

# Act Like a Leader, Think Like a Leader

Ibarra

2024

ISBN 978-3-8006-7408-4

Vahlen

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

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

**IBARRA**  
**ACT LIKE A LEADER, THINK LIKE A LEADER**

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# **ACT LIKE A LEADER, THINK LIKE A LEADER**

**Führung  
neu  
denken**

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

von  
HERMINIA IBARRA

**VERLAG FRANZ VAHLEN MÜNCHEN**

**Herminia Ibarra** ist Charles-Handy-Professorin für organisatorisches Verhalten an der London Business School. Bevor sie zur LBS kam, war sie an der Harvard Business School und am INSEAD tätig.

Als Vorreiterin in Sachen Führung und Karriere zählt Thinkers 50 Ibarra zu den besten Management-Denkern der Welt und zeichnete sie 2013 mit dem Preis #1 Leadership Thinker aus. Sie ist Mitglied des Expertennetzwerks des Weltwirtschaftsforums, Jurymitglied des Financial Times Business Book of the Year Award, Fellow der British Academy und Empfängerin des Scholar-Practitioner Award der Academy of Management für den Beitrag ihrer Forschung zur Managementpraxis.

Sie ist Autorin von Bestsellern, darunter Act Like a Leader, Think Like a Leader, sowie zahlreicher Artikel und Kapitel in führenden wissenschaftlichen und Management-Publikationen wie Administrative Science Quarterly, Academy of Management Review, Academy of Management Journal, Harvard Business Review und Organization Science.

Die gebürtige Kubanerin erhielt ihren MA und PhD von der Yale University, wo sie ein National Science Fellow war, und ihren BA von der University of Miami.

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Für Hector und  
meine Eltern

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Titel der amerikanischen Originalausgabe:  
Act Like a Leader, Think Like a Leader  
Herminia Ibarra  
Aus dem Englischen übersetzt im Verlag Vahlen.

Original work copyright © 2023 Herminia Ibarra  
Published by arrangement with Harvard Business Review Press  
Unauthorized duplication or distribution of this work  
constitutes copyright infringement.

**vahlen.de**

ISBN Print 978 3 8006 7408 4  
ISBN E-Book (ePDF) 978 3 8006 7520 3  
ISBN E-Book (ePub) 978 3 8006 7521 0

© 2024 Verlag Franz Vahlen GmbH,  
Wilhelmstr. 9, 80801 München  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH  
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Fotosatz Buck  
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen  
Produktion: Sieveking Agentur, München  
Umschlag: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie  
(in Anlehnung an die Originalausgabe)



[vahlen.de/nachhaltig](https://vahlen.de/nachhaltig)

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

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.  
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses  
Werkes zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.



# INHALT

<b>Vorwort</b>	<b>13</b>
Fünf Lehren für den Aufstieg zu mehr Einfluss	15
Die Welt hat sich verändert und so muss es auch Ihre Führung	17
Eine Prämie für Anpassungsfähigkeit	18
Der Siegeszug der Soft Skills	19
Meine kontinuierliche Weiterbildung	20
<b>KAPITEL 1</b>	
<b>Das <i>Outsight</i>-Prinzip: Wie man wie eine Führungskraft handelt und denkt</b>	<b>23</b>
Warum klassische Weisheiten keinen Fortschritt bringen	24
Wie Führungskräfte wirklich zu Führungskräften werden	25
Das <i>Outsight</i> -Prinzip	27
Opfer des Wandels	28
Wie dieses Buch entstanden ist	31
Wie <i>Outsight</i> funktioniert	33
Aufstieg	41



**KAPITEL 2**

<b>Definieren Sie Ihren Job neu</b>	<b>45</b>
Die falschen Dinge gut machen	47
Tapfen Sie nicht in die Kompetenzfalle	49
Verstehen, was Führungskräfte wirklich tun	56
Machen Sie Ihre Arbeit zu einer Plattform	73
Mehr machen, bevor Sie weniger machen	86

**KAPITEL 3**

<b>Ein gut aufgestelltes Netzwerk</b>	<b>89</b>
Wir sind alle narzisstisch und träge	92
Denkmuster, die Netzwerk-Fallen schaffen	96
Operative, persönliche und strategische Netzwerke	101
Der Netzwerkvorteil: Breite, Konnektivität und Dynamik	104
Wie man sich kreuz und quer vernetzt	120
Übung: Ruhende Beziehungen reaktivieren	127
Einen vernetzten Geist kultivieren	130

**KAPITEL 4**

<b>Seien Sie spielerischer mit Ihrem Selbst</b>	<b>135</b>
Zu sehr ich selbst	137
Chamäleons und Originale	139
Das Problem mit der Authentizität	146
Wenn man sich als Führungskraft wie ein Schwindler fühlt	150
Wachsen Sie über Ihr aktuelles Selbstverständnis hinaus	164

## Inhalt

### **KAPITEL 5**

<b>Umgang mit der neuen Führungsrolle</b>	<b>175</b>
Die Verwandlung eines Verfahreningenieurs	176
Prozess, nicht Ergebnis	178
Ein vorhersehbarer Prozess	181
Aufsteigen oder aussteigen?	190
Ein Leben voller Umbrüche	191

### **FAZIT**

<b>Handeln Sie jetzt!</b>	<b>199</b>
Die Punkte verbinden	201

<b>Danksagung</b>	<b>203</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>207</b>

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

*Thinking is for doing.*

S. T. Fiske

*How can I know what I think until I see what I do?*

In Anlehnung an Karl Weick

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG



## VORWORT

Im Jahr 2014, ein Jahr vor Erscheinen der ersten Ausgabe dieses Buches, übernahm ein sanftmütiger, siebenundvierzigjähriger Ingenieur mit Brille das Amt des CEO eines der berühmtesten Unternehmen der Welt. Was dann folgte, sollte als Business-Fallstudie in die Geschichte eingehen.<sup>1</sup>

Der Auftrag des Ingenieurs lautete Transformation. Der Werdegang des Unternehmens war nach einem Muster verlaufen, das in der gesamten Geschäftswelt nur allzu häufig vorkam: großer Erfolg mit einem bahnbrechenden Produkt (oder einer Dienstleistung), gefolgt von jahrelanger Selbstgefälligkeit, Starrheit und politischen Machtkämpfen, die die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zerstört hatten, und das genau zu dem Zeitpunkt, als die Kräfte des Umbruchs, die von Unternehmen wie Amazon, Apple und Google ausgeübt wurden, ihre größten Herausforderungen entfalteten.

Die Vorgänger des neuen Vorstandsvorsitzenden hätten unterschiedlicher nicht sein können: der eine war ein frühreifer Erfinder, der nicht besonders gut mit Menschen umgehen konnte, der andere ein zielstrebig, starker und direkter Verkäufer, der oft sprach, als stünde er kurz vor dem Herzstillstand. Beide waren für einen Führungsstil bekannt, der darauf beruhte, die Mitarbeiter mit »präzisen Fragen« (precise questioning) an den Rand des Wahnsinns zu treiben und einen Kreis von Insidern zu kultivieren, die der »Art und Weise, wie wir die Dinge hier immer gemacht haben«, treu blieben.

»Ich werde es ganz anders machen, wenn Sie mich wählen«, sagte Satya Nadella, als er sich der Endphase des öffentlich ausgetragenen Microsoft-

Nachfolgekampfes näherte. Und das tat er wirklich. Als er sein Spitzenteam zusammenstellte, gab er zum Beispiel jedem Mitglied ein Exemplar eines seiner Lieblingsbücher: *Gewaltfreie Kommunikation* von Marshall Rosenberg.

Keine Frage, Nadella hat auch unter dem Strich klare Ergebnisse geliefert, die auch Sie liefern müssen. Er und sein Team leiteten einen Veränderungsprozess, der Microsoft wieder in die Position des wertvollsten börsennotierten Unternehmens der Welt katapultierte. Der stagnierende Aktienkurs des letzten Jahrzehnts, der Anfang 2014 bei niedrigen 30 US-Dollar lag, erreichte am 19. November 2021 einen Höchststand von 339,89 US-Dollar – ein Anstieg von mehr als 600 Prozent seit Nadellas Amtsantritt.<sup>2</sup> Und Microsoft hat dies nicht durch den Verkauf von mehr Windows-Lizenzen erreicht: Der große, schwerfällige Riese hat einen zweiten Wachstumstreiber auf der Grundlage von Cloud-Technologie und künstlicher Intelligenz ins Leben gerufen – ein ganz anderes Geschäft als der Verkauf von Lizenzen für ein Massenprodukt, das heute einen Jahresumsatz von 100 Milliarden US-Dollar generiert.<sup>3</sup>

Aber die wirklichen Erkenntnisse, die wir hier ziehen können, betreffen weder Strategie noch Technologie, sondern die Führung, und zwar in jeder Organisation, ob groß oder klein. Diese Erkenntnisse haben erhebliche Auswirkungen auf Sie, den Leser, wenn Sie in einer Welt, die Sie als Akteur des Wandels braucht, mehr Führungsverantwortung übernehmen und mehr Einfluss nehmen wollen.

Was Nadella anführte, war ein tiefgreifender Wandel, der die Werte des Unternehmens und die Prioritäten der Mitarbeiter veränderte – von der Wertschätzung der fehlerfreien Ausführung von Dingen, die sie bereits kannten und die sie leicht kontrollieren und vorhersagen konnten, hin zum Erlernen von Dingen, die sie noch nicht konnten, in Zusammenarbeit mit neuen Partnern, von denen sie nicht wussten, wie sie mit ihnen arbeiten sollten, in einem iterativen Prozess, in dem sie zwangsläufig Fehler machen würden, bis sie es richtig konnten.

Das ist heutzutage unser aller Spielfeld.

Wir müssen, wie Nadella seiner Organisation sagte, von »Know-it-alls« (Experten, die aufgrund ihrer technischen, funktionalen oder wissenschaftlichen Expertise erfolgreich sind) zu »Learn-it-alls« werden, insbesondere wenn es um die Welt außerhalb unserer Organisationen geht – angefangen beim Kunden. Seien Sie ein Lernender, nicht nur ein hervorragender Leistungsträger, lautete Nadellas Botschaft, und das ist auch meine. Wie wir sehen wer-

den, ist das keine triviale Herausforderung, denn natürlich bedeutet Lernen, dass man sich eingestehen muss, dass man noch nicht alles richtig macht.

### FÜNF LEHREN FÜR DEN AUFSTIEG ZU MEHR EINFLUSS

Die Geschichte, wie Microsoft sich selbst transformiert hat, ist an vielen Stellen erzählt worden, darunter auch in meiner eigenen, weltweit meistverkauften Fallstudie der London Business School. Die Lehren, die sich daraus für angehende Führungskräfte ergeben, lassen sich in fünf Teile gliedern, die den wichtigsten Erkenntnissen (und fünf Kapiteln) in diesem Buch entsprechen:

- Mehr denn je gilt heute, dass *man mit dem, was einen hierher gebracht hat, nicht mehr weiterkommt*, egal ob man eine Führungskraft oder ein Unternehmen ist. Unsere Kernstärken sind gefährlicher denn je, weil wir sie überstrapazieren und an ihnen festhalten, selbst wenn sich die Spielregeln geändert haben, und dabei versäumen, neue Tricks zu lernen. Um von einer Stärke zu einer neuen Stärke zu gelangen, müssen Sie den *Blick über Ihren Tellerrand hinaus wagen* (Oversight-Prinzip), was ich als Lernen durch neue und andere Dinge bezeichne.
- Am besten beginnen Sie damit, *Ihren Job neu zu definieren*. Als Führungskraft sind Ihre wertvollsten Ressourcen Ihre Zeit und Ihre Aufmerksamkeit: Wie setzen Sie sie ein? Bei Microsoft zum Beispiel wurden die Mitarbeiter ermutigt, sich wieder auf den Kunden und das Produkt zu konzentrieren, anstatt sich mit bürokratisierten, zeitraubenden internen Prozessen zu befassen, sie wurden an ihrem Beitrag zum Erfolg ihres Teams gemessen und zu besseren Personalmanagern ausgebildet. Es wurde ihnen beigebracht, auf Aktivitäten mit geringer Wertschöpfung zu verzichten, die in der Vergangenheit ihre Zeit beansprucht hatten. Unabhängig davon, was Ihr »Tagesgeschäft« ist, entspricht es heutzutage der neuen Jobbeschreibung, über Organisationsgrenzen hinweg flexibel zu arbeiten und den Arbeitskontext und die Arbeitskultur so zu gestalten, dass Ihre Mitarbeiter ihr Bestes geben können.



- Ihr Netzwerk, die Menschen, mit denen Sie sich umgeben und mit denen Sie Informationen austauschen, wird von entscheidender Bedeutung sein. Aber es ist unmöglich, neue und andere Dinge zu tun, wenn man mit den üblichen Verdächtigen in denselben alten Kreisen verkehrt. Sie brauchen einen neuen Weitblick auf Ihre Arbeit und auf sich selbst, und das bedeutet, dass Sie sich bemühen müssen, *Ihr Netzwerk zu erweitern*, damit Sie mit neuen Denk- und Handlungsmustern in Berührung kommen. So mischte Nadella sein Team auf, indem er einige ungewöhnliche Teilnehmer zum jährlichen Strategie-Offsite-Meeting des Top-Managements einlud: die jungen, Kapuzenpulli-tragenden CEOs der kleinen Tech-Unternehmen, die Microsoft übernommen hatte, Menschen, die formal viele Ebenen unter dem Top-Team angesiedelt waren und die anders dachten als das Top-Team, so dass es sich lohnte, ihnen zuzuhören.
- Heute ist es wichtiger denn je, wie Sie sich mit anderen Menschen verbinden, wie Sie auftreten und Beziehungen zu anderen eingehen. Das ist uns bewusst. Aber wenn Sie in eine neue Führungsrolle aufsteigen, kann sich die Notwendigkeit, sensibel auf Ihre Wirkung auf andere zu achten, wie eine Herausforderung für Ihre Vorstellung eines authentischen Selbsts anfühlen. Deshalb müssen Sie auch *spielerischer mit sich selbst umgehen* und sich erlauben, von dem, was Sie immer waren, abzuweichen, um zu lernen. Auch hier bietet Nadella ein Beispiel für die Notwendigkeit, an sich selbst zu arbeiten: Eine der Eigenschaften, die er bei Microsoft vermitteln wollte, war Empathie, eine Fähigkeit, die ihm nicht in die Wiege gelegt wurde. Aber die Auseinandersetzung mit schwierigen Erfahrungen, einschließlich der Zerebralparese seines Sohnes, lehrte ihn den Wert des Einfühlungsvermögens. Er arbeitete hart daran, es zu trainieren, um es schließlich zum Eckpfeiler seines Führungsstils und seiner Kundenorientierung zu machen.
- Der Prozess, sich selbst oder seine Organisation zu verändern, ist von Natur aus ungewiss: Änderungen müssen vorläufig vorgenommen und dann angepasst werden, denn man lernt im Laufe des Prozesses. Deshalb ist es wichtig, einen *schrittweisen Aufstiegsprozess* anzustreben, der iterativ ist und es ermöglicht, aus den unvermeidlichen Rückschlägen

und Erkenntnissen zu lernen, die Sie auf dem Weg dorthin erleben werden.

### **DIE WELT HAT SICH VERÄNDERT UND SO MUSS ES AUCH IHRE FÜHRUNG**

Als *Act Like a Leader, Think Like a Leader* 2015 herauskam, konzentrierten sich die meisten Führungsbücher noch auf den Führungsstil: *wie* Sie tun, was Sie tun, *wie* viel Sie delegieren und *wie* viel Sie zuhören – alles von entscheidender Bedeutung. Aber nur wenige fragten, *was* Sie auf diese mehr oder weniger produktive oder befähigende Weise tun.

Die digitale Revolution und die daraus resultierenden organisatorischen Umwälzungen haben das geändert. Wie Sie Ihre Arbeit definieren und damit auch, wie Sie Ihre Zeit verbringen, wurde in den Mittelpunkt gerückt, als Manager und Fachleute auf der ganzen Welt sich mit der digitalen Transformation und ihren Folge befassen: einem konzertierten Versuch, den Kunden besser zu kennen und zu bedienen. Dieser Wandel machte die Diskrepanz zwischen den Aktivitäten, die aus den Bedürfnissen der meisten alten Organisationen nach effizienter Ausführung entstanden sind (und die einen Großteil unserer Zeit in Anspruch nehmen), und denjenigen, in die wir stattdessen investieren müssen, um die neuen Innovationsanforderungen zu erfüllen, deutlich. Diese Diskrepanz bereitet uns allen Kopfzerbrechen, da wir realistischerweise beides leisten müssen – ein Grund mehr, warum dieses Buch Ihnen helfen soll, Ihre Arbeit bewusster zu definieren.

Und natürlich hat die Covid-19-Pandemie den Umbruch beschleunigt und den Bedarf an neuen Geschäftsmodellen, neuen Arbeitsweisen und neuen Technologien exponentiell erhöht. Während Ansätze, die vor nur drei Jahren noch auf Widerstand oder Skepsis stießen (z. B. Homeoffice), heute alltäglich sind, versuchen Unternehmen auf der ganzen Welt immer noch, eine neue Normalität zu finden, insbesondere wenn es darum geht, hybride und Remote-Teams zu führen und eine Belegschaft zu motivieren, die durch hohe Kündigungsraten und geringes Engagement erschüttert wird.

Das Problem mit der Innovation ist, dass sie neu ist. Weil man noch nicht weiß, was man tut, muss man experimentieren. Das Wort *Experiment* an

sich ist schon eine Revolution. Ideen wie schnelles Prototyping, Betatesters, MVP und Design Thinking sind heute Mainstream und prägen unser aller Handeln, nicht nur das der Produktentwickler. Sie haben weitreichende Auswirkungen auf die Arbeit von Führungskräften auf allen Ebenen und verlagern das, was man tun soll: vom Wissen zum Lernen.

## **EINE PRÄMIE FÜR ANPASSUNGSFÄHIGKEIT**

Um es klar zu sagen: Auch wenn die digitale Transformation in vielen Unternehmen immer noch eine wichtige Aufgabe ist, gehen die heutigen Herausforderungen für Führungskräfte weit über die Versprechen und Gefahren der künstlichen Intelligenz hinaus. Angesichts von Black Lives Matter, der MeToo-Bewegung, einer globalen Pandemie, zunehmender Dringlichkeit in Bezug auf die Umwelt, geopolitischen Unruhen, Kriegen in der Lieferkette und vielem mehr hat sich der Schwerpunkt auf unsere Fähigkeit verlagert, kollaborativ an dem zu arbeiten, was der Harvard Kennedy School-Professor Ronald Heifetz als »adaptive Herausforderungen« bezeichnet: komplexe Situationen mit tief verwurzelten, systemischen Ursprüngen, für die es keine offensichtliche Antwort oder klare Option gibt. Die Lösung des Problems erfordert die Intelligenz und das Engagement aller, nicht nur des Top-Managements.

Während der organisatorische Wandel eine Konstante ist, hat sich die Art und Weise, wie wir mit dem Wandel umgehen (oder umgehen sollten) – die entscheidende Aufgabe von Führungskräften – bis zur Unkenntlichkeit verändert. Früher, in Zeiten des »Planens und Umsetzens« gab die oberste Führungsebene eine Vision vor, ihre Teams überlegten, wie sie diese umsetzen konnten, und eine Leitlinie mit Aktivitäten, Terminen, Initiativen, Kommunikation und Schulungen wurde kaskadenartig von oben nach unten durchgesetzt. Für die digitale Transformation war das, wie uns die agilen Missionare gezeigt haben, eine Katastrophe. Das Gleiche gilt für das Überdenken der Art und Weise, wie, wo und wann Menschen arbeiten. Wenn es um komplexe Probleme geht, geht es bei Veränderungen um »Experimentieren und Lernen«, um ständiges Optimieren und Umstellen, wenn neue Informationen und Erkenntnisse auftauchen.

Doch immer wieder erlebe ich, dass sich aufstrebende Führungskräfte mit der iterativen Methode nicht anfreunden können. Wie eine Führungskraft kürzlich zu mir sagte: »Wenn wir die Richtung ändern müssen, bedeutet das dann nicht, dass wir es von Anfang an falsch gemacht haben?« Wie wir noch sehen werden, ist diese Einstellung, es von Anfang an richtig zu machen, der Feind sowohl Ihrer Entwicklung als auch des Gedeihens Ihres Unternehmens. Heute ist es notwendiger denn je zuvor, sein Handeln in neue Denkweisen umzuleiten.

### DER SIEGESZUG DER SOFT SKILLS

Die Bedeutung von Soft Skills wie Zuhören, Coaching und Empowerment ist seit einiger Zeit auf dem Vormarsch, da Organisationen versuchen, integrativere und produktivere Arbeitsumgebungen zu schaffen – ein Trend, der sich in der Zeit nach der Pandemie noch beschleunigt hat.<sup>4</sup> Wenn uns die Covid-19-Pandemie etwas gelehrt hat, dann, dass es wichtig ist, zu wissen, was in unserem eigenen Leben und dem unserer Mitarbeiter am wichtigsten ist, damit wir besser gerüstet sind, um den Sinn und Zweck und die Karriere-möglichkeiten zu vermitteln, die unsere Mitarbeiter erwarten und an denen es im Organisationsleben so oft fehlt. In dem Maße, in dem neue Arbeitsmethoden unsere gesamte Tätigkeit verändern, werden uns Eigenschaften wie Einfühlungsvermögen, Freundlichkeit und Belastbarkeit helfen, die komplexen Geschäftsprobleme, die auf uns zukommen, besser zu erkennen und zu bewältigen.

Angesichts der heutigen anpassungsfähigen Herausforderungen sollten die Führungskräfte dem Drang widerstehen, die Führung hauptsächlich in Form von Antworten zu geben, und stattdessen die Mitarbeiter im gesamten Unternehmen befähigen, die Herausforderungen gemeinsam zu bewältigen.

Das heißt nicht, dass von Ihnen keine Ergebnisse erwartet werden. Aber Sie müssen Ihr Branchen-, Funktions- oder technisches Fachwissen durch die so genannten Soft Leadership Skills ergänzen, die Ihre eigene Lernfähigkeit und die Ihrer Mitarbeiter erhöhen.

Sie sind nicht allein, wenn Sie sich Fragen stellen wie: Wie kann ich Menschen motivieren, wenn mein Team hybrid ist und der Arbeitsplatz digital ist? Wie kann ich jüngere Mitarbeiter coachen, damit sie ihr Potenzial

ausschöpfen, anstatt meine ganze Zeit mit dem Ausfüllen von Beurteilungsf formularen zu verbringen? Wie schaffe ich es, mir Zeit für den Umgang mit den Stakeholdern außerhalb meines Arbeitsbereichs zu nehmen? Wie kann ich inklusiver führen? Wie behalte ich talentierte Mitarbeiter, die anderswo attraktive Möglichkeiten haben (und der Bürokratie überdrüssig sind)? Die Beherrschung dieser neuen Soft Skills wird Ihnen helfen, die Antworten zu finden und dabei die Art und Weise zu verändern, wie Sie Ihre Arbeit, Ihr Netzwerk und Ihr Selbstverständnis angehen.<sup>5</sup>

## **MEINE KONTINUIERLICHE WEITERBILDUNG**

Der Gedanke, der hinter *Act Like a Leader, Think Like a Leader* steht, hat sich in den Jahren seit der Veröffentlichung des Buches durch meine Arbeit stark bestätigt und erweitert. Das Buch kam in dem Jahr heraus, in dem ich nach London zog, um meine Arbeit an der London Business School aufzunehmen. An der LBS übernahm ich unser Führungskräfteprogramm *Essentials of Leadership* (das ich inzwischen an meine Kollegin Ena Inesi übergeben habe), entwickelte einen neuen Kernkurs für unsere Sloan Fellows (Studenten in der Mitte ihrer Laufbahn, die ein Jahr Auszeit nehmen, um einen Master-Abschluss zu machen), startete unser erstes Programm für Frauen in Führungspositionen und wurde vor kurzem Mitglied der Fakultätsgruppe, die unser Senior Executive Programme durchführt, das sich an unsere erfahrensten Führungskräfte richtet. Die Ideen in diesem Buch bildeten in jedem einzelnen Fall den Kern meines Lehrplans und ermöglichten es mir, aus erster Hand zu erfahren, wie sie zur Lösung der Herausforderungen meiner Studenten eingesetzt werden können.

Auch außerhalb der LBS arbeite ich jedes Jahr mit Dutzenden von Unternehmen zusammen, um ihren Mitarbeitern – von den Neulingen bis zu den erfahrenen Führungskräften – beizubringen, wie sie das Modell *Act Like a Leader, Think Like a Leader* anwenden können, um ihre Entwicklung selbst in die Hand zu nehmen. Die meisten meiner Zuhörer befinden sich mit beiden Beinen im Berufsleben und stehen kurz davor, eine leitende Position zu erlangen, und sind daher mit dem Problem konfrontiert, dass das, was sie in diese Position gebracht hat, sie nicht weiterbringt. Einige Unternehmen

## Vorwort

engagieren mich, um mit ihren jüngeren Mitarbeitern darüber zu sprechen, wie sie jetzt aufsteigen können, während andere mich engagieren, um mit dem Vorstand und dem Spitzenteam darüber zu sprechen, wie sie sich verändern müssen, wenn sich ihr Unternehmen wirklich verändern soll.

All dies hat zu neuen, zukünftigen Forschungsaufgaben geführt. Ein Beispiel ist eine neue Studie in Zusammenarbeit mit Claudius Hildebrand und Sabine Vinck von der Personalberatung Spencer Stuart, in der untersucht wird, wie Anwärter auf die Nachfolge in der Chefetage neue Führungsqualitäten entwickeln, während sie gleichzeitig ins Rampenlicht treten. Wir zeigen, dass der Anpassungsprozess für jeden, der bisher nur durch das Erzielen von Ergebnissen erfolgreich war, mühsam ist. Der Sprung von einem Leben voller Expertenbeiträge und praktischer Kontrolle zu den subtileren Prozessen des systemischen Denkens, des Arbeitens in Netzwerken und des authentischeren Führens ist kein einmaliger Vorgang, und er geschieht nicht über Nacht.

Während ich dieses Vorwort schreibe, ist das Buch in vierzehn Fremdsprachen übersetzt worden, von Arabisch bis Vietnamesisch. Allein von der chinesischen Übersetzung wurden über eine Viertelmillion Exemplare verkauft. Wir haben gerade erst die globale Pandemie und ihre Folgen hinter uns gelassen, die wir noch nicht einmal ansatzweise verstehen. Wenn ich in diesen Tagen über *Act Like a Leader, Think Like a Leader* spreche, stellen sich alle Fragen zur hybriden Arbeit, z. B. »Wie führe ich, wenn ein großer Teil meines Teams remote arbeitet?« oder »Wie zeige ich Empathie auf einem Bildschirm?«

Mehr denn je, und ich vermute, dass dies auch in Zukunft der Fall sein wird, sollten Sie Ihren Weitblick schulen. Definieren Sie Ihren Job neu. Erweitern Sie Ihr Netzwerk. Werden Sie spielerischer mit sich selbst. Sie schaffen das.