1. KAPITEL

# Führungspersönlichkeiten bringen andere voran

*Führungspersönlichkeiten sehen die Zukunft voraus. Sie befinden sich am Rande des vertrauten Terrains, patrouillieren an der Grenze zwischen „Heute" und „Morgen", um Entwicklungstendenzen aufzuspüren. Sie helfen anderen, sich ebenfalls ein Bild von der Zukunft zu machen, geleiten sie durch unerwartete Situationen und inspirieren sie, sich nach einer besseren Wirklichkeit zu sehnen. Die Aufgabe einer Führungskraft, Ihre Aufgabe, besteht darin, durch empathische Kommunikation den Weg der Veränderung für Ihr Team zu erhellen – ihm als Fackelträger zu dienen.*

Führungspersönlichkeiten sehen die Zukunft jedoch nicht nur voraus: Sie gestalten aktiv und bringen sie voran. Ein typisches Merkmal echter Führungspersönlichkeiten ist die Fähigkeit, Vordenker zu sein. Schauen Sie sich einmal um: Das Smartphone in Ihrer Hand, den Kaffee in Ihrer Tasse und den Bodenbelag unter Ihren Füßen gibt es nur, weil ein wagemutiger Pionier eine zündende Idee hatte und andere für seine Vision zu begeistern verstand.

Ein gesundes Unternehmen sollte fortwährend in Bewegung sein, neue Zukunftsszenarien begrüßen und sich darauf einstellen. Der Wandel im Geschäftsleben vollzieht sich heute so rasant, dass niemand mehr in aller Ruhe vorausplanen kann – Veränderung ist ein Bewusstseinszustand geworden. Auch Sie müssen ständig Veränderungen vornehmen, damit Ihre Organisation bereit und fähig ist, sich der Zukunft anzupassen. Ohne diesen Willen und den Antrieb zum Wandel laufen Sie Gefahr, dass Ihre Produkte oder Dienstleistungen in einem Jahr oder achtzehn Monaten nicht mehr relevant sind. Fackelträger wie Steve Jobs, Howard Schultz, der Jazzposaunist Ray Anderson mit seinem unverkenn-



9783527509058_Illuminate_dt.indd 9 02.03.17 15:17

baren Stil, Konzernvorstände wie Anne Mulcahy oder Lou Gerstner, Dr. Martin Luther King und andere in diesem Buch beschriebene Führungspersönlichkeiten gehören zu den Besten ihres Metiers, weil sie die Kunst der Erfindung und stetigen Neuerfindung beherrschten.

Ein weit verbreitetes Symbol im Geschäftsleben, das den Weg von der augenblicklichen Position zur künftigen Position kennzeichnet, ist die S-Kurve. Sie stellt den Lebenszyklus eines Unternehmens in der Start-, Wachstums- und Reifephase dar. Mit dem Erfolg, den ein Unternehmen hat, tritt oft ein Stillstand ein, und damit gerät es unweigerlich in eine Abwärtsspirale. Um diesem Schicksal zu entgehen und auf lange Sicht erfolgreich zu sein, muss sich Ihr Unternehmen fortwährend neu erfinden, indem es neue Produkte oder Initiativen entwickelt, mit denen es neue S-Kurven durchläuft. Während Sie künftige Bedürfnisse voraussehen, um sicherzugehen, dass sie zur richtigen Zeit am richtigen Ort in der Zukunft ankommen, führt eine S-Kurve zur nächsten, reiht sich eine epische Erzählung von Wachstum und Erfolg an die andere.

### Der Aufbruch in die Zukunft erzeugt Ängste

Der brennende Wunsch, etwas von Bedeutung zu schaffen, schlummert in jedem Fackelträger; wie dieser Wunsch kommuniziert wird, entscheidet darüber, ob wir unser Ziel erreichen. Menschen zu führen erfordert nicht nur ein Gespür für bevorstehende Veränderungen, sondern auch die Fähigkeit, sich eine bessere Zukunft auszumalen und dieses Vorstellungsbild anderen auf eine Weise zu vermitteln, die sie anfeuert, uns auf dem Weg dorthin zu folgen.

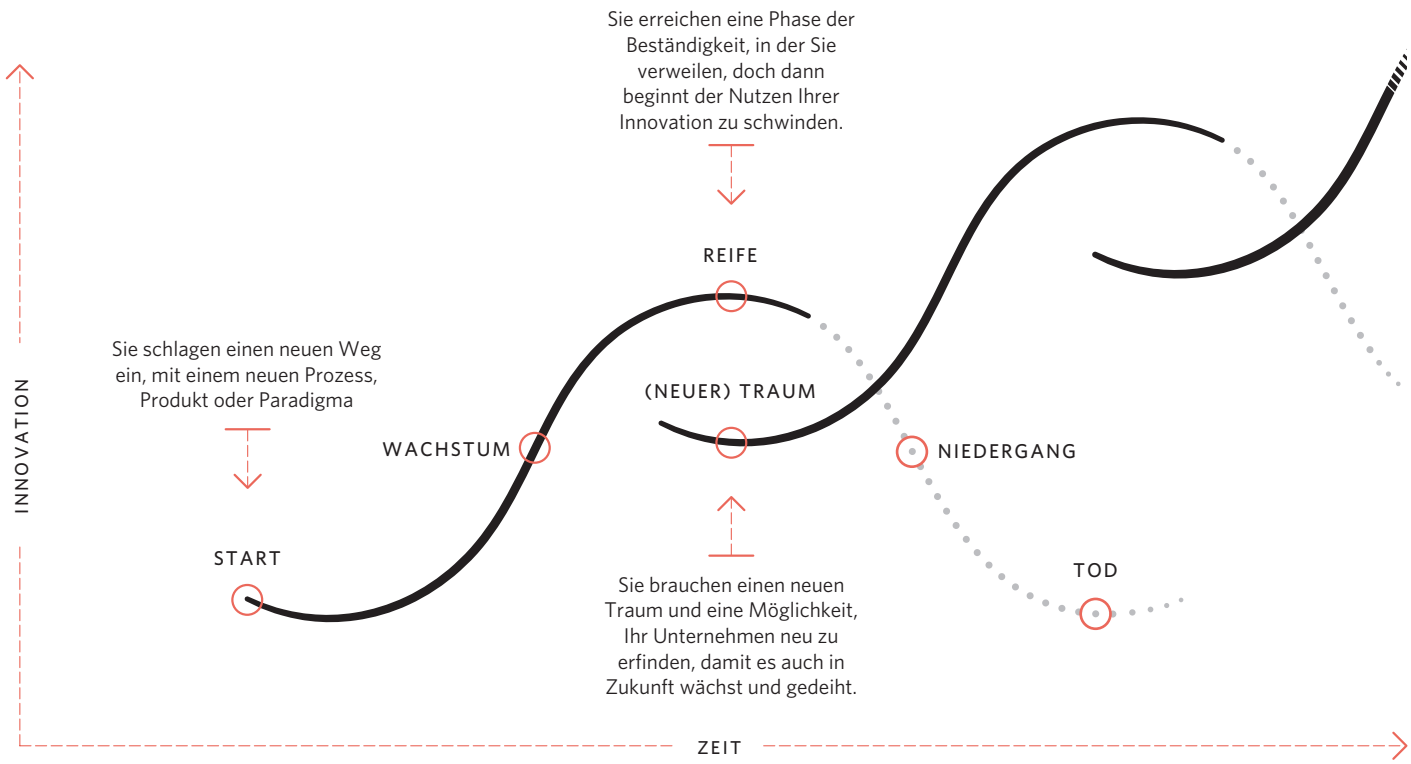
Doch niemand ist imstande, diese Zukunft mit absoluter Klarheit vor sich zu sehen. Bisweilen fühlt sie sich nahe und erreichbar an. Zu einer anderen Zeit erscheint sie weit entfernt und turbulent oder ein vages Traumbild zu sein, dem es an Einzelheiten mangelt. Der Weg, der vor Ihnen liegt, ist mit Drehungen und Wendungen gespickt, weil Sie Ihre Pläne immer wieder anpassen müssen, wenn Sie im Verlauf der Reise Rückmeldungen erhalten und neue Erkenntnisse gewinnen.

Da es keine Landkarte gibt, nach der sie sich richten können, macht die Zukunft den meisten Menschen Angst. Ihre Weggefährten oder `Reisenden` müssen aus einem tiefen Talkessel aufbrechen, um den Gipfel eines hohen Berges in weiter Ferne zu erreichen, und dabei zahlreiche Prüfungen bestehen – beispielsweise furchteinflößende Beutegreifer bekämpfen und tückische Passagen überwinden – , und das alles, um Ihnen bei der Verwirklichung Ihrer Vision zu helfen. Der Weg führt nicht schnurgerade von A nach B, sondern gleicht einer Heldenreise mit zahlreichen Unwägbarkeiten. Sie brauchen einen ganzen Tross, der sich Ihnen anschließt, um sie zu bewältigen: Mitarbeiter, Kunden, Partner und Investoren. Die Entscheidung, Sie zu begleiten, fällt ihnen keineswegs leicht, sodass Ihre Empathie und Führungskompetenz umso wichtiger sind, wenn Sie als Fackelträger vorausgehen und den Weg erhellen.



9783527509058_Illuminate_dt.indd 10 02.03.17 15:17

*Innovationslebenszyklus*



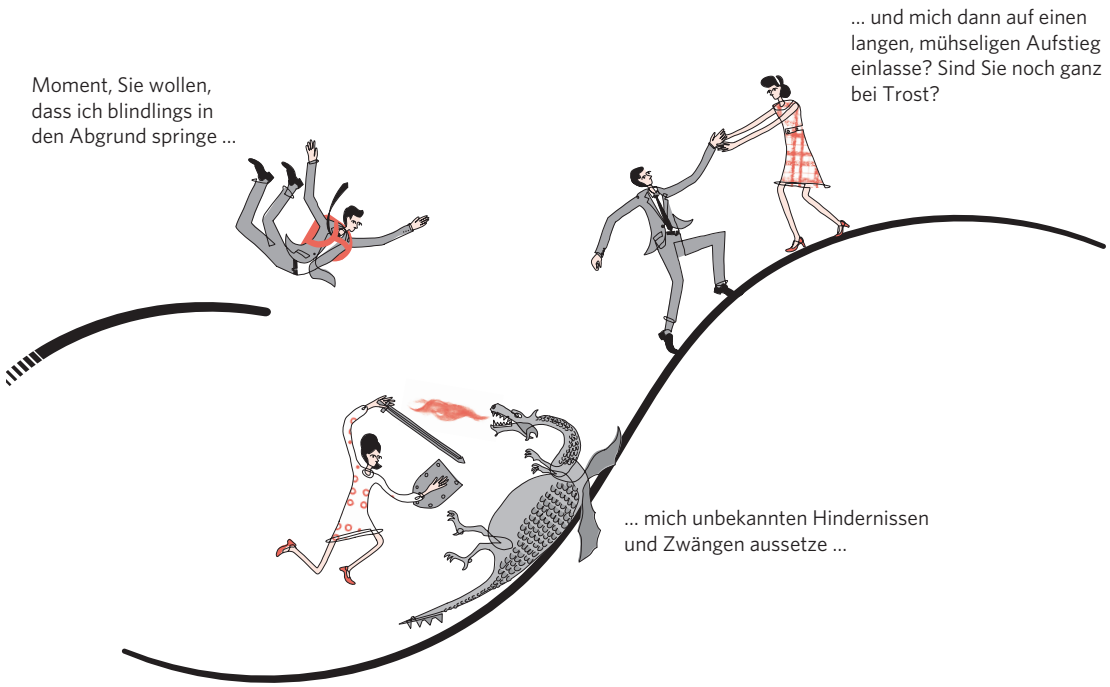

### Die Ungewissheit versursacht Konflikte bei Ihren Gefährten

Aus Ihrer Warte trägt Ihr Plan dazu bei, eine bessere Zukunft zu erschaffen, aber das könnten Ihre Reisenden anders sehen. Viele betrachten Ihr Ansinnen mit kritischem Blick und bevorzugen die Welt, die ihnen vertraut ist, wollen keine Störung. Im Allgemeinen gilt: Je mehr Vorteile ihnen das Zukunftsszenario bringt, desto eher werden sie sich dafür einsetzen, und je mehr sie zu verlieren haben, desto verbissener werden sie für den Erhalt des Status quo kämpfen. Die meisten würden sich lieber ihren aktuellen Aufgaben widmen und ihr Pensum abarbeiten, als sich blindlings auf etwas Neues einzulassen, vor allem, da sie wissen, dass Veränderungen hart und riskant sind. Um Ihre Mitreisenden an die Hand zu nehmen und sicher in die Zukunft zu geleiten, müssen Sie ihre Reaktionen einkalkulieren, indem sie jeden Schritt auf dem Weg aus ihrer Perspektive durchleuchten.



9783527509058_Illuminate_dt.indd 11 02.03.17 15:17

*Veränderungen wirken sich auf die Reisenden aus*




*Jede Kurve stellt eine Veränderung auf der Wegstrecke dar, bei der Ihre Reisenden eine Reihe von Emotionen durchlaufen.*

Einige Abschnitte der Wegstrecke sind relativ leicht zu bewältigen, und in diesen Augenblicken werden Ihre Reisenden eher bereit sein, sich zu engagieren. Andere Etappen sind mit Ungewissheit befrachtet, was zur Folge hat, dass sie sich unter Umständen gegen den Wandel sperren. Der Widerstand mag einer auf Sturheit basierenden Verweigerung gleichen, aber Sie sollten verstehen, dass er eine natürliche Angstreaktion auf das Unbekannte darstellt. Wenn Ihre Reisenden Ihnen auf dem Weg zu Ihrem Zukunftshorizont folgen, durchlaufen sie eine Reihe nachvollziehbarer Gefühle. Diese Gefühle sind berechtigt, real und sollten nicht ignoriert werden.



9783527509058_Illuminate_dt.indd 12 02.03.17 15:17

### Erstellen Sie eine Landkarte von den Phasen Ihres Projekts

Um Mitarbeitern den Weg durch Ihr Projekt weisen zu können, müssen Sie sich die einzelnen Etappen bewusst machen, die Sie und Ihre Reisenden durchlaufen. Nach eingehenden Studien der Veränderungsprozesse in der Geschäftswelt und der Gesellschaft haben wir fünf Phasen ermittelt, die jedes neue, risikoreiche Projekt kennzeichnen: Traum, Sprung, Kampf, Aufstieg und Ankunft. Wenn Sie mit diesen Phasen vertraut sind, sorgen Sie für positive Erfahrungen bei Ihren Mitreisenden und den Erhalt ihrer Energie, unabdingbare Voraussetzungen, um Ihren Traum zu verwirklichen.

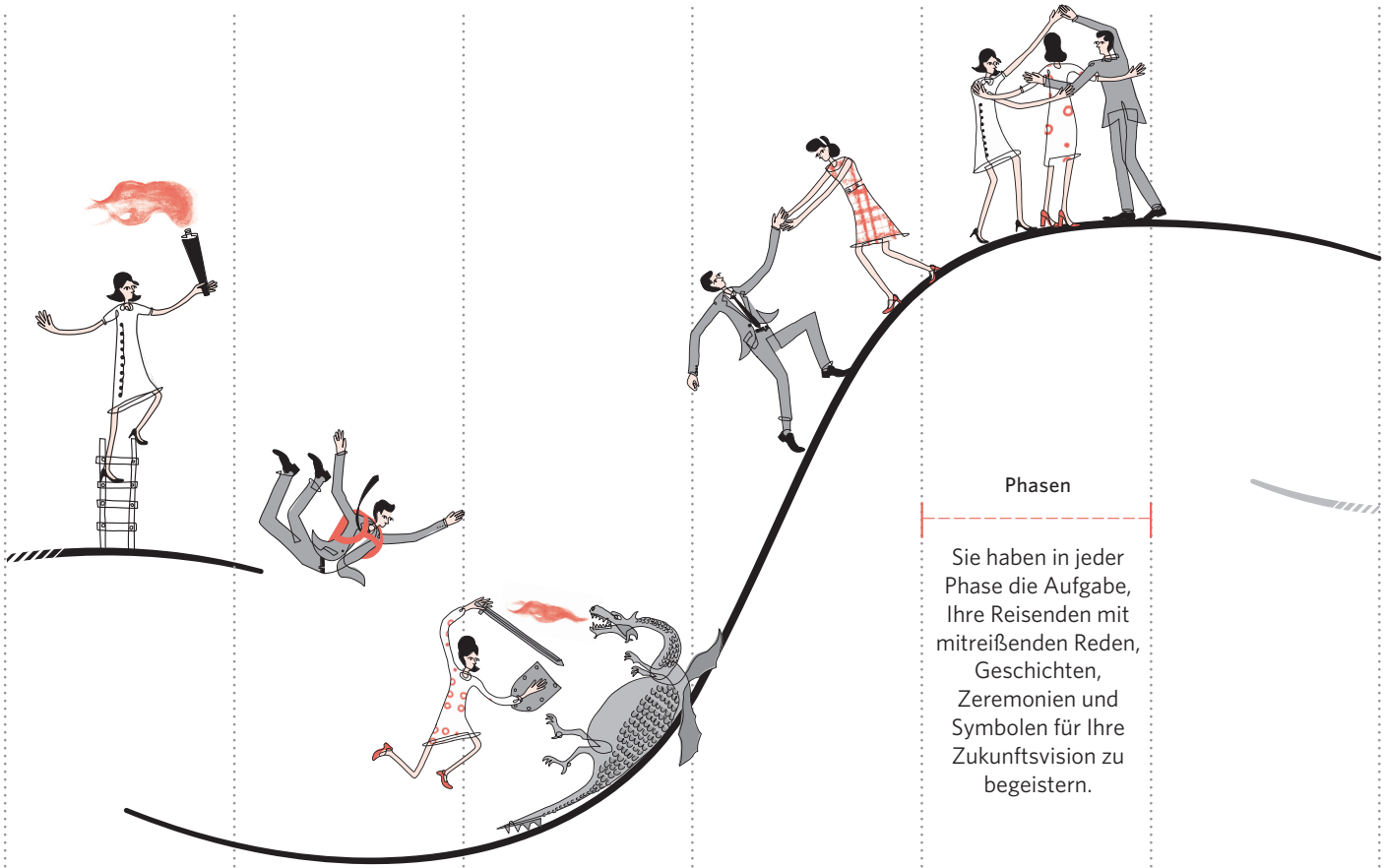
Als Fackelträger müssen Sie die Fähigkeit entwickeln, auf eine Weise zu kommunizieren, die Herz und Verstand in kritischen Augenblicken befeuern, wenn beispielsweise die Idee zum ersten Mal praktisch umgesetzt oder die erfolgreiche Realisierung gefeiert wird. Doch die eigentliche Herausforderung besteht darin, das Interesse Ihrer Reisenden durch einen fortlaufenden, inhaltlich bedeutungsvollen und zeitnahen Kommunikationsfluss aufrechtzuerhalten.

Um die Hoffnung zu stärken, müssen Sie die Beschaffenheit des vor Ihnen liegenden Weges erläutern, das gemeinsame Vorhaben und Ihre Zielvorstellungen unmissverständlich und überzeugend schildern, um Ihr Team dafür zu begeistern. Stellen Sie sich vor, Sie könnten die Topografie vorab aus der Vogelperspektive erforschen, Hindernisse voraussehen und Ihre Erkenntnisse im Anschluss nutzen, um den Weg in allen Einzelheiten zu skizzieren. Entwickeln Sie dieses übergeordnete Zukunftsbild, um Ihren Mitreisenden vor Augen zu führen, woher sie kommen, wo sie sich derzeit befinden und wohin sie gehen.



9783527509058_Illuminate_dt.indd 13 02.03.17 15:17

*Anatomie einer Projektlandschaft*






9783527509058_Illuminate_dt.indd 14 02.03.17 15:17

### Der Transformationsprozess folgt der Struktur einer Erzählung

Sie werden feststellen, dass Ihr Projektstrukturplan wie eine Erzählung aus Einleitung, Hauptteil und Schluss besteht. Veränderungen weisen ein klar erkennbares Muster auf; sie folgen der Struktur einer epischen Dichtung, einer der ältesten Erzählformen, die es gibt. Legenden wie *Beowulf, Odyssee, Mahabharata* – aber auch Heldenreisen neueren Datums wie in dem Film Der Hobbit oder in Der Herr der Ringe – erzählen die Geschichte eines nachhaltigen inneren Wandels. Ihre Reisenden gleichen den Protagonisten in diesen Erzählungen, die vertrautes Terrain verlassen und sich in unbekannten Welten behaupten müssen, auf der Suche nach der verheißenen Belohnung. Unterwegs werden die Gefährten vielfältigen Bewährungsproben ausgesetzt und mit ihren Grenzen konfrontiert, um schlussendlich erschöpft aber klüger nach Hause zurückzukehren.

Menschen lieben Abenteuergeschichten, weil sie zeigen, wie Superhelden atemberaubende Herausforderungen bewältigen und geläutert aus ihnen hervorgehen. Solche Geschichten fühlen sich dennoch real an, weil sie Kämpfe widerspiegeln, denen auch wir uns in unserem eigenen Leben stellen müssen und aus denen wir siegreich hervorzugehen hoffen.

Geschichten haben die Macht, Veränderungen zu fördern, und die Struktur einer Erzählung als Rahmen für Ihr eigenes episches Projekt zu nutzen, kann dem Erhalt der Motivation bei allen Beteiligten dienen. Sie trägt außerdem dazu bei, den Blick auf das emotionale Dilemma der Gefährten zu richten und den Verlauf der Reise mit ihren Augen zu betrachten. Ihre Reisenden müssen verstehen, was Sie von Ihnen verlangen, wenn Sie sich auf das Abenteuer einlassen, das reichen Lohn verspricht.

Ähnlich wie bei einer Heldenreise umfasst der Projektstrukturplan ein weitläufiges Terrain und eine lange Zeitspanne. Aufgrund des gewaltigen Umfangs und der oftmals komplexen Reihenfolge der Ereignisse haben Legenden von epischen Ausmaßen meistens einen Erzähler – im Wesentlichen der Fackelträger der Geschichte –, der die Begebenheiten erläutert und ihren Sinngehalt deutet.

Als Übermittler des Handlungsablaufs weiß der Erzähler in der Regel Dinge, die andere im Augenblick noch nicht verstehen können oder verstehen würden. Er nutzt sein Wissen, um die Situation zu erhellen und vergangene, gegenwärtige und zukünftige Entwicklungen aufzuzeigen. Er oder sie verfügt über die Fähigkeit, das unbekannte Terrain vor sich zu sehen und den inneren Dialog der Charaktere in der Erzählung wahrzunehmen, wobei er den Zuhörern hilft, sich auch auf der emotionalen Ebene in den Helden hineinzuversetzen.

Als Fackelträger Ihres Projektes sind Sie mit dem Erzähler des Heldenepos vergleichbar, weil Sie die Bedeutung des Aufbruchs zu neuen Ufern kommunizieren und die Ereignisse oder Prüfungen erläutern müssen, die Ihre Mitreisenden unterwegs erwarten. Fackelträger aktivieren die Reisenden in kritischen Augenblicken und erhöhen die positive Spannung angesichts des bevorstehenden Abenteuers.



9783527509058_Illuminate_dt.indd 15 02.03.17 15:17

Stellen Sie sich Ihr Projekt als eine epische Erzählung vor, in der Ihre hochgeschätzten Gefährten eine Heldenreise antreten, die Hindernisse auf ihrem ereignisreichen Weg beseitigen und dabei sich selbst und ihre Welt von Grund auf verwandeln.

**Die fünf Phasen eines Projektstrukturplans gleichen der Struktur einer Erzählung**

### Beginn der Geschichte

Ein Held, der klar zuzuordnen und liebenswert ist, macht sich auf, um ein Abenteuer zu bestehen.

**Traumphase**

Ihre Weggefährten haben die Wahl, an Ort und Stelle zu verharren oder zu der Schlussfolgerung zu gelangen, dass sie eine wichtige Rolle bei der Realisierung Ihres TRAUMES spielen.

**Sprungphase**

Ihre Reisenden müssen akzeptieren, dass nichts so bleiben wird, wie es ist, und das Für und Wider der Opfer ausloten, die ihnen abverlangt werden, bevor sie sich bereit erklären, den SPRUNG zu wagen.

### Mitte der Geschichte

Der Held stößt auf scheinbar unüberwindliche Hindernisse, die seine Entschlossenheit auf die Probe stellen.

**Kampfphase**

Wenn Reisende auf Widerstände stoßen, wird der Weg lang und beschwerlich. Dadurch gerät die Tragfähigkeit ihres Engagements auf den Prüfstand. Sie rüsten sich nur dann zum KAMPF, wenn …

**Aufstiegsphase**

… ihr Entschluss feststeht, die Talsohle hinter sich zu bringen und mit dem AUFSTIEG zu beginnen, ein Unterfangen, das gewöhnlich viel Zeit in Anspruch nimmt. Was sie erwartet, ist Kampf, Aufstieg, Kampf und abermaliger Aufstieg.

### Ende der Geschichte

Der Held erreicht das angestrebte Ziel; die Reise hat ihn oder sie von Grund auf verwandelt.

**Ankunftsphase**

Nach einem letzten mutigen Vorstoß erreichen die Reisenden das Ziel; bei ihrer ANKUNFT kommen sie in den Genuss der versprochenen Belohnung und der Anerkennung ihrer erfolgreichen Bemühungen. Sie haben das Gefühl, durch die nützlichen Fähigkeiten, die sie unterwegs erworben haben, zu einer Schicksalsgemeinschaft zusammengeschweißt und gestärkt worden zu sein, gerade rechtzeitig, um ein neues Abenteuer ins Auge zu fassen.

Sie sehen, dass die beiden mittleren Etappen, Kampf- und Aufstiegsphase, besonders mühevoll sind. Würde man Ihr Projekt verfilmen, fänden hier die meisten Aktivitäten statt, und der Protagonist müsste etliche Prüfungen bestehen. Die Spannung, die sich in diesen Abschnitten der Reise aufbaut, treibt Ihr Vorhaben voran, weil sie die Entschlossenheit Ihrer Gefährten stärkt, den eingeschlagenen Weg auch dann fortzusetzen, wenn er holperig wird.

Die primäre Aufgabe des Fackelträgers besteht darin, die Erzählung, die das Herzstück des Projekts bildet, im Blick zu behalten, in einen übergeordneten Rahmen einzufügen und anderen zu vermitteln. Um Ihre Mitreisenden zu motivieren, Ihnen zu folgen, benötigen Sie das strategische Rüstzeug eines



9783527509058_Illuminate_dt.indd 16 02.03.17 15:17

Fackelträgers: Reden, Geschichten, Zeremonien und Symbol, die schwierige Übergänge erleichtern und Ihre Gefährten mitreißen.

### Nutzen Sie aufbauende Momente, um Ihre Reisenden auf Kurs zu halten

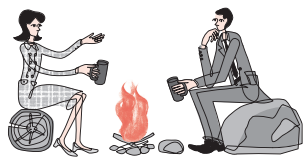
Jede Phase Ihres Projekts setzt sich aus einer Aneinanderreihung von Situationen zusammen, die Aufschluss über die Fortschritte geben und gleichzeitig Raum für Ihre Mitreisenden schaffen, um Atem zu schöpfen. In solchen Zeiten bieten Reden, Geschichten und Zeremonien nicht nur ein Forum für Kommunikation und Ideenaustausch, sondern auch eine willkommene Verschnaufpause, eine kurze Rückzugsmöglichkeit aus der Tretmühle der alltäglichen Aktivitäten. Berücksichtigen Sie bei der Planung Ihrer Strategie solche aufbauenden Momente und überlegen Sie, wie Sie diese kennzeichnen könnten. Legen Sie die Arbeit auf Eis, um Ihren Reisenden Gelegenheit zu geben, sich zusammenzusetzen und ihre gemeinsamen Erfahrungen zu erörtern.



9783527509058_Illuminate_dt.indd 17 02.03.17 15:17

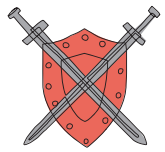
*Der Werkzeugkoffer des Fackelträgers*

Reden halten



Geschichten erzählen

Zeremonien durchführen



Symbole einsetzen

Wenn sich Menschen zusammenfinden, um ein gemeinsames Ziel zu verfolgen, und den Schulterschluss proben, kann sich eine magische Wirkung entfalten. Der Soziologe Émile Durkheim prägte den Begriff „Kollektivbewusstsein“, um das Gefühl zu beschreiben, das mit solchen Erfahrungen einhergeht. Es kann den Zusammenhalt nachhaltig stärken, vor allem, wenn die Gruppe bestrebt ist, gemeinsam ein bestimmtes Ziel zu verfolgen.

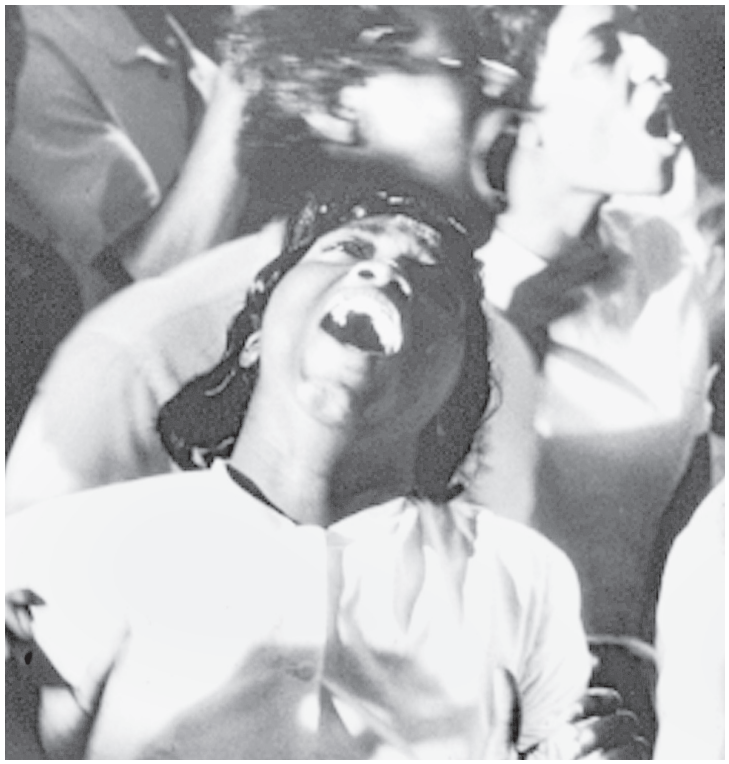
In einem Moment des Kollektivbewusstseins treten die individuellen Identitäten der Gruppenmitglieder in den Hintergrund und es entsteht das Gefühl, Teil eines übergeordneten Ganzen zu sein. Durkheim beschrieb diesen Wandel folgendermaßen: *„Zur gleichen Zeit fühlen sich alle Weggefährten [einer Person] in gleicher Weise verwandelt und bringen dieses Gefühl durch ihre Zurufe, Gesten und allgemeine Haltung zum Ausdruck; es ist, als wären sie in eine andere Welt versetzt.“*



9783527509058_Illuminate_dt.indd 18 02.03.17 15:17

Dieses Zugehörigkeitsgefühl zu einem größeren Ganzen trägt dazu bei, gemeinsame Wertvorstellungen, Überzeugungen und Regeln innerhalb einer Gruppe zu verankern. Transzendierende Momente wie diese können außerdem eine läuternde Wirkung haben; sie fördern die Konzentration und Entladung von Emotionen zu einem Zeitpunkt der Reise, an dem sich Spannungen aufgebaut haben. Sie reinigen die aufgeladene Atmosphäre, beleben Ihre Mitreisenden und verleihen Kraft für den weiteren Weg.

Sobald Sie sich dem Ende einer Projektphase nähern, sollten Sie mitreißende Reden, Erzählungen und Zeremonien einbauen, um aufbauende Momente zu schaffen und Ihre Reisenden darauf hinzuweisen, welche Wegstrecke sie bereits bewältigt haben. Nun ist die Zeit gekommen, um das Erreichte zu feiern, sodass sie zuversichtlich und entschlossen die nächste Phase in Angriff nehmen können.



*Während der Bürgerrechtsdemonstrationen in den USA pflegten die Aktivisten Freiheitslieder als Ansporn zu singen. Aufbauende Momente wie diese erfüllen die Reisenden mit einem Gefühl des kollektiven Zusammenhalts, das Kraft vermittelt für die weiteren Stationen des Weges.*



9783527509058_Illuminate_dt.indd 19 02.03.17 15:17

*Galadriel überreicht Frodo ein Licht.*

### Eine Elbenprinzessin erhellt Frodos Weg

In Peter Jacksons Filmtrilogie *Der Herr der Ringe* nach der Vorlage von R. R. Tolkien wird die Eröffnungssequenz von der Elbenprinzessin Galadriel erzählt, gespielt von Cate Blanchett. Schön und weise, erinnert sie sich an die Sage von einem magischen Ring, vor langer Zeit geschmiedet, der die Welt beinahe vernichtet hätte, bis er in die Hände eines Hobbits geriet, der *„das Schicksal aller prägte“*. Galadriel steht Frodo unverbrüchlich zur Seite und lässt ihn später einen Blick in ihren Spiegel werfen, der die Zukunft enthüllt, und zeigt ihm *„Dinge, die waren … Dinge, die sind … und Dinge, die vielleicht noch sein mögen“*. Als Frodo kleinmütig wird beim Anblick der furchterregenden Ereignisse, die eintreten könnten, wenn er sich vor seiner Verantwortung drückt, ermutigt sie ihn: *„Diese Aufgabe ist für dich bestimmt. Und wenn du keinen Weg findest, dann findet ihn niemand.“* Zögernd erwidert Frodo: *„Dann weiß ich, was ich tun muss. Es ist nur … ich hab solche Angst davor.“* Galadriel beruhigt ihn: *„Selbst der Kleinste vermag den Lauf des Schicksal zu verändern.“* Bevor Frodo und seine Weggefährten in das schwarze Land Mordor aufbrechen, leitet Galadriel eine Geschenkzeremonie ein, bei der sie Frodo eine mit Licht gefüllte Kristallphiole gibt und sagt: *„Heller wird sie strahlen, wenn Nacht um dich ist. Möge sie dir an dunklen Orten leuchten, wenn alle anderen Lichter erlöschen.“*



9783527509058_Illuminate_dt.indd 20 02.03.17 15:17

Das Geschenk des Lichts, das Galadriel Frodo überreicht, erleichtert ihm die Bürde, den Einen Ring zu tragen und hilft ihm beim Überwinden von Hindernissen auf seinem Weg, den unheilvollen Ring zu zerstören. In gleicher Weise beleuchten Fackelträger den Weg für Ihre Mitreisenden. Das Licht, das Sie tragen, wird durch mitreißende Reden, Erzählungen, Zeremonien und Symbole aus dem Fundus Ihrer eigenen Erfahrungen zum Ausdruck gebracht, denn schließlich sind Sie ein versierter Reisender. Wenn Sie Ihre persönlichen Erfahrungen in Worte fassen, helfen Sie Ihren Mitreisenden bei der erfolgreichen Bewältigung des Abenteuers.



9783527509058_Illuminate_dt.indd 21 02.03.17 15:17

9783527509058_Illuminate_dt.indd 22 02.03.17 15:17