

Führungslektionen mit den Beatles

Mohan

2023

ISBN 978-3-8006-7037-6

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
[beck-shop.de](https://www.beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://www.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](https://www.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](https://www.beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Führungslektionen mit den BEATLES


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Führungslektionen mit den **BEATLES**

Praktische Tipps und Werkzeuge,
um besser führen zu können

von

Shantha Mohan

aus dem Englischen übersetzt von

Ute Mareik

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

Dr. Shantha Mohan ist Mentorin und Projektleiterin am Integrated Innovation Institute der Carnegie Mellon University. Sie ist die Mitbegründerin von Retail Solutions Inc., marktführend in der Analyse von Einzelhandelsdaten. Shantha hat die weltweite Produktentwicklung der Firma geleitet. Davor war sie als Beraterin zuständig für technische Aufgaben und Weiterbildung, und sie hat weltweit Produkte für Consilium entwickelt, eine Firma für Produktionsleitsysteme (aufgekauft von Applied Materials). Sie hat an der Tepper School of Management an der Carnegie Mellon University im Fachbereich Operations Management promoviert und ihr Grundstudium in den Fächern Elektronik & Kommunikation am College of Engineering in Guindy (CEG), Indien, abgelegt.

Shantha tritt leidenschaftlich für Gleichberechtigung, Diversität und Nachhaltigkeit ein und ist Mitglied der Society of Women Engineers (SWE), wo sie als ehrenamtliche Mitarbeiterin und Mentorin tätig ist. Sie ist die Autorin von *Roots and Wings: Inspiring Stories of Indian Women in Engineering* und Co-Autorin von *Demystifying AI for the Enterprise: A Playbook for Business Value and Digital Transformation*, veröffentlicht von Routledge Press. Shantha ist ein Distinguished Toastmaster (DTM) und gehört zum Vorstand der Ehemaligen des CEG, North America (CEGAANA). Dort war sie daran beteiligt, für die Studenten ein Mentorenprogramm und das CEG Betterment Program zu etablieren.

Die Originalausgabe erschien 2022 bei Routledge unter dem Titel „Leadership Lessons with The Beatles“.

Authorised translation from the English language edition published by Productivity Press, a member of the Taylor & Francis Group LLC

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN Print: 978 3 8006 7037 6

ISBN ePDF: 978 3 8006 7038 3

ISBN ePub: 978 3 8006 7039 0

© 2023 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

Bildnachweis: hisu16tama.gmail.com – depositphotos.com



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

Führungslektionen mit den Beatles

Umsetzbare Tipps und Tools, die Ihnen zeigen,
wie Sie eine bessere Führungskraft werden

Shantha Mohan

Vorwort von Dr. Anand Deshpande,
Gründer und Vorsitzender von Persistent Systems


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhalt

| | |
|---|------------|
| Vorwort | IX |
| Einleitung | XIII |
| Teil 1 Führungseigenschaften | 1 |
| Kapitel 1 Getting Better | 3 |
| Kapitel 2 Within You Without You | 15 |
| Kapitel 3 The Long and Winding Road | 29 |
| Kapitel 4 Get Back | 43 |
| Kapitel 5 Help! | 57 |
| Kapitel 6 Think for Yourself | 71 |
| Teil 2 Führungsfähigkeiten | 87 |
| Kapitel 7 I Want to Tell You | 89 |
| Kapitel 8 We Can Work It Out | 103 |
| Kapitel 9 Any Time at All | 115 |
| Kapitel 10 I Me Mine | 127 |
| Kapitel 11 All You Need Is Love | 141 |
| Teil 3 Meisterhaft führen | 155 |
| Kapitel 12 I've Got a Feeling | 157 |
| Kapitel 13 Hello, Goodbye | 171 |

| | | |
|---------------------------------|---------------------------|-----|
| Teil 4 | Fürsorge | 185 |
| Kapitel 14 | Let It Be | 187 |
| Kapitel 15 | The Inner Light | 201 |
| Kapitel 16 | When I'm Sixty-Four | 215 |
| Das Ende: Übernehmen Sie! | | 227 |
| Dank | | 229 |

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorwort

Es ist mir eine Ehre und eine Freude, dieses Vorwort für Shantha Mohans faszinierendes Buch *Führungslektionen mit den Beatles* zu schreiben.

Viele von uns, die als Ingenieure in Firmen arbeiten, beginnen dort als Techniker und steigen im Lauf des Berufslebens ins Management und in Führungspositionen auf. Dieser Wechsel ist oft schwierig und mit Stress verbunden, weil wir dafür nicht ausgebildet und darauf nicht vorbereitet sind. Ich habe meinen Berufsweg als Mitarbeiter des Technical Staff bei Hewlett-Packard Laboratories direkt nach meiner Promotion begonnen. Meine erste Aufgabe bestand darin, mit Datenbanken für Softwareentwicklungsumgebungen zu arbeiten, die etwas mit der Arbeit an meiner Doktorarbeit zu tun hatten. Damals durfte ich Shantha und V.J. Mohan kennenlernen. V.J. war schon länger bei HP Labs und Shantha arbeitete damals bei Consilium. Sie wohnten in der Nähe und ich war beim Sonntagsfrühstück regelmäßiger Gast in ihrem Haus.

Nach einer kurzen Phase als Techie ging ich zurück nach Indien und gründete Persistent. Neben der technischen Arbeit war ich praktisch sofort verantwortlich für Verwaltungsaufgaben, den Vertrieb, den Aufbau und die Führung des Teams. Ich lernte das „on the Job“, praktisch ohne jede Vorbereitung. Mein Vater arbeitete bei Persistent mit mir zusammen, und ich hatte ein paar Freunde mit eigenen Firmen. Wir experimentierten und lernten voneinander. Die Firma war klein, und ich konnte mir Fehler erlauben. Mit den Jahren ist die Firma gewachsen und es sind neue Leute dazugestoßen. Immer wieder habe ich beobachtet, wie ehrgeizige Programmierer mit dem Wechsel in Führungspositionen und ins Management zu kämpfen haben. Dieser Übergang ist nicht einfach. Gute Fähigkeiten im Programmieren bedeuten nicht automatisch gute Führungsfähigkeiten und Geschick bei der Anleitung von Menschen. Und genau deshalb ist dieses Buch ein Geschenk.

Ich habe als Moderator und als Teilnehmer an mehreren Kursen für „First-Time Manager“ teilgenommen, und ich weiß: Die richtige Mischung aus Technik, Geschichten und Erfahrungen hinzubekommen, ist unglaublich schwierig. Shanthas Buch stößt in diese Lücke.

Ich mag es, wie das Buch organisiert ist. Jedes Kapitel steht für sich und ist komplett aus der Sicht der neuen Anführerin geschrieben. Die Kapitel, jedes thematisch an einen Song von den Beatles angelehnt, sind voneinander unabhängig und können für sich gelesen werden – am besten mehrfach. In jedem Kapitel gibt es Geschichten aus Shantas langjähriger persönlicher Erfahrung und ihrer herausragenden Führungskarriere. Sie vermittelt anerkannte Führungstechniken und Führungsprinzipien, die angehenden Managern dabei helfen, das Problem zu verstehen und eine Struktur zu schaffen, um das Problem zu lösen. So beschreibt sie beispielsweise in Kapitel 1 „Getting Better“ die ABCDE-Methode, um in einer schwierigen Situation den Mut nicht zu verlieren. Doch Shantha beschreibt nicht nur diese Technik, sie gibt außerdem persönliche Beispiele und erzählt Geschichten, um zu illustrieren, worauf es ankommt. So hilft sie den angehenden Managern, die Techniken umzusetzen.

Wie Shantha in ihrem Kapitel über „The Long and Winding Road“ schreibt, ist die Führungsreise anstrengend und ähnelt eher einem Marathon als einem Sprint. Mir ist aufgefallen, dass Manager am Anfang ihrer Karriere immer versuchen, zu viele Dinge auf einmal zu tun. Dabei haben sie auf alle Fälle genug zu tun. Mit den Jahren habe ich gelernt, wie wichtig es ist, Prioritäten zu setzen, zu delegieren und das Team zu stärken. Das fällt nicht immer leicht. Shantha ist großartig darin, angehenden Managern zu helfen, die Fähigkeiten des Teams aufzubauen und eine Umgebung zu schaffen, in der Erfolg möglich wird.

Der Sicherheitshinweis, der zu jedem Flug gehört: „Setzen Sie die eigene Sauerstoffmaske auf, ehe Sie den anderen helfen“, ist auch für die Führungsreise relevant. Anführerinnen müssen ein Beispiel setzen. Schon Mahatma Gandhi hat gesagt: „Sei du selbst die Veränderung, die du dir wünschst für diese Welt.“ Die Führungsreise beginnt beim Selbst. Shantha teilt mit uns ihre Tipps, die Managern am Anfang ihrer Karriere helfen können, die benötigten Fähigkeiten aufzubauen und so ein Vorbild für ihre Teamangehörigen zu sein. Wir alle haben viel zu tun, aber wer am besten Prioritäten setzen kann, wird am produktivsten und am effektivsten sein. Prioritäten setzen erfordert Disziplin und Übung. Da ist immer der Impuls, der jüngsten Störung nachzujagen, der letzten Unterbrechung, aber

man verliert zu leicht das große Ganze aus dem Blick, wenn man das tut. Ich habe festgestellt, dass es mir hilft, die Dinge tatsächlich zu erledigen, wenn ich eine schriftliche Aufgabenliste führe und mir die Zeit für bestimmte Aufgaben einteile. Mit dem Gefühl zu leben, dass man die Arbeit nicht unter Kontrolle hat, ist eine große Belastung. Das Leben läuft besser und kontrollierter ab, wenn man eine klare Liste vor Augen hat, die man abarbeitet – und Zeit, die den einzelnen Aufgaben zugewiesen ist.

Shantha schildert, wie wichtig Kommunikation ist und wie wichtig Verhandlungen und Konfliktlösungen sind. Positive Konflikte versetzen dem Team einen Energieschub, während negative Streitereien absolut kräftezehrend sein können. Zwischen beiden liegt ein schmaler Grat, und es ist die Verantwortung des Leaders, eine Umgebung zu schaffen, in der aktive Zusammenarbeit möglich ist. Ich habe mich an vier Schritte gehalten, um in Teams positive Energie aufzubauen. Der erste Schritt ist die Mission. Wir alle brauchen ein Ziel, und es hilft, wenn man das Team versammelt, um diese gemeinsame Mission oder den gemeinsamen Zweck zu definieren, auf den sich alle dann konzentrieren. Der zweite Schritt ist die Ausrichtung. Es ist entscheidend, das Team im Rahmen der Mission auszurichten. Die Ausrichtung funktioniert dann gut, wenn alle Teamangehörigen ihre Rolle kennen und wissen, wo sie mit ihrer Arbeit im Gesamtzusammenhang des Projekts stehen. Der dritte Schritt ist die Ermächtigung des Teams. Wer im Team mitarbeitet, muss vom Anführer ermächtigt werden, im Rahmen seiner Rolle eigene Entscheidungen zu treffen. Und schließlich Nummer vier: Vertrauen. Wir alle arbeiten am besten, wenn wir einander vertrauen. Wer an der Spitze steht, spielt eine entscheidende Rolle dabei, das Vertrauen im Team aufzubauen. Das beginnt damit, dass der Leader jedem einzelnen Teamangehörigen vertrauen muss, das Richtige zu tun! Ehrlichkeit und Transparenz sind die entscheidenden ersten Schritte. Shantha hat einige exzellente Tools für uns, um unser Team und unser Selbst zu managen.

Ich fand das Kapitel „Help!“ über den Aufbau eines Netzwerks von Mentoren und die Suche nach Unterstützung sehr bedenkenswert. Wer an der Spitze steht, ist mitunter einsam, und ein Netzwerk von Mentoren und Unterstützern zu haben, kann in harten Zeiten entscheidend sein. Sie können dieses Netzwerk nicht aufbauen, wenn Sie in einer Krise stecken. Man kann nicht anfangen, einen Brunnen zu graben, wenn es brennt – wie es so schön heißt. Ich halte es für ausgesprochen wichtig, dass angehende Manager sich darum kümmern, ein Netzwerk von Mentoren und Unter-

stützern aufzubauen. Das ist eine Fähigkeit, die sie brauchen. Mentoren gibt es überall; und dabei geht es mehr darum, was wir lernen, als darum, was sie uns beibringen.

Das letzte Kapitel „When I’m Sixty-Four“ hat mich ebenfalls sehr angesprochen. Shantha stellt hier einige fundamentale Fragen im Hinblick auf das Gleichgewicht von Arbeit und Leben, die sogenannte Work-Life-Balance. Ich habe oft darüber nachgedacht, bin aber zu keiner überzeugenden Lösung gelangt. So langsam nähere ich mich den 64 und mein Rat an angehende Manager besteht darin, dass alle Familienmitglieder an der Karriereplanung beteiligt werden müssen und dass man sich selbst nicht bemitleiden sollte.

Die Bezüge und Hinweise auf die Musik der Beatles und die Geschichten machen das Buch wirklich spannend. Ich habe es absolut genossen, beim Lesen die alten Songs von den Beatles wieder zu hören.

Ich glaube, dass dieses Buch ein hervorragendes Nachschlagewerk für alle angehenden Manager ist. Nehmen Sie sich die Zeit, einen Blick in die angegebene weiterführende Literatur zu werfen, und probieren Sie einige der Übungen am Kapitelende aus. Wenn Sie dann in einer bestimmten Situation stecken, lohnt es sich bestimmt, das dazugehörige Kapitel noch einmal zu lesen

Mit den besten Wünschen für alle angehenden Führungskräfte!

Anand Deshpande

Gründer, Vorsitzender und Managing Director,
Persistent Systems