

The Mind of the Leader

Hougaard / Carter

2020

ISBN 978-3-8006-6078-0

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

The Mind of the Leader

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, lowercase, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three small, solid orange circles. Below the main text, the phrase 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' is written in a smaller, uppercase, sans-serif font. The entire logo is rendered in a light orange color.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

The Mind of the Leader

Erfolgreich führen mit Mindfulness,
Selflessness & Compassion

von

Rasmus Hougaard

Jacqueline Carter

Übersetzung aus dem Englischen von

Anja Siepmann

Iris Uderstädt


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

beck-shop.de
DIE FACHVERWANDLUNG

Copyright © 2018 by Rasmus Hougaard und Jacqueline Carter
Translated from the English language: The Mind of the Leader
Published by arrangement with Harvard Business Review Press, Boston,
Massachusetts

ISBN Print 978 3 8006 6078 0
ISBN E-Book 978 3 8006 6079 7

© 2020 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann, Bureau Parapluie
in Anlehnung an das Original



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Inhalt

Anmerkungen der Übersetzerinnen zum Leseverständnis	7
Vorwort	9
Einführung	11
Kapitel 1: Die MSC-Führungskraft	15
Teil 1: Sich selbst verstehen, sich selbst führen	
Kapitel 2: Sich selbst verstehen	33
Kapitel 3: Sich selbst mit Mindfulness (M) führen	55
Kapitel 4: Sich selbst mit Selflessness (S) führen	73
Kapitel 5: Sich selbst mit Compassion (C) führen	89
Teil 2: Ihre Mitarbeitenden verstehen, Ihre Mitarbeitenden führen	
Kapitel 6: Ihre Mitarbeitenden verstehen	111
Kapitel 7: Mindfulness-basierte Führung	127
Kapitel 8: Selbstlose Führung	139
Kapitel 9: Mitfühlende Führung	155
Teil 3: Ihre Organisation verstehen, Ihre Organisation führen	
Kapitel 10: Ihre Organisation verstehen	171
Kapitel 11: Als Führungskraft Mindfulness im Unternehmen fördern	183
Kapitel 12: Als Führungskraft Selbstlosigkeit im Unternehmen fördern	199
Kapitel 13: Als Führungskraft Mitgefühl im Unternehmen fördern	209
Nachwort: Welche Führung brauchen wir in Zukunft?	221
Anhang A: Die App zu <i>The Mind of the Leader</i>	225
Anhang B: Übungen zum Training von Mitgefühl	227

6 Inhalt

Anmerkungen	231
Stichwortverzeichnis	243
Danksagungen	247
Über die Autoren	249
Autoren-Team	251

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Anmerkungen der Übersetzerinnen zum Leseverständnis

Die Bezeichnungen der drei Kern-Fähigkeiten des MSC-Führungsstils wurden aus dem Englischen übernommen, um sie von den alltagssprachlichen Bedeutungen der deutschen Begriffe abzugrenzen.

Mindfulness wird im Deutschen mit Achtsamkeit übersetzt. Alltagssprachlich wird achtsam häufig synonym mit vorsichtig, umsichtig, respektvoll, langsam verwendet und umschreibt tendenziell eher ein Verhalten. Der Autor nutzt den Begriff Mindfulness jedoch im Kontext der Geistesschulung. Als solcher umfasst der Begriff zwei Komponenten, die Qualitäten von Fokus und Gewahrsein. Aus Gründen sprachlicher Eingängigkeit haben wir in wenigen Fällen dennoch den deutschen Begriff „Achtsamkeit“ verwendet und bitten, ihn im Sinne von Mindfulness auszulegen.

Selfnessness im Kontext des Buches bezeichnet einen Geisteszustand, der weniger selbstbezogen und stärker auf die Verbindung mit anderen ausgerichtet ist. Im deutschen Sprachgebrauch beschreibt die wörtliche Übersetzung Selbstlosigkeit eher ein Verhalten. Selbstloses Verhalten kann, so wird es der Autor ausführen, eine natürliche Folge eines egolosen, selbstlosen Geisteszustandes sein.

Compassion wird üblicherweise mit Mitgefühl übersetzt. Im Kontext der Geistesschulung handelt es sich bei „Compassion“ jedoch nicht um eine Emotion, sondern um die Intention, die aufrichtige Absicht, das Leid von Mitgeschöpfen zu lindern. Der Autor grenzt ihn daher auch gegen den Begriff der Empathie – der Fähigkeit des Mit-, Ein- oder Nachfühlens – ab.

Sie werden viele weitere englische Begriffe vorfinden, die wir absichtlich nicht übersetzt haben. Begriffe wie *Executives*, *CEO*, *Business-Leader*, *Multi-Tasking*, *Passion-Bias* sind entweder schon im allgemeinen deutschen Sprachgebrauch integriert oder Bestandteil eines Fachjargons, von dem wir annehmen, dass er der Leserschaft vertraut ist. Eine deutsche Übersetzung könnte auf Menschen, die diese Begriffe tagtäglich nutzen, geradezu künstlich und schwerfällig wirken.

Uns ist es nicht nur als Übersetzerinnen, sondern vor allen Dingen auch Kolleginnen des Autors wichtig, darauf hinzuweisen, dass *Potential Project* Wert auf diskriminierungsfreie Sprache legt. Leider hat sich in Deutschland

8 Anmerkungen der Übersetzerinnen zum Leseverständnis

noch keine allgemeingültige gendersensible Sprache geformt. Wir selbst empfinden es als hinderlich, durchgängig sowohl die männliche als auch die weibliche Geschlechtsform zu nutzen – auch, weil dann alle anderen Geschlechtssituationen ausgegrenzt werden würden. Wir haben uns dazu entschieden, wann immer es möglich war, eine neutrale Form der Ansprache wie zum Beispiel „Mitarbeitende“ zu wählen. Wo es uns nicht gelungen ist, haben wir die tradierte männliche Form gewählt. Wir hoffen jedoch sehr, dass sich alle Menschen, egal welcher Geschlechtsorientierung, sich von dem Inhalt des Buches angesprochen, inspiriert und unterstützt fühlen.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorwort

1927 starteten J.W. und Alice Marriott mit einer „Root-Beer“-Bar in Washington DC – mit nur neun Sitzplätzen. Im Winter erweiterten sie ihr Angebot um ein warmes Essen. Später wuchs das Unternehmen zu einem Hotel und schließlich zur weltweit größten Hotelkette heran. Wenige Jahre nachdem J.W. und Alice Marriott ihr Unternehmen gegründet hatten, setzte die Weltwirtschaftskrise ein und damit alle amerikanischen Unternehmen und ihre Angestellten unter Druck. Wie haben J.W. und Alice darauf reagiert? Sie stellten einen Arzt an, um sicherzugehen, dass ihre Leute medizinisch versorgt wurden. Warum? Nun, sie hatten sich auch vorher schon um sie gekümmert. Aber sie wünschten sich jetzt weiterhin eine zuverlässige und gesunde Belegschaft. Sie waren sich sicher, dass gute medizinische Versorgung die Mitarbeitenden in die Lage versetzt, den Service zu leisten, den J. W. und Alice sich für ihre Kunden wünschten.

„Den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen war schon immer der Grundstein unseres Erfolgs. Wenn wir uns um unsere Leute kümmern, kümmern diese sich um unsere Kunden und das Geschäft läuft von selbst.“ Selbst nach den Terroranschlägen vom 11. September 2001 in New York, als unsere Hotelbelegung über Nacht von 75 auf 5 Prozent sank, als unsere Hotels kaum Gäste, aber reichlich Personal hatten, hatten unsere Angestellten oberste Priorität.

Anstelle von massiven Entlassungen haben wir Weiterbildungsprogramme lanciert, Gesundheitsprogramme aufrechterhalten und alles getan, was wir nur tun konnten, um die Krise mit möglichst wenig Schaden für unsere Leute zu überstehen.

In einem Unternehmen wie dem unseren – und ich nehme an, so verhält es sich auch in jeder anderen Sparte – können wir einfach nicht erfolgreich sein, wenn die Menschen bei ihrer Arbeit nicht wirklich engagiert und glücklich sind. Uns ist es wichtig, eine Atmosphäre zu schaffen, in der die herausragenden Leistungen unserer Mitarbeitenden wertgeschätzt werden. Die Tatsache, dass Marriott immer wieder zu den beliebtesten Arbeitgebern zählt, ist sicherlich ein Ergebnis dieser Bemühungen.“

Eine „People-First“-Kultur beginnt mit der Führung. Führungskräfte müssen Vorbild sein. Sie sollten mit ihren Leuten in einer Weise zusammenarbeiten, interagieren und mit ihnen umgehen, dass diese sich gesehen, gehört und wertgeschätzt fühlen.

10 Vorwort

In *The Mind of the Leader* zeigen Rasmus Hougaard und Jacqueline Carter einen klaren Weg auf, wie Organisationen mit „People-First“-Leitbild entstehen. Das Buch fordert Führungskräfte auf, in erster Linie Mensch zu sein – achtsam, selbstlos und mitfühlend. Diese Qualitäten fördern Engagement, Erfüllung und Bedeutung bei den Angestellten und führen insgesamt zu mehr Geschäftserfolg.

Wenn wir als Führungskräfte achtsam sind, wissen wir klarer, was unseren Leuten wirklich am Herzen liegt. Wir sind dann präsenter, aufmerksamer und neugieriger. Das ist nicht immer einfach, aber ich habe den Unterschied zwischen Präsent-Sein und Nicht-präsent-Sein erfahren und ich weiß, dass ich nur dann eine Wirkung habe, wenn ich präsent bin.

Wenn wir als Führungskräfte selbstlos sind und das Gesamtbild im Blick behalten, statt nur unseren eigenen egoistischen Bedürfnissen zu folgen, formen wir Kulturen von Wachstum, Kulturen mit Bedeutung. Bill Marriott, unser leitender Vorstand, heute in seinen Achtzigern, hat stets ein offenes Ohr. Er interessiert sich immer für die Sichtweisen anderer, anstatt blind seinen eigenen Überzeugungen und Ideen zu folgen.

Wenn wir Führungskräfte mitfühlend sind, wissen unsere Leute, dass wir hinter ihnen stehen. Dieses Buch beschreibt deutlich, dass Mitgefühl keineswegs weich oder sentimental ist. Mitgefühl ist sehr konkret und praktisch. Es geht darum, das Richtige zu tun, so wie damals die Maßnahme während der Wirtschaftskrise einen Arzt einzustellen. Auch hier gilt: Wenn wir uns wirklich um unsere Leute kümmern, werden sie sich ernsthaft um die Kunden kümmern und das Geschäft läuft schließlich von selbst.

In vielerlei Hinsicht entspricht das Buch nicht dem Bild herkömmlicher Unternehmensführung.

Es inspiriert mich. Es schenkt mir Einblicke, wie eine Firmenkultur weiterentwickelt werden kann und wie Mitarbeitende in den Mittelpunkt gerückt werden können. Ich bin überzeugt, dass alle Führungskräfte und Organisationen von dieser Botschaft profitieren werden

Arne Sorenson, Präsident und CEO, Marriott International