

Kapitel 1

Die Definition von Führen: Einfluss

Jeder redet darüber; wenige verstehen es. Die meisten wollen es; nur wenige schaffen es. In meinen persönlichen Unterlagen habe ich über fünfzig Definitionen und Beschreibungen dafür. Was ist das für eine faszinierende Sache, die wir mit »Leadership« bezeichnen?

Da die meisten von uns gerne Anführer wären, spielen womöglich schnell Gefühle mit hinein, wenn wir versuchen, »Leadership« zu definieren. Oder wenn wir eine Führungskraft persönlich kennen, sind wir leicht versucht, einfach ihr Verhalten zu kopieren, und beschreiben »Leadership« dann wie eine Persönlichkeit. Bitten Sie zehn Leute, »Leadership« zu definieren, und Sie bekommen wahrscheinlich zehn verschiedene Antworten. Nach über fünf Jahrzehnten, in denen ich Führungsverhalten in meiner eigenen Familie beobachtet habe, und vielen Jahren, in denen ich mein eigenes Führungspotenzial entwickelt habe, bin ich zu folgendem Schluss gekommen: *Führen ist Einfluss*. Das ist alles. Nicht mehr; nicht weniger. Mein Lieblingsspruch zum Thema Leadership lautet: Wer da denkt, er führe, und hat niemanden, der ihm folgt, der macht nur einen Spaziergang.

James C. Georges von der Firma ParTraining hat es einmal in einem Interview mit der Zeitschrift *Executive Communications* sehr pointiert ausgedrückt:

Was heißt Führen? Wenn Sie alle moralischen Aspekte hier einmal beiseitelassen, dann gibt es dafür nur eine Definition: *Führen ist die Fähigkeit, Menschen zum Folgen zu bewegen*.

Hitler war ein Führer und ebenso Jim Jones. Jesus von Nazareth, Martin Luther King, Winston Churchill, John F. Kennedy, sie alle waren Führer. Auch wenn ihre Wertesysteme und ihre

Managementfähigkeiten sehr unterschiedlich waren, so hatten sie doch eines gemeinsam: Sie hatten Menschen, die ihnen folgten.

Sobald Sie Führen als die Fähigkeit definieren, Menschen zum Folgen zu bewegen, dann können Sie von diesem Bezugspunkt aus zurückgehen und versuchen herauszufinden, wie man führt.¹⁾

Genau hier liegt das Problem. Die meisten Menschen definieren Leadership als die Fähigkeit, eine Position zu erreichen, und nicht, Menschen zum Folgen zu bewegen. Daher streben sie nach einer Position, einem Rang, einem Titel, und wenn sie es geschafft haben, halten sie sich für eine Führungskraft. Diese Denkweise schafft zwei verbreitete Probleme: Die einen haben den »Status« einer Führungskraft und erleben das frustrierende Gefühl, dass ihnen kaum jemand folgt; die anderen haben einen solchen Status nicht, halten sich deshalb oft nicht für eine Führungskraft und versäumen es, ihre Leadership-Skills zu entwickeln.

Mein Ziel ist, Ihnen mit diesem Buch zu der Erkenntnis zu verhelfen, dass Leadership Einfluss bedeutet (d.h. die Fähigkeit, Menschen zum Folgen zu bewegen), und dann von diesem Punkt aus zurückzugehen und Ihnen dabei zu helfen, führen zu lernen. Jedes Kapitel ist so angelegt, dass es Ihnen jeweils ein Prinzip an die Hand gibt, das Ihnen bei Ihrer Entwicklung zu einer Führungspersönlichkeit weiterhilft. Im ersten Kapitel geht es um die Erweiterung Ihres Einflussbereichs.

Erkenntnisse zum Thema Einfluss

Jeder beeinflusst jemanden

Die Soziologen erklären uns, dass selbst die introvertierteste Person im Laufe ihres Lebens etwa zehntausend andere Menschen beeinflusst! Diese erstaunliche Statistik wurde mir von meinem Partner Tim Elmore gezeigt. Tim und ich folgerten daraus, dass jeder von uns andere beeinflusst und von anderen beeinflusst wird. Das bedeutet, dass wir alle auf dem einen Gebiet die Führung übernehmen, während wir uns auf dem anderen führen lassen. Niemand

ist davon ausgenommen, mal Führer, mal Geführter zu sein. Ihr persönliches Führungspotenzial zu erkennen, ist Ihre eigene Aufgabe. In jeder gegebenen Situation und in jeder gegebenen Gruppe gibt es einen herausragenden Beeinflusser. Lassen Sie mich das illustrieren. Die Mutter mag die beherrschende Beeinflusserin ihres Kindes des Morgens vor der Schule sein. So bestimmt Mama vielleicht, was gegessen und angezogen wird. Das Kind, das so noch am frühen Morgen beeinflusst wurde, kann dann in der Schule Bestimmer über andere Kinder sein. Mama und Papa ihrerseits, die sich in einem Restaurant zum Essen treffen, werden womöglich beide vom Kellner dahingehend beeinflusst, die Spezialität des Hauses zu wählen. Und die Zeit, zu der abends gegessen wird, wird vielleicht durch die Arbeitsstunden der Mutter oder des Vaters bestimmt.

Der herausragende Führer einer Gruppe ist leicht ermittelt. Es genügt zu beobachten, wie die Gruppenmitglieder sich versammeln. Wenn eine Frage zur Entscheidung ansteht, wer ist dann die Person, deren Meinung am wertvollsten scheint? Wer wird von den anderen am meisten beachtet, wenn die Frage diskutiert wird? Wem stimmen die Mitglieder am schnellsten zu? Und am wichtigsten: Wem folgen die anderen? Die Antwort auf diese Fragen hilft dabei, den tatsächlichen Anführer einer Gruppe zu erkennen.

Wir wissen nie, wen wir beeinflussen und wie stark unser Einfluss ist

Am besten lässt sich die Wirkung von Einflüssen verstehen, wenn man einmal versucht sich zu erinnern, wie man durch den Einfluss einer Person oder eines Ereignisses berührt wurde. Große Ereignisse lassen Spuren in unser aller Leben und Erinnerung zurück. Fragen Sie zum Beispiel eine Reihe von Leuten, die vor 1930 geboren sind, was sie gerade taten, als sie von der Bombardierung Pearl Harbors hörten, und Sie werden ausführliche Schilderungen über Empfindungen und Umfeld zum Zeitpunkt der schrecklichen Nachricht zu hören bekommen. Bitten Sie jemanden, der vor 1955 geboren ist, zu beschreiben, was er oder sie gerade tat, als die Nachricht von der Ermordung John F. Kennedys gesendet wurde. Und wiederum werden die Betroffenen nicht um

Worte verlegen sein. Ähnlich ist es bei einer abermals jüngeren Generation mit der Frage nach dem Tag, an dem die *Challenger* explodierte. Das waren alles große Ereignisse, die jeden berührten.

Denken Sie aber auch an die kleinen Dinge oder an die Menschen, die Sie sehr stark beeinflusst haben. Wenn ich mein eigenes Leben Revue passieren lasse, dann denke ich an den Einfluss eines Zeltlagers, an dem ich als Jugendlicher teilgenommen habe, und wie dieses Zeltlager dazu beigetragen hat zu bestimmen, welche Karriere ich einschlagen wollte. Ich denke an meinen Lehrer in der siebten Klasse, Glen Leatherwood ... an die Lichter auf unserem Weihnachtsbaum, die mich jedes Jahr in Weihnachtsstimmung versetzt haben ... die positive Mitteilung, die ich von einem Lehrer am Gymnasium erhielt ... Die Liste ist endlos. Das Leben besteht aus Beeinflussern, die uns täglich empfängsbereit für ihre Eindrücke vorfinden und so dazu beigetragen haben, uns zu der Person zu formen, die wir sind. J.R. Miller hat es sehr schön ausgedrückt: »Es gab Begegnungen, die nur einen kurzen Moment dauerten, die Eindrücke für das ganze Leben, für die Ewigkeit hinterlassen haben. Niemand kann dieses geheimnisvolle Phänomen verstehen, das wir Einfluss nennen, ... und doch ... übt jeder von uns ständig Einfluss aus; sei es heilenden, segensreichen, Schönes hinterlassenden Einfluss; oder verwundenden, verletzenden, vergiftenden, das Leben anderer Menschen schädigenden Einfluss.«²⁾

Diese Wahrheit ernüchtert mich auch, wenn ich mir meinen eigenen Einfluss als Vater vor Augen führe. Ein Freund von mir gab mir einmal ein Schild mit dem folgenden Gedicht darauf. Es steht jetzt auf meinem Schreibtisch:

Der kleine Kerl, der mir vertraut

Vorsichtig gehe ich voran,
Denn sieh, mir folgt ein kleiner Mann;
Wenn ich mal falsche Wege geh,
Fürcht ich, dass ich ihn folgen seh.

Was ich beginn, er schaut gleich her,
Was ich auch tu, probiert auch er.
Genau wie ICH, so will er sein,
Der kleine Kerl läuft hinterdrein.

Was ich auch lass, was ich auch tu,
Bedenken muss ich immerzu:
Mein Weg ist auch für ihn gebaut –
Den kleinen Kerl, der mir vertraut.

Die beste Investition in die Zukunft ist der richtige Einfluss heute

Die Frage ist nicht, *ob* Sie jemanden beeinflussen. Zu entscheiden ist, *welche Art* von Beeinflusser Sie sein wollen. Wollen Sie in Ihre Führungstalente hineinwachsen? In dem Buch *Leaders* sagen Bennis und Nanus: »Die Wahrheit lautet, dass die Gelegenheiten, eine Führungsrolle zu übernehmen, sehr zahlreich sind und für die meisten erreichbar.«³⁾

Das müssen Sie glauben! Der Rest dieses Kapitels soll Ihnen helfen, morgen etwas zu ändern, indem Sie heute eine bessere Führungskraft werden.

Einfluss ist eine Fähigkeit, die sich entwickeln lässt

Robert Dilenschneider, der Geschäftsführer von Hill and Knowlton, einer weltweit tätigen Public-Relations-Agentur, ist einer der führenden Einfluss-Makler der Nation. Er führt seinen Überzeugungs-Zauber gewandt in der globalen Arena auf, in der sich Regierungen und Mega-Unternehmen treffen. Er hat ein Buch mit dem Titel *Power and Influence* geschrieben (Macht und Einfluss), in dem er die Idee eines »Dreiecks der Macht« vermittelt, die Führungskräfte helfen soll sich fortzuentwickeln. Er schreibt: »Die drei Bestandteile dieses Dreiecks sind Kommunikation, Anerkennung und Einfluss. Sie beginnen, indem Sie wirkungsvoll kommunizieren. Daraus erwächst Ihnen Anerkennung, und Anerkennung wiederum führt zu Einfluss.«⁴⁾

Wir können unseren Einfluss und unser Führungspotenzial erweitern. Aus dieser Überzeugung heraus habe ich ein Instrument entwickelt, das Ihnen dabei helfen kann, das Niveau Ihrer eigenen Führungsqualität zu erkennen und das Niveau Ihres eigenen Einflusses zu erhöhen (siehe Abbildung »Die 5 Ebenen des Führens«).

Die fünf Ebenen des Führens

Ebene 1: Position

Das ist die Eintrittsebene zum Führen. Der Einfluss erwächst hier einzig und allein aus dem Titel. Wer auf dieser Ebene bleibt, erhält Zugang zu territorialen Rechten, Protokoll, Tradition und Organisationsplänen. Das ist alles nichts Schlechtes, solange es nicht zur Grundlage von Autorität und Einfluss wird, ist aber nur ein schwacher Ersatz für Führungsgeschick.

Jemand kann »das Sagen« haben, weil er mit einer Position betraut wurde. In dieser Position mag er auch Autorität haben. Aber wirkliche Führungskraft geht über Autorität hinaus; Leadership ist mehr als gute Sachkenntnis und Vertrautheit mit den richtigen Abläufen. Eine echte Führungskraft ist jemand, dem andere willig und vertrauensvoll folgen. Eine echte Führungskraft kennt den Unterschied zwischen Vorgesetztem und Führungskraft, wie im Folgenden skizziert:

Der Vorgesetzte treibt seine Mitarbeiter an; die Führungskraft leitet sie an.

Der Vorgesetzte ist abhängig von Autorität; die Führungskraft von gutem Willen.

Der Vorgesetzte weckt Furcht; die Führungskraft Begeisterung.

Der Vorgesetzte sagt »ich«; die Führungskraft »wir«.

Der Vorgesetzte will den Schuldigen für eine Panne ermitteln; die Führungskraft will die Panne beheben.

Der Vorgesetzte weiß, wie's geht; die Führungskraft zeigt es.

Der Vorgesetzte sagt »Packen Sie's an!«; die Führungskraft »Packen wir's an!«

Die Charakteristika einer ›Führungskraft aufgrund der Position‹

Die Sicherheit beruht nur auf dem Titel, nicht auf dem Talent

In der folgenden Geschichte aus dem Ersten Weltkrieg schreit ein Gefreiter auf dem Schlachtfeld »Mach sofort das Streichholz aus!«, um gleich darauf zu seinem Schrecken festzustellen, dass der Übeltäter General »Black Jack« Pershing war. Der Gefreite stammelt eine Entschuldigung, aber General Pershing klopf ihm nur auf den Rücken: »Ist schon in Ordnung, mein Sohn. Seien Sie nur froh, dass ich kein Leutnant bin.« Was damit gesagt werden soll, dürfte klar sein: Je höher das Niveau der tatsächlichen Fähigkeiten und des damit verbundenen Einflusses, desto sicherer und souveräner tritt diese Person auf.

Diese Ebene wird oft durch Ernennung erreicht

Alle anderen Ebenen werden aufgrund der Befähigung erreicht. Baseball-Legende Leo Durocher war bei einem Freundschaftsspiel der Giants in West Point als Coach tätig. Ein vorlauter Nachwuchsspieler gab sich größte Mühe, ihn aus dem Konzept zu bringen.

»He, Durocher«, rief er ihm zu. »Wie kommt es, dass ein Wicht wie Sie in der Major League tätig ist?«

Leo rief zurück: »Mein Kongressabgeordneter hat mich ernannt!«⁵⁾

Die Leute folgen einer ›Führungskraft aufgrund Position‹ nicht über ihren Weisungsbereich hinaus

Sie werden nur genau das tun, was von ihnen verlangt wird, und keinen Deut mehr. Eine niedrige Arbeitsmoral ist hier stets spürbar. Wenn die Führungskraft kein Vertrauen einflößt, fehlt es den Gefolgsleuten an Engagement. Sie sind dann wie der kleine Junge, der von dem prominenten Prediger Billy Graham gefragt wurde, wie er zum nächsten Postamt komme. Als der Junge es ihm erklärt hatte, dankte ihm Graham und sagte: »Wenn du heute Abend ins Tagungszentrum gehst, kannst du hören, wie ich allen erkläre, wie sie in den Himmel kommen.«

Der Junge darauf: »Ich glaube nicht, dass ich kommen werde. Wo Sie ja nicht mal wissen, wie man zum nächsten Postamt kommt.«

»Führungskräften aufgrund Position« fällt es schwerer, mit Freiwilligen, höheren Angestellten und jungen Leuten zusammenzuarbeiten

Freiwillige müssen nicht in der betreffenden Organisation arbeiten, daher fehlt einer »Führungskraft aufgrund Position« der monetäre Hebel, um sie gefügig zu machen. Höhere Angestellte sind es gewohnt, an der Entscheidungsfindung beteiligt zu werden, und lehnen diktatorisches Führungsverhalten ab. Junge Leute lassen sich häufig noch wenig von Symbolen der Autorität beeindrucken.

Den meisten von uns ist beigebracht worden, dass es sich bei Führung um eine Position handelt. Und in der wirklichen Welt müssen wir dann frustriert feststellen, dass nur wenige bereit sind, uns allein aufgrund unseres Titels zu folgen. Unsere Freude und unser Erfolg beim Führen anderer hängen von der Fähigkeit ab, die höheren Ebenen des Führens zu erreichen.

Ebene 2: Person

Fred Smith sagt: »Führen heißt, die Menschen dazu bringen, etwas für Sie zu tun, ohne dass sie dazu verpflichtet wären.«⁶⁾ Das wird nur passieren, wenn Sie die zweite Ebene des Einflusses erreichen. Die Leute kümmert es nicht, wie viel Sie wissen, solange sie nicht wissen, wie sehr Sie sich kümmern. Leadership beginnt im Herzen, nicht im Kopf. Leadership gelingt durch echtes Verständnis, nicht durch Vorschriften.

Führungskräfte auf der Ebene »Position« führen oft durch Einschüchterung. Sie verhalten sich wie die Hühner, die der norwegische Psychologe T. Schjelderup-Ebbe studierte, als er das Prinzip der »Hackordnung« entdeckte, das heute zur Beschreibung aller möglichen Arten von gesellschaftlichen Zusammenkünften verwendet wird.

Schjelderup-Ebbe fand heraus, dass in einer Hühnerschar für gewöhnlich ein Huhn alle anderen dominiert. Es kann jedes andere Huhn hacken, ohne zurückgehakt zu werden. Danach folgt ein zweites, das alle anderen hacken kann außer das oberste Huhn, und so weiter in absteigender Hierarchie, bis zu dem einen unglücklichen letzten Huhn, das von allen anderen gehackt wird und selbst niemanden mehr hat, das es hacken könnte.

Im Unterschied dazu leiten Führungskräfte auf der Ebene »Person« über persönliche Beziehungen. Auf dem Programm steht hier nicht die Hackordnung, sondern die Entwicklung des Einzelnen. Auf dieser Ebene sind Zeit, Energie und Konzentration den Bedürfnissen und Wünschen der Menschen gewidmet. Eine wunderbare Illustration, warum es so entscheidend ist, die Menschen und ihre Bedürfnisse in den Vordergrund zu stellen, findet sich in der Geschichte Henry Fords in Amitai Etzionis Buch *Modern Organizations*:

Er baute ein perfektes Auto, das Modell T, das alle Wünsche nach einem anderen Auto zum Schweigen brachte. Er war vollkommen produktorientiert. Er wollte die Welt mit Autos vom Typ T füllen. Aber als die Leute ankamen und sagten »Herr Ford, wir hätten gern ein Auto in einer anderen Farbe«, da bemerkte er: »Ihr könnt jede Farbe haben, die ihr wollt, solange sie schwarz ist.« Und damit begann der Niedergang.

Menschen, die nicht in der Lage sind, feste, dauerhafte Beziehungen aufzubauen, werden bald feststellen, dass sie nicht in der Lage sind, längere Zeit wirkungsvoll zu führen. (Kapitel 7 dieses Buches, »Die Entwicklung Ihres wertvollsten Vermögens: Die Mitarbeiter«, wird näher auf dieses Thema eingehen.) Unnötig zu sagen: Man kann Menschen mögen, ohne sie zu führen; aber man kann Menschen nicht führen, ohne sie zu mögen.

Eines Tages teilte mir einer meiner Mitarbeiter, Dan Reiland, eine Erkenntnis mit, die ich nie vergessen habe: »Wenn Ebene 1, die *Position*, das Tor zum Führen ist, dann ist Ebene 2, die *Person*, das Fundament.«

Vorsicht! Versuchen Sie nicht, eine Ebene zu überspringen. Die am häufigsten übersprungene Ebene ist Ebene 2, die *Person*. Bei-

spielsweise wenn ein Ehemann gleich von Ebene 1, der *Position* (einer Heiratsurkunde), zur Ebene 3 übergeht, der *Produktion*. Er wird dann vielleicht ein ausgezeichnete(r) Versorger der Familie werden, vernachlässigt darüber aber die entscheidenden persönlichen Beziehungen, die eine Familie zusammenhalten. Die Familie verfällt und damit auch die Aufgabe des Ehemanns. Die persönlichen Beziehungen liefern das Bindemittel und einen guten Teil des Stehvermögens, die zur langfristigen Aufrechterhaltung einer ordentlichen Produktion erforderlich sind.

Ebene 3: Produktion

Auf dieser Ebene beginnt nun etwas zu passieren, und zwar etwas Gutes. Die Gewinne steigen. Die Moral ist gut. Die Fluktuation ist gering. Wünsche werden erfüllt. Ziele werden erreicht. Der ganze Wachstumsprozess ist von einer gewissen Schwungkraft begleitet. Andere zu führen und zu beeinflussen macht Spaß. Probleme werden mit minimalem Aufwand gelöst. Regelmäßig werden den Mitarbeitern, die das Wachstum der Organisation tragen, die neuesten Statistiken präsentiert. Alle sind ergebnisorientiert. Ja, letztlich sind Ergebnisse das Ziel allen Handelns.

Hier liegt auch der große Unterschied zwischen den Ebenen 2 und 3. Auf der »Beziehungs«-Ebene kommen die Menschen zusammen, einfach um zusammenzukommen. Ein weiteres Ziel gibt es nicht. Auf der »Ergebnis«-Ebene kommen die Menschen zusammen, um ein Ziel zu erreichen. Sie kommen durchaus gerne zusammen, um zusammen zu sein, aber sie kommen noch weit lieber zusammen, um etwas zu erreichen. Mit anderen Worten: Sie sind ergebnisorientiert.

Sie verhalten sich wie der von Jack Nicholson verkörperte Filmheld, der in der berühmten Restaurant-Szene in *Five Easy Pieces* – *Ein Mann sucht sich selbst* mitgeteilt bekommt, er könne als Beilage keinen Toast bekommen. Er ersinnt eine fantasievolle Lösung. Er bestellt den Hühnchen-Toast auf der Speisekarte. Dann weist er die Kellnerin an: »Aber bitte nicht mit Mayonnaise, sondern mit Butter ... und ohne Hühnchen.«

Eine meiner Lieblingsgeschichten ist die von dem neu eingestellten Reisevertreter, der seinen ersten Verkaufsbericht an die

Zentrale schickt. Dieser Bericht sorgt in der Vertriebsabteilung für helle Aufregung, weil auf den ersten Blick zu erkennen ist, wie ungebildet der neue Vertreter ist. Er hat geschrieben: »Ich wa jetzt in dem Laden da gewesen der wo noch nie für ein Zent irgendswas von uns gekauft hat und hab dennen jetzt so par Sachen verkauft. Jetzt fah ich nach Chicawgo.«

Bevor der Vertriebsleiter den Mann rausschmeißen kann, trudelt schon der nächste Brief aus Chicago ein: »Wa jetzt in Chicawgo und hab dennen für ne halbe Miljon vakauft.«

Hin und her gerissen, ob er den ungebildeten Vertreter jetzt feuern soll oder nicht, übergibt der Vertriebsleiter die Angelegenheit der Geschäftsführung. Am nächsten Morgen finden die kultivierten Mitarbeiter der Vertriebsabteilung staunend die beiden Briefe des ungebildeten Vertreters am schwarzen Brett und darüber ein Memo des Vorstandsvorsitzenden: »Wir ham bis jetzt imma zu vil Zeit drauf vaschwendet orntlich zu schreim statt orntlich zu vakaufn und kuckt oich ma hia die Vakeufe an! Ich wil das jeda die zwei Brife da list von Gooch der wo da drausn richtig gute Abeit macht für uns und an däm solt ihr oich ale mal n Beispil nehm!«

Natürlich hätte jeder Vertriebsleiter lieber einen Vertreter, der sowohl gut verkaufen als auch richtig schreiben kann. Aber es haben auch schon viele Leute gute Ergebnisse geliefert, die nicht »qualifiziert« waren.

Ebene 4: Mitarbeiterentwicklung

Woran erkennt man eine Führungspersönlichkeit? Robert Townsend zufolge gibt es sie in allen Größen, Altersklassen, Formen und Situationen. Einige sind schlecht organisiert, andere sind nicht übermäßig helle. Aber es gibt ein gemeinsames Erkennungsmerkmal: Jede Gruppe weist nun einmal Mitglieder auf, die nur durchschnittlich sind; eine Gruppe mit einer echten Führungspersönlichkeit aber zeichnet sich dadurch aus, dass sie trotzdem beständig hervorragende Leistungen abliefert.

Eine Führungskraft ist nicht deshalb gut, weil sie Power hat, sondern weil sie in der Lage ist, anderen Power zu vermitteln. Ein

Erfolg ohne Gefolgsleute ist eine Niederlage. Die Hauptaufgabe besteht darin, andere so in ihrer Entwicklung zu fördern, dass sie die Arbeit erledigen können (siehe Kapitel 7).

Die Loyalität zu einer Führungskraft ist dann am größten, wenn aufgrund ihrer Mentorenrolle ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin persönlich gewachsen ist. Beachten Sie die aufsteigende Folge: Auf der Ebene 2 mögen die Mitarbeiter ihre Führungskraft; auf der Ebene 3 bewundern die Mitarbeiter ihre Führungskraft; auf der Ebene 4 stehen die Mitarbeiter loyal zu ihrer Führungskraft. Warum das so ist? Sie gewinnen das Herz Ihrer Mitmenschen, wenn Sie ihnen dabei helfen, persönlich zu wachsen.

Eine meiner wertvollsten Mitarbeiterinnen ist Sheryl Fleisher. Als sie zu unserem Team stieß, war sie nicht der Typ, der sich viel mit anderen abgibt. Ich begann eng mit ihr zusammenzuarbeiten, bis sie schließlich echtes Interesse für ihre Mitmenschen entwickelte. Heute unterstützt sie erfolgreich andere in ihrer Entwicklung. Sheryl bringt mir in meiner Führungsrolle unbedingte Loyalität entgegen, und wir beide kennen den Grund dafür. Die Zeit, die ich in sie investiert habe, hat zu einer positiven Veränderung geführt. Sie wird mir nie vergessen, was ich für sie getan habe. Interessanterweise war die Zeit, die sie ihrerseits in andere investiert hat, wiederum für mich von großem Nutzen. Auch ich werde nie vergessen, was sie für mich getan hat.

Der Kern der leitenden Mitarbeiter um Sie herum sollte vollständig aus Menschen bestehen, die Sie bereits einmal persönlich berührt haben oder denen Sie in ihrer Entwicklung weitergeholfen haben. Wenn das der Fall ist, dann bringen Ihnen Ihre engsten Mitarbeiter und auch jene, die wiederum von diesem engsten Führungsstab berührt werden, Zuneigung und Loyalität entgegen.

Wenn Sie als Führungsperson die Ebenen des Einflusses hinaufsteigen, gibt es allerdings ein potenzielles Problem, das die Harmonie der Gruppe stören könnte, die Sie um sich herum entwickelt haben. Es könnte Ihnen entgehen, dass es eine große Zahl neue Personen um Sie herum gibt, die Sie als eine Führungskraft allein aufgrund Ihrer Position betrachten, weil Sie bisher noch keinen Kontakt zu ihnen hatten. Die folgenden Vorschläge werden Ihnen dabei helfen, ein Mitarbeiterentwickler zu werden:

Wandern Sie langsam durch die Menge

Finden Sie einen Weg, wie Sie mit jedem in Kontakt bleiben können. Als ich noch als Pfarrer tätig war, bin ich in meiner Gemeinde mit ihren 5000 Mitgliedern so verfahren:

- Namen lernen anhand des bebilderten Kirchenverzeichnisses.
- Mitteilungskarten für die Gemeinde bereitstellen und die Karten lesen, wenn sie abgegeben werden (etwa 250 gingen pro Woche ein).
- Jeden Aufnahmefragebogen neuer Bewerber um eine Mitgliedschaft lesen.
- Alle mir zugesandten Briefe lesen und beantworten.
- Besuch einer Veranstaltung jeder Sonntagsschulklasse pro Jahr.

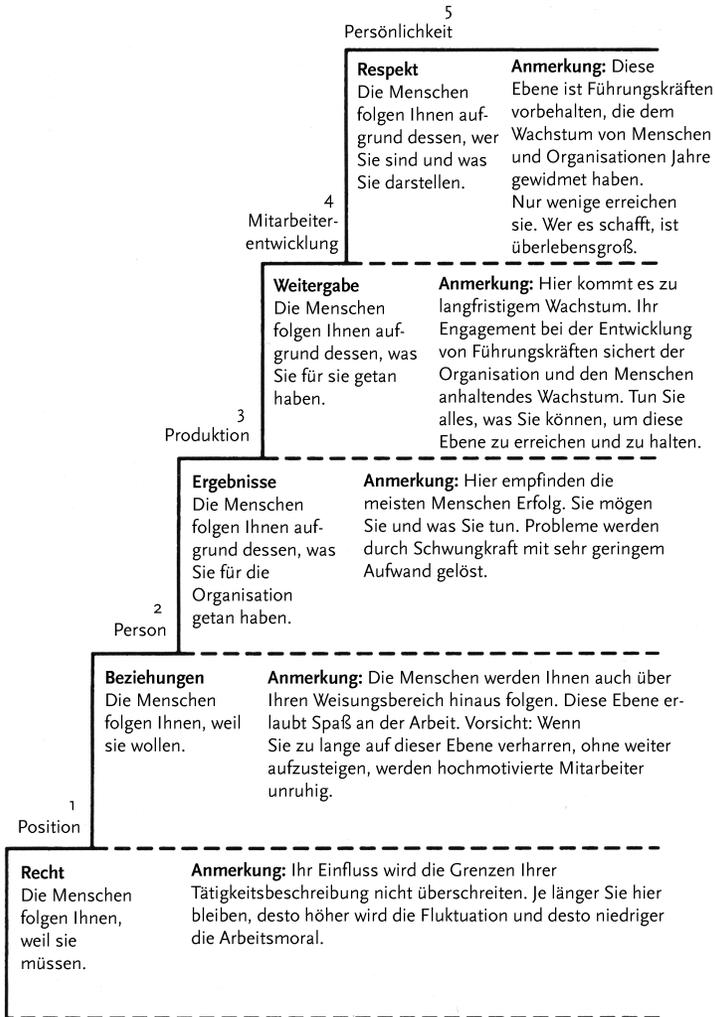
Entwickeln Sie zuverlässige Führungskräfte

Ich treffe und schule systematisch die Personen, die in der Organisation Einfluss haben. Diese geben dann an die anderen weiter, was ich ihnen vermittelt habe.

Ebene 5: Persönlichkeit

Dieser Ebene wird nur wenig Zeit gewidmet, da die meisten von uns dieses Niveau noch nicht erreicht haben. Erst ein ganzes Leben erwiesener Führungsstärke erlaubt uns, auf der Ebene 5 zu verweilen und zutiefst befriedigende Anerkennung zu ernten. Ich tue das – eines Tages möchte ich ganz oben auf dieser Ebene sitzen. Das ist machbar.

Die fünf Ebenen des Führens



Die Führungsleiter hinauf

Hier noch einige zusätzliche Erkenntnisse über den Weg die Ebenen des Führens hinauf:

Je höher Sie steigen, desto länger dauert es

Jedes Mal, wenn Sie eine neue Arbeit aufnehmen oder einen neuen Freundeskreis eröffnen, fangen Sie wieder auf der untersten Ebene an und müssen sich Schritt für Schritt emporarbeiten.

Je höher Sie steigen, desto höher das Niveau des Engagements

Das zunehmende Engagement ist eine Straße, die in beide Richtungen befahren wird. Höheres Engagement wird nicht nur von Ihnen verlangt, sondern auch von den anderen beteiligten Personen. Wenn Führungskraft oder auch Gefolgsleute nicht bereit sind, die Opfer zu bringen, die eine neue Ebene von ihnen erfordert, wird sich der Einfluss verringern.

Je höher Sie steigen, desto einfacher ist es zu führen

Beachten Sie die Steigerung von Ebene 2 bis hinauf zur Ebene 4. Von »Man schätzt Sie« geht es über »Man schätzt Sie aufgrund Ihrer Leistungen für alle« bis zu »Man schätzt Sie wegen Ihrer Leistungen für jeden persönlich«. Jede Ebene, die von Führungskraft und Gefolgsleuten erreicht wird, fügt einen weiteren Grund hinzu, weshalb die Menschen bereit sein werden, Ihnen zu folgen.

Je höher Sie steigen, desto größer das Wachstum

Zu Wachstum kommt es nur, wenn wirksame Veränderungen erfolgen. Veränderungen werden leichter, wenn Sie die Ebenen des Führens hinaufsteigen. Wenn Sie aufsteigen, werden andere Ihnen zugestehen, erforderliche Änderungen vorzunehmen, und Sie sogar dabei unterstützen.

Sie verlassen nie das Basis-Level

Jede Ebene ruht auf der darunterliegenden und bricht ein, wenn diese vernachlässigt wird. Wenn Sie zum Beispiel von einer Ebene Person (Beziehungen) auf die Ebene Produktion (Ergebnisse) wechseln und aufhören, sich für die Menschen zu interessieren, die

Ihnen folgen und Ihnen bei der Produktion helfen, können diese das Gefühl entwickeln, ausgenutzt zu werden. Je höher die Ebene, die Sie erreichen, desto tiefer verwurzelt und fester wird Ihre Führungsrolle bei der Person oder Gruppe sein, die Sie leiten.

**Wenn Sie eine Gruppe von Menschen leiten,
werden Sie nicht mit allen auf einer Ebene sein**

Nicht jeder wird in gleicher Weise auf Ihre Führung reagieren.

**Damit Ihre Führung erfolgreich bleibt, ist entscheidend,
dass Sie die übrigen Einflussnehmer in der Gruppe
auf die höheren Ebenen mitnehmen**

Der von Ihnen und den übrigen Führungskräften gemeinsam ausgeübte Einfluss wird dafür sorgen, dass die anderen Ihnen folgen. Wenn das nicht so ist, wird es zu unterschiedlichen Interessen und Loyalitäten in der Gruppe kommen.

Schlussfolgerungen zum Thema Einfluss

Wir haben jetzt eine Skizze angefertigt, die verstehen hilft, worin Einfluss besteht und wie er sich ausweiten lässt. Die Skizze zeigt, dass Sie zwei Dinge berücksichtigen müssen, um an die Spitze zu gelangen:

1. Wissen, auf welcher Ebene Sie sich im Moment befinden

Da Sie sich gegenüber den unterschiedlichen Personen auf verschiedenen Ebenen befinden werden, müssen Sie wissen, wer sich auf welcher Ebene befindet. Wenn die einflussreichsten Personen der Organisation sich auf den höchsten Ebenen befinden und Sie unterstützen, dann wird für Sie Erfolg bei der Führung anderer erreichbar sein. Wenn die einflussreichsten Personen sich auf den höchsten Ebenen befinden und Sie nicht unterstützen, wird es bald zu Problemen kommen.

2. Die auf jeder Ebene für den Erfolg erforderlichen Fähigkeiten kennen und anwenden

Im Folgenden sind eine Reihe von Charakteristika aufgelistet, die zunächst vollkommen beherrscht werden müssen, bevor ein Aufstieg auf die nächsthöhere Ebene möglich ist.

Ebene 1: Position/Rechte

- Ihre Tätigkeitsbeschreibung genau kennen.
- Die Geschichte der Organisation parat haben.
- Die Geschichte der Organisation zu den Personen in der Organisation in Beziehung setzen (mit anderen Worten: Ein Teamarbeiter sein).
- Verantwortung übernehmen.
- Die Arbeit beständig ausgezeichnet erledigen.
- Mehr tun als erwartet wird.
- Kreative Ideen zu Veränderungen und Verbesserungen beisteuern.

Ebene 2: Person/Beziehungen

- Aufrichtige Zuneigung zu Ihren Mitmenschen empfinden.
- Ihre Mitarbeiter erfolgreicher machen.
- Mit den Augen anderer sehen.
- Menschen höher schätzen als Abläufe.
- Darauf achten, dass beide Seiten einen Gewinn davontragen, oder es bleiben lassen.
- Andere mit auf Ihre Reise nehmen.
- Mit schwierigen Zeitgenossen besonnen umgehen.

Ebene 3: Produktion/Ergebnisse

- Wachstum ankurbeln und Verantwortung übernehmen.
- Eine Zielvorgabe entwickeln und ihr folgen.
- Ihre Tätigkeitsbeschreibung und Ihre Energie zum integralen Bestandteil dieser Zielvorgabe machen.
- Rechenschaftspflicht für Ergebnisse entwickeln und damit bei sich selber anfangen.
- Wissen und tun, was hohe Erträge bringt.

- Die Strategie und die Visionen der Organisation kommunizieren.
- Zum Motor für Veränderungen werden und einen Sinn für richtige Timing entwickeln.
- Die schwierigen Entscheidungen treffen, die einen spürbaren Unterschied herbeiführen.

Ebene 4: Mitarbeiterentwicklung/Weitergabe

- Erkennen, dass die Menschen Ihr wertvollstes Vermögen sind.
- Die Priorität auf die Mitarbeiterentwicklung setzen.
- Ein Vorbild sein, dem andere folgen können.
- Ihre Führungsanstrengungen in die besten 20 Prozent Ihrer Leute investieren.
- Führungskräften in Schlüsselpositionen Wachstumschancen einräumen.
- In der Lage sein, andere Gewinnertypen/Produzenten auf das gemeinsame Ziel einzuschwören.
- Sich mit einem engen Führungszirkel umgeben, der Ihre Leitung ergänzt.

Ebene 5: Persönlichkeit/Respekt

- Ihre Gefolgsleute sind loyal und aufopferungsvoll.
- Sie haben Jahre als Mentor und Former von Führungskräften verbracht.
- Sie sind ein staatsmännischer Berater, dessen Meinung gefragt ist.
- Ihre größte Freude besteht darin, andere wachsen und sich entwickeln zu sehen.
- Sie überschreiten die Grenzen der Organisation.

Jeder ist eine Führungskraft, weil jeder jemanden beeinflusst. Nicht jeder wird eine große Führungskraft werden, aber jeder kann eine bessere Führungskraft werden. Bleiben nur noch zwei Fragen zu beantworten: »Wollen Sie Ihr Führungspotenzial freisetzen?« Und: »Wollen Sie Ihr Führungsgeschick zur Besserung der Menschheit einsetzen?« Bei beiden Zielen will Ihnen dieses Buch helfen.

Mein Einfluss

Ein Dutzend Leben kreuze ich,
Bevor der Tag verweht,
Wirk Gutes oder Schlechtes, bis
Die Sonne untergeht.

Den allergrößten Wunsch nun schließ
In mein Gebet ich ein:
Herr, lass die Treffen dieses Tags
Den andern hilfreich sein.⁷⁾

Schritte zur Freisetzung Ihres Führungspotenzials

Wiederholung:

1. Führung ist _____.
2. Die fünf Ebenen des Führens sind:
 - (1) _____
 - (2) _____
 - (3) _____
 - (4) _____
 - (5) _____
3. Auf welcher Ebene befinde ich mich zurzeit gegenüber den meisten Menschen?

4. Auf welcher Ebene befinde ich mich zurzeit gegenüber anderen einflussreichen Personen?

Aufgaben:

- I. Listen Sie hier die fünf einflussreichsten Personen Ihrer Organisation auf.
 - (a) Auf welcher Einflussebene befinden Sie sich diesen gegenüber?

- (b) Auf welcher Einflussebene befinden diese sich anderen gegenüber?
2. Verbringen Sie jeden Monat eine Stunde mit jeder dieser fünf einflussreichen Personen einzeln und bauen Sie eine Beziehung zu ihnen auf.
 3. Verbringen Sie jeden Monat zwei Stunden mit diesen einflussreichen Personen als Gruppe, um sie zu entwickeln. Verbringen Sie eine dieser beiden Stunden damit, ein Kapitel dieses Buches zu wiederholen. Verbringen Sie die zweite Stunde mit einem gemeinsamen Projekt zur Optimierung Ihrer Organisation.
 4. Wiederholen Sie die Charakteristika jeder der fünf Ebenen des Führens und notieren Sie drei, in denen Sie selbst schwach sind und sich weiterentwickeln müssen.
 - (1)
 - (2)
 - (3)

