

Tribal Leadership

Logan / King / Fischer-Wright

2027

ISBN 978-3-8006-7966-9

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.



KAPITEL 6

Stufe 3: Der Wilde Westen

Martin Koyle lebt in jeder Hinsicht den amerikanischen Traum. Warum ist er dann so frustriert?

Dr. Koyle, der von seinen Kollegen als Weltklasse-Chirurg beschrieben wird, ist Vorsitzender seiner Abteilung am Kinderkrankenhaus in Denver. Nach seiner Facharztausbildung in Harvard entwickelte er neue chirurgische Verfahren, die heute weltweit angewendet werden. Er war Präsident von zwei Verbänden in seinem Fachgebiet. Er ist finanziell erfolgreich, hat liebevolle Kinder und eine Schar von Medizinstudenten, die ihn für seine Leidenschaft für die Medizin lieben und respektieren. Er hat Artikel in allen führenden medizinischen Fachzeitschriften seines Fachgebiets veröffentlicht und Vorträge in Ägypten, Afrika, Kanada, Israel und England gehalten. Fast jedes Jahr engagiert er sich ehrenamtlich in Ländern der Dritten Welt, wo er sowohl Operationen durchführt als auch lokale Ärzte betreut, in der Hoffnung, dass diese sein Wissen weitergeben und anderen zugutekommen lassen. Dr. Koyle gilt als einer der weltweit besten Chirurgen seines Fachgebiets.

Trotz all dieser Erfolge sagte er kürzlich bei einem Treffen mit uns: »Ich bin ein Opfer eines kaputten Systems ... Ich bekomme keinerlei Unterstützung.« Er fährt fort: »Ich wurde mit einer Reihe von gebrochenen mündlichen und schriftlichen Versprechungen für diese Einrichtung gewonnen. Vielleicht war ich naiv, aber gebrochene Versprechen sind sehr entmutigend! Ich bin hier nur eine weitere Ware, ein

austauschbarer, gesichtsloser Gegenstand. Es macht für niemanden in diesem System einen Unterschied, dass ich für so viele andere ein erfolgreicher Anführer und Mentor war. Das unausgesprochene Mantra lautet eigentlich: »Was hast du in letzter Zeit für mich getan?«

Wie 48 Prozent der amerikanischen Berufstätigen arbeitet auch Dr. Koyle auf Stufe 3 und zwar in einer ebenfalls von Stufe 3 geprägten Kultur: dem Bereich des persönlichen Leistungs- und Erfolgsdenkens. Wie fast alle in dieser Gruppe hat er das Gefühl, dass er mehr investiert, als er zurückbekommt, und wir haben Menschen wie ihn in den Bereichen Investmentbanking, Vertrieb, Geisteswissenschaften (einschließlich Bestsellerautoren und Künstlern mit Galerien auf der ganzen Welt), Immobilien, Unternehmertum, Geistlichkeit, Hightech, Regierung und Recht getroffen. Seine Geschichte zeigt, wie die so vieler anderer Befragter, eine Reihe von Erfolgen, bei denen er jedes Mal als der Beste und Klügste anerkannt wurde, und dennoch ist er frustriert von dem System, in dem er sich auszeichnet.

Das Wesentliche der dritten Stufe ist »Ich bin großartig ...«. Unausgesprochen lauert aber im Hintergrund ein »... und du bist es nicht«. Wenn man Menschen auf dieser Stufe fragt, wie sie ihre Arbeit sehen, hört man: »Ich bin gut in meinem Job«, »Ich gebe mir mehr Mühe als die meisten anderen«, »Ich bin fähiger als die meisten anderen« und »Die meisten Menschen können mit meiner Arbeitsmoral nicht mithalten«. Die Schlüsselwörter sind »ich«, »mich« und »mein«.

Viele der weltweit führenden Unternehmen werden von Menschen in Stufe 3 dominiert. Es ist kein Ort für Zurückhaltende. Als Dr. Koyle das Medizinwesen beschrieb, in dem er tätig ist, meinte einer von uns, dass es sich wie der Wilde Westen anhört. Er lachte. »Das sollten sie über dem Schild meines Krankenhauses anbringen«, sagte er. Tatsächlich sollte dieses Schild in etwa der Hälfte aller Unternehmen in den Vereinigten Staaten und den meisten Unternehmen weltweit angebracht werden.

Frühe Stufe 3

Eine Person tritt in die dritte Stufe ein, wenn sie ihren Rhythmus gefunden hat, Selbstvertrauen aufbauen konnte und für ihre Begabungen anerkannt wird. Die Menschen erzählten uns von erwachten, persönlichen Ambitionen, die sich in einen Drang nach beruflichem Erfolg

verwandelten, verbunden mit der Erkenntnis, dass sie noch viel zu tun hatten. Wir hörten Aussagen wie: »Ich muss mich beweisen«, »Ich fange gerade erst an, mich zu entfalten« und »Ich muss die Menschen für mich gewinnen«.

Dr. Koyle fand früh zur dritten Stufe, indem er gute Leistungen im College und dann an der medizinischen Fakultät in Kanada, wo er aufgewachsen war, erbrachte. Wie viele Menschen, die Großes leisten, verspürte er den Wunsch zu lernen und die Welt zu sehen. Er begann seine Facharztausbildung am County USC in Los Angeles, um Unfallchirurg zu werden. Obwohl er als talentiert und fleißig anerkannt war, brach Dr. Koyle das Programm ab und sagte uns: »Die Menschen, denen ich half, frustrierten mich, obwohl viele Patienten unschuldig waren. Viele waren Opfer ihres eigenen Lebens, und ich fragte mich: ›Warum mache ich das eigentlich?‹« Dr. Koyle spiegelte ein häufiges Thema aus unseren Interviews wider: den Wunsch, mit Menschen wie sich selbst zu arbeiten – begabten, fleißigen Menschen.

Menschen, die in Stufe 3 eintreten, sind sich ihrer Position, ihrer Begabungen und ihrer Kollegen unsicher, was ein Überbleibsel aus Stufe 2 ist. Bei Menschen, die sich auf der Stufe »Ich bin großartig« befinden, beflügelt diese Angst ihren Leistungsdrang. Bei einem Trainingsprogramm in Cancún führten wir nach mehreren Tagen des Kennenlernens ein Experiment durch, das Abraham Maslow in seinen Schriften vorgeschlagen hatte. Wir baten die Teilnehmer, ihre größte Angst auf ein Blatt Papier zu schreiben, es zu falten und in einen Korb zu werfen. Von den etwa dreißig erfolgreichen Führungskräften, von denen die meisten einen MBA von einer Spitzenuniversität hatten, sagte jeder etwas in der Art von »Ich habe Angst, dass sie herausfinden, dass ich nicht so gut bin, wie sie denken«. Dieses Experiment verdeutlicht den Unterschied zwischen Stufe 2 und Stufe 3. Bei »Mein Leben ist beschissen« lähmt dieselbe Unsicherheit die Menschen und führt zu Untätigkeit und der Einstellung »Ich bin nur so gut wie meine Leistung, und ich gebe nicht mein Bestes«. Bei der Gruppe hochqualifizierter Personen aus Stufe 3 in Cancún äußerte sich die Angst in Form von »Ich werde allen beweisen, dass ich es kann«.

COACHING-TIPP

Bezeichnen Sie niemanden als Stufe 3. Wenn wir Tribal Leadership unterrichten, ist eine der häufigsten Reaktionen, dass jemand einen bestimmten Namen nennt und dann sagt: »Er ist Stufe 3.« Dadurch wird eine Person in

eine Schublade gesteckt, aus der sie nur schwer wieder herauskommt. Stufe 3 ist eine Reihe von Sprachmustern und Verhaltensweisen; es ist kein dauerhafter Zustand wie »groß« oder »klein«. Wir haben Don Beck, den Autor von *Spiral Dynamics*, gefragt, was er tun würde. Er sagte: »Nun, zuerst würde ich mit der Person sprechen, die die andere Person als orange bezeichnet hat (sehr ähnlich zu unserer Stufe 3). Es handelt sich nicht um eine orangefarbene Person, sondern um eine Person, die die Eigenschaften von Orange aufweist.« Ebenso ist es wichtig, »Stufe 3« nicht als Etikett zu verwenden, sondern als Beschreibung von Sprache und Handeln.

HINWEIS

Das Wesentliche beim Aufstieg in höhere Stufen ist, alles aus der vorherigen Stufe mitzunehmen und neu zu konfigurieren. Die dritte Stufe hat, insbesondere zu Beginn, viele Eigenschaften der zweiten Stufe. Der wesentliche Unterschied ist eine aufkommende Leidenschaft für persönlichen Erfolg, die das Gefühl der Machtlosigkeit der Person überwindet. Es entsteht ein gesteigertes Gefühl der Selbstständigkeit, das zum zentralen Filter wird, durch den die Person ihre Sprache und Wahrnehmung formt. Als Vorgeschmack auf das nächste Kapitel: Der Übergang zur vierten Stufe bedeutet, alle Überzeugungen, Ambitionen, Antriebskräfte und Disziplin aus »Ich bin großartig« zu übernehmen und umzuverteilen. Der Aufstieg bedeutet nicht, dass man die Leidenschaft der dritten Stufe aufgibt. Sobald eine Person die Verhaltensweisen der dritten Stufe hinter sich gelassen hat, wird sie nie wieder schwach oder passiv, sondern wird nach der Erleuchtung in Kapitel 7 viel mächtiger und effektiver.

COACHING-TIPP

Fragen Sie: »Passt das?« Wir haben Steve Sample, Präsident der University of Southern California, nach seiner Meinung zu Stufe 3 gefragt. Er sagte: »An einer Universität kann es sehr hilfreich sein, wenn sich die Menschen auf ihre Leistungen konzentrieren. Das individuelle Genie kann viel bewirken.« Mit Blick auf seine andere Rolle als erfolgreicher Ingenieur mit mehreren Patenten fügte er hinzu: »Das [Stufe 3] gilt auch für das Ingenieurwesen.« Menschen, die auf Stufe 3 agieren, gewinnen Nobelpreise und wichtige Auszeichnungen oder werden zu Bestsellerautoren, fügte er hinzu. Einige Umgebungen sind auf Menschen auf Stufe 3 ausgerichtet, und dieses Verhalten führt zum Erfolg der Organisation. Don Beck, Autor von »Spiral Dynamics«, griff dieses Thema auf, als er sagte: »Die erste Frage, die man sich stellen muss, lautet: »Erfordert der Job [Stufe 3]?« Menschen dazu zu

coachen, ein vom System gefordertes Verhalten aufzugeben, ist für alle schädlich. »Wenn er das tut, was der Job erfordert«, fügte Beck hinzu, »dann lassen Sie ihn in Ruhe.« Die Frage lautet: Wären Sie in Stufe 3 oder Stufe 4 erfolgreicher? Die Wirtschaft erfordert zunehmend ein Maß an Zusammenarbeit, das auf der Stufe »Ich bin großartig« unmöglich ist. Ken Wilber, der meistübersetzte amerikanische Wissenschaftler und Leiter des Integral Institute, fügte hinzu: »Der Schwerpunkt in der Wirtschaft verlagert sich weg von Stufe 3.« Wir stimmen dem zu.

Viele Menschen treten mit den besten Absichten in Stufe 3 ein. Oft beginnt es mit dem Wunsch, vielleicht sogar dem Schwur, dass sie eine andere Art von Mitarbeiter sein werden, einer, der Menschen mit Respekt und Würde behandelt. »Ich werde andere befähigen«, sagten sie sich oft (und wiederholten diesen Schwur später gegenüber uns), anstatt den Menschen einfach zu sagen, was sie tun sollen. Aber als sie es versuchten – wie Dr. Koyle –, lernten sie, dass das System um sie herum Empowerment nicht unterstützt, trotz der Rhetorik, dass »Menschen unser wichtigstes Kapital sind«. Menschen, die in Stufe 3 tätig sind, erzählten uns, dass ihre Vorgesetzten sie fragten: »Warum machst du das?« oder »Es ist Zeit, dein Schiff auf Kurs zu bringen!«, als sie begannen, Menschen zu betreuen und in deren Entwicklung zu investieren. Oft stellten sie wie Dr. Koyle fest, dass ihr Unternehmen trotz der Predigten über Empowerment nach dem Prinzip von Befehlen und Gehorsam funktioniert.

Scott Adams (Schöpfer von *Dilbert*) wurde ein neuer Chef, als er 1998 zusammen mit einem Partner das Stacey's Café und später Scott Adams Foods eröffnete. Er sagte: »Ich habe gelernt, dass ich es nicht wirklich mag, Chef zu sein, weil ich darin nicht gut bin. Ich bin ein bisschen zu großzügig. Meine Persönlichkeit entspricht eher der Einstellung: »Du willst einen Firmenwagen, nimm zwei!« Ich habe mich davon distanziert, weil ich Leute brauche, die in der Lage sind, die schwierigen Aufgaben zu übernehmen. Ich versuche, keine Entscheidungen zu treffen.«

Adams schlug einen ungewöhnlichen Weg ein und gab das Management auf. Da Sie dieses Buch lesen, sind Sie wahrscheinlich auf einem anderen Weg unterwegs. Die meisten Menschen in unserer Studie haben, wie wir mehrfach gehört haben, »die Zähne zusammengebissen und sich angepasst«, und dabei sahen sie, wie ihre Enttäuschung über das System (und das Unternehmen) immer größer wurde. »Ich habe

immer härter gearbeitet«, erzählte uns Dr. Koyle, »und habe sehr gute Ergebnisse für mich selbst, die Patienten, die ich betreue, und die anderen Ärzte, die ich leite, erzielt.«

COACHING-TIPP

Warten Sie nicht. Mehrere CEOs in unserer Studie gaben an, dass sie gelernt hätten, nach den Regeln von Befehl und Kontrolle (Befehle erteilen und Befehle entgegennehmen) zu arbeiten, aber sie schworen, dass sie, wie einer von ihnen sagte, »andere Maßstäbe setzen würden, wenn sie an die Spitze kämen«. Dieselbe Person fuhr fort: »Aber zwischen dem Vorstand, der Wall Street und meinem eigenen Ruf als bestimmter Typ von Manager war das wohl unrealistisch.« Er berichtete, dass er sich in der Art und Weise, wie er geführt worden war, festgefahren fühlte. Im Gegensatz dazu beschlossen die Personen, die wir in der zweiten Hälfte dieses Buches kennenlernen werden, die Dinge bereits anders anzugehen, bevor sie über alle Ressourcen verfügten, die sie ihrer Meinung nach benötigten. Wenn Sie der Meinung sind, dass es für Ihr Unternehmen besser wäre, die vorherrschende Kultur Ihrer Unternehmensgruppe auf Stufe 4 zu übertragen, empfehlen wir Ihnen, damit sofort zu beginnen.

Während Stufe 3 der Bereich der persönlichen Leistung ist, ist es auch ein Bereich, in dem Menschen sich leicht von anderen enttäuscht fühlen. »Ich werde ein Chef sein, der harte Arbeit fördert«, sagte uns ein neuer Manager in einem großen New Yorker Unternehmen. Sechs Monate später sagte dieselbe Person: »Ich habe gelernt, dass die meisten Menschen nicht daran interessiert sind, sich so anzustrengen wie ich.«

Als Leser dieses Buches ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass auch Sie von anderen Menschen enttäuscht wurden, denn Leistungsträger berichten fast immer von diesem Gefühl. Ein leitender Arzt (nicht Dr. Koyle) sagte uns: »Als Assistenzarzt habe ich gelernt, dass Krankenschwestern aus einem bestimmten Grund Krankenschwestern sind, sie wollen nicht hart genug arbeiten oder sind nicht intelligent genug, um Ärzte zu sein.« Ein Anwalt sagte: »Ich behandle die Mitarbeiter im Support als nette Menschen, weil sie das sind, aber sie sind nicht so motiviert wie ich, sonst wären sie auch Anwälte.« Ein neuer Vertriebsleiter sagte stellvertretend für Hunderte andere: »Es ist schwer zu sagen, aber die meisten meiner Mitarbeiter wollen nicht so hart arbeiten wie ich.« In Stufe 3 ist die Ansicht verankert, dass Menschen dort sind,

wo sie sind, weil sie dafür gearbeitet haben, und andere nicht dort sind, weil sie aufgegeben haben.

Dr. Koyle kämpfte gegen den Mangel an Unterstützung und wurde einer der besten Ärzte auf seinem Gebiet. Selbst wenn sie mit Widrigkeiten konfrontiert sind, investieren Menschen auf Stufe 3 Zeit, Mühe, Studium und politisches Geschick, um erfolgreich zu sein. Ironischerweise fühlen sie sich an diesem Punkt – wenn sie ohne wahrgenommene Unterstützung erfolgreich sind – am einsamsten, weil sie überall Menschen sehen, die versucht haben, sie aufzuhalten, oder die aufgegeben haben und daher nicht verstehen können, wie sich ihr Erfolg anfühlt.

COACHING-TIPP

Fördern Sie gegenseitige Beiträge. *Menschen in Stufe 3 verlassen sich auf sich selbst. Das Problem, mit dem sie sich insbesondere in der späteren Phase dieser Stufe auseinandersetzen müssen, ist, dass ihre Effektivität durch ihre Zeit als endliche Ressource begrenzt ist. Je mehr eine Person Hilfe von anderen annehmen kann, desto mehr wird sie erkennen, dass Hilfe von anderen nicht nur nützlich, sondern auch notwendig ist, um sich zu einer vollwertigen Führungskraft zu entwickeln. Sobald Sie beginnen, Strategien zu entwickeln, die sich auf andere stützen und in denen andere sich auf Sie stützen, haben Sie einen großen Schritt in Richtung Stufe 4 gemacht.*

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Der Aufbau einer Wirtschaft der dritten Stufe

Für die meisten Fachkräfte in den Vereinigten Staaten ist die dritte Stufe der Gipfel des Berges. Wie kam es dazu? Zwischen 1890 und 1920 zogen neben dem enormen Zustrom von Einwanderern 80 Prozent der ländlichen Bevölkerung in die Stadt, um Millionen neuer Fabrikjobs anzunehmen, und sie brachten ihre Kinder mit. Auf dem Bauernhof bedeuteten viele Kinder viele Helfer, aber in der Fabrik bedeuteten viele Kinder viele Unfälle und Ausbeutung. Das Wohlergehen der Kinder und die Kinderarbeit wurden zum Thema der Zeit, und die meisten Menschen waren der Meinung, dass etwas getan werden musste, um die Kinder zu schützen und auszubilden, während ihre Eltern in der Fabrik arbeiteten.

Die Lösung war, eine neue Generation von Arbeitern auszubilden, indem man sie in einem System unterrichtete, das einer Fabrik sehr ähnlich war. In der Schule läutet die Glocke, man geht zum Unterricht;

die Glocke läutet, es ist Pause; die Glocke läutet, man geht zurück zum Unterricht; die Glocke läutet, man isst zu Mittag; die Glocke läutet, man geht nach Hause. In der Schule bekommen Kinder mit der »richtigen« Antwort einen goldenen Stern und dann eine Eins. Ein Musterschüler ist jemand, der seine Hausaufgaben macht und die richtigen Antworten weiß. Dieses neue System machte die klassische liberale Bildung zunichte, die besagte, dass der Wert in gut formulierten Fragen liege. Die Verlagerung dieses Bildungsschwerpunkts machte den Arbeiter ausbeutbar und verurteilte ihn oft zu einer Karriere der Stufe 2 oder 3. (Stufe 4, die in den nächsten fünf Kapiteln behandelt wird, beginnt mit gut formulierten Fragen.) Zwischen den Klingelzeichen lernten die Kinder, was sie brauchten, um effektive Arbeiter zu werden, und das war Lesen, Schreiben und Rechnen. Das System legte keinen Wert auf kreatives Denken, Strategieentwicklung, Führungsqualitäten oder Innovation. Die Stars waren kluge Konformisten, und diejenigen, die sich an das Muster hielten, wurden zu Musterschülern. Dieser Ansatz führte auch zu einer »Ich bin toll (und du nicht)«-Mentalität, die auf Hausaufgaben, Noten und dem Wissen um die richtige Antwort basierte. Er legt keinen Wert auf Selbstbestimmung, Kreativität oder individuelle Zufriedenheit.

Als diese Kinder erwachsen wurden, fanden sie ein vertrautes Modell vor. Sirene ertönt, zur Arbeit gehen; Sirene ertönt, Pause machen; Sirene ertönt, zurück zur Arbeit gehen; Sirene ertönt, Mittagessen essen; Sirene ertönt, nach Hause gehen. Ein Top-Mitarbeiter ist jemand, der die richtige Antwort auf ein Problem in der Fabrik kennt, die Regeln befolgt und keine Wellen schlägt. Die Menschen werden ermutigt, dieses Muster bis zu ihrer Pensionierung zu wiederholen.

Das Bildungssystem verändert sich zwar, aber Kritiker (darunter auch wir) sind der Meinung, dass dies zu langsam geschieht und dass der neue Ansatz das Denken der Stufe 4 fördern muss, nicht die Sucht nach persönlichem Erfolg der Stufe 3.

Menschen neigen dazu, Mitgefühl für diejenigen zu empfinden, die sich in der frühen Stufe 3 befinden. Mitarbeiter sagten über eine andere Person oft (hinter verschlossenen Türen und allein im Raum): »Sie steht unter großem Druck, sich zu beweisen, und ich habe Mitleid mit ihr.« Ein Vertriebsleiter sagte über einen neuen Vertriebsmitarbeiter, der gute Leistungen erbracht hatte: »Er hatte einen guten Monat, aber das ist ein hartes Geschäft, und der nächste Monat könnte für ihn schwierig werden.« Eine Krankenschwester berichtete über einen neu-