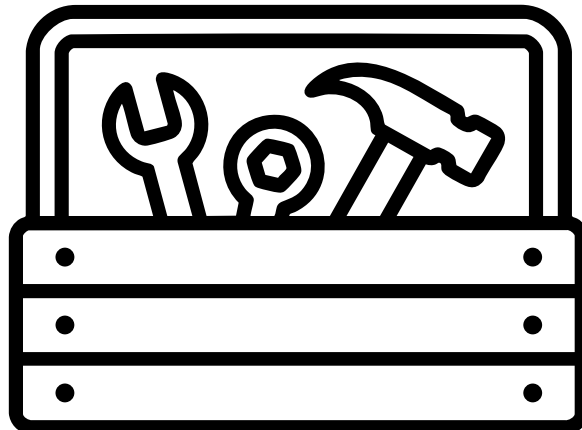
Meine Motivation, dieses Buch zu schreiben? Weil schlechte Führungskräfte auch Teil meiner Geschichte sind. In meiner eigenen Laufbahn gab es Vorgesetzte, die fachlich exzellent waren, doch leider keine Ahnung von guter Mitarbeiterführung hatten. Der eine Chef von mir hat sich in einem Zeitraum von über sechs Monaten kein einziges Mal Zeit für ein Mitarbeitergespräch genommen oder mich für meine Arbeit gelobt, was natürlich extrem demotivierend war. Ein anderer diskriminierte Frauen, obwohl er hochgebildet war – das war damals ausgerechnet bei meinem damaligen Traumarbeitgeber, den Vereinten Nationen in New York. Schon damals schwor ich mir: Wenn ich selbst einmal Führungskraft bin, werde ich es besser machen.

Wahrscheinlich geht es dir ähnlich: Du möchtest die Führungskraft werden, die du dir selbst immer gewünscht hättest. Und was ist da klüger, als von den Besten zu lernen? Zu meiner großen Überraschung fand ich auf dem Buchmarkt kein einziges Werk, das die erfolgreichsten Führungskräfte unserer Zeit mit ihren wirksamsten Methoden präsentiert. Es gibt zahllose Biografien – aber kein Buch, das gezielt die besten Leadership-Tools zusammenträgt. Weil meine Mission als Führungskräfte-Trainer darin besteht, eine Million Führungskräfte zu besseren Leadern zu machen, hoffe ich, dass dieses Buch möglichst vielen Menschen dabei hilft, zu effektiveren Führungspersönlichkeit zu werden.

Falls du neben einem Leadership-Werkzeugkoffer auch eine mehrmonatige Führungskräfte-Ausbildung suchst, während der du dein Wissen in einer Gruppe von Gleichgesinnten direkt ausprobieren und dafür Feedback von mir und meinen Coaches bekommen kannst, dann buche dir jetzt gern ein kostenloses Beratungsgespräch unter wlad-jachtchenko.com/termin-buchen. Vielleicht kennst du diese Redewendung: »In der Theorie gibt es keinen Unterschied zwischen Theorie und Praxis, in der Praxis schon.« Wenn es dir um Praxis und Feedback geht, dann ist meine Führungskräfte-Ausbildung genau das Richtige für dich.

Dieses Buch soll dein Kompass auf dem Weg zu exzellenter Führung sein. Es liefert dir das gebündelte Wissen und die Werkzeuge der Besten, damit du sie nicht mühsam über Jahre selbst zusammensuchen musst. Du willst die Führungskraft werden, die du dir selbst immer gewünscht hast? Hier bekommst du das Rüstzeug dafür – praxisnah, erprobt und inspiriert von den erfolgreichsten Leadern unserer Zeit. Lass uns von den Besten lernen. **Nach der Lektüre bist du der bessere Chef!** ³

DEIN KOSTENLOSER VIDEOKURS: »DIE BONUS-LEADERSHIP-TOOLS«



Liebe Leserin, lieber Leser,

in diesem Buch lernst du die wirkungsvollsten Führungstools der erfolgreichsten Leader unserer Zeit kennen. Doch wie jede gedruckte Seite hat auch jedes Buch eine natürliche Grenze. Würde ich alles hineinschreiben, was ich dir an wertvollen Tools und Praxisbeispielen bieten möchte, dann würde dieses Buch vermutlich 5 Kilo wiegen und eher als Hantel denn als Inspirationsquelle taugen.

Deshalb habe ich einen guten Weg gefunden, um dir weitere wertvolle Leadership-Tools und vertiefende Inhalte zu vermitteln: einen exklusiven, kostenlosen Videokurs. In kurzen Videos lernst du zusätzliche Führungswerkzeuge kennen und erfährst, wie ich diese ganz konkret in meinem persönlichen Führungsalltag einsetze. Diese Videoreihe erweitert und vertieft das Wissen aus diesem Buch, und ich entwickle sie ständig weiter. So profitierst du dauerhaft von zusätzlichen, praktischen Führungsimpulsen. Nutze die Gelegenheit für diesen kostenlosen Zugang zum Kurs über den Link wlad-jachtchenko.com/tools oder über den folgenden QR-Code:



Melde dich jetzt kostenlos an und lerne mich auch im Videoformat kennen!

Beste Grüße

Wlad

*» Tag 2 ist Stillstand.
Gefolgt von Irrelevanz.
Gefolgt von qualvollem,
schmerzhaftem Niedergang.
Gefolgt von Tod.
Und darum ist immer Tag 1.«*

Jeff Bezos

JEFF BEZOS: IMMER TAG 1

New York, 1994. Ein 30-jähriger Vizepräsident eines Hedgefonds steht vor der schwierigsten Entscheidung seines Lebens. Jeff Bezos hat einen sicheren, hochdotierten Job an der Wall Street – doch der junge Mann spürt instinktiv, dass sich am Horizont eine historische Chance auftut. Das Internet boomt mit 2300 Prozent jährlichem Wachstum, und Bezos trägt eine kühne Vision in sich: diesen Boom für ein eigenes Unternehmen zu nutzen.

Bei einem Spaziergang mit seinem Chef legt Bezos seine Idee offen. Der Chef hört aufmerksam zu und meint schließlich: »Das klingt nach einer großartigen Idee – für jemanden, der keinen so guten Job hat wie du.« Doch Bezos' innerer Drang lässt sich nicht bremsen. Eines Nachts malt er sich sein Leben im Zeitraffer aus. Er stellt sich vor, 80 Jahre alt zu sein. Würde er es bereuen, seinen komfortablen Job gekündigt zu haben? Wohl kaum, denkt er. Aber würde er es bereuen, die einmalige Gelegenheit verpasst zu haben, Teil der Internetrevolution zu sein? Unbedingt. Dieser Gedanke macht ihm die Entscheidung plötzlich ganz leicht. Jahrzehnte später wird Bezos diesen Moment als Anwendung seines Regret Minimization Framework beschreiben.: »*When I thought about it that way ... it was incredibly easy to make the decision.*«⁴ Ohne zu zögern kündigt er seinen Job, packt mit seiner Frau MacKenzie das Auto bis unters Dach voll und fährt quer durchs Land nach Seattle. In einer unscheinbaren Garage gründet er eine Online-Buchhandlung namens Amazon. Was folgt, ist beispiellos: Aus dem kleinen Start-up von damals wird innerhalb weniger Jahrzehnte einer der wertvollsten Konzerne der Welt.

Wie hat Bezos das geschafft? Mit einer ungewöhnlichen Führungsphilosophie, die vom ersten Tag an den Kunden in den Mittelpunkt stellt, mutige Entscheidungen fördert, ständige Neuerfindung verlangt – und radikal anders ist als herkömmliches Management. In diesem Kapitel lernst du zwölf dieser Bezos-Tools kennen – praxisnah erklärt, mit lebendigen Anekdoten aus Bezos' Karriere und konkreten Beispielen, wie du sie in deinem Führungsalltag anwenden kannst. Lass dich inspirieren von einem Führungsstil, der Unternehmergeist, Innovationsfreude und kompromisslose Kundenorientierung vereint.

Tool 1: Kundenbesessenheit – der Kunde als Kompass jeder Entscheidung

Stell dir vor, in deinem Unternehmen säße bei jedem Meeting dein wichtigster Kunde mit am Tisch. Wie würde sich die Diskussion verändern? Bei Amazon ist genau das der Fall – wenn auch nur symbolisch. Jeff Bezos ist berühmt dafür, in Konferenzen einen leeren Stuhl reservieren zu lassen, der den Kunden repräsentiert.⁵ Diese simple, augenzwinkernde Geste sorgt dafür, dass jeder im Raum ständig daran erinnert wird, *für wen* er eigentlich arbeitet: für glückliche Kunden. Bezos sagt gern: »Sich obsessiv auf die Kundenerfahrung zu fokussieren, ist der einzig langfristig verteidigbare Wettbewerbsvorteil.«⁶ Kein Wunder also, dass jede neue Idee bei Amazon ihren Ausgangspunkt beim Kunden hat. Mitarbeiter beginnen die Planung neuer Produkte nicht mit technischen Spezifikationen, sondern mit einer fiktiven Pressemitteilung aus Kundensicht, die das fertige Produkt beschreibt – noch bevor überhaupt eine Zeile Code geschrieben wird. Bezos' Philosophie lautet: »*Start with the customer and work backward*« – denke vom Kunden her und entwickle dann rückwärts zum Unternehmen.

Eine Anekdote verdeutlicht diese Kundenbesessenheit: Als Amazon 2005 den Abo-Service Prime einführt (versandkostenfreie Expresslieferung gegen Mitgliedsgebühr), geschieht dies ohne explizite Kundenforderung. »Kein Kunde hat uns je gebeten, Amazon Prime zu erfinden – aber im Nachhinein wollten es alle unbedingt haben«, schreibt Bezos später. Kunden wissen oft nicht, was möglich ist – ein Unternehmen mit echtem Kundenfokus jedoch ahnt ihre unausgesprochenen Wünsche und handelt proaktiv. Dieses konsequente Denken vom Kundennutzen her hat Amazon immer wieder zu bahnbrechenden Innovationen geführt, von 1-Klick-Bestellungen bis hin zu den sprachgesteuerten Echo-Lautsprechern.

So wendest du es an: Mache den Kunden auch in deinem Verantwortungsbereich zum Nordstern. Frage dich und dein Team bei jeder Entscheidung: »Was bringt das dem Kunden? Würde er dafür bezahlen? Würde es ihn begeistern?« Führe zum Beispiel regelmäßige Runden ein, in denen Kundenerfahrungen oder Beschwerden diskutiert werden. Warum nicht gelegentlich tatsächlich einen Kunden oder Servicemitarbeiter in eine Teambesprechung einladen und den leeren Stuhl lebendig machen? Überlege bei neuen Projekten, wie die Pressemitteilung zur Einführung aus Sicht des Kunden klingen würde. Dieses Rückwärtsdenken vom Kunden her hilft, klar zu erkennen, ob eine Idee wirklich Mehrwert stiftet. Bezos' Tool der Kundenbesessenheit lehrt uns: Wenn du dich unermüdlich darauf konzentrierst, deine Kunden zufriedenzustellen und zu begeistern, werden Erfolg und Wachstum fast automatisch folgen. Alles, was nicht im Interesse des Kunden ist, erhält bei Amazon keine

Priorität – diese Disziplin kannst du dir abschauen. Triff Entscheidungen stets im Sinne deiner Kunden, dann triffst du fast immer die richtige Wahl. Die Kundenorientierung bildet bei Amazon also das Fundament – und es ist immer erst »Tag 1«. Doch was bedeutet das?

Tool 2: Die Tag-1-Mentalität – die Kultur der Aufbruchstimmung

Jeff Bezos hat auf dem Amazon-Campus ein Gebäude namens »Day 1« – Tag 1. Warum? Weil er seine Mitarbeiter seit jeher daran erinnert: »Es ist immer Tag 1.« Tag 1 steht sinnbildlich für Aufbruchstimmung, Start-up-Energie und permanente Wachsamkeit. Doch was ist Tag 2? Bezos gab einmal eine eindringliche Warnung aus: »Tag 2 ist Stillstand. Gefolgt von Irrelevanz. Gefolgt von qualvollem, schmerzhaftem Niedergang. Gefolgt von Tod. Und darum ist immer Tag 1.« Klare Worte, die verdeutlichen, warum Bezos Veränderung nicht als lästige Pflicht, sondern als Lebenselixier betrachtet. Auch als Amazon längst ein Riese mit Zehntausenden Mitarbeitern war, predigte der CEO unermüdlich diese Start-up-Mentalität. In seinem Büro hing ein Schild mit der Aufschrift »Day 1«. Er wechselte sogar einmal das Bürogebäude – und nahm den Namen Day 1 einfach mit. Das Prinzip ist nicht verhandelbar.

Für Bezos bedeutet »Immer Tag 1«, niemals selbstzufrieden zu werden, so gut das Geschäft heute auch laufen mag. In seinem Aktionärsbrief 2016 erklärte er, wie man Tag 2 fernhält: durch absolute Kundenbesessenheit, Offenheit für externe Trends und eine Kultur schneller Entscheidungen. »*Staying in Day 1 requires you to experiment patiently, accept failures, plant seeds, protect saplings, and double down when you see customer delight*«, schreibt er – man muss also ständig experimentieren, kleine keimende Ideen schützen und bei Erfolg sofort beherzt investieren. Kurz: Ein Unternehmen im Tag-1-Modus ruht sich nie auf Erfolgen aus und verfällt nie in die Komfortzone. Bezos lebte das selbst vor: Immer wieder hat er erfolgreiche Geschäftsmodelle von Amazon aus eigener Initiative kannibalisiert oder neu erfunden – etwa vom reinen Buchhändler zum Marktplatz, vom Einzelhändler zum Cloud-Anbieter AWS –, bevor es andere tun konnten.

So wendest du es an: Schaffe eine Tag-1-Atmosphäre in deinem Team oder Bereich. Signalisiere, dass Verbesserungsvorschläge und neue Ideen willkommen sind – ja, *erwartet* werden. Feiere Erfolge, aber nie zu lange. Frage direkt: »Was ist unser nächster Schritt? Wo könnten wir satt und selbstzufrieden werden?« Ermutige deine Mitarbeiter, Veränderungen nicht als Bedrohung, sondern als Chance zu begreifen, sich immer wieder neu zu beweisen. Konkret heißt das: Sprich offen und regelmäßig

über den Nutzen von Veränderungen – betone vor allem, wie sie dazu beitragen, die tägliche Arbeit interessanter, effizienter oder erfüllender zu gestalten. Hole deine Mitarbeiter frühzeitig ins Boot, indem du ihre Meinung aktiv einforderst («Wie würdet ihr diesen Prozess verbessern?»). Mach deutlich, dass nicht perfekte Lösungen zählen, sondern das mutige Experimentieren. Zeige in regelmäßigen kleinen Team-Meetings (*Change Talks*) positive Beispiele auf, bei denen Veränderungen zu echten Verbesserungen geführt haben, und belohne Mut und Engagement bei der Umsetzung. Letztlich geht es darum, dass deine Mitarbeiter erfahren: Veränderung ist eine Chance für uns alle, gemeinsam besser zu werden – und gemeinsam mehr zu erreichen.

Du kannst zum Beispiel einmal im Quartal einen Day 1 Workshop abhalten, in dem ihr so tut, als würdet ihr das Geschäft heute neu gründen: Welche bestehenden Prozesse würdet ihr beibehalten, was würdet ihr heute ganz anders machen? Solche Übungen halten alle geistig flexibel. Wichtig ist auch die Kommunikation: Vermittle Dringlichkeit ohne Panik – im Sinne von: »Wenn wir uns nicht selbst hinterfragen, tut es ein Wettbewerber.« Führe also am besten nie auf Autopilot, sondern bleibe hungrig. Selbst wenn dein Unternehmen seit 50 Jahren erfolgreich ist – denke wie ein Gründer am ersten Tag, der noch alles zu beweisen hat. Diese Haltung wirkt ansteckend und sorgt dafür, dass ihr auch in stürmischen Zeiten anpassungs- und innovationsfähig bleibt. Tag-1-Kultur heißt auch, mutig und schnell zu entscheiden, statt zu zögern. Genau darum geht es im nächsten Tool.

Tool 3: Entscheidungsfreude – schnelle Entscheidungen mit 70 Prozent Informationen

Führungskräfte zögern häufig, Entscheidungen zu treffen – aus Angst, nicht alle Informationen zu haben oder Fehler zu machen. Jeff Bezos hält wenig von einer solchen Entscheidungsparalyse. Er ist überzeugt, dass Tempo bei Entscheidungen ein entscheidender Wettbewerbsfaktor ist, besonders wenn Unternehmen größer werden. Sein Rat: Unterscheide zwischen reversiblen und irreversiblen Entscheidungen. Reversible Entscheidungen nennt er Two-Way Doors – Türen, die man in beide Richtungen öffnen kann. Geht man durch und stellt fest, es war die falsche Wahl, kann man einfach wieder zurück. Solche Entscheidungen sollten schnell, dezentral und ohne endlose Abstimmung getroffen werden. Denn das Risiko ist gering, und man kann Fehlritte leicht korrigieren. Nur wirklich unumkehrbare Weichenstellungen – etwa eine große Übernahme – rechtfertigen den vollen, gründlichen Entscheidungsprozess. Für alles andere gilt bei Bezos eine Daumenregel: Triff die meisten Entscheidungen, wenn du etwa 70 Prozent der idealen Informationen hast. Mehr Daten abzuwarten,

führt oft nur zu unnötiger Verzögerung. Wichtig sei, so Bezos, Fehler schnell zu erkennen und zu korrigieren, statt ewig auf die perfekte Informationslage zu warten. Geschwindigkeit hat bei ihm Priorität – solange man Irrtümer rasch ausbügeln kann.

Eine weitere Bezos-Maxime in puncto Entscheidung lautet: »*Be willing to be wrong.*« Fehler sind kein Beinbruch, solange man daraus lernt. Viel teurer ist es, durch Zaudern Chancen zu verpassen. Amazon ist bekannt dafür, Dinge einfach auszuprobieren – nicht kopflos, aber mutig und zügig. So wurde beispielsweise der frühe E-Book-Reader Kindle in erstaunlich kurzer Zeit auf den Markt gebracht, weil Bezos entschied, dass schneller Kundennutzen wichtiger war als technische Perfektion im ersten Wurf. Der erste Kindle war schlicht und hatte Mängel, aber dank schneller Folgeentscheidungen und Updates wurde er zum Marktführer – bevor die Konkurrenz aufholen konnte. Entscheidungsfreude schlägt also Analyselähmung.

So wendest du es an: Prüfe in deinem Tagesgeschäft, welche Beschlüsse wirklich weitreichend und unumkehrbar sind – nur diese verdienen ausgiebige Überlegungen. Doch all die anderen, kleineren Entscheidungen kannst du delegieren oder beschleunigen. Empowerment heißt das Zauberwort: Ermuntere dein Team, viele Entscheidungen eigenständig und flott zu treffen, ohne für jede Kleinigkeit zu dir kommen zu müssen.⁷ Mache klar, dass du Fehler tolerierst, solange daraus gelernt wird. In einer Kultur, in der schnelle Entscheidungen honoriert werden, stellt sich Tempo fast automatisch ein – vor allem wenn du als Vorbild vorangehst. Frage dich bei anstehenden Entschlüssen: »Ist das hier eine Two-Way Door? Wenn ja, warum zögern?« Sammle ausreichende Informationen, aber verliere dich nicht im Perfektionismus. Triff den Beschluss, beobachte das Ergebnis und justiere bei Bedarf nach. Bezos' Tool der Entscheidungsfreude lehrt uns: Lieber schnell 80 Prozent richtig entscheiden, als 100 Prozent perfekt, aber zu spät. In der heutigen Zeit sind Geschwindigkeit und Umsetzbarkeit oft der entscheidende Vorteil. Was aber, wenn schnelle Entscheidungen im Team umstritten sind? Bezos hat auch dafür ein Prinzip: »*Disagree and Commit.*«

Tool 4: Disagree and Commit – konstruktiv streiten und entschlossen handeln

Was tun, wenn im Führungsteam kein Konsens erzielt wird? Jeff Bezos hat dafür eine pragmatische Lösung: »*Disagree and Commit.*«, auf Deutsch in etwa: »Sei anderer Meinung und mach trotzdem mit.« Dahinter steckt die Idee, dass man nicht endlos nach Einstimmigkeit suchen muss, um voranzukommen. Bezos selbst lebt dies vor. Ein berühmtes Beispiel: Die Amazon Studios – Amazons

Abteilung für Eigenproduktionen – wollten ein ambitioniertes neues Serienprojekt starten. Bezos war skeptisch. Er fand das Konzept wenig vielversprechend – aus seiner Sicht war unklar, ob genug Zuschauerinteresse da sein würde; die Umsetzung schien kompliziert, die Finanzierung auch nicht ideal. Das Team jedoch war von der Idee überzeugt. Bezos stand vor der Wahl: Entweder das Vorhaben als Chef stoppen (und womöglich einen Hit verpassen) oder dem gut vorbereiteten Team vertrauen. Er entschied sich für Letzteres. In einer E-Mail schrieb er sinngemäß: »Ich bin anderer Meinung, aber ich mache mit – und hoffe, es wird das meistgesehene Projekt, das wir je hatten.«⁸ Mit diesem klaren Bekenntnis gab er dem Team grünes Licht und volle Unterstützung, obwohl er inhaltlich Zweifel hatte. Das Ergebnis? Die Serie *The Man in the High Castle* wurde produziert – und gewann später tatsächlich Golden Globes und Emmy Awards. Hätte Bezos darauf bestanden, alle zu überzeugen oder seine eigene Skepsis auszudrücken, wäre diese Erfolgsgeschichte womöglich nie geschrieben worden.

Disagree and Commit funktioniert in beide Richtungen: Nicht nur der Chef kann es anwenden, sondern auch die Teammitglieder. Wenn eine Entscheidung getroffen ist, erwartet Bezos von allen, dass sie an einem Strang ziehen – selbst jene, die vorher dagegen waren. Intern heißt es dann oft: »Okay, wir haben jetzt ausführlich diskutiert. Die Entscheidung fällt so und so aus. Jetzt committen wir uns alle darauf und legen los.« Durch diese Haltung spart man enorm viel Zeit, die sonst in endlosen Diskussionen oder stiller Sabotage verloren ginge. Wichtig ist natürlich, vorher einen offenen Meinungsaustausch zuzulassen und harte Debatten nicht zu scheuen (Bezoz liebt intensive Diskussionen!). Aber sobald entschieden ist, gilt: Einigkeit in der Umsetzung.

So wendest du es an: Ermutige in Meetings zunächst ehrliche Debatten. Fordere aktiv abweichende Meinungen ein – Bezos sagt: »*Have Backbone; Disagree.*« Wenn verschiedene Standpunkte auf dem Tisch liegen, triff (oder ermögliche deinem Team) einen Entschluss. Und dann fordere Commitment ein: Mache deutlich, dass nun alle die gefasste Entscheidung unterstützen und ihr Bestes für die Umsetzung geben. Du könntest beispielsweise sagen: »Ich weiß, einige von euch hätten einen anderen Weg vorgezogen. Aber lasst es uns jetzt gemeinsam durchziehen. Ich zähle auf eure Unterstützung, auch wenn ihr vorher anderer Meinung wart.« Gleichzeitig musst du als Führungskraft selbst Vorbild sein: Wenn dein Vorgesetzter oder das Management etwas entscheidet, womit du intern nicht einverstanden warst, trage es nach außen dennoch loyal und überzeugt mit – keine versteckten Widerstände, kein »Dienst nach Vorschrift«. Diese Kultur des *Disagree and Commit* beschleunigt Entscheidungsprozesse enorm, ohne dass wertvolle Perspektiven unterdrückt würden. Bezoz' Tool des konstruktiven Streits bedeutet: Debattiere hart in der Sache, aber trage getroffene Entscheidungen dann mit voller Kraft mit. Das schafft Klarheit und hält den Laden

zusammen – ein Muss für effektive Teamführung. Einigkeit in Entscheidungen ist wichtig, aber genauso wichtig ist, wer sie umsetzt. Bezos sorgt mit kleinen, schlagkräftigen Zwei-Pizza-Teams dafür, dass Umsetzung gelingt.

Tool 5: Zwei-Pizza-Teams – kleine Teams, große Wirkung

Jeff Bezos hat eine einfache Regel, um die ideale Teamgröße zu bestimmen: »Kein Team sollte größer sein, als dass man es mit zwei Pizzen satt bekommen kann.«⁹ Diese augenzwinkernde Faustregel – bekannt als Two-Pizza-Team-Regel – hat einen ernsten Kern: Kleine Teams sind schlagkräftiger. Bezos beobachtete früh, dass Projekte ineffizient werden, wenn zu viele Menschen involviert sind. Die Kommunikation wird komplizierter, Verantwortlichkeiten verwischen und Abstimmungen dauern ewig. Die Zwei-Pizza-Regel (bei der man grob von fünf bis acht Personen pro Team ausgehen kann) zwingt zur Beschränkung auf das Wesentliche: Jede Person im Team hat eine klare Rolle, jeder wird gebraucht, niemand kann sich verstecken. Amazon strukturierte viele seiner Entwicklungsabteilungen genau nach diesem Prinzip um. Es entstanden autonome Mini-Teams, die eigenverantwortlich an Features oder Produkten arbeiteten – als Firma in der Firma. Diese Teams konnten agil entscheiden, ohne dass erst Dutzende andere Stellen abstimmen mussten. Das Ergebnis: deutlich mehr Innovationsgeschwindigkeit.

Eine Anekdote aus Amazons Anfangsjahren: Als die Website immer größer wurde, stellte Bezos fest, dass neue Features sehr lange dauerten, weil sich verschiedene Abteilungen gegenseitig blockierten. Kurzerhand schnitt er die Projekte in kleinere, unabhängige Zwei-Pizza-Teams. Plötzlich ging es voran – jedes Team konnte in seinem Bereich fast wie ein Start-up agieren, inklusive eigener Metriken und Erfolgskriterien. Diese Teamstruktur trug dazu bei, dass Amazon zum Beispiel seine Website-Funktionen und später Services wie AWS so schnell entwickeln konnte, während Konkurrenten mit riesigen Abteilungen viel langsamer waren.

So wendest du es an: Überlege, wie du Aufgaben in deinem Verantwortungsbereich auf überschaubare, eigenständige Teams oder Projektgruppen zuschneiden kannst. Hast du vielleicht ein »Projektteam Digitalisierung« mit 15 Leuten aus fünf Abteilungen, das seit einem Jahr auf der Stelle tritt? Splitte es auf! Bilde zwei kleinere Teams mit klarem Fokus. Achte darauf, dass jedes Team alle nötigen Kompetenzen an Bord hat, um sein Ziel zu erreichen – aber eben *nicht* mehr Leute als unbedingt nötig. Ein Team von fünf motivierten Allroundern erreicht oft mehr als eine 15-köpfige Runde, in der die Hälfte nur passiv dabeisitzt.

Wichtig: Gib diesen Teams Autonomie. Definiere klare Ziele und messbare Erfolgsgrößen (wie Amazon es tat) und überlass das Wie der Umsetzung dem Team. Du wirst sehen, dass Verantwortung und Überschaubarkeit Wunder wirken: Die Teammitglieder fühlen sich stärker verantwortlich, die Kommunikation ist direkt und schnell, und Erfolge sowie Misserfolge sind transparenter. Kurz: Mit deiner Version der Zwei-Pizza-Regel vermeidest du unnötige Bürokratie und schaffst eine wendige, eigenverantwortliche Teamkultur, in der Ergebnisse zählen. Die Zwei-Pizza-Teams sind ein großer Effizienzgewinn – doch Bezos ging noch weiter. Entscheidend ist nicht nur die Teamgröße, sondern auch, wer das Team führt und mit welchem Fokus.

Tool 6: Single-Threaded Leadership – klare Verantwortlichkeiten

Die Zwei-Pizza-Teams waren ein großer Schritt für Amazons Effizienz, doch Bezos ging noch weiter. Er stellte fest, dass nicht die Teamgröße allein über den Erfolg entschied, sondern vor allem *wer* das Team leitet und wie frei diese Person agieren kann. Die entscheidende Erkenntnis formulierte Amazons Gerätechef Dave Limp so: »Die beste Methode, etwas scheitern zu lassen, ist, es jemandem nur als Teilzeitjob zu geben.«¹⁰ Mit anderen Worten: Wenn etwas wirklich wichtig ist, braucht es einen dedizierten *Owner*, der nichts anderes im Kopf hat. Bezos führte daher das Konzept des *Single-Threaded Leader* (STL) ein – frei übersetzt ein »einzelfädiger« Verantwortlicher, der sich ausschließlich auf eine Sache konzentriert. Dieser Begriff, aus der IT entlehnt, bedeutet im Kern: eine Person, ein Projekt, volle Verantwortung.

Warum ist das so wirkungsvoll? Ein Beispiel: Amazon wollte Fulfillment by Amazon (FBA) einführen – einen Service, bei dem Drittanbieter ihre Produkte bei Amazon lagern und von Amazon versenden lassen konnten. Eine geniale Idee, doch über ein Jahr lang passierte kaum etwas. Die beteiligten Manager hatten alle noch andere Aufgaben und schlicht nicht genug Zeit und Fokus für FBA. Also änderte Bezos den Ansatz: Er nahm einen fähigen Vice President, Tom Taylor, entzog ihm sämtliche andere Zuständigkeiten und machte ihn zum Single-Threaded Leader für FBA. Taylor durfte ein eigenes kleines Team aufbauen, bekam volle Autonomie und musste sich mit niemandem in der Linie mehr abstimmen. Das Resultat: Innerhalb kurzer Zeit wurde FBA erfolgreich ausgerollt und ist heute ein Milliardengeschäft. Ähnlich lief es bei der Entwicklung des Echo-Lautsprechers – auch hier stellte Bezos einen einzigen Topmanager frei, der sich zu 100 Prozent um Alexa und Echo kümmern sollte, ohne Ablenkung.

Die Lektion: Fokus schlägt Multitasking. In herkömmlichen Firmen werden gerne die fähigsten Leute mit zig Projekten gleichzeitig betraut (»Du kannst das doch nebenbei mitmachen.«). Bezos hingegen sagt: Die volle Konzentration auf *eine* wichtige Mission bringt den Durchbruch. Lieber

stelle ich jemand anderen für den Rest ab, als mein wichtigstes Innovationsprojekt im Teilzeitmodus scheitern zu lassen. Durch *Single-Threaded Leaders* hat Amazon eine enorme Schlagkraft bei neuen Initiativen entwickelt: Jede bedeutende Innovation hatte einen klar benannten »Inhaber«, der mit seinem Team quasi Start-up-Feeling hatte und nicht im Konzerngetriebe gefangen war. Im Laufe der Zeit hat Amazon die meisten Two-Pizza-Teams genauso weiterentwickelt – indem es einer Person mit den »*appropriate skills, authority, and experience*« das alleinige Steuer gegeben hat.

So wendest du es an: Schau in deinem Verantwortungsbereich: Was sind die wirklich strategisch wichtigen Projekte oder Problemstellungen? Stell sicher, dass jemand mit ausreichend Erfahrung und Autorität sich dem voll widmen kann. Vielleicht kannst du Aufgaben umverteilen, damit sich zum Beispiel deine beste Produktmanagerin zwei Monate nur auf den Launch der neuen Produktlinie fokussiert, statt weiterhin vier andere Projekte zu jonglieren. Kommuniziere klar, dass diese Person dann auch die End-to-End-Verantwortung trägt – wie ein Unternehmer im Unternehmen. Vermeide es, Leuten ständig neue To-dos obendrauf zu packen, wenn dadurch kein Vorhaben mehr 100 Prozent Aufmerksamkeit bekommt. Auch dich selbst kannst du hinterfragen: Tanzt du auf zu vielen Hochzeiten gleichzeitig? Fokussiere dich. Setze Prioritäten und delegiere weniger wichtige Themen, damit du für die großen Hebel Zeit hast. Wenn du merkst, dass Delegation für dich herausfordernd und Zeit bei dir ständig Mangelware ist, dann buch dir ein Beratungsgespräch unter *wlad-jachtenko.com/termin-buchen* und wir analysieren gemeinsam, wie wir dich auf dem Weg unterstützen können. Bezos' Tool des *Single-Threaded Leadership* zeigt eindrucksvoll: Ein einziger voll engagierter Verantwortlicher mit freiem Rücken bewegt mehr als fünf multitaskende Manager mit halber Kraft.

Aber selbst die beste Struktur nützt wenig ohne die richtigen Menschen. Bezos' nächstes Prinzip: Stell nur außergewöhnliche Leute ein – und entwickle sie weiter.

Tool 7: Bar-Raiser-Prinzip – nur die Besten einstellen und entwickeln

»Jeder neue Mitarbeiter muss die Mannschaft besser machen.« Dieses Prinzip hat Jeff Bezos von Anfang an verinnerlicht. In den Anfangsjahren Amazons führte er unzählige Bewerbungsgespräche persönlich. Er hatte immens hohe Ansprüche – so hoch, dass er einmal scherzte: »*I'd rather interview 50 people and not hire anyone than hire the wrong person.*«¹¹ Dieses Zitat ist legendär und verdeutlicht den Stellenwert exzellenter Einstellungspolitik bei Bezos. Durchschnittliches Personal? Nicht gut genug. Jede Einstellung soll die Messlatte – *to raise the bar* – für das Talentlevel im Unternehmen höher

legen. Um dies sicherzustellen, erfand Amazon das Konzept der *Bar Raisers*: Dabei sitzt in jedem wichtigen Bewerbungsgespräch ein speziell geschulter Mitarbeiter aus einer anderen Abteilung, der kein direktes Interesse daran hat, die Stelle schnell zu besetzen. Seine einzige Aufgabe besteht darin, die Kulturstandards zu verteidigen und das Qualitätsniveau zu sichern. Er kann ein Veto gegen eine Einstellung einlegen, wenn der Kandidat die *Bar* – also die bisherige durchschnittliche Qualität der Mitarbeiter – nicht erhöht. Dieses System, das Bezos persönlich anschoß, sorgt bis heute dafür, dass Amazon extrem selektiv und anspruchsvoll einstellt.

Bezoss' Einstellungskriterien sind ebenfalls bemerkenswert. In seinem Aktionärsbrief 1998 nannte er drei Schlüsselfragen, die sich jeder Hiring Manager stellen sollte: »Wirst du diese Person bewundern? Wird diese Person den Durchschnitt der Effektivität des Teams steigern? In welchem Bereich könnte diese Person ein Superstar sein?« Speziell der zweite Punkt – den Teamdurchschnitt steigern – ist der Kern des Bar-Raiser-Prinzips. Bezos wollte nie Leute, die nur okay sind; er wollte solche, die alle anderen mitziehen oder von denen man etwas lernen kann. Und er dachte langfristig: Lieber bleibt eine Stelle unbesetzt, als dass ein Kompromisskandidat eingestellt wird. Denn jede mittelmäßige Einstellung vervielfacht ihre negativen Auswirkungen – auf die Kultur, auf weitere Einstellungen und so weiter. Diese Philosophie hat Amazon eine dichte Kultur aus hochmotivierten, smarten Leuten beschert und ist sicherlich einer der unterschätzten Erfolgsfaktoren.

So wendest du es an: Ganz praktisch: Sei extrem wählerisch bei Einstellungen. Auch wenn du Druck hast und »alle Hände« brauchst – nimm dir die Zeit, wirklich exzellente Leute zu finden. Scheue dich nicht, eine Stelle länger unbesetzt zu lassen, bis jemand kommt, der dich wirklich überzeugt. Frage dich bei jedem Kandidaten: »Hebt er das Niveau meines Teams?« Wenn die Antwort nicht klar Ja lautet, suche weiter. Du kannst auch intern jemanden in Vorstellungsgespräche einbinden, der nicht verzweifelt einen Kollegen braucht – quasi einen neutralen *Bar Raiser*, der mit auf die Qualität achtet.

Achte zudem beim Onboarding darauf, dass Leistungsträger gefördert und gehalten werden. Bezos formuliert es als Prinzip »*Hire and Develop the Best*« – zum Einstellen gehört immer auch das Entwickeln. Biete deinen Topleuten Herausforderungen, Weiterbildung und Verantwortung, damit sie wachsen und dem Unternehmen erhalten bleiben. Und sei konsequent: Mitarbeiter, die dauerhaft nicht performen, müssen sich verbessern oder gehen – auch das gehört zu einer leistungsstarken Kultur (so hart es klingen mag). Kurz: Stell exzellent ein, fordere viel, fördere viel. Wenn du dein Team so formst, dass du jede einzelne Person für irgendetwas bewunderst, wie Bezos es wollte, dann hast du die Grundlage für außergewöhnliche Erfolge gelegt.

Hat man dann großartige Leute an Bord, möchte man auch großartige Ideen von ihnen. Aber wie sollen die großartigen Ideen in Meetings eigentlich präsentiert werden? Mit PowerPoint? Mitnichten!

Tool 8: Narrative Memos statt PowerPoint

In vielen Unternehmen sind endlose PowerPoint-Präsentationen der Inbegriff von Meetings. Nicht so bei Amazon. Jeff Bezos verbannte Folienpräsentationen schon vor vielen Jahren rigoros aus seinem Unternehmen – ein Schritt, den er rückblickend »wahrscheinlich als das Klügste, was wir je getan haben« bezeichnet. Stattdessen führte er eine ungewöhnliche Meetingkultur ein: sechsseitige narrative Memos, die zu Beginn des Meetings in Stille gelesen werden. Ein Konferenzraum voller Menschen, die schweigend ein Dokument studieren – das hört sich zwar bizarr an, doch Bezos schwört auf dieses Modell. In seinem Aktionärsbrief 2018 erklärte er: »Wir machen bei Amazon keine PowerPoint (oder andere folienbasierte) Präsentationen. Stattdessen schreiben wir narrative Sechs-Seiten-Memos. Wir lesen sie zu Beginn jeder Besprechung schweigend, wie in einer Art Schulstunde.« Diese Methode hat gleich mehrere Vorteile: Erstens zwingt sie den Verfasser, seine Ideen klar und logisch in Prosa darzulegen, statt sich hinter Schlagwörtern und Bullet Points zu verstecken. Zweitens stellt sie sicher, dass alle Teilnehmer auf demselben Wissensstand sind, weil alle das Memo vollständig gelesen haben (und nicht nebenbei auf dem Handy daddeln, wie es bei Folienvorträgen gern passiert). Und drittens fördert sie eine Diskussionskultur, die sofort in die Tiefe geht – denn nachdem alle gelesen haben, bleibt die restliche Meetingzeit für Fragen, Debatte und Entscheidungen.

Bezos begründet das so: PowerPoint-Charts transportieren oft erschreckend wenig Information; sie verführen dazu, mit hübschen Grafiken zu blenden, vereinfachen aber Zusammenhänge übermäßig. Ein ausformulierter Text dagegen lässt keinen Denkfehler unbemerkt – er offenbart klare Argumentationslinien (oder deren Fehlen). Diese radikale Abkehr von gängiger Business-Konvention hat das Unternehmen merklich geprägt. Neue Ideen werden in Form sogenannter Narrative vorgeschlagen – oft inklusive einer fiktiven Pressemitteilung und FAQ –, wodurch sie viel gründlicher durchdacht sind, bevor andere darüber befinden.

So wendest du es an: Du musst PowerPoint nicht gleich komplett verbannen, aber du kannst dir Elemente dieser klaren Kommunikationskultur anschauen. Fordere zum Beispiel für größere Vorschläge oder Projekte von deinen Mitarbeitern ein zweiseitiges Memo statt einer Folienpräsentation. Begründe es damit, dass du Wert auf durchdachte Konzepte legst. Etabliere in wichtigen Meetings vielleicht tatsächlich mal eine Lesephase: Alle bekommen vorab ein Konzeptpapier, und im Meeting selbst nimmt sich jeder zehn Minuten Zeit, es still zu lesen (falls es vorher nicht geklappt hat). Die anschließende Diskussion wird *viel* fundierter sein – du wirst überrascht sein, wie viel besser die Qualität der Beiträge ist, wenn alle denselben Text im Kopf haben.

Natürlich erfordert dies einen Kulturwandel: Anfangs werden manche irritiert sein. Aber du kannst ja erklären, dass selbst der große Jeff Bezos so verfährt und warum. Wichtig ist, den Mut zu haben, auf Substanz zu pochen. Lass dich nicht von schicken Folien blenden. Frage nach Details, nach konkreten Belegen. Fördere das schriftliche Denken in deinem Team – zum Beispiel durch interne Blogs oder Berichte, die geteilt werden. All das schärft die Argumentationsfähigkeit. Bezos' Tool der narrativen Memos zeigt: Klare Gedanken führen zu klaren Entscheidungen. Meetings, in denen erst gedacht und dann geredet wird, schlagen jene, in denen Folien längst bekannte, oberflächliche Informationen wiederkauen.

In Bezos' Welt zählt also argumentative Substanz mehr als PowerPoint-Show. Es wird Zeit für das nächste Tool, welches sich um frugale Innovation und den berühmten *Door Desk* dreht.

Tool 9: Sparsamkeit und Effizienz

Als Amazon noch klein war, musste Jeff Bezos improvisieren. Das Geld war knapp, und er suchte nach jeder Gelegenheit, zu sparen. Eine legendäre Anekdote aus dem Jahr 1995: Bezos benötigte Schreibtische für seine Mitarbeiter. Statt teure Büromöbel zu kaufen, fuhr er zum Baumarkt und kaufte ein paar billige Holztüren, die er auf Böcke montierte – fertig waren die Schreibtische. Diese schlichten *Door Desks* wurden bei Amazon Kult. Sie sind bis heute in vielen Büros im Einsatz und stehen symbolisch für einen Kernwert der Firma: *Frugality* – also geniale Einfachheit und Sparsamkeit. Bezos wollte damit ein Zeichen setzen: »Wir geben Geld für Dinge aus, die dem Kunden nützen, nicht für Dinge, die ihm egal sind« erinnerte er sich Jahre später.¹² Genau das drückt der Türschreibtisch aus – warum Hunderte Dollar für Designerschreibtische ausgeben, wenn eine Türplatte für 30 Dollar den gleichen Dienst tut? Das gesparte Geld investiert Amazon lieber in schnellere Lieferungen oder niedrigere Preise für die Kunden. Mit einem Augenzwinkern lässt Bezos auch heute noch Fotos zu, die zeigen: Selbst als Milliardär nutzt er bisweilen einen dieser improvisierten Türtische.

Diese Anekdote ist nur ein Beispiel für Amazons ausgeprägte Effizienz- und Kostenkultur. Bei Amazon gibt es zudem bewusst keinen kostenlosen Luxus wie Gourmet-Kantinen oder Massagesessel, den manche Tech-Firmen ihren Mitarbeitern spendieren. Das Unternehmen ist berüchtigt dafür, auf die Kosten zu achten: Reisekosten werden niedrig gehalten und Büros eher funktional als prunkvoll gestaltet. Nicht aus Geiz – Amazon zahlt durchaus wettbewerbsfähige Gehälter –, sondern aus der Überzeugung, dass Ressourcen immer in Kundenmehrwert fließen sollten, nicht in interne Verwöhnprogramme. *Frugality* ist sogar eines der offiziellen Führungsprinzipien: »Erreiche mehr mit

weniger. Einschränkungen fördern Einfallsreichtum.« Und tatsächlich hat dieser Mindset Amazon oft innovativ werden lassen. Viele interne Tools oder Prozesse entstanden, gerade *weil* Budgets knapp waren und man kreativ werden *musste*. Bezos ist stolz auf diese Kultur: »Es ist sehr wichtig, bei Amazon sicherzustellen, dass wir Geld für die Dinge ausgeben, die dem Kunden einen Mehrwert bieten, und nicht für schöne Büromöbel«, kommentierte er den *Door Desk* einmal augenzwinkernd.

So wendest du es an: Überprüfe deine eigene Organisation auf Verschwendung. Gibt es Gewohnheiten, bei denen Geld oder Zeit verpufft, ohne dass es Kunden oder Mitarbeitern wirklich nützt? Das kann der überdimensionierte Meeting-Caterer sein, die aufwendige Broschüre, die kaum ein Kunde liest – oder auch schlicht zu viele Leute in einem Projekt (Manpower ist auch eine Ressource!). Sei Vorbild in Bescheidenheit: Vielleicht musst du für den Kurztrip nicht Business Class fliegen, oder du nutzt ein Mittelklasse-Mietauto statt der Premium-Limousine. Solche Zeichen werden bemerkt. Frage bei Ausgaben immer: »Würde der Kunde dafür zahlen, wenn er es wüsste?« Wenn die Antwort Nein lautet, finde eine günstigere Lösung.

Frugality bedeutet aber nicht, Qualität zu opfern. Es geht um Effizienz – maximaler Output bei minimalem Input. Fördere Einfallsreichtum im Team, indem du zum Beispiel mal einen Hackathon veranstaltest: »Wie können wir Prozess X schneller/günstiger machen?« Belohne Teams, die clevere Einsparungen finden, mit einem Teil der Ersparnis als Bonus oder Team-Event.

Wichtig: Vermittle den Sinn hinter der Sparsamkeit – nämlich, umso mehr in Produktqualität, Service oder Preis für den Kunden investieren zu können. Wenn Mitarbeiter verstehen, dass jeder gesparte Euro letztlich dem Unternehmen Luft verschafft, kundenfreundlicher oder innovativer zu sein, ziehen alle mit. Bezos' Tool der Sparsamkeit erinnert uns: Beschränkung ist kein Hindernis, sondern oft der Motor für Einfallsreichtum. Mach mehr aus weniger!

Trotz Kostenfokus scheut Bezos allerdings nicht das Risiko – im Gegenteil. Sein nächstes Prinzip: viel experimentieren, oft scheitern, um Großes zu erreichen.

Tool 10: Experimentieren und Scheitern

»Wenn du erfinden willst, musst du experimentieren. Und wenn du experimentierst, wirst du scheitern.« Dieser simple Zusammenhang steht im Zentrum von Jeff Bezos' Innovationskultur. Er hat eine nahezu spielerische Einstellung zu Fehlversuchen: »Ich glaube, wir sind der beste Ort der Welt, um zu versagen (darin haben wir reichlich Übung!), und Scheitern und Innovation sind unzertrennliche Zwillinge«, schrieb er einmal.¹³ Was paradox klingen mag, ist äußerst klug: Nur wer viele mutige

Experimente zulässt, wird gelegentlich einen richtig großen Wurf landen. Bezos illustriert das gern mit einem Bild aus dem Baseball: In einem Baseball-Spiel kannst du maximal vier Punkte (Runs) auf einmal erzielen, egal wie perfekt du den Ball triffst. In der Geschäftswelt aber, so Bezos, gibt es kein Punktelimit nach oben – »ab und zu kannst du, wenn du an den Schlag gehst, 1000 Runs auf einmal erzielen«. Aber: Um solche seltenen Homeruns zu landen, musst du bereit sein, viele Strike-outs in Kauf zu nehmen – sprich Fehlschläge. »Bei einer Chance von 10 Prozent auf einen 100-fachen Gewinn sollte man diese Wette jedes Mal eingehen«, sagt Bezos, »auch wenn man dann in neun von zehn Fällen falschliegt.« Die großen Treffer bezahlen die Rechnung für all die Flops.

Diese Philosophie durchzieht Amazons Geschichte. Man vergisst heute leicht, dass Amazon nicht nur erfolgreiche Produkte hervorgebracht hat, sondern auch spektakulär gescheiterte: das Fire Phone zum Beispiel – Amazons Versuch eines Smartphones, der 2014 grandios floppte und zu einer 170 Millionen Dollar Abschreibung führte. Oder eine frühe Online-Auktionsplattform (gedacht als eBay-Konkurrent), die niemand nutzte. Oder zahllose interne Projekte, die eingestellt wurden. Doch Bezos störte sich nie lange daran. Im Gegenteil, er lobte öffentlich das Scheitern als notwendigen Prozess. Das Fire Phone etwa bezeichnete er als wertvolle Lektion, die direkt zur Entwicklung von Echo und Alexa beitrug – denn die Teams und Erkenntnisse daraus flossen ins nächste Experiment. Amazon Web Services (AWS), heute ein Milliardengigant, begann ebenfalls als unsicheres Experiment, das von vielen belächelt wurde – es *hätte* auch schiefgehen können. Bezos aber gab dem Projekt Luft und schützte es vor vorschnellen Urteilen. Es herrscht die Kultur der zweiten Chance. Ein Manager erzählte, Bezos habe ihm nach einem Fehlschlag gesagt: »Glückwunsch – jetzt weißt du, was nicht funktioniert. Auf zum nächsten Versuch!«

So wendest du es an: Schaffe in deinem Team eine Atmosphäre, in der Ausprobieren belohnt und Scheitern nicht geächtet wird. Das beginnt mit deiner Reaktion auf Fehler: Wenn etwas schiefgeht, suche nicht reflexartig nach einem Schuldigen. Analysiert lieber gemeinsam sachlich, was gelernt werden kann, und teilt vielleicht das Gelernte mit anderen Teams (zum Beispiel als *Fail Story*). Zeige, dass du Mut anerkennst: Lobe zum Beispiel ausdrücklich eine Mitarbeiterin, die eine gewagte Idee vorgeschlagen hat – unabhängig davon, ob sie letztlich zündet. Du kannst auch kleine Experimentier-Budgets einführen: zum Beispiel 5 Prozent der Teamzeit für explorative Projekte reservieren, die nicht sofort einen Return bringen müssen. Wichtig ist, Neugier und Spieltrieb zu fördern. Vielleicht startest du einen internen Wettbewerb: *Crazy Idea of the Month* – die verrückteste neue Idee wird prämiert (selbst wenn unklar ist, ob sie klappt).

Klar, im Tagesgeschäft müssen die Ergebnisse stimmen. Aber wie Bezos zeigt, sollte neben dem Kerngeschäft immer ein Teil der Organisation im Modus des Experimentierens sein. Und wenn ein

Projekt abstürzt? Dann denkt an Bezos' Einstellung: Jeder Fehlschlag ist ein bezahltes Lernen für den nächsten großen Wurf. Viele kleine Experimente sind gut – aber Bezos denkt auch in ganz großen Visionen. Sein nächstes Prinzip: groß denken und langfristig handeln.

Tool 11: Groß denken, langfristig handeln – Visionen und Geduld kombinieren

»Think Big« – denke groß – ist eines von Amazons Leitmotiven. Jeff Bezos hat von Anfang an in anderen Dimensionen gedacht als viele seiner Zeitgenossen. Während die meisten Internet-Start-ups Mitte der 1990er froh waren, eine profitable Nische zu finden, formulierte Bezos kühn das Ziel, die »größte Buchhandlung der Welt« aufzubauen – und zwar online. Daher auch der Name Amazon (der größte Fluss der Erde), anstelle eines buchbezogenen Namens. Sein Anspruch war global, nicht lokal. Und tatsächlich verkaufte Amazon schon nach wenigen Monaten in alle 50 US-Bundesstaaten und Dutzende Länder. Doch dabei blieb es nicht: Kaum lief das Buchgeschäft, dachte Bezos schon weiter – an Musik, Filme und schließlich jedes Produkt, das Amazons Kunden brauchen.

Dieser unersättliche Expansionsdrang, gepaart mit unerschütterlicher Geduld, ist typisch für Bezos. »*Leaders create and communicate a bold direction that inspires results. They think differently and look around corners for ways to serve customers*«, heißt es in Amazons Prinzipien¹⁴ – Führungskräfte entwickeln und vermitteln eine mutige Vision, die zu Ergebnissen inspiriert. Sie denken anders und schauen über den Tellerrand hinaus, um neue Wege zu finden, ihren Kunden zu dienen. Für Bezos bedeutete das konkret: Setze dir Ziele, die auf den ersten Blick unerreichbar scheinen – und arbeite dann beharrlich jahrelang darauf hin.

Ein Schlüssel zum langfristigen Erfolg Amazons war Bezos' Weigerung, kurzfristigen Gewinnen Vorrang zu geben. In seinem allerersten Aktionärsbrief 1997 schrieb er klipp und klar, dass Amazon langfristiges Wachstum über kurzfristige Profite stellt. Viele Investoren runzelten damals die Stirn, aber Bezos zog es durch: Amazon machte in den ersten sieben Jahren keinen Gewinn, sondern investierte alles in Expansion, Logistik, niedrige Preise und Kundenbindung. Der Marktanteil war Bezos wichtiger als die Marge – denn er wusste, langfristig folgt der Gewinn dem Marktanteil. Während Konkurrenten pleitegingen oder klein blieben, dominierte Amazon immer größere Bereiche des Onlinehandels. Bezos denkt eben in Jahrzehnten, nicht in Quartalen. Berühmt ist auch sein Projekt einer »10 000-Jahre-Uhr«, die er in einem Berg in Texas bauen lässt – ein Symbol für ultra-langfristiges Denken. Oder sein Raumfahrtunternehmen Blue Origin, das er geduldig mit Milliarden

alimentiert, um eines fernen Tages Millionen Menschen ins All zu bringen. Wer so denkt, lässt sich von kurzfristigen Rückschlägen nicht entmutigen.

So wendest du es an: Entwickle eine Vision für deinen Verantwortungsbereich, die größer ist als das Tagesgeschäft. Wo soll dein Team in fünf oder zehn Jahren stehen? Was wollt ihr erreicht haben, das wirklich bedeutsam ist? Kommuniziere diese *bold direction* regelmäßig, um dein Team zu inspirieren. Vermeide gleichzeitig Aktionismus, der nur kurzfristig gut aussieht, aber langfristig schadet. Widerstehe zum Beispiel der Versuchung, aus Budgetgründen an der Qualität zu sparen – das rächt sich später durch unzufriedene Kunden. Oder setze nicht alles auf den einen Großkunden, der heute 50 Prozent deines Umsatzes bringt, sondern baue parallel neue Märkte auf, selbst wenn es zunächst weniger einbringt. Erkläre deinem Chef oder Vorstand weitsichtige Investitionen mit dem Verweis auf die spätere Ernte. (Bezos musste auch oft gegen kurzfristige Wall-Street-Erwartungen argumentieren, um langfristig richtige Entscheidungen zu treffen.)

Wichtig ist, Konstanz in der Vision zu zeigen, aber Flexibilität auf dem Weg dorthin. Denke groß, aber passe dich an, wenn sich bessere Routen ergeben. Zum Beispiel hatte Bezos die Vision vom *Everything Store* – aber auf dem Weg dorthin erfand er nebenbei mit AWS und Prime zwei ganz neue Geschäftsmodelle. Diese Bereitschaft, auch mal die eigene Vision zu erweitern, machte Amazon noch erfolgreicher. Große Visionen sind wertlos ohne eine konsequente Umsetzung im Alltag. Bezos verlangt daher von sich und seinen Leuten echten Eigentümergeist – Verantwortung übernehmen und ins Detail gehen –, und genau darum geht es beim nächsten Führungstool.

Tool 12: Eigentümergeist und Detailtiefe

Jeff Bezos hat eine besondere Methode, um sicherzustellen, dass Probleme im Unternehmen nicht unter den Teppich gekehrt werden: Kunden können ihm direkt E-Mails schreiben (jeff@amazon.com). Und ja, er liest viele dieser Mails tatsächlich. Wenn ihm etwas auffällt – etwa eine Beschwerde über ein mieses Kundenerlebnis –, leitet er die Mail an die zuständige Führungskraft weiter, versehen nur mit einem einzigen Zeichen: »?« Dieses berühmt-berüchtigte Fragezeichen vom CEO löst bei Amazon-Managern schlagartig Alarm aus.¹⁵ Es bedeutet: »Untersuche das. Warum passiert das?«

Die »Question-Mark«-Mail wandert dann durch die Hierarchie, bis sie jemanden erreicht, der direkt für das beanstandete Thema verantwortlich ist. Und dieser Manager weiß: Jetzt muss er schnell, gründlich und bis ins Detail herausfinden, was schief läuft – und Jeff (über alle Zwischenchefs hinweg) eine Erklärung samt Lösung liefern. Das bedeutet oft Nachtschichten und tiefes Eintauchen

in operative Details. Diese Kultur zeigt, wie Bezos Führung versteht: Jeder im Team soll sich wie ein Eigentümer fühlen, der persönlich dafür geradesteht, dass Kunden zufrieden sind und das Geschäft läuft. Es gibt kein »Nicht mein Problem«. »*Leaders are owners*«. Sie denken langfristig und sagen nie: »Das ist nicht mein Job« – so lautet Amazons entsprechendes Führungsprinzip.¹⁶ Bezos selbst lebt das vor, indem er sich nicht zu schade ist, bei Bedarf tief in die Details eines Geschäftsprozesses einzusteigen (»*dive deep*«, wie er es nennt). Er kann in Meetings knallharte, bohrende Fragen zu Kennzahlen stellen – und er erwartet, dass die Verantwortlichen diese prompt beantworten können. Wenn nicht, macht er unmissverständlich klar, dass sie ihre Hausaufgaben nicht gemacht haben.

Der Eigentümergeist zeigt sich auch darin, dass Bezos enormen Wert auf Verantwortlichkeit legt. Wenn er jemandem ein Projekt überträgt, dann umfasst das alle Risiken und alle Anerkennung. Umgekehrt duldet er keine Ausreden und kein Abwälzen von Verantwortung. Ein Amazon-Insider berichtete, Bezos reagiere beinahe allergisch auf Sätze wie »Dafür bin ich nicht zuständig« oder »Das liegt außerhalb meines Bereichs«. In Amazons Kultur ist jeder ermutigt, Missstände anzusprechen, egal ob es formal »sein Bereich« ist oder nicht – im Sinne des großen Ganzen. Das schafft natürlich Druck, aber auch eine enorme Ownership-Mentalität: Die Mitarbeiter fühlen sich als Mit-Unternehmer, die das Wohl der Firma und der Kunden persönlich verantworten.

So wendest du es an: Fördere in deinem Team den Gedanken: »Das hier ist unser Laden.« Gib Verantwortung ab – aber *wirklich*. Wenn du eine Mitarbeiterin zur Projektleiterin machst, dann übertrage ihr echte Entscheidungsbefugnisse und verlange im Gegenzug Rechenschaft über die Ergebnisse. Bleibe informiert (ähnlich wie Bezos mit seinen Fragezeichen-Mails), aber mische dich nicht in jede Kleinigkeit ein. Signalisiere lieber: »Ich zähle auf dich. Überrasch mich positiv.«

Wichtig ist, Transparenz über die Leistung herzustellen: Definiere klare Metriken für Erfolg, die jeder einsehen kann. So wird sichtbar, wo es hakt. Ermutige dein Team, Probleme offen anzusprechen – ohne Schuldzuweisung, aber auch ohne Wegducken. Wenn mal etwas schief läuft, stelle die Frage hinter der Frage: »Warum ist das passiert, und was lernen wir daraus?« (Gerade so, als hättest du Bezos' »?« weitergeleitet.)

Fördere, dass Mitarbeiter bereichsübergreifend denken: Zum Beispiel könnte ein Vertriebler einen Technik-Bug melden, statt zu sagen: »Geht mich nix an.« Solches Verhalten solltest du loben: »Danke, dass du dich kümmerst, auch wenn es nicht dein direkter Job war.«

Und *last but not least*: Kenne auch du deine Zahlen und Prozesse im Detail. Geh ruhig manchmal »an die Front« – setz dich im Weihnachtsgeschäft selbst mal eine Stunde an die Kundenhotline oder hilf im Versand, um ein Gefühl für die Wirklichkeit zu behalten. Bezos tat Ähnliches – in Amazons Anfangstagen packte er selbst Bücher ein und fuhr Pakete zur Post. Diese Bodenhaftung