1 Die Definition von Leadership: EINFLUSS AUSÜBEN

Jeder redet darüber; wenige verstehen etwas davon. Die meisten wollen es können; nur wenige schaffen es. In meinen persönlichen Unterlagen habe ich mehr als fünfzig Definitionen und Beschreibungen davon. Wenn Sie es googeln, bekommen Sie mehr als 760 Millionen Ergebnisse. Wovon ich rede? *Leadership* oder die Fähigkeit, Menschen zu führen.

Als ich 1992 die erste Ausgabe dieses Buches schrieb, war es so, dass Menschen, die in Unternehmen und Organisationen erfolgreich sein wollten, sich auf Management konzentrierten. Es schien fast so, als käme jedes Jahr eine neue Management-Masche in Mode. Auf Leadership dagegen achteten nur wenige. Die meisten hatten dieses Thema nicht auf dem Radar.

Ich habe drei akademische Titel erworben: Bachelor, Master und Doktor. Und trotzdem hatte ich keine einzige Lehrveranstaltung zum Thema Leadership, bevor ich 1993 *Developing the Leader Within You*[1] veröffentlichte. Warum? Weil keine der Universitäten, die ich besucht hatte, auch nur eine einzige Lehrveranstaltung zu diesem Thema angeboten hatte.

Heute dagegen ist *Leadership* ein Modewort. Und die Hochschulen und Universitäten greifen es bereitwillig auf. Wenn Sie wollen, können Sie in den USA im Bereich Leadership an mehr als hundert Universitäten Ihren Abschluss machen. Auch alle drei Universitäten, die ich damals besucht hatte, bieten heute Lehrveranstaltungen zum Thema Leadership an.

Warum ist Führungsqualität heute so wichtig geworden? Weil die Menschen erkannt haben, dass es Leben verändert, wenn sie bessere Führungskräfte werden. Alles steht und fällt mit der richtigen Führung. Die Welt wird besser, wenn die Menschen bessere Führungskräfte werden. Wenn Sie sich zu der Führungskraft entwickeln, zu der Sie das Potenzial haben, wird das in Ihrem Leben

alles verändern. Zu Ihrer Effektivität wird hinzuaddiert, von Ihren Schwächen wird subtrahiert, Ihre Arbeitsbelastung wird dividiert, und Ihre Wirkung wird multipliziert.

Warum sich viele Menschen nicht zur Führungskraft entwickeln

Immer mehr Menschen erkennen, welchen Wert gute Führungsarbeit hat, aber nur wenige arbeiten auch daran, selbst bessere Führungskräfte zu werden. Woran liegt das? Trotz der großen Verbreitung von Büchern und Kursen zum Thema Leadership denken viele Menschen, Leadership sei nichts für sie. Vielleicht machen sie ja eine der folgenden Annahmen:

Ich bin keine »geborene Führungskraft«, daher kann ich auch nicht führen

Führungskräfte werden nicht geboren. Na gut, okay, sie werden natürlich *geboren*. Mir ist noch keine Führungskraft begegnet, die nicht geboren worden wäre. (Das würde ich auch nur sehr ungern erleben.) Was ich eigentlich meine, ist, dass Ihre Fähigkeit, Menschen zu führen, nicht von Geburt an festgelegt ist. Auch wenn es stimmt, dass manche Menschen mit besseren natürlichen Voraussetzungen geboren werden, um auf hohem Niveau Menschen zu führen, so hat doch jeder Mensch das Potenzial, Führungskraft zu werden. Und jeder kann seine Führungsqualität entwickeln und verbessern, wenn er oder sie nur dazu bereit ist.

Titel und Rang machen mich automatisch zur Führungskraft

Ich glaube zwar, dass diese Denkweise in meiner Generation und der meiner Eltern noch stärker verbreitet war, aber sie lässt sich auch heute noch beobachten. Die Menschen denken, in eine Führungsposition müssten sie berufen werden, während es in Wirklichkeit nur des Willens und einiger einfacher Instrumente

bedarf, um eine gute Führungskraft zu werden. Sie können Titel und Rang haben und doch unfähig sein zu führen. Und Sie können weder Titel noch Rang haben und trotzdem eine gute Führungskraft sein.

Berufserfahrung macht mich automatisch zur Führungskraft

Mit der Führungsqualität verhält es sich wie mit der persönlichen Reife. Sie kommt nicht automatisch mit dem Alter. Manchmal kommt das Alter auch ohne sie. Die Tätigkeitsdauer allein bringt noch keine Führungsqualitäten hervor. Wahrscheinlicher ist, dass sie eher Führungsansprüche hervorbringt als Führungstalent.

Ich warte ab, bis ich eine gewisse Position erreicht habe, bevor ich anfange, mich zur Führungskraft zu entwickeln

Diese letzte Annahme ist für mich beim Unterrichten von Leadership immer besonders frustrierend. Als ich anfing, Leadership-Konferenzen zu veranstalten, sagten die Leute: »Sollte ich jemals Führungskraft werden« – womit sie meinten, dass sie in eine Führungsposition berufen würden –, »dann komme ich vielleicht auch mal in eines Ihrer Seminare.« Wo liegt das Problem? Wie es der legendäre Basketball-Trainer der University of California, John Wooden, sagte: »Wenn die Chance sich bietet, ist es zu spät, sich darauf vorzubereiten.« Wenn Sie aber jetzt anfangen, etwas über Leadership zu lernen, werden Sie nicht nur Ihre Chancen verbessern, sondern auch das Beste daraus machen, wenn sich diese Chancen einmal ergeben.

Wie entwickeln Sie die Führungskraft, die in Ihnen steckt?

Das Fazit lautet: Haben Sie noch nie etwas unternommen, um sich zur Führungskraft zu entwickeln, dann können Sie ganz einfach heute damit anfangen. Und haben Sie Ihre Reise als

Führungskraft bereits angetreten, können Sie eine noch bessere Führungskraft werden, als Sie es heute schon sind, wenn Sie ganz bewusst die Führungskraft entwickeln, die in Ihnen steckt.

Was brauchen Sie dafür? Das ist das Thema dieses Buches. Diese zehn Kapitel enthalten, was ich für die zehn *Essentials* halte, mit denen Sie sich zur Führungskraft entwickeln. Ich habe außerdem ein paar kostenlose Bonusmaterialien bereitgestellt, die Sie unter MaxwellLeader.com finden. Darunter befindet sich auch ein Fragebogen, mit dem Sie Ihre gegenwärtigen Führungsqualitäten einschätzen können. Ich möchte Sie ermuntern, diese Einschätzung vorzunehmen, bevor Sie weiterlesen.

Beginnen wir mit dem wichtigsten Konzept unter den genannten zehn: *Einfluss*. Nach über fünf Jahrzehnten, in denen ich Führungskräfte auf der ganzen Welt beobachte, und vielen Jahren, in denen ich mein eigenes Führungspotenzial entwickle, bin ich zu folgendem Schluss gekommen: *Führen ist Einfluss*. Das ist alles – nicht mehr; nicht weniger. Daher lautet auch mein Lieblingsspruch zum Thema Leadership: »Wer da denket, dass er führe, und hat doch niemanden, der ihm folget, der macht nur einen Spaziergang.« Ich mag auch sehr, was James C. Georges, Gründer und Chairman der PAR Group, in einem Interview gesagt hat, das ich vor Jahren gelesen habe: »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.*«[2]

Führen ist die Fähigkeit, Menschen zum Folgen zu bewegen.
(James C. Georges)

Jeder Mensch, der – sei es im Guten, sei es im Schlechten – andere dazu bewegen kann, ihm zu folgen, ist eine Führungskraft, ein Leader. Das heißt also: Hitler war tatsächlich ein »Führer«. (Wussten Sie, dass die Zeitschrift *Time* Hitler im Jahr 1938 zu ihrem Man of the Year ernannt hat, weil er größeren Einfluss auf die Welt habe als irgendwer sonst?) Osama bin Laden war ein Leader.

Jesus von Nazareth war ein Leader. Ebenso Johanna von Orleans. Abraham Lincoln, Winston Churchill, Martin Luther King und John F. Kennedy waren Leader. Auch wenn ihre Wertesysteme, Fähigkeiten und Ziele extrem unterschiedlich waren, so haben sie alle doch andere Menschen dazu bewegt, ihnen zu folgen. Sie alle hatten Einfluss.

Einfluss ist der Beginn echter Führungskraft. Wenn Sie Leadership fälschlich definieren als die Fähigkeit, eine Position zu erreichen, statt als die Fähigkeit, Menschen anzuziehen, die Ihnen folgen, dann werden Sie nach Position, Rang oder Titel streben, um Führungskraft zu werden. Aber diese Denkart führt zu zwei verbreiteten Problemen. Erstens: Was machen Sie, wenn Sie zwar den Status einer Führungsposition erreicht haben, aber das frustrierende Gefühl erleben, dass Ihnen niemand folgt? Zweitens: Was ist, wenn Sie den »richtigen« Titel nie erreichen? Wollen Sie es dann so lange erst einmal lassen, auf der Welt positive Wirkung erzielen zu wollen?

Mein Ziel ist, Ihnen mit diesem Buch zu der Erkenntnis zu verhelfen, wie Einfluss funktioniert, und von diesem Ausgangspunkt aus dann zu lernen, wie man effektiver führt. Jedes Kapitel ist so angelegt, dass es Ihnen Fertigkeiten und Fähigkeiten vermittelt, die Sie als Führungskraft weiterentwickeln. Mit jedem zusätzlichen Kompetenzprofil werden Sie eine bessere Führungskraft.

Erkenntnisse zum Thema Einfluss

Bevor wir uns im Einzelnen ansehen, wie Einfluss auf andere funktioniert und wie man ihn entwickeln kann, wollen wir hier vorab ein paar wichtige Erkenntnisse zum Thema Einfluss festhalten:

1. Jeder beeinflusst jemanden

Mein Freund Tim Elmore, Gründer der Organisation Growing Leaders, sagte mir einmal, dass Schätzungen von Soziologen zufolge selbst die introvertierteste Person im Laufe ihres Lebens zehntausend andere Menschen beeinflusst. Ist das nicht erstaunlich? Sie beeinflussen jeden Tag andere Menschen. Und umgekehrt werden auch Sie von anderen beeinflusst. Das bedeutet, dass niemand davon ausgenommen ist, mal Anführer, mal Geführter zu sein.

In jeder Situation und jeder Gruppe ist jederzeit die Dynamik des Beeinflussens im Spiel. Lassen Sie mich das illustrieren. Nehmen wir an, ein Kind will sich morgens auf den Weg zur Schule machen. In dieser Situation ist oft die Mutter die beherrschende Beeinflusserin. So bestimmt sie vielleicht, was gegessen und angezogen wird. Wenn das Kind dann in der Schule ist, wird es womöglich selbst im eigenen Freundeskreis zum Bestimmer. Beginnt der Unterricht, wird die Lehrerin die beherrschende Beeinflusserin. Geht das Kind nach der Schule hinaus zum Spielen, hat womöglich der Rüpel aus der Nachbarschaft den größten Einfluss. Und abends am Essenstisch werden dann wohl Mama oder Papa den größten Einfluss haben.

Wenn Sie ein guter Beobachter sind, können Sie in jeder Gruppe den herausragenden Anführer leicht erkennen. Titel und Position spielen hierbei keine Rolle. Es genügt zu beobachten, wie die Gruppenmitglieder interagieren. Wenn eine Frage zur Entscheidung ansteht, wer ist dann die Person, deren Meinung am wertvollsten erscheint? Wer wird von den anderen am meisten beachtet, wenn die Frage diskutiert wird? Wem stimmen die Mitglieder am schnellsten zu? Die Antworten auf diese Fragen helfen dabei, den tatsächlichen Anführer einer Gruppe zu erkennen.

Sie haben also auf jeden Fall Einfluss in der Welt, aber *Ihr volles Potenzial* als Führungskraft zu erreichen, das ist Ihre eigene

Sache. Wenn Sie sich bemühen, sich zur Führungskraft zu entwickeln, dann haben Sie das Potenzial, eine größere Zahl Menschen zu beeinflussen und das auf bedeutsamere Weise.

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

Mit am effektivsten lässt sich die kraftvolle Wirkung von Einflussnahmen verstehen, wenn man daran zurückdenkt, wie man selbst in seinem Leben durch Personen oder Ereignisse bewegt worden ist.

Große Ereignisse lassen Spuren in unser aller Leben und Erinnerung zurück. Fragen Sie zum Beispiel in den USA Menschen, die vor 1930 geboren wurden, was sie am 7. Dezember 1941 getan haben, als sie von der Bombardierung Pearl Harbors hörten, dann werden Sie ausführliche Schilderungen von 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 am 22. November 1963 gerade tat, als die Nachricht von der Ermordung John F. Kennedys gesendet wurde, und wiederum werden die Betreffenden nicht um Worte verlegen sein. Jede Generation erinnert sich an Ereignisse, die sie geprägt haben: den Tag, an dem die Raumfähre *Challenger* explodierte; die Tragödie des 11. September 2001 … Die Liste lässt sich fortführen. Welches große Ereignis hat für Sie besondere Bedeutung? Auf welche Weise beeinflusst dieses Ereignis heute noch Ihr Denken und Handeln?

Oder denken Sie an die Menschen, von denen Sie stark beeinflusst worden sind, oder an die kleinen Dinge, die Ihnen viel bedeutet haben. Ich selbst kann hier auf den Einfluss eines Zeltlagers verweisen, an dem ich als Jugendlicher teilgenommen habe, und wie dieses Zeltlager dazu beigetragen hat zu bestimmen, welche Karriere ich einschlage. Mein Lehrer in der siebten Klasse, Glen Leatherwood, trug dazu bei, eine Berufung zu wecken, der

ich auch heute noch mit über 70 Jahren in meinem Leben folge. Als meine Mutter Lichterkugeln für den Weihnachtsbaum der Familie kaufte, konnte sie nicht ahnen, dass solche Lichter mich bis heute jedes Jahr in Weihnachtsstimmung versetzen würden. Die positive Mitteilung, die ich von einem Lehrer am College erhielt, hielt mich bei der Stange, als ich an mir selbst zweifelte. Meine Liste ist endlos. Bei Ihnen ist es genauso.

Wir werden jeden Tag von ganz vielen Menschen beeinflusst. Und mitunter machen auch ganz kleine Dinge ganz großen Eindruck. Durch all diese Einflüsse wurden wir zu den Menschen geformt, die wir sind. Genauso formen auch wir andere Menschen, oft wenn wir es am wenigsten erwarten. J. R. Miller hat es sehr schön ausgedrückt: »Es gab Begegnungen, die nur einen kurzen Moment dauerten, aber 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 bewirkenden Einfluss; oder verwundenden, verletzenden, vergiftenden, das Leben anderer Menschen schädigenden Einfluss.«[3]

3. Ihre beste Investition in die Zukunft besteht darin, heute Ihren Einfluss zu entwickeln

Was ist für Sie die beste Möglichkeit, in die Zukunft zu investieren? Aktien? Immobilien? Weiterbildung? All das hat seinen Wert. Ich würde allerdings die Ansicht vertreten, dass eine der besten Investitionen in Ihre Person darin besteht, Ihren Einfluss zu entwickeln. Warum? Weil Sie für den Fall, dass Sie etwas erreichen wollen, besser aufgestellt sind, wenn andere bereit sind, Ihnen zu helfen.

In dem Buch *Leaders* sagen Warren G. Bennis und Burt Nanus: »Die Wahrheit lautet, dass die Gelegenheiten, eine Führungsrolle zu übernehmen, sehr zahlreich sind und für die meisten

Menschen auch erreichbar.«[4] Das gilt sowohl für Unternehmen als auch für ehrenamtliche Organisationen und soziale Gruppen. Wenn Sie Unternehmer sind, vervielfältigen sich solche Gelegenheiten sogar exponentiell. Die Frage ist: Sind Sie auch bereit, wenn sich diese Gelegenheiten bieten? Um das Beste daraus zu machen, müssen Sie sich heute aufs Führen vorbereiten und lernen, wie Sie Ihren Einfluss entwickeln und diesen positiv einsetzen, um etwas zu bewegen.

Robert Dilenschneider, Gründer und Chef der Dilenschneider Group und früherer CEO von Hill and Knowlton Strategies, ist seit vielen Jahren einer der führenden Einfluss-Broker der USA. In seinem Buch *Power and Influence* vermittelt er die Idee eines »Dreiecks der Macht«, das Führungskräften helfen soll, effektiver zu werden. Die drei Bestandteile dieses Dreiecks sind *Kommunikation, Anerkennung und Einfluss*. Dilenschneider sagt: »Wenn Sie wirkungsvoll kommunizieren, erhalten Sie aus der Zielgruppe, die Sie beeinflussen wollen, positive Anerkennung für Ihre Kommunikation; das heißt, die Menschen denken: Was Sie tun, ist richtig, und Sie tun es auf die richtige Weise. Und wenn Sie positive Anerkennung erhalten, wächst Ihr Einfluss. Sie werden als kompetent, effektiv, respektabel wahrgenommen – als *machtvoll*. Macht erwächst Ihnen daraus, dass Sie an die Verbindung von Kommunikation, Anerkennung und Einfluss denken und sie einsetzen.«[5]

Als junge Führungskraft bin ich diesem Weg zum besseren Führen gefolgt, weil Kommunikation eines meiner Talente ist. Indem ich ein noch besserer Kommunikator wurde, erwarb ich in der Tat Anerkennung. Bald wurde ich sogar gebeten, das Thema Leadership zu lehren. Aber ich spürte auch, dass Leadership noch komplexer ist als nur die Verbindung aus Kommunikation, Anerkennung und Einfluss. Ich begann darüber nachzudenken, wie ich ein Modell entwickeln könnte, das anderen zu verstehen hilft, wie Einfluss funktioniert und, wichtiger noch, wie sie in ihrem eigenen Leben Einfluss entwickeln können. Ich wusste, wenn die

Menschen, denen ich helfe, in ihren Einfluss investieren, dann werden sie in die Lage versetzt, in ihrer Welt positive Wirkung zu erzielen, wo immer das sei.

Die fünf Ebenen des Führens

Ich begann, das Thema Einfluss genauer zu studieren, und griff dabei auch auf meine eigenen Erfahrungen als Führungskraft zurück sowie auf Dinge, die ich bei anderen Führungskräften beobachtet hatte, die ich respektierte und bewunderte. Was ich dabei entdeckt habe, ist, dass sich Einfluss in fünf Etappen entwickeln lässt. Aus diesen fünf Etappen erarbeitete ich dann ein Instrument, das ich »Die 5 Ebenen des Führens« nenne. Es liefert ein Modell des Einflusses, das Ihnen helfen kann, die Dynamik des Führens besser zu verstehen, und es ist auch ein Wegweiser, dem Sie folgen können, um Ihren eigenen Einfluss auf andere zu entwickeln. Dieses Leadership-Modell unterrichte ich nun schon seit über dreißig Jahren, und die Zahl der Menschen, denen es geholfen hat, kann ich nicht mehr zählen. Ich hoffe, Ihnen wird es genauso helfen wie allen anderen.

Lassen Sie uns nun alle diese Ebenen untersuchen. Sie werden schnell begreifen, wie sie funktionieren (siehe auch Abbildung 1.1).

Ebene 1: Position

Die Eintrittsebene für Führungskräfte ist die Ebene Position. Warum das die unterste Ebene ist? Weil die Ebene Position eine Führung repräsentiert, die stattfindet, *bevor* die Führungskraft noch echten Einfluss auf die Leute erlangt hat, die sie führen soll. In früheren Generationen folgten die Leute ihren Führungskräften einfach deshalb, weil sie einen Titel oder eine Autoritätsposition hatten. So etwas ist in der US-amerikanischen Kultur heute aber nicht mehr sehr verbreitet. Einem Anführer aufgrund Position folgen die Leute nur so weit, wie sie es *müssen*.

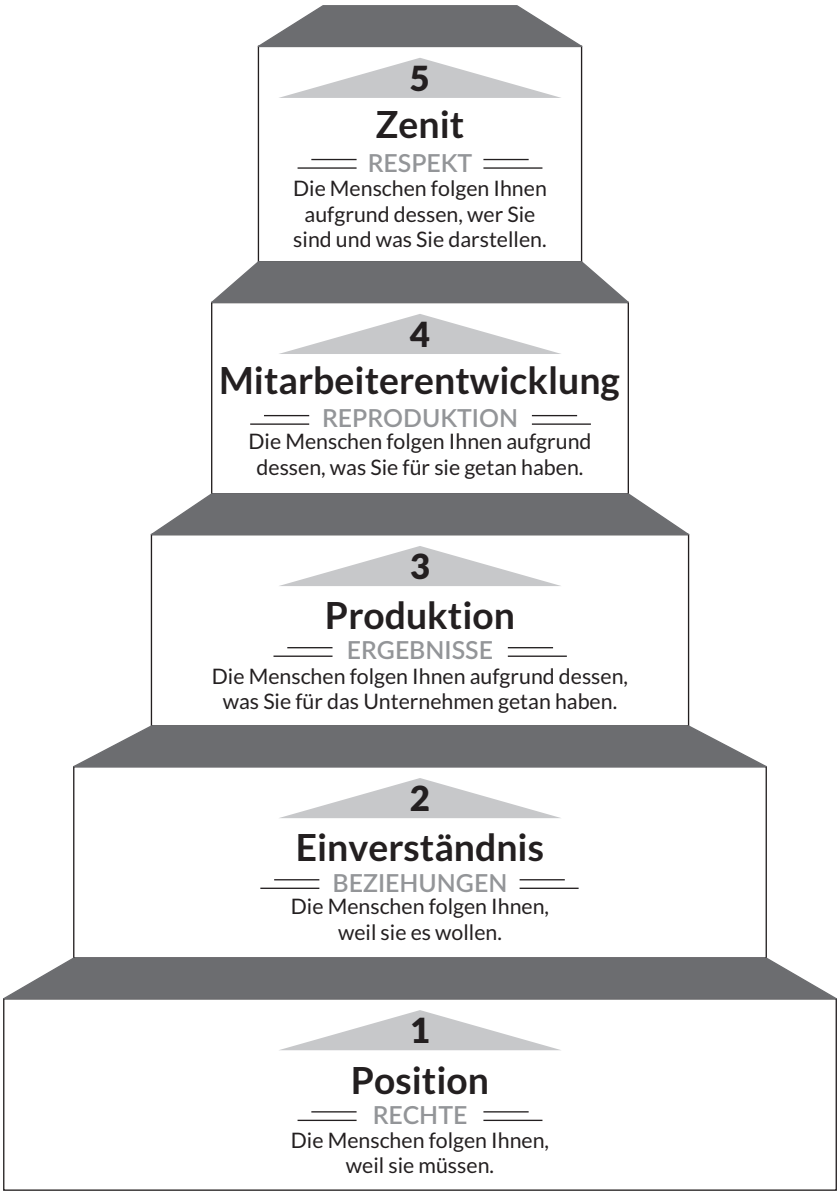


Abbildung 1.1: Die 5 Ebenen des Führens

Als ich 1969 meinen ersten Job als Führungskraft antrat, verhielten sich die Leute mir gegenüber durchaus respektvoll. Sie waren freundlich. Aber ich hatte keinerlei echten Einfluss auf sie. Ich war 22. Sie sahen, wie wenig ich wusste, auch wenn mir das selbst nicht klar war. Wie wenig Einfluss ich hatte, fand ich heraus, als ich meine erste Vorstandssitzung leitete. Ich hielt meine Agenda in Händen, als ich die Sitzung eröffnete. Aber dann fing Claude an zu reden. Er war zwar nur ein alter Farmer, aber was die Leitung anging, schauten alle im Raum nur auf ihn. Was er sagte, hatte das meiste Gewicht. Claude drängte sich nicht in den Vordergrund und war auch nicht respektlos. Er zog keine Machtspielchen ab. Das hatte er auch gar nicht nötig. Er hatte bereits die ganze Macht. Was er wollte, war einzig und allein, dass die Sachen erledigt wurden.

Heute ist mir völlig klar, dass ich bei meinem ersten Job eine Führungskraft auf Ebene 1 war. Was ich zu bieten hatte, war allein meine Position – neben einem guten Arbeitsethos und dem Wunsch, etwas zu bewegen. Auf dieser Ebene 1 lernte ich mehr übers Führen als in der gesamten übrigen Zeit meiner frühen Berufsjahre. Ich lernte ziemlich schnell, dass Titel und Position eine Person in puncto Leadership nicht besonders weit bringen.

Es kann durchaus sein, dass »Führungskräfte aufgrund Position« Autorität haben, aber diese Autorität geht nicht über die Stellenbeschreibung hinaus. Führungskräfte aufgrund Position haben gewisse *Rechte*. So haben sie das Recht, die Regeln durchzusetzen. Sie haben das Recht, den Leuten zu sagen, dass sie ihre Arbeit machen sollen. Sie haben das Recht, alle Macht zum Einsatz zu bringen, die ihnen zugestanden wurde.

Aber echte Führung ist mehr als zugestandene Autorität. Ein echter Leader ist eine Person, der andere gern und vertrauensvoll folgen. Eine echte Führungskraft kennt den Unterschied zwischen Position und Einfluss.

Der Unterschied zwischen Vorgesetzten und Führungskräften:

- Vorgesetzte treiben ihre Mitarbeitenden an; Führungskräfte leiten sie an.
- Vorgesetzte sind abhängig von Autorität, Führungskräfte von gutem Willen.
- Vorgesetzte flößen Furcht ein, Führungskräfte Begeisterung.
- Vorgesetzte sagen »ich«, Führungskräfte »wir«.
- Vorgesetzte wollen Schuldige für eine Panne ermitteln; Führungskräfte wollen die Panne beheben.
- Vorgesetzte wissen, wie's geht; Führungskräfte zeigen es.
- Vorgesetzte sagen »Packen Sie's an!«; Führungskräfte sagen »Packen wir's an!«

Die Position ist ein guter Ausgangspunkt für den Einstieg ins Führen, aber ein ganz schlechter Ort zum Verweilen. Wer beim Führen nicht über die Position hinausgelangt, ist abhängig von territorialen Rechten, Protokoll, Tradition und Organisationsplänen. Das ist alles für sich genommen nichts Schlechtes – solange es nicht die Grundlage der Autorität darstellt. Es ist ein schwacher Ersatz für Führungsgeschick.

Die Position ist ein guter Ausgangspunkt für den Einstieg ins Führen, aber ein ganz schlechter Ort zum Verweilen.

Wenn Sie eine Zeitlang eine Führungsposition innehatten, wie können Sie dann erkennen, ob Sie beim Führen zu stark auf Ihre Position bauen? Hier drei verbreitete Charakteristika von »Führungskräften aufgrund Position«:

»Führungskräfte aufgrund Position« suchen eine Sicherheit, die mehr auf Titeln als auf Talent beruht

In der folgenden Geschichte aus dem Ersten Weltkrieg sieht ein Gefreiter im Schützengraben, wie ein Licht aufflammt, und schreit: »Mach sofort das Streichholz aus!« Zu seinem Schreck stellt er daraufhin fest, dass der Übeltäter General »Black Jack« Pershing war. Der Gefreite stammelt eine Entschuldigung, aber

General Pershing klopft ihm nur auf den Rücken: »Ist schon in Ordnung, mein Sohn. Seien Sie nur froh, dass ich kein Leutnant bin.«

Je höher die Position einer Person und ihr daraus resultierender Einfluss, desto sicherer und souveräner tritt sie auf. Ein kleiner Leutnant könnte versucht sein, auf seinen Rang zu bauen und ihn als Waffe einzusetzen. Ein General dagegen hat so etwas nicht nötig.

»Führungskräfte aufgrund Position« setzen auf den Einfluss ihres Chefs statt auf ihren eigenen

Leo Durocher, ein legendärer Baseballspieler, der es bis in die Baseball Hall of Fame gebracht hat und von 1948 bis 1955 die San Francisco Giants managte, coachte bei einem Freundschaftsspiel an der United States Military Academy in West Point einmal an der ersten Basis. Ein vorlauter Offiziersanwärter schrie während des Spiels ständig zu ihm herüber, um ihn aus dem Konzept zu bringen.

»He, Durocher«, brüllte er. »Wie kommt es, dass ein Wicht wie du in der Major League tätig ist?«

Durocher rief zurück: »Mein Kongressabgeordneter hat mich ernannt!«[6]

Bloß weil eine Person in eine Autoritätsposition berufen wurde, heißt das noch nicht, dass sie auch automatisch Einfluss entwickeln könnte. Weil manche »Führungskräfte aufgrund Position« das nicht schaffen und daher auch nicht selbst über Einfluss oder Autorität verfügen, setzen sie stattdessen auf die Autorität ihres Chefs oder derjenigen Person, die sie berufen hat. Immer wenn sie befürchten, dass ihnen ihre Teammitglieder womöglich nicht folgen könnten, sagen sie schnell: »Wir müssen das machen, weil der Chef das gesagt hat.« Diese Art von geborgter Autorität kann sich schnell abnutzen.

»Führungskräfte aufgrund Position« bringen die Menschen nicht dazu, ihnen über ihren definierten Autoritätsbereich hinaus zu folgen

Eine verbreitete Reaktion von Gefolgsleuten auf »Führungskräfte aufgrund Position« ist es, nur genau das zu tun, was von ihnen verlangt wird, und keinen Deut mehr. Wenn Sie beobachten, dass die Leute auf eine Aufforderung ihrer Führungskraft, eine Zusatztätigkeit zu übernehmen, länger zu arbeiten oder sich stärker ins Zeug zu legen, sich einfach weigern oder sagen »Das ist nicht meine Aufgabe«, dann sehen Sie hier womöglich das Resultat einer Führung, die einzig auf der Position beruht.

Personen, die ihren Führungsanspruch über ihre Position definieren, werden feststellen, dass ihre Leute nur das tun, was von ihnen aufgrund der *Rechte* verlangt wird, die diese Position mit sich bringt. Unter der Leitung von Führungskräften aufgrund Position engagieren sich die Mitarbeiter nicht für Visionen oder Beweggründe.

Sollte eines dieser drei Charakteristika Sie selbst beschreiben, kann es sein, dass Sie sich zu stark auf Ihre Position verlassen, und das heißt, Sie müssen stärker daran arbeiten, Ihren Einfluss auszubauen. Bis dahin wird Ihr Team wenig Energie zeigen, und Ihnen selbst wird jede Aufgabe wie eine Prüfung vorkommen. Um das zu ändern, müssen Sie sich auf die nächste Ebene des Führens konzentrieren.

Ebene 2: Einverständnis

Mein Freund und Mentor Fred Smith sagt: »Führen heißt, die Menschen dazu bringen, etwas für dich zu tun, ohne dass sie dazu verpflichtet wären.«[7] Das ist die Essenz der zweiten Ebene des Führens: Einverständnis.

Führungskräfte, die auf der Ebene Position verbleiben und ihren Einfluss nie entwickeln, führen oft durch Einschüchterung. Sie

verhalten sich wie die Hühner, die der norwegische Psychologe Thorleif Schjelderup-Ebbe studierte, als er das Prinzip der »Hackordnung« entdeckte, das heute weithin zur Beschreibung aller möglichen Arten von Gruppen verwendet wird. Schjelderup-Ebbe fand heraus, dass in jeder Hühnerschar für gewöhnlich ein Huhn alle anderen dominiert. Diese dominante Henne kann jedes andere Huhn hacken, ohne zurückgehackt zu werden. Das zweite in der Rangordnung kann alle anderen hacken außer die oberste Henne. Die übrigen folgen in absteigender Hierarchie, die schließlich bei dem einen unglücklichen letzten Huhn endet, das von allen anderen gehackt wird und selbst niemanden mehr hat, nach dem es hacken könnte.

Einverständnis ist im Unterschied dazu durch gute *Beziehungen* gekennzeichnet. Das Motto auf dieser Ebene könnte lauten: »Die Leute kümmert es nicht, wie viel Sie wissen, solange sie nicht wissen, wie sehr Sie sich kümmern.« Echter Einfluss beginnt im Herzen, nicht im Kopf. Er gedeiht durch persönliche Beziehungen, nicht durch Regeln und Vorschriften. Auf der Agenda steht auf dieser Ebene nicht die Hackordnung, sondern die menschliche Verbindung. Führungskräfte, die auf dieser Ebene Erfolg verbuchen, konzentrieren ihre Zeit und Energie auf die Wünsche und Bedürfnisse der Personen in ihrem Team. Und sie bauen eine Verbindung zu ihnen auf.

Die klassische Illustration einer Führungskraft, die das nicht getan hat, ist Henry Ford in der Anfangszeit der Ford Motor Company. Er wollte, dass seine Arbeiter wie Maschinen arbeiteten, und er versuchte sogar, ihre Interaktionen außerhalb der Arbeit mit Regeln und Vorschriften zu kontrollieren. Und sein Fokus lag vollständig auf seinem Produkt, dem Modell T, das er für das perfekte Auto hielt und das er nie verändern wollte. Wenn Leute den Wunsch äußerten, sie hätten es gern in einer anderen Farbe als schwarz, antwortete er bekanntlich: »Sie können jede Farbe haben, die Sie wollen, solange sie schwarz ist.«

Menschen, die nicht willens oder in der Lage sind, feste, dauerhafte Beziehungen aufzubauen, werden bald feststellen, dass sie auch nicht in der Lage sind, längere Zeit effektiv zu führen. Unnötig zu sagen: Man kann Menschen mögen, ohne sie zu führen; aber man kann Menschen nicht anständig führen, ohne sie zu mögen. Die Menschen werden nicht mit Ihnen mitkommen, wenn sie nicht mit Ihnen auskommen. So einfach ist das.

Menschen, die nicht willens oder in der Lage sind, feste, dauerhafte Beziehungen aufzubauen, werden bald feststellen, dass sie auch nicht in der Lage sind, längere Zeit effektiv zu führen.

Auf der Ebene 2 knüpfen Sie Verbindungen mit Menschen, bauen Beziehungen zu Ihnen auf und erwerben sich ihr Vertrauen, und damit beginnen Sie, echten Einfluss auf sie zu entwickeln. Das fördert auch den Wunsch, stärker zusammenzuarbeiten. Es fördert die Kooperation untereinander. Macht das ganze Umfeld positiver. Steigert die Energie bei jedem. Und wenn sich das alles in einem Arbeitsumfeld abspielt, bleiben die Leute länger und arbeiten fleißiger.

Wenn Sie eine Position als Führungskraft erhalten haben, dann haben Sie das Einverständnis Ihres Chefs erhalten, dass Sie führen dürfen. Wenn Sie auf der Ebene 2 Einfluss erworben haben, dann haben Sie sich das Einverständnis Ihrer Mitarbeiter erworben, dass Sie führen dürfen. Das hat große Kraft. Ich muss Sie allerdings warnen. Wenn Sie zu lange auf dieser Ebene verweilen, ohne sich auch die Ebene 3 zu erarbeiten, werden hoch motivierte Gefolgsleute unruhig werden. Lassen Sie uns also über das Thema Produktion sprechen.

Ebene 3: Produktion

Auf den ersten beiden Ebenen des Führens ist es für beinahe jeden möglich, Erfolg zu haben. Eine *Position* und das *Einverständnis* der Mitarbeiter lassen sich auch mit wenig oder gar keinem angeborenen Führungstalent erreichen. Tatsache ist: Wenn Sie sich für Menschen interessieren und bereit sind zu lernen, wie

man mit ihnen zusammenarbeitet, können Sie anfangen, Einfluss zu gewinnen. Aber dieser Einfluss reicht nur bis zu einem gewissen Punkt. Um wirklich etwas in Gang zu setzen, müssen Sie auch noch die Ebene Produktion bewältigen.

Auf der Ebene 3 wird etwas geschafft. Und die Leute helfen ihren Teammitgliedern dabei, etwas zu schaffen. Gemeinsam werden *Ergebnisse* erzielt. Jetzt beginnt im Unternehmen wirklich etwas Gutes zu passieren. Die Produktivität steigt. Ziele werden erreicht. Die Gewinne steigen. Die Moral ist gut. Die Fluktuation ist gering. Die Team-Loyalität wächst.

Unternehmen mit Führungskräften, die auf den ersten drei Ebenen effektiv führen, werden höchst erfolgreich. Siege stellen sich ein. Und die Unternehmen profitieren von etwas, was ich »The Big Mo« nenne – Momentum oder Schwung. Sie wachsen. Probleme werden mit leichter Hand gelöst. Erfolge werden normal. Das Führen wird leichter. Es macht Spaß, der Führungskraft zu folgen. Das ganze Arbeitsumfeld ist durch hohe Energie gekennzeichnet.

Beachten Sie, dass die meisten Menschen in ihrem Führungsstil von Natur aus entweder zur Ebene *Einverständnis* oder zur Ebene *Produktion* neigen. Das hängt davon ab, ob sie eher *Beziehungs*-Typen sind oder eher *Ergebnis*-Typen. Wenn Menschen von Natur aus gern Beziehungen eingehen, dann kommen sie wahrscheinlich gern zusammen, allerdings vor allem aus dem Grund, dass sie einfach gern zusammen sein und die Gegenwart der anderen genießen wollen. Wenn Sie schon einmal in einem Umfeld tätig waren, in dem alle Besprechungen angenehm waren und sich alle gut verstanden haben – aber nichts erreicht wurde –, dann haben Sie womöglich für eine Person gearbeitet, welche die Ebene 2 beherrscht hat, nicht aber die Ebene 3. (Und wenn Sie in einem Umfeld tätig waren, in dem die Besprechungen zwar produktiv waren, die Beziehungen untereinander aber mies, dann haben Sie womöglich für eine Person gearbeitet, die Ebene 3

beherrscht hat, nicht aber Ebene 2!) Wenn Sie es aber schaffen, als Führungskraft *Ergebnisse* und *Beziehungen* unter einen Hut zu bringen und ein Team zu entwickeln, in dem die Leute sich mögen und auch etwas schaffen, dann ist Ihnen eine kraftvolle Kombination gelungen.

Unternehmen auf der ganzen Welt suchen nach Personen, die Ergebnisse liefern, weil ihnen klar ist, welche Wirkung sich mit diesen erzielen lässt. Eine meiner Lieblingsgeschichten ist die von einem neu eingestellten Reisevertreter namens Gooch und der Reaktion, die er von den Führungskräften seines Unternehmens auf den ersten Verkaufsbericht erhält, den er an die Zentrale schickt. Dieser Bericht sorgt beim Leiter der Vertriebsabteilung für helle Aufregung. Gooch schreibt: »Ich wa jetz in dem Laden da gewesen der wo noch nie für ein Zent irgenwas von uns gekauft hat und ich hab denen jetz so par Sachen vakauft. Jetz fah ich nach Chicawgo.«

Bevor der Vertriebsleiter den Mann rausschmeißen kann, trudelt schon die nächste Nachricht ein, diesmal aus Chicago: »Wa jetz hia und hab denen 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 jetz imma zu vil Zeit drauf vaschwendet orntlich zu schreim statt orntlich zu vakaufn. Kuckt oich ma hia die Vakeufe an! Ich wil das jeda die zwei Brife da list von Gooch der wo da drausn richtich gute Abeit macht für uns und an däm solt ihr oich ale mal n Beischpil nehm!«*

Diese Story gefällt mir so gut, dass ich bei meinen Reden immer ein laminiertes Exemplar davon bei mir habe, neben ein paar anderen »Essentials«. Okay, als Führungskraft von Vertretern hätten wir natürlich am liebsten Leute, die sowohl gut verkaufen als auch richtig schreiben können. Aber Sie verstehen, was ich meine. Resultate sprechen eine deutliche Sprache – sowohl denen gegenüber, für die wir arbeiten, als auch denjenigen gegenüber, die wir führen.

Wenn Sie ein produktives Team von Personen führen, die gern zusammenarbeiten, dann liefern Sie anderen einen Grund, für Sie arbeiten zu wollen, Ihnen folgen zu wollen. Wenn Sie zum Beispiel Spieler für ein Basketballturnier zusammenstellen und wählen können zwischen mir und LeBron James, dann ist völlig klar, wen Sie aussuchen werden: den Mann, der schon Meisterschaften gewonnen hat, nicht den Mann, der mal vor über 50 Jahren Basketball an der Highschool gespielt hat! Sie hätten lieber den Mann, der abliefert und der auch seine Teammitglieder inspirieren kann, gemeinsam mit ihm abzuliefern.

Ebene 4: Mitarbeiterentwicklung

Wenn Sie auf den Ebenen 1, 2 und 3 Einfluss auf Ihr Team gewinnen, werden die Leute Sie als eine fantastische Führungskraft betrachten. Sie werden viel erreichen, und Sie werden als erfolgreich betrachtet werden. Aber es gibt noch höhere Ebenen des Führens, denn die besten Führungskräfte tun mehr, als nur etwas zu erreichen.

Es gibt viele verschiedene Typen von Führungskräften, in jeder Spezies. Es gibt sie in allen Facetten, Alters- und Erfahrungsklassen, Ethnien und Nationalitäten, von Genie bis Durchschnittsintelligenz. Was unterscheidet die guten von den herausragenden?

Eine Führungskraft ist nicht deshalb herausragend, weil sie selbst über Fähigkeiten verfügt, sondern weil sie in der Lage ist, anderen Fähigkeiten zu vermitteln. Erfolg ohne Gefolgsleute stellt letztlich ein Scheitern dar. Um etwas Dauerhaftes zu schaffen, um ein Team oder Unternehmen zu entwickeln, das wachsen und sich verbessern kann, um etwas für die Zukunft zu erschaffen, besteht die Hauptaufgabe einer Führungskraft darin, andere in ihrer Entwicklung zu fördern: damit sie ihr persönliches Potenzial ausschöpfen, damit sie ihre Arbeit effektiver erledigen können, damit sie lernen, selbst Führungskräfte zu werden. Diese Art von Mitarbeiterentwicklung führt zu *Reproduktion*.

Eine Führungskraft ist nicht deshalb herausragend, weil sie selbst über Fähigkeiten verfügt, sondern weil sie in der Lage ist, anderen Fähigkeiten zu vermitteln.

Mitarbeiterentwicklung hat einen Multiplikatoreffekt. Teams und Unternehmen erreichen eine ganz neue Ebene, wenn die Führungskräfte beginnen, andere zu entwickeln. Ein Team bringt dann so viele Führungskräfte hervor, dass zusätzliche Teams gebildet werden können. Eine Abteilung, ein Betrieb, ein Standort entwickelt dann so viele Führungskräfte, dass zusätzliche Abteilungen, Betriebe, Standorte aufgemacht werden können. Da mit der richtigen Führung alles steht und fällt, bringen mehr und bessere Führungskräfte stets ein besseres Unternehmen hervor.

Das Erreichen der Ebene Mitarbeiterentwicklung hat noch eine weitere positive Nebenwirkung: Loyalität gegenüber der Führungskraft. Die Menschen stehen tendenziell loyal zu Mentoren, die ihnen helfen, ihr Leben zu verbessern. Wenn Sie über die verschiedenen Ebenen hinweg betrachten, wie sich der Einfluss einer Führungskraft entwickelt, können Sie sehen, wie diese Beziehung voranschreitet. Auf der Ebene 1 *müssen* die Teammitglieder der Führungskraft folgen. Auf Ebene 2 *wollen* die Teammitglieder der Führungskraft folgen. Auf Ebene 3 *schätzen und bewundern* die Teammitglieder ihre Führungskraft für das, was er oder sie fürs Team tut. Auf der Ebene 4 stehen die Teammitglieder *loyal* zu

ihrer Führungskraft für alles, was er oder sie für sie persönlich getan hat. Wenn Sie Menschen helfen, sich persönlich weiterzuentwickeln, gewinnen Sie ihr Herz und ihren Verstand.

Nicht jede Führungskraft entwickelt Einfluss auf der Ebene 4. Tatsächlich sind sich die meisten Führungskräfte nicht einmal bewusst, dass die Ebene 4 existiert. Sie sind so fixiert auf ihre eigene Produktivität und die ihres Teams, dass ihnen gar nicht klar ist, dass sie ihre Mitarbeiter entwickeln sollen. Falls dies auch Sie beschreibt, möchte ich Ihnen gern helfen. Ich habe ein paar Fragen zum Thema Mitarbeiterentwicklung erarbeitet, deren Beantwortung Ihnen zu Erfolg auf der Ebene 4 verhelfen kann:

1. Lege ich großen Wert auf meine persönliche Weiterentwicklung?

Nur Menschen, die sich auch selbst weiterentwickeln, können andere effektiv weiterentwickeln. Wenn dieses Feuer in Ihnen brennt, werden die Menschen um Sie herum das spüren. Ich bin 70, und ich bin immer noch auf meine eigene Weiterentwicklung fixiert.

2. Ist meine Reise zur Weiterentwicklung glaubwürdig?

Das Erste, was die Menschen sich fragen, wenn Sie ihnen Hilfe zur persönlichen Weiterentwicklung anbieten, ist, ob Sie überhaupt Hilfreiches anzubieten haben. Der Schlüssel zur Antwort ist Ihre Glaubwürdigkeit. In ihrem Buch *Leadership Challenge* erläutern James M. Kouzes und Barry Z. Posner das von ihnen so genannte Erste Kouzes-Posner'sche Leadership-Gesetz: Wenn Sie dem Botschafter nicht glauben, glauben Sie auch die Botschaft nicht. Weiterhin sagen sie zum Thema Glaubwürdigkeit: »Loyalität, Engagement, Energie und Produktivität hängen davon ab.«[8]

Wenn Sie dem Botschafter nicht glauben, glauben Sie auch die Botschaft nicht.

(James M. Kouzes und Barry Z. Posner)

3. Fühlen sich die Menschen aufgrund meiner eigenen Entwicklung zu mir hingezogen?

Von Führungskräften, bei denen die Menschen beobachten, wie sie wachsen und lernen, lernen andere Menschen gern. Bei der »Leadership Open«, die meine Nonprofit-Organisation EQUIP vor einigen Jahren in Pebble Beach veranstaltete, äußerten sich viele Teilnehmer zu der unglaublichen Weiterentwicklung, die sie bei meinem CEO Mark Cole beobachtet hatten. Ein solches dramatisches Wachstum, das dennoch in aller Bescheidenheit stattfindet, ist für die Menschen sehr attraktiv.

4. Bin ich in den Bereichen, in denen ich andere entwickeln möchte, selbst erfolgreich?

Was Sie nicht haben, können Sie auch nicht weitergeben. Bei der Mitarbeiterentwicklung versuche ich den Menschen vor allem in Bereichen weiterzuhelfen, in denen ich selbst erfolgreich bin: Reden, Schreiben und Führen. Wissen Sie, in welchen Bereichen ich nie Ratschläge erteile? Singen. Technik. Golf. Was ich zu diesen Themen zu sagen hätte, will niemand hören. Da würde ich nur die Zeit der Menschen verschwenden und meine eigene.

5. Verbringe ich meine Zeit noch oder investiere ich sie schon?

Die meisten Menschen verbringen Zeit *mit* anderen. Die wenigsten investieren Zeit *in* andere. Wenn Sie auch auf der Ebene 4 erfolgreich führen wollen, müssen Sie in die Menschen *investieren*. Das heißt, dass diese Mitarbeiter einen Mehrwert erhalten, dass umgekehrt aber auch Sie einen Ertrag auf Ihre Investition erwarten – nicht in Form eines persönlichen Gewinns für Sie selbst, sondern in Form einer Wirkung. Der Erfolg, den Sie sehen wollen, ist die persönliche Weiterentwicklung dieser Mitarbeiter, die Verbesserung ihrer Führungsqualitäten, die Wirkung ihrer Arbeit, der Mehrwert für das Team und das Unternehmen. Diese

Lektion habe ich gelernt, als ich 40 war und feststellen musste, dass meine Zeit begrenzt ist und ich nicht noch mehr arbeiten konnte, als ich es bereits tat. (Mehr darüber im 2. Kapitel.) Die einzige Lösung bestand darin, mich selbst zu reproduzieren, indem ich in andere investierte. Wenn diese anderen besser wurden, wurde auch das Team besser. Und ich ebenso.

6. Bin ich ein lernfähiger Typ?

Lernfähige Menschen sind die besten Lehrer. Wenn ich andere weiterentwickeln will, muss ich selbst lernfähig bleiben. Das heißt, ich will lernen, ich achte darauf, was ich lerne, ich möchte weitergeben, was ich gelernt habe, und ich weiß, an wen ich es weitergeben will.

7. Bin ich bereit, mich als Vorbild und Coach angreifbar zu zeigen?

Wenn Sie in Menschen investieren, um sie weiterzuentwickeln, heißt das nicht, dass Sie so tun müssten, als wüssten Sie alle Antworten. Sondern es heißt, dass Sie authentisch sein müssen, dass Sie genauso gut zugeben können, dass Sie etwas nicht wissen, wie wenn Sie etwas wissen, und dass Sie auch von den Menschen, die Sie weiterentwickeln wollen, selbst so viel wie möglich lernen. Lernen funktioniert immer in beide Richtungen. Wenn ich mich beim Weiterentwickeln anderer auch selbst weiterentwickle, bringt mir das große Freude.

8. Haben die Menschen, die ich weiterentwickle, Erfolg?

Das letztliche Ziel beim Weiterentwickeln anderer Menschen besteht darin, an der Transformation ihres Lebens mitzuwirken. Unterweisungen können dazu beitragen, das Leben eines Menschen zu *verbessern*. Echte Weiterentwicklung trägt dazu bei, das Leben eines Menschen zu *verändern*. Wie können Sie erkennen, dass so etwas passiert ist? Daran, dass die Person, in die Sie

investiert haben, Erfolg hat. Das ist nicht nur das beste Zeichen für eine Transformation, sondern es ist auch der beste Lohn für eine Führungskraft, die andere Menschen weiterentwickelt.

Und wie haben Sie abgeschnitten? Je mehr der acht Fragen Sie ehrlich mit Ja beantworten konnten, desto besser sind Sie in der Lage, Menschen weiterzuentwickeln. Und wenn Sie öfter Nein als Ja sagen mussten, sollten Sie nicht den Mut verlieren. Setzen Sie sich die Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter zum Ziel, um künftig Erfolg auf Ebene 4 zu erzielen. Sie werden es nicht bereuen, denn hier findet langfristiger Erfolg statt. Ihr Engagement für die Entwicklung von Führungskräften wird für ein fortwährendes Wachstum Ihres Unternehmens sorgen und ebenso der Menschen, die Sie führen, und Ihrer eigenen Leadership-Wirkung. Tun Sie alles, was Sie können, um diese Ebene zu erreichen und auf ihr zu bleiben.

Ebene 5: Zenit

Die höchste Ebene des Führens nenne ich den Zenit. Sollten Sie die ursprüngliche Version dieses Buches gelesen haben, erinnern Sie sich womöglich, dass ich diese Ebene damals *Persönlichkeit* genannt hatte. Aber ich denke, Zenit ist ein anschaulicherer Ausdruck. Die höchste Ebene beruht auf dem *Ansehen* und auf *Respekt*. Hier oben ist die Luft dünn. Nur wenige Menschen erreichen diese Ebene. Diejenigen, die es schaffen, haben ihr Leben lang gut geführt und Führungsstärke bewiesen, haben in andere Führungskräfte investiert und diese bis hinauf auf die Ebene 4 geleitet, und sie haben Einfluss nicht nur innerhalb des eigenen Unternehmens entwickelt, sondern auch darüber hinaus.

Menschen, welche die Zenit-Ebene erreichen, sind nicht nur über ihr eigenes Unternehmen hinaus bekannt, sondern auch über ihren eigenen Tätigkeitsbereich hinaus, über ihr Land hinaus, ja über ihre Lebenszeit hinaus. Zum Beispiel ist Jack Welch eine

Führungskraft der Ebene 5 im Bereich Wirtschaft. Nelson Mandela war eine Führungskraft der Ebene 5 im politischen Bereich. Martin Luther King war eine Führungskraft der Ebene 5 unter gesellschaftlichen Aktivisten. Leonardo da Vinci war eine Führungskraft der Ebene 5 in Kunst und Technik. Aristoteles war eine Führungskraft der Ebene 5 in Bildung und Philosophie.

Kann diese Ebene des Führens jeder Mensch erreichen? Nein. Sollten wir danach streben? Unbedingt. Aber wir sollten uns nicht darauf konzentrieren. Warum? Weil wir den Respekt anderer Menschen weder selbst hervorrufen noch verlangen können. Respekt muss uns freiwillig von anderen gezollt werden, und das steht nicht in unserer Macht. Aus diesem Grund sollten wir uns stattdessen darauf konzentrieren, Einfluss auf den Ebenen 2, 3 und 4 zu entwickeln, und fleißig daran arbeiten, ihn Tag für Tag, Jahr für Jahr, Jahrzehnt für Jahrzehnt aufrechtzuerhalten. Wenn uns das gelingt, haben wir getan, was wir können.

Navigationshilfe für die fünf Ebenen des Führens

Ich hoffe, »Die 5 Ebenen des Führens« können Ihnen als gute visuelle Erinnerungshilfe dafür dienen, wie es mit dem Einfluss funktioniert. Sie sind zum einen ein Modell des Führens, zum anderen auch ein Wegweiser zum Führen. Da Sie das Modell nun vor Augen haben, möchte ich Ihnen hier noch einige zusätzliche Erkenntnisse vermitteln, die Ihnen einerseits helfen werden, das Modell für sich anzunehmen, andererseits auch, es als Navigationshilfe beim Führen zu verwenden:

- »Die 5 Ebenen des Führens« können Sie auf jeden Lebensbereich anwenden, persönlich wie beruflich.
- Mit jeder Person in Ihrem Leben befinden Sie sich individuell auf einer anderen Ebene.

- Jedes Mal, wenn Sie in der Beziehung zu einer Person eine Ebene höher gelangen, steigt auch das Niveau Ihres Einflusses.
- Wenn Sie eine neue Ebene erreichen, lassen Sie die vorherige Ebene nicht völlig hinter sich. Die Ebenen bauen aufeinander auf und gehören zusammen. Sie werden nicht ersetzt.
- Wenn Sie eine Ebene auslassen, um den Prozess zu beschleunigen, werden Sie irgendwann auf die ausgelassene Ebene zurückkehren müssen, um sich auch diese zu verdienen, wenn die Beziehung von Dauer sein soll.
- Je höher die Ebene, die Sie erreichen wollen, desto länger dauert es.
- Jedes Mal, wenn Sie eine neue Stelle antreten oder einer neuen Gruppe von Personen beitreten, fangen Sie auf der untersten Ebene an und müssen sich den Weg hinauf neu erarbeiten.
- Wenn Sie sich eine Ebene verdient haben, müssen Sie sich diese auch erhalten. Als Führungskraft ist man nie »angekommen«. Beim Führen ist nichts von Dauer.
- Genauso wie Sie auf einer Ebene Einfluss gewinnen können, können Sie auf einer Ebene auch wieder an Einfluss verlieren.
- Es geht schneller, eine Ebene wieder zu verlieren, als sie sich zu verdienen.

Dort, wo ich heute mit meinem Leben und meiner Karriere stehe, sind mir »Die 5 Ebenen des Führens« zur zweiten Natur geworden. Sobald ich Menschen treffe, beginne ich an unserer Beziehung zu arbeiten. Sobald wir eine Verbindung zueinander entwickelt haben, versuche ich die Ebene Produktion hinzuzufügen und zusammen etwas zu erreichen. Und ich beginne nach Möglichkeiten zu suchen, wie ich diesen Personen einen Mehrwert verschaffen und in sie investieren kann. Ich glaube, dass Sie Ihren Einfluss auf die gleiche Weise entwickeln können wie ich. Alles, was es dafür braucht, sind Wille und Zielstrebigkeit.

Ich habe einmal ein Gedicht mit dem Titel »Mein Einfluss« gelesen. Ich weiß nicht, wer der Autor ist, aber die enthaltene Botschaft hat mich beeindruckt:

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.[9]

Wenn Sie so sind wie ich, dann haben Sie Ziele. Sie wollen nicht nur Erfolg erreichen, sondern auch Sinn erleben. Sie möchten als Führungskraft etwas bewirken. Die Ebene, die Sie erreichen, hängt von keinem Faktor so stark ab wie von Ihrem Einfluss. Deshalb ist Einfluss auch so bedeutend. Sie wissen nie, wie viele Leben Sie berühren. Das Einzige, was Sie tun können, ist, Ihren Einfluss zu entwickeln, damit Sie aus sich bietenden Gelegenheiten das Beste machen können. Unterschätzen Sie nie, welche Macht eine einzelne einflussreiche Person haben kann. Denken Sie an Aristoteles. Er war der Mentor von Alexander dem Großen, und Alexander eroberte die Welt.

Wie Sie den *Influencer* entwickeln, der in Ihnen steckt

Eine der großen Herausforderungen beim Einsatz der »5 Ebenen des Führens« besteht darin, dass Sie sich jede Einfluss-Ebene bei jeder Person in Ihrem Leben einzeln verdienen müssen. Angesichts der Tatsache, dass das Niveau

Ihres Einflusses bei jeder Person täglich entweder zu- oder abnimmt, werden Sie es vorteilhaft finden, sich beim bewussten Ausweiten Ihres Einflusses zunächst nur auf eine begrenzte Anzahl von Personen zu konzentrieren.

Aus diesem Grunde schlage ich Ihnen vor, dass Sie sich gleich jetzt zwei Personen in Ihrem Leben aussuchen, bei denen Sie Ihren Einfluss bewusst ausbauen wollen. Suchen Sie sich eine wichtige Person aus Ihrem Berufsleben aus, vielleicht Ihren Chef, ein wichtiges Teammitglied, einen Kollegen oder einen Kunden. Und suchen Sie sich eine wichtige Person in Ihrem Privatleben aus, vielleicht Ihren Partner, Ihr Kind, ein Elternteil oder einen Nachbarn. (Ja, es ist möglich, dass Sie sich mit Ihrem Partner oder Ihrem Kind erst auf der Ebene »Position« befinden. Und ja, Sie müssen sich Ihren Einfluss auf höheren Ebenen erst verdienen – oder zurückverdienen.) Wenn Sie eine sehr leistungsfähige Person mit viel Ehrgeiz und Energie sind, dürfen Sie sich auch *drei* Personen aussuchen.

Erst müssen Sie feststellen, auf welcher Ebene des Führens Sie sich bei jeder dieser Personen gerade befinden. Um sich dann die Ebene darüber zu verdienen und Ihren Einfluss auf den Ebenen darunter zu stärken, können Sie die folgenden Leitlinien anwenden.

Ebene 1: Position – Einfluss, der auf Rechten beruht

- Verstehen Sie Ihre Rolle oder Stellenbeschreibung genau.
- Erledigen Sie Ihre Arbeit stets hervorragend.
- Tun Sie mehr, als erwartet wird.
- Übernehmen Sie Verantwortung für sich und Ihr Führen.
- Lernen Sie etwas aus jeder Chance zu führen.
- Seien Sie sich der Geschichte bewusst, da sie die persönliche Dynamik beeinflusst.
- Setzen Sie zur Unterstützung Ihrer Führung nicht auf Position oder Titel.

Ebene 2: Einverständnis – Einfluss, der auf den Beziehungen beruht

- Bringen Sie den anderen Wertschätzung entgegen.
- Lernen Sie mit den Augen der anderen zu sehen, indem Sie Fragen stellen.
- Kümmern Sie sich mehr um die Menschen als um die Regeln.
- Nehmen Sie die anderen mit auf Ihre Reise und verlagern Sie den Fokus vom Ich aufs Wir.
- Machen Sie den Erfolg der anderen zu Ihrem Ziel.
- Praktizieren Sie ein dienendes Führen.

Ebene 3: Produktion – Einfluss, der auf Ergebnissen beruht

- Übernehmen und akzeptieren Sie die Verantwortung für Ihre eigene persönliche Weiterentwicklung.
- Entwickeln Sie einen Sinn dafür, dass Sie verantwortlich für Ergebnisse sind, und fangen Sie damit bei sich selber an.
- Führen Sie durchs eigene Beispiel und produzieren Sie Ergebnisse.
- Helfen Sie den anderen herauszufinden, wie sie am besten eigene Beiträge leisten können.

Ebene 4: Mitarbeiterentwicklung – Einfluss, der auf Reproduktion beruht

- Erkennen Sie, dass die Menschen Ihr wertvollstes Kapital sind.
- Seien Sie offen und ehrlich in Bezug auf Ihre eigene Reise zur Weiterentwicklung.
- Eröffnen Sie den anderen Gelegenheiten, sich weiterzuentwickeln und zu führen.
- Setzen Sie Ihre Mitarbeiter auf die Positionen, in denen sie am besten erfolgreich sein können.

Ebene 5: Zenit – Einfluss, der auf Respekt beruht

- Konzentrieren Sie Ihren Einfluss auf die meistversprechenden 20 Prozent der Personen, die Sie führen.
- Bringen Sie ihnen bei und ermuntern Sie sie, andere Führungskräfte auf hoher Ebene zu entwickeln.
- Setzen Sie Ihren Einfluss ein, um das Unternehmen voranzubringen.
- Nutzen Sie auch Ihren Einfluss außerhalb des Unternehmens, um etwas zu bewegen.

Wenn Sie gern zusätzliche Hilfe bei dem Prozess hätten, Ihr Führungstalent zu entwickeln, dann besuchen Sie bitte MaxwellLeader.com, wo Sie kostenloses Bonusmaterial erhalten, das ich erarbeitet habe, um Ihnen zu helfen. Und vergessen Sie nicht, die kostenlose Leadership-Selbsteinschätzung vorzunehmen.

Maxwell512744_c01.indd 44 Trim Size: 140 × 216 mm 02 Jun 2026 04:41:36 PM