

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

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.

**ANDERE DAZU INSPIRIEREN, ÜBER DIE AKTUELLE PRAXIS
HINAUSZUBLICKEN**

- Fragen stellen, die den Status quo in Frage stellen
- Offen sein für neue Wege, Dinge zu erledigen
- Einbringen einer externen Perspektive

a. Manfred F. R. Kets de Vries, Pierre Vrignaud, Elizabeth Florent-Treacy und Konstantin Korotov, »360-Degree Feedback Instrument: Ein Überblick«, *INSEAD Working Paper*, 2007.

Schauen wir uns an, wie Vivienne zu ihrer Vision kam. Zuvor hatte sie das Öl- und Gashandelsgeschäft ihres Unternehmens nach klaren, formell festgelegten Leistungsindikatoren und Planungsprozessen geleitet. In ihrer neuen Rolle musste sie entscheiden, was sie mit all den Teilen des alternativen Energiegeschäfts tun wollte, die an den Rändern des Unternehmens entstanden waren, und wie sie zusammenpassen könnten. Nachdem sie viele externe Quellen zu Rate gezogen hatte und sich selbst und die wichtigsten Stakeholder gefragt hatte, wie sie sich als großes Ölunternehmen am produktivsten im Bereich der alternativen Energien engagieren könnte, begannen sie und ihr Team, sich auf eine Zukunft mit Gas und geringem CO₂-Ausstoß festzulegen, die für ihr Unternehmen sinnvoll war. Als Nächstes fragte Vivienne: »Was sollte unser Ziel sein?« Die darauf folgenden Gespräche konzentrierten sich auf die Frage, wo man konkurrieren sollte und auf welcher Grundlage die entstehende Gruppe erwarten konnte, zu gewinnen. Erst viel später entwickelte ihre Gruppe Geschäftspläne, in denen Ziele wie Geschäftsvolumen und Marktanteil festgelegt wurden.

Wie Viviennes Beispiel zeigt, geht es bei der Ausarbeitung einer Vision um die Entwicklung und Formulierung eines Ziels. Bei der Strategie geht es darum, dieses Ziel zu nutzen, um eine Reihe von Entscheidungen darüber zu treffen, wie man am besten Zeit und Ressourcen investiert, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen. Beides ist weit entfernt von der Teilnahme am jährlichen Planungsprozess der Organisation, wie Roger Martin, ehemaliger Dekan der Rotman School of Management der Universität Toronto, wiederholt erklärt hat.¹³ Bei der jährlichen Planung gibt es einen klaren Prozess

Definieren Sie Ihren Job neu

zur Erstellung und Präsentation eines Dokuments, das aus einer Liste von Initiativen mit den dazugehörigen Zeitrahmen und zugewiesenen Ressourcen besteht. Im besten Fall führt ein Jahresplan zu steigenden Gewinnen. Eine Zukunftsvision ist ein viel dynamischerer, kreativerer und kooperativerer Prozess, bei dem es darum geht, sich vorzustellen, was eine Organisation tut und wie sie es tut.

Viele erfolgreiche und kompetente Manager sind, wie ich es nenne, visionsgestört. In den 360-Grad-Feedbacks von Managern, die an meinen Programmen teilnehmen, ist die Vision für die künftige Ausrichtung des Unternehmens eine der Dimensionen der Führungskompetenz, bei der die meisten Teilnehmer im Vergleich zu anderen Fähigkeiten wie Teambildung, Belohnung und Feedback unzureichend abschneiden.¹⁴ Abbildung 2–2, die einer Zusammenfassung des Feedbacks von 427 Führungskräften und 3626 Beobachtern entnommen ist, zeigt die bemerkenswerte Kluft zwischen der Selbsteinschätzung dieser Manager und der Einschätzung ihrer Mitarbeiter – Junioren, Kollegen und Vorgesetzte – in Bezug auf ihre Vision. Noch größer ist die Kluft zwischen der Selbsteinschätzung der Manager hinsichtlich ihrer Visionsfähigkeiten und der Einschätzung ihrer Vorgesetzten.

Auf die Frage nach einer Erklärung für diese Diskrepanz antworten viele Manager, dass es ihre Aufgabe sei, das umzusetzen, was von oben kommt. Sie glauben, dass Strategie und Vision in den Zuständigkeitsbereich von Führungskräften und externen Beratern fallen, die große Pläne formulieren und sie dann zur Ausführung an den Rest des Unternehmens weitergeben.

In der Vergangenheit wurden Strategie und Vision tatsächlich von oben nach unten weitergegeben. Doch die Technologie hat diese saubere Arbeitsteilung grundlegend verändert und viele der Aufgaben – Leistungsüberwachung, sofortiges Feedback, Berichte und Präsentationen –, die zu den Grundpfeilern der Führungsarbeit gehörten, überflüssig gemacht. Führungskräfte müssen ihren Schwerpunkt zunehmend von der Verbesserung der aktuellen Abläufe und Leistungsindikatoren auf die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses des gegenwärtigen Umfelds des Unternehmens und seiner gewünschten künftigen Ausrichtung verlagern. Wenn eine befähigte Frontlinie in ständigem Kontakt mit Kunden und Zulieferern steht und diese Kunden und Zulieferer während des gesamten Innovationsprozesses zunehmend in agilen Teams mitarbeiten, sind Vision und Strategie nicht mehr ausschließlich Sache des CEO. Die schnelle Reaktion und Koordina-

tion hängt von den Strategen unterhalb des C-Levels ab. Aber wir werden nie eine Vision und eine Strategie entwickeln, wenn wir uns in unseren Büros einschließen, wie Jacob es versucht hat.

Abbildung 2-2

360-Grad-Feedback für Führungskompetenzen



Erst anfeuern, dann führen

Ganz gleich, wie viel strategischen Weitblick Sie haben und wie überzeugend Ihre Ideen sind, wenn sich niemand sonst dafür interessiert, passiert nicht viel. Die Menschen lassen sich auch nicht aus abstrakten, theoretischen Gründen darauf ein; sie lassen sich darauf ein, weil Sie irgendwie eine persönliche Verbindung zu ihnen hergestellt haben.¹⁵

Kent, ein Abteilungsleiter eines Technologieunternehmens, das Schwierigkeiten hatte, sich an die neuen Marktgegebenheiten anzupassen, lernte diese Lektion auf die harte Tour. Er hatte einen klaren und überzeugenden Standpunkt dazu entwickelt, was sein Unternehmen tun musste, um seinen Kunden integriertere Lösungen anzubieten und einige untergenutzte Märkte

Definieren Sie Ihren Job neu

besser zu bedienen. Und er war allen Widrigkeiten zum Trotz fest entschlossen, seine Vision im Unternehmen durchzusetzen. Aber er versäumte es, die Mitarbeiter mit ins Boot zu holen. Eines Tages lud er einen Berater, den er gut kannte, ein, im Publikum zu sitzen, als er seine PowerPoint-Präsentation vor einem funktionsübergreifenden Team hielt. Kent fuhr durch einen langen und komplizierten Foliensatz und war sichtlich überrascht, als sein Publikum zwischen Gleichgültigkeit und Widerstand gegen seine Ideen wechselte.

»Sie haben gehört, wie ich einige wichtige Dinge gesagt habe«, sagte Kent dem Berater, »aber alle sind eingeschlafen. Was ist passiert?«

Der Berater räumte zwar ein, dass die von Kent vorgebrachten Argumente wichtig waren, erklärte ihm jedoch, warum die Leute abschalteten: »Sie haben keine Brücken zu denjenigen gebaut, die nicht sofort mit Ihnen übereinstimmen.« Jahre später verstand Kent, was falsch gelaufen war. »Ich hatte eine Vision«, erinnerte er sich, »und ich habe darauf gewartet, dass alle anderen zustimmen. Ich hatte nicht vor, meine Vision zu überarbeiten – sie würde so funktionieren, wie sie war, oder eben nicht.«

Kent hatte nicht erkannt, dass die Qualität der Idee einer Führungspersönlichkeit nicht das Einzige ist, worauf die Menschen achten, wenn sie sich entscheiden, ob sie mit der Führungspersönlichkeit zusammenarbeiten wollen. Naive Führungskräfte tun so, als sei die Idee selbst das entscheidende Verkaufsargument. Erfahrene Führungskräfte hingegen wissen, dass der Prozess genauso wichtig ist, wenn nicht sogar noch wichtiger. Die Art und Weise, wie sie ihre Ideen entwickeln und umsetzen, und die Art und Weise, wie die Führungspersönlichkeiten in diesem Prozess mit anderen interagieren, entscheiden darüber, ob sich die Menschen für die Bemühungen der Führungspersönlichkeiten einsetzen.

Eine einfache Formel fasst zusammen, was ich als die drei Schlüsselkomponenten für den Erfolg beim Führen von Veränderungen erkannt habe:

Die Idee + der Prozess + Sie = Erfolg bei der Durchführung von Veränderungen

Ich bin auf diese Formel gekommen, nachdem ich in meinen Kursen ein interessantes Muster festgestellt habe, wenn wir eine schriftliche Fallstudie und die Effektivität der Führungsperson bzw. des Protagonisten analysieren. Meine Schüler diskutieren nur selten darüber, wofür die Protagonisten eigentlich eintreten, und sie sprechen noch weniger über die Ergebnisse, die ihre Ideen hervorbringen.

Der Prozess ist enorm wichtig, nicht weil Ergebnisse unwichtig wären, sondern weil die meisten Veränderungsbemühungen eine langfristige Ausrichtung haben und weil Ergebnisse Zeit brauchen. Die Menschen entscheiden viel früher, ob sie mitmachen wollen, während die Initiative noch im Gange ist und der endgültige Erfolg noch nicht absehbar ist. Bewusst oder unbewusst suchen sie nach Anhaltspunkten dafür, ob die Initiative erfolgreich sein wird und was der Erfolg für sie bedeutet, und sie nutzen diese Anhaltspunkte, um sich festzulegen.

Das Hauptaugenmerk der Menschen liegt also auf dem Prozess, den die Führungskraft anwendet, um die Idee zu entwickeln und umzusetzen: War die Führungskraft integrativ oder exklusiv, partizipativ oder direktiv? Hat er oder sie die richtigen und genügend Leute einbezogen? Welche Hebel setzt die Führungskraft ein, und sind es die richtigen? Tabelle 2–2 zeigt, dass alle klassischen Schritte bei der Führung von Veränderungen persönliche Entscheidungen beinhalten, die auf den stilistischen Vorlieben der Führungskraft beruhen.

All diese »Wie«-Facetten des Verhaltens der Führungskraft erhöhen (oder verringern) die Bereitschaft der Menschen, der Führungskraft einen Vertrauensvorschuss zu gewähren, und verstärken (oder verringern) ihr Vertrauen, dass die Ergebnisse schließlich folgen werden. Mit anderen Worten, die Menschen schaffen eine sich selbst erfüllende Prophezeiung: Wenn sie Vertrauen in die Führungskraft haben, werden sie kooperieren und sich engagieren, wodurch die Wahrscheinlichkeit eines Erfolgs steigt. Unerfahrene Führungskräfte konzentrieren sich nicht nur zu sehr auf die Idee; sie versuchen oft, direkt von der Idee zu einer neuen Struktur zu springen, um sie zu unterstützen, ohne die notwendige Phase zu durchlaufen, in der sie zeigen, wie ihre Initiative aussieht und welche Ergebnisse wünschenswert sind.

Definieren Sie Ihren Job neu

Tabelle 2–2

Schritte und Stile bei der Durchführung von Veränderungen

Wichtige Schritte bei der Durchführung von Veränderungen ^a	Stilistische Entscheidungen, die den Veränderungsprozess beeinflussen
<ul style="list-style-type: none">• Dringlichkeit schaffen• Eine führende Koalition bilden• Eine Vision entwerfen• Vision kommunizieren• Andere befähigen, danach zu handeln• Kurzfristige Gewinne sichern• Veränderung in den Systemen und Prozessen des Unternehmens verankern	<ul style="list-style-type: none">• Woher bekomme ich meine Informationen?• Wie sehr beziehe ich andere mit ein?• Welche Personen beziehe ich ein?• Wie viele?• Wie werde ich meine Ideen verkaufen?• Was sollte meine Rolle sein?• Wie schnell sollen wir fahren?

a. Siehe John Kotter, »Leading Change: Why Transformation Efforts Fail«, *Harvard Business Review*, Januar 2007, 59–67, für eine klassische Abhandlung der wichtigsten Schritte bei der Führung von Veränderungen.

Werden Sie ein besserer Coach

Ich habe eine Lieblingsfallstudie, mit der ich viele meiner Führungskurse einleite. In der Fallstudie geht es um eine Führungskraft, die entscheiden muss, ob sie einen direkten Mitarbeiter, dessen Leistung nicht den Erwartungen des Chefs entspricht, entlassen oder betreuen soll. Der Mitarbeiter hat offensichtliche Fehlentscheidungen getroffen, aber der Vorgesetzte hat erheblich zu dem Problem beigetragen, indem er ihn abwechselnd ignoriert und gemikromanagt hat.

Wenn sie mit diesem Szenario konfrontiert werden, beschließen neun von zehn Führungskräften, ihrem direkten Mitarbeiter zu helfen, seine Leistung zu verbessern – ein vielversprechender Anfang. Aber wenn sie gebeten werden, ein Rollenspiel mit einem Kommilitonen durchzuführen, der die Rolle des problematischen Teammitglieds übernimmt, zeigen sie, dass es noch viel Raum für Verbesserungen gibt.

Die Führungskräfte wissen, was sie zu tun haben: Sie sollen »fragen und zuhören«, nicht »erzählen und verkaufen«. Aber das ist nicht selbstverständ-

lich, denn tief in ihrem Inneren haben sie sich bereits eine Meinung über den richtigen Weg gebildet, in der Regel noch bevor sie das Gespräch mit der anderen Person beginnen. Ihre Bemühungen als Coach bestehen also in der Regel nur darin, den Mitarbeiter dazu zu bringen, dem zuzustimmen, was sie bereits beschlossen haben. Das geht nicht gut aus.

Diese Gespräche laufen in etwa wie folgt ab. Die Führungskraft beginnt mit einer offenen Frage, z. B. »Wie läuft es Ihrer Meinung nach?« Dies führt unweigerlich zu einer Antwort, die sich stark von dem unterscheidet, was die Führungskraft erwartet hat. Also formuliert sie ihre Frage um, aber auch dies führt nicht zu der von ihr gewünschten Antwort. Aus Frustration beginnt sie, Suggestivfragen zu stellen, z. B. »Meinen Sie nicht, dass Ihr persönlicher Stil in einer anderen Rolle besser zur Geltung käme?« Dies führt dazu, dass der direkte Mitarbeiter in die Defensive gerät und noch weniger bereit ist, der Führungskraft die gewünschte Antwort zu geben. Schließlich hat sie das Gefühl, dass das Gespräch ins Leere läuft, und schaltet in den Erzähl-Modus, um ihre Ansicht durchzusetzen. Am Ende der Übung hat keiner von ihnen etwas Neues über die Situation oder sich selbst gelernt.

Kommt Ihnen das bekannt vor? Früher begannen die meisten Menschen ihre erfolgreiche Karriere mit der Entwicklung von Fachwissen in einem technischen, funktionalen oder professionellem Bereich. Wer seine Arbeit gut machen wollte, musste die richtigen Antworten haben. Als Führungskraft wussten Sie, was zu tun war, Sie brachten anderen bei, wie sie es tun sollten, und Sie bewerteten ihre Leistung.

Heute nicht mehr. Die Manager des 21. Jahrhunderts haben einfach nicht alle richtigen Antworten (und können es auch nicht!). Sie müssen ihre Mitarbeiter unterstützen, anstatt sie zu bewerten, und ihnen helfen zu lernen, wie sie sich an ein sich ständig veränderndes Umfeld anpassen können, so dass neue Energie, Innovation und Engagement freigesetzt werden.

Aber für Führungskräfte, die es gewohnt sind, Leistungsprobleme zu lösen, indem sie ihren Mitarbeitern sagen, was sie tun sollen, fühlt sich ein Coaching-Ansatz oft zu »weich« an. Nicht nur das, es kann ihnen auch unangenehm sein, weil sie dadurch ihres vertrautesten Führungsinstruments beraubt werden – der Durchsetzung ihrer Autorität. Sie wehren sich also gegen das Coaching und versuchen es oft gar nicht erst, wenn sie auf sich allein gestellt sind. »Ich bin zu beschäftigt«, werden sie sagen, oder »Das ist nicht die beste Verwendung meiner Zeit«, oder »Die Leute, mit denen ich

Definieren Sie Ihren Job neu

zu tun habe, lassen sich nicht coachen«. In Daniel Golemans klassischer Studie über Führungsstile gaben Führungskräfte an, dass sie Coaching am wenigsten mögen, weil sie einfach keine Zeit für die langsame und mühsame Arbeit haben, Menschen zu unterrichten und ihnen zu helfen, zu wachsen.¹⁶

Auch wenn viele Manager vom Coaching nicht begeistert sind, halten sich die meisten doch für ziemlich gut darin. Aber viele von ihnen sind es nicht. In einer Studie wurden 3.761 Führungskräfte gebeten, ihre eigenen Coaching-Fähigkeiten einzuschätzen und dann mit denen anderer, die mit ihnen zusammenarbeiteten, zu vergleichen. Vierundzwanzig Prozent der untersuchten Führungskräfte überschätzten ihre Fähigkeiten erheblich und stuften sich selbst als überdurchschnittlich gut ein, während ihre Kollegen sie im unteren Drittel der Gruppe einordneten.¹⁷

Eine effektive Führungskraft als Coach stellt Fragen, statt Antworten zu geben, unterstützt die Mitarbeiter, statt sie zu beurteilen, zielt darauf ab, Ideen in der gecoachten Person zu wecken, und erleichtert ihre Entwicklung, statt zu diktieren, was zu tun ist. Diese Auffassung von Coaching unterscheidet sich deutlich von der bloßen Weitergabe von Wissen an eine weniger erfahrene Person, auch wenn dies eine wertvolle Funktion bleibt. Dieser Ansatz kann für die Gecoachten sehr anregend sein, ist aber für die meisten Manager nicht selbstverständlich, da sie sich im »Erzählmodus« am wohlsten fühlen.¹⁸

Und die Fähigkeit, gute Fragen zu stellen – das Geheimnis eines guten Coaches – ist in Zeiten des Wandels, in denen Führungskräfte wissen müssen, was sie nicht wissen, ein entscheidendes Hilfsmittel. Anne Boden, die Gründerin und CEO der Starling Bank, einer der führenden Online-Only-Banken im Vereinigten Königreich, wird von ihren ehemaligen Kollegen als jemand beschrieben, die die richtigen Fragen stellt. Während ihrer drei Jahrzehnte währenden Karriere in etablierten Banken hob sie sich von der Masse ab – und inspirierte die Changemaker, die sie später für die von ihr gegründete Bank rekrutierte – durch ihr unermüdliches Hinterfragen. Eines ihrer Teammitglieder erinnerte sich: »Wenn man in einer etablierten Organisation arbeitet, lernt man, wie die Regeln lauten, wie die Prozesse funktionieren und wie man Dinge erledigt. Nach einer Weile hört man auf, nach dem Warum zu fragen, und fängt an, nach dem Wie zu fragen. Wie funktioniert dieser Prozess? Wie bekomme ich etwas erledigt? Nicht: Ist das der richtige Prozess? oder Warum machen wir das so? Als Anne ankam, stellte sie vom ersten Tag an nicht so sehr die Wie-Fragen, sondern die Warum-Fragen.«¹⁹