

ALEXANDER  
GROTH

Der CHEF,  
den ich nie  
vergessen  
werde

Wie Sie  
Loyalität & Respekt  
Ihrer Mitarbeitenden  
gewinnen.

3., vollständig  
überarbeitete und  
erweiterte Auflage

campus

Der Chef, den ich nie vergessen werde

*Alexander Groth* ist professioneller Vortragsredner und Trainer für Leadership. Er lehrt an der TU München sowie den Universitäten Mannheim und Stuttgart. Bereits zweimal gewann er den »Best Teaching Award« der TUM. Zu seinen Kunden zählen die Führungsetagen internationaler Konzerne, Familienunternehmen und soziale Institutionen.

Alexander Groth

# Der Chef, den ich nie vergessen werde

Wie Sie Loyalität und Respekt  
Ihrer Mitarbeitenden gewinnen

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

## *Für meine Söhne*

ISBN 978-3-593-51822-0 Print  
ISBN 978-3-593-45590-7 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-593-45591-4 E-Book (EPUB)

3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2014, 2017, 2023 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main  
Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin  
Umschlaghandschrift: Genneth A. Agbenu  
Satz: Publikations Atelier, Dreieich  
Gesetzt aus: Minion und Myriad  
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH  
Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	7
<b>Vorwort zur 3. Auflage</b> .....	9
<b>1. Wer wollen Sie sein?</b> Von zwei grundsätzlichen Entscheidungen, die Sie als Führungskraft treffen müssen .....	10
<b>2. Von der Kopie zum Original</b> Wie Sie erreichen, dass Ihre Mitarbeitenden Ihnen folgen .....	37
<b>3. Der innere Hochofen</b> Wie Sie eine wirkungsstarke Persönlichkeit werden .....	70
<b>4. Das alles entscheidende Element</b> Wie Sie sich verändern müssen, um die Welt zu verändern .....	90
<b>5. Das Beste fordern</b> Was gute Mitarbeitende wollen, ohne es selbst zu wissen .....	124
<b>6. Das Beste fördern</b> Warum Sie Ihre Mitarbeitenden nicht verändern müssen .....	156
<b>7. Sehen, was andere nicht sehen</b> Was Menschen wirklich inspiriert .....	185
<b>8. Den Kern verstehen</b> Das größte Leadership-Prinzip aller Zeiten .....	215

<b>Ihre ersten Schritte zum Leader</b> .....	236
<b>Danksagung</b> .....	239
<b>Literatur</b> .....	240
<b>Anmerkungen</b> .....	243
<b>Register</b> .....	248

# Vorwort

Haben Sie Vorgesetzte, deren Führungsqualität Sie seit Jahren beeindruckt? Eher nicht? Dann geht es Ihnen wie den meisten Menschen. Nur wenige Berufstätige bekommen die Chance, unter einer herausragenden Führungspersönlichkeit zu arbeiten. Die meisten lernen ihr ganzes Berufsleben lang keinen echten Leader kennen. Warum gibt es so wenige exzellente Vorgesetzte, obwohl doch die meisten von ihnen genügend Führungsseminare besuchen und Bücher zum Thema Führung lesen? Das Problem ist, dass man sich auf diese Weise nur Werkzeuge und Techniken aneignen kann, wie zum Beispiel Selbstmanagement-Methoden, Führen mit Zielen oder Situatives Führen. Doch erlernte Methoden stoßen früher oder später an ihre Grenzen. Um Außergewöhnliches zu leisten, Menschen nachhaltig zu beeinflussen und damit in Erinnerung zu bleiben, genügen sie nicht. Sie verbessern zwar die Führungskompetenz, machen aber aus einem oder einer Vorgesetzten keinen Leader.

Großartige Führungskräfte sind vor allem großartige Persönlichkeiten. Diese steckt zwar in den meisten Menschen – sie muss aber freigelegt und entwickelt werden. Deshalb geht es in diesem Buch in erster Linie darum, die persönlichen Eigenschaften einer Führungskraft Schicht für Schicht herauszuschälen, statt außen etwas anzuheften. Dabei vermittelt der Ratgeber neue, teils ungewohnte Denkhaltungen, mit denen Vorgesetzte ihre Mitarbeitenden wirklich zu Höchstleistungen animieren. Am Ende des Prozesses steht ein Mensch, der sein Leben nicht auf Karriereoptimierung ausrichtet, sondern andere mit Demut, Akzeptanz, Vertrauen und Liebe führt.

Wahre Führung geht von innen nach außen. Im ersten Teil des Buchs wird daher erörtert, wie Sie als Führungskraft eine außergewöhnliche Persönlichkeit entwickeln. Es wird gezeigt, wie Sie es als Leader:in



schaffen, die Eigenschaften zu entwickeln, die jede Führungskraft gerne als Beschreibung ihrer Person durch die eigenen Mitarbeitenden hören würde: integer, authentisch und gelassen. So werden Sie ein Mensch, der nicht nur Respekt genießt, sondern Spuren in den Unternehmen und in den Köpfen und Herzen der Mitarbeitenden hinterlässt. Im zweiten Teil beschäftigt sich das Buch mit den Prinzipien, die heute für die Führung von motivierten Wissensarbeitern in einem komplexen Umfeld tatsächlich wesentlich sind.

Dieses Buch kann Ihnen einen herausragenden Chef nicht ersetzen, aber es kann etwas anderes leisten. Neben einem großartigen Chef würden sich die meisten Führungskräfte einen Mentor oder eine Mentorin wünschen, also jemanden, der ihnen aus seiner langjährigen Erfahrung heraus wertvolle Hinweise für den Weg als Führungskraft und für die persönliche Weiterentwicklung geben kann. Dieses Buch enthält die Erkenntnisse, die Ihnen ein lebenserfahrener Leader bei abendlichen Kamingesprächen mit auf den Weg geben würde. Planen Sie regelmäßige Sequenzen für diese Kamingespräche ein. Wenn Sie pro »Sitzung« einen guten Gedanken mitnehmen, den Sie umzusetzen beginnen, wird dieses Buch eine wunderbare Herausforderung für Sie sein.

# Vorwort zur 3. Auflage

Während ich das Buch umfassend überarbeitet und erweitert habe, ist mir mal wieder bewusst geworden, dass der oder die hier beschriebene Chef:in ein Ideal ist, und was ich alles selbst noch nicht in dem Maß umsetze, wie ich es mir wünschen würde. Kennen und Können sind zwei verschiedene Welten. Wenn Sie das Buch gelesen haben, kennen Sie die wichtigsten Inhalte, um eine außergewöhnliche Führungskraft zu werden. Das wirklich Relevante ist aber die Umsetzung und damit das Können und dies ist ein lebenslanger Lernprozess, den Sie als Leser:in und ich als Autor gemeinsam gehen. Vielleicht verbessert man sich in einer Sache, fällt dann aber wieder zurück und muss sich erneut bemühen.

Und noch ein Hinweis zum mittlerweile üblichen gendern: Natürlich soll der oder die Leser:in gleichermaßen angesprochen werden, denn es gibt ja sowohl den als auch die Vorgesetzte als Leiter:in von Einheiten. Jede:r Chef:in ist gemeint, auch wenn der Buchtitel von einem Chef ohne »:in« spricht.

Allein an diesen beiden vorangegangenen Sätzen merken Sie aber schon, was passiert, wenn man das konsequent macht. Der Text wird eine Zumutung! Ich habe daher mit meiner Lektorin Frau Schober vereinbart, dass wir im Sinne der Lesbarkeit manchmal die männliche, manchmal die weibliche und manchmal beide Formen nutzen.

Viel Freude beim Lesen wünscht Ihnen  
Alexander Groth

# 1. Wer wollen Sie sein?

## Von zwei grundsätzlichen Entscheidungen, die Sie als Führungskraft treffen müssen

Stehe an der Spitze, um zu dienen, nicht, um zu herrschen!  
*Bernhard von Clairvaux* (französischer Zisterzienser-Abt)

Es war eines der wichtigsten Ereignisse des Jahres. Die Vertreter eines asiatischen Konzerns waren angereist, und wir präsentierten ihnen unsere Vorschläge für eine Zusammenarbeit. Dieses Treffen war über Monate vorbereitet worden. Wir hatten sogar eine interkulturelle Schulung erhalten. Während ein Kollege am Beamer vortrug, blinkte plötzlich das stummgeschaltete Handy meiner Kollegin, die zwischen mir und meinem Chef saß. Ich dachte: »Wie kann man bei so einem Ereignis vergessen, das Handy auszuschalten?«, denn ihre Präsentation sollte als nächste folgen. Auf dem Display stand »Schule«. Die Kollegin drückte den Anruf weg. Ungefähr eine Minute später leuchtete es erneut auf: »Schule«. Die Nervosität der Kollegin war zu spüren, denn sie hatte eine siebenjährige Tochter, die in die zweite Klasse ging. Es war aber unmöglich, den Anruf jetzt anzunehmen. Ihr gegenüber saß die gesamte asiatische Delegation und es ging für unser Unternehmen um sehr viel. Außerdem musste sie sich auf ihren Vortrag konzentrieren. Es ging jetzt einfach gar nicht, zu telefonieren. Plötzlich hörte ich die Stimme meines Chefs, der links von ihr saß: »Wollen Sie nicht drangehen? Es könnte wichtig sein!« Sie: »Ja, aber ich kann doch jetzt nicht stören.« Mein Chef mit Nachdruck: »Gehen Sie raus und telefonieren Sie!« Sie stand unter den verwunderten Blicken aller Anwesenden auf und verließ den Raum. Ungefähr anderthalb Minuten später kam sie wieder. Ich sah, dass sie nur mit Mühe die Fassung bewahrte. Mein Chef hob den Arm und unterbrach den Kollegen in seiner Präsentation. Er fragte: »Was ist passiert?« Meine Kollegin antwortete mit zittriger Stimme: »Meine Tochter ist in der Pause von einem Klettergerüst auf den Rücken gefallen. Sie wird gerade ins Krankenhaus gebracht. Mehr weiß ich noch nicht.« Mein Chef reagierte mit ruhiger, fester Stimme: »Soll ich Ihnen einen Fahrer rufen oder wollen Sie selbst fahren?«

Meine Kollegin zögerte kurz und sagte dann: »Nein danke, ich fahre selbst.« Sie nahm ihre Tasche und verließ den Konferenzraum. Mein Chef entschuldigte sich bei der mittlerweile sehr irritierten Delegation und übernahm kurz darauf den Vortragsteil meiner Kollegin.

Die Tochter meiner Kollegin war, wie sich noch am gleichen Tag herausstellte, nicht schlimm verletzt. Den Auftrag verloren wir später, aber das hatte andere Gründe. Meine Kollegin erzählte mir an einem der folgenden Tage, dass sie sich bereits entschieden hatte, zuerst ihre Präsentation zu halten und die Schule dann zurückzurufen. Der Grund des Anrufs hätte ja auch harmlos sein können. Außerdem hätte das Handy ohnehin ausgeschaltet sein sollen. Sie war unserem Chef deshalb überaus dankbar, dass er ihr in einer Situation hoher Anspannung und persönlicher Befangenheit die klare Anweisung gegeben hatte, das Gespräch zu führen. Unser Chef hatte in diesem Moment ihre Bedürfnisse über die der Delegation und des für die Firma sehr wichtigen Auftrags gestellt.

Ich hatte großes Glück. Mein erster Chef hatte viel von dem, was ich für vorbildlich halte und was manche im gesamten Berufsleben kein einziges Mal erleben. Er war und ist eine Persönlichkeit von Format. Ich habe viel von ihm lernen dürfen. Er hatte als Chef und als Mensch unsere uneingeschränkte Loyalität. Wir wären für ihn durchs Feuer gegangen. Ich würde es sogar heute noch tun. Er ist ein sehr erfolgreicher Manager, der in der Sache hart verhandeln kann, wenn es erforderlich ist. Er besitzt aber auch Herzengüte und Demut, beides Eigenschaften eines besonderen Charakters, der in Erinnerung bleibt.

Reden wir über Sie. Vermutlich sind Sie eine hervorragende Führungskraft. Mit großer Wahrscheinlichkeit verfügen Sie über eine sehr gute Ausbildung und große Praxiserfahrung. Im Organisieren, Umsetzen, Kontrollieren und Problemlösen macht Ihnen so schnell keiner etwas vor. Sie wissen, wie man Prozesse aufsetzt und anschließend optimiert. Projekte managen Sie routiniert. Sie erreichen auch sehr anspruchsvolle Ziele. Jeden Tag holen Sie die Eisen aus dem Feuer. In Management sind Sie großartig und verdienen unbesehen Bestnoten! Wozu also sollten Sie dieses Buch lesen? Wenn es Ihnen ergeht wie den meisten Führungskräften, liegt Ihr Wachstumspotenzial nicht mehr in der Verbesserung Ihrer Managementfähigkeiten, sondern beim Thema

Leadership. Der amerikanische Berater und Autor Tom Peters bringt es auf die Formel, die meisten Unternehmen seien »overmanaged« und »underled«. Weshalb ist das so?

Leadership-Fähigkeiten sind ganz überwiegend abhängig vom Charakter und der menschlichen Reife des Leaders und nur zu einem kleinen Teil vom Wissen über Führungstechniken. Bei Managementfähigkeiten ist es genau umgekehrt. Menschen können sich umfangreiches Managementwissen aneignen und mit der entsprechenden Erfahrung gute Führungskräfte werden. Aber irgendwann stoßen sie an eine Grenze. Diese kann darin bestehen, dass sie auf der Karriereleiter stehen bleiben oder unabhängig davon für sich selbst einen Mangel verspüren, den sie beheben wollen. In solchen Lebenslagen wünschen sich viele einen herausragenden Chef (oder Chefin!), der (oder die) ihnen als Vorbild dienen und dabei helfen könnte, selbst besser zu werden und weiter zu wachsen. Ich hatte einen solchen Chef. Was diese Vorgesetzten und andere Leader gegenüber bloßen Managern auszeichnet, erfahren Sie in diesem Buch. Es vermittelt Ihnen das Wissen, das Sie gern von einem Spitzenchef oder einer älteren, erfahrenen Mentorin hätten lernen wollen, die Sie vielleicht nie hatten. Es zeigt Ihnen den inneren und äußeren Weg, auf dem Sie von einer Führungskraft immer mehr zu einem Leader werden.

Beginnen wir mit der Frage: Wer wollen Sie sein? Im Lauf unseres Lebens treffen wir einige wenige Grundsatzentscheidungen. Mit zwei dieser Entscheidungen stellen Sie die Weichen dafür, ob Sie eine Führungskraft werden, der die Mitarbeitenden Respekt und Loyalität entgegenbringen. Viele Führungskräfte haben diese beiden Entscheidungen nie bewusst getroffen. Sie gehen einfach den Weg des geringsten Widerstands. Keine bewusste Entscheidung zu treffen, ist aber auch eine Entscheidung – meist die schlechtere. Diese Vorgesetzten machen auf eingefahrenen Gleisen einfach weiter wie bisher. Wer jedoch die Weichen für die Entwicklung als Führungskraft nicht selbst stellt, bewegt sich zuverlässig in Richtung Mittelmaß.

Ich vermute, die erste Entscheidung haben Sie bereits getroffen. Jetzt geht es um die zweite, die Ihr Leben verändern wird. Die zweite Entscheidung wird noch seltener bewusst getroffen als die erste. Deshalb gibt es auch nicht viele großartige Leader. Betrachten wir kurz die erste

Entscheidung, um dann zu sehen, vor welcher Sie wahrscheinlich jetzt stehen.

## **Die erste Entscheidung**

Sicher erinnern Sie sich noch an den Moment, an dem Sie zur Führungskraft befördert wurden. Wahrscheinlich hatten Sie gehofft, diese Position zu bekommen, und sich sogar darauf beworben. Und dann kam endlich der Tag, an dem Sie erfuhren, dass Sie die oder der Glückliche sind. In Zukunft würde auf Ihrer Visitenkarte ein Synonym für »Chef:in« stehen. Sie waren im Glücksrausch, aber vermutlich nur für kurze Zeit. Wie die meisten neuen Vorgesetzten empfanden Sie den Rollenwechsel vom Kollegen zum Chef wahrscheinlich als schwierig. Gestern standen Sie noch mit den Kollegen in der Kaffeeküche und haben über das unfähige Management gelacht, und heute verstummen plötzlich alle Gespräche, wenn Sie den Raum betreten. Ihr Versuch, mit einigen Sätzen eine lockere Atmosphäre zu schaffen, misslingt. Sie gehören offensichtlich nicht mehr dazu, denn Sie sind jetzt Teil einer anderen Gruppe. In dieser werden Sie aber noch nicht voll akzeptiert. Zwar behandeln die anderen Führungskräfte Sie einigermaßen höflich, die Zwölfender lassen Sie aber deutlich spüren, dass Sie noch ein sehr kleiner Hirsch ohne ernst zu nehmendes Geweih sind. Wenn Sie in der Leitungsrunde das Wort ergreifen wollen, finden Sie keine passende Gesprächslücke, weil trotz deutlicher Signale ihrerseits niemand für Sie eine Redepause macht.

Im Führungsalltag werden Sie sich nach und nach Ihrer Defizite bewusst. Keiner hat Sie ausreichend auf die Rolle als Führungskraft vorbereitet. Bei verschiedenen Anlässen verhalten Sie sich unangemessen, und Sie merken das nur zu deutlich. Ihnen wird bewusst, dass Ihr Rückgrat für manche Situationen noch nicht genügend ausgebildet ist. So etwas kennen Sie von sich bisher gar nicht. Das ist eine unangenehme Erkenntnis, die Sie verunsichert und ärgert. All das will emotional verarbeitet werden. Irgendwann akzeptieren Sie die Situation, auch wenn sie Ihnen nicht gefällt.

Nach der Akzeptanz gewöhnen Sie sich nach und nach an den neuen Job. Das alleine reicht aber noch nicht. Um eine wirkliche Führungskraft zu werden, der die Menschen folgen, ist mehr nötig als nur Gewöhnung an die neuen Umstände. Alfred Herrhausen, ein in Ethik sehr gebildeter weltweit anerkannter Manager, in den 1980er Jahren Vorstandssprecher der Deutschen Bank, hat einmal treffend formuliert: »Führung muss man wollen!«

Sie kennen das vermutlich: Es war, als hätten Sie mental einen Schalter im Kopf umgelegt. Sie haben sich zu einem bestimmten Zeitpunkt entschieden, Menschen führen zu wollen und nicht nur per Stellenbeschreibung zu müssen. Von der Position, führen zu müssen, in die Position, führen zu wollen, haben Sie sich innerlich selbst befördert. Von diesem Zeitpunkt an wurden Sie tatsächlich Führungskraft. Sie haben die Führungsrolle nicht nur erhalten, sondern für sich angenommen. Ihr inneres Selbstbild rastete in die äußerlich bereits erteilte Position ein. Damit gingen die ersten Weichenstellungen einher, sich in bestimmten Situationen wie eine Führungskraft zu verhalten. Ihre Managerkollegen begannen, Ihnen zuzuhören. Auch der Blick der Mitarbeitenden auf Sie veränderte sich. Sie nahmen wahr, dass diese Ihnen in Alltagssituationen mehr Respekt entgegenbrachten. Ihre innere Entscheidung, eine Führungskraft sein zu wollen, wurde nach außen hin sichtbar.

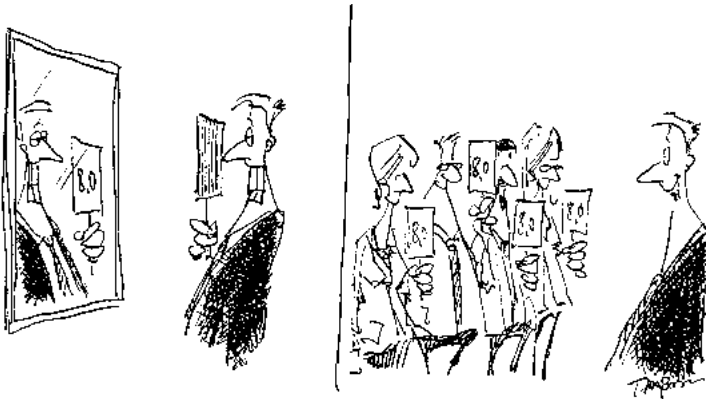
Kennen Sie die Art Vorgesetzte, die dem Titel nach zwar Chef:in sind, sich aber nie entschieden haben, führen zu wollen? Sie bleiben als Vorgesetzte ihr Leben lang brave Verwalter. Sie machen in einem geregelten Umfeld vielleicht sogar einen ganz ordentlichen Job, aber mehr ist nicht zu erwarten. Wer wirklich führen will, muss sich willentlich dafür entscheiden. Treffen Sie diese Entscheidung für sich nicht, ist das auch eine Entscheidung. Sie wählen den bereits ausgetretenen Weg hin zum Verwaltertyp und zum Mittelmaß als Führungskraft.

Neben der Entscheidung, Menschen führen zu wollen, gilt es noch eine weitere Entscheidung zu treffen. Diese verändert Sie noch mehr als die erste, die nur die Voraussetzung für die zweite ist. Jeder Mensch kann diese Entscheidung für sich treffen. Wenn Sie aber eine Führungskraft sind, hat sie besonders deutliche Konsequenzen, weil Sie dann ein Multiplikator sind. Als solcher können Sie im Sinne der zweiten Entscheidung Großes leisten.

## Die zweite Entscheidung

Welches ist nun die zweite wesentliche Entscheidung, nachdem Sie sich entschlossen haben zu führen? Die alles entscheidende zweite Frage ist jetzt: Was für eine Führungskraft wollen Sie sein?

Es gibt zwei Arten von Vorgesetzten. Es gibt diejenigen, die sich hauptsächlich um sich selbst kümmern. Sie sind in ihrer Sicht auf die Welt und das Leben sehr eingeschränkt, als wäre ihr Blick durch einen Schleier getrübt. Sie können all das, was hinter dem Schleier liegt, nicht scharf sehen. Diese Art von Vorgesetzten hat nur genau so viel Interesse an ihren Mitarbeitenden, dass sie sich selbst einreden können, sie täten doch einiges für ihre Leute und seien im Großen und Ganzen gute Führungskräfte. Auf einer Skala von 1 bis 10 (1 bedeutet »sehr schlechte:r Chef:in« und 10 heißt »exzellente:r Chef:in«) würden sich diese Vorgesetzten wahrscheinlich selbst eine 8 geben. Die zwei zur Maximalzahl fehlenden Punkte sind ihrer »Bescheidenheit« und dem Signal, man habe noch Wachstumspotenzial für höhere Positionen, geschuldet. Man hat ja schließlich noch etwas vor sich. Von dieser Art Manager gibt es leider viel zu viele, und das Ergebnis ihrer Arbeit ist die tägliche Demotivation der Mitarbeitenden. Sie sorgen dafür, dass Menschen ihr Potenzial nicht entwickeln. Sie sind der Grund für ein schlechtes Arbeitsklima, für gestresste Mitarbeitende und für Eltern, die ihrer Familie nicht mehr gerecht werden.



Auf der anderen Seite gibt es Vorgesetzte, die sich als Leader erweisen. Das sind Führungskräfte, deren Können ebenfalls mit einer Schätzung



von 8 und auch darüber bedacht wird, allerdings nicht von ihnen selbst, sondern von deren Mitarbeitenden. Diese Leader sind außergewöhnliche Persönlichkeiten. Sie wecken das Beste in den Menschen. Wenn deren frühere und aktuelle Mitarbeitende an sie denken, empfinden sie vor allem Respekt, Loyalität und Dankbarkeit. In diesem Buch werde ich Ihnen zeigen, was diese Leader auszeichnet und wie Sie ein solcher werden.

### **Werden Sie ein Chef, den man nie vergisst**

Den ersten Kontakt zu einem echten Leader hatte ich auf dem Gymnasium. Dort gab es einen Lehrer, Robert Link, der damals schon kurz vor seiner Pensionierung stand. Er unterrichtete unter anderem Geschichte, und er verstand es, Begeisterung dafür zu wecken. Er war ein hervorragender Didaktiker. Eine Eigenschaft aber machte ihn einzigartig, die ich bei kaum einem anderen Lehrer und auch später in der Wirtschaft so nur selten bei jemandem erlebt habe. Besonders deutlich wurde diese beim sogenannten Pausendienst, den Robert Link in den neun Jahren, in denen ich die Schule besuchte, jeden Tag freiwillig (!) beaufsichtigte. Der Pausendienst war ein Strafdienst. Hatte man sich schlecht benommen, bekam man einen Klassenbucheintrag oder, wenn man den schon hatte oder der Lehrer mal variieren wollte, eine Aufforderung, sich bei Herrn Link zu melden. In der zweiten großen Pause musste man dann mit einer langen Metallklammer in der einen und einem Müllsack in der anderen Hand unter der Aufsicht von Herrn Link den Schulhof 20 Minuten lang von dem Müll befreien, den 1 200 Schüler und Schülerinnen im Laufe eines Tages so fallen lassen. Bei diesem Strafdienst gab es »Abonntenen«, zu denen ich auch eine Zeit lang gehörte. Man befand sich beim Pausendienst in Gesellschaft der schwierigsten Charaktere, die ein Gymnasium mit so vielen Schüler:innen zu bieten hat. Es war eine gute Schule, aber natürlich gab es auch einige harte Fälle. Es waren zur Hälfte immer dieselben Anwärter mit schlechten Noten und auffälligem Verhalten, die sich in der Pause zum Dienst trafen. Sie waren die schwarzen Schafe in ihren Klassen und ihnen war klar, dass sie nicht als

Kandidaten für das Abitur galten. Eine Sache kannten sie bis dahin von Lehrern weitestgehend nicht: Respekt, Vertrauen und Anerkennung. Robert Link gab uns genau das. Er begegnete auch Schüler:innen, die auf den Pausendienst abonniert schienen, immer mit echter Freundlichkeit. Er bedankte sich am Ende der Pause stets bei uns, als hätten wir uns freiwillig zu einem sozialen Dienst an der Schule gemeldet. Wenn jemand neu dazu kam und etwas Unverschämtes zu Herrn Link oder auch einem Mitschüler sagte, war er sichtlich bestürzt und fragte sofort, wie man so etwas denn sagen könne. Er suchte auf der Stelle (also im Pausenhof) das Gespräch mit demjenigen und meinte, dieses Verhalten passe doch nicht zu einem. Stets wurde sein unbedingter Glaube an das Gute in jedem von uns deutlich. Dieser Glaube an uns entsprang aber nicht einer Naivität, sondern seinem inneren Bild davon, wie wir sein könnten. Man spürte, dass er es ernst meinte und man wollte ihn nicht enttäuschen. Es ist so, als würde jemand zu dir sagen: »Ich halte dich für sehr intelligent.« Was passiert dann? Willst du die Person vom Gegenteil überzeugen oder der Meinung entsprechen? Seine Art uns zu sehen und mit uns umzugehen, veränderte unser Verhalten, sobald er in der Nähe war. Auch die Hartgesottenen blieben ihm gegenüber nach ein oder zwei Ausreißern höflich. Man wollte ihn einfach nicht enttäuschen.

Er tat aber noch etwas anderes. Er beobachtete seine Strafdienstler (es waren tatsächlich fast immer nur Jungs) und erkannte bei einigen das Potenzial und die Intelligenz. Dem ein oder anderen sagte er: »Komm mal nach der Schule zu mir. Ich will mit dir reden.« Der Schüler kam und Robert Link sagte: »Ich habe dich beobachtet. Ich bin mir ziemlich sicher, dass du intelligent bist und dass du dein Abitur schaffen könntest. Die Frage ist, willst du denn ein Abitur haben?« Nicht wenige stellten sich diese Frage zum ersten Mal ernsthaft und die meisten werden nach etwas Nachdenken geantwortet haben: »Eigentlich schon.« Links Antwort lautete dann: »Überlege es dir und schlaf mal eine Nacht darüber. Wenn du mir morgen das Gleiche sagst, rede ich mal mit deinen Lehrern.« Er redete aber nicht nur mit den Lehrern, sondern meist auch mit den Eltern und dem Schuldirektor. Alle ließen sich von »Papa Link«, wie wir ihn heimlich nannten, beeinflussen. Nicht wenige haben seinem Glauben an sie ihr Abitur zu verdanken. Ich weiß nicht, wie viele Menschen es heute irgendwo in Deutschland oder auch Europa

gibt, die ein Abitur, ein abgeschlossenes Studium und einen sehr gut bezahlten Job haben, die vielleicht auch in ihrem eigenem Haus leben, weil sie es sich leisten können, und die es einem Mann zu verdanken haben: Robert Link! Dieser Mann beeindruckt mich im Nachhinein noch mehr als damals, weil ich erst heute verstehe, welche Charakterstärke und welches Menschenbild er hatte. Ich bin mir sicher, dass er für einige Schüler und Schülerinnen mehr getan hat, als das ganze restliche über 100 Personen starke Lehrerkollegium zusammen. Er war weder ein strenger noch ein besonders dominanter Lehrer, aber er besaß Herzengüte, Überzeugungskraft und Demut. Als wir zum Schulabschluss wie alle Abschlussklassen unsere Abizeitung herausgaben, in denen man Lehrer gerne massiv und manchmal an der Grenze zum Verletzenden durch den Kakao zieht, war er einer von zwei Lehrern, die ohne Ausnahme positiv dargestellt wurden. Es gab einfach nichts Negatives zu sagen. Ich fragte ihn später einmal, ob er den Artikel über sich gelesen habe. Seine Antwort war: »Nein, ich will nichts lesen, was meine Arbeit mit den Schülern vielleicht beeinflusst. Ich lese die Abizeitungen nach meiner Pensionierung.« Ich bin mir sicher, er wird beim Lesen Tränen der Freude in den Augen gehabt haben, wie viel Anerkennung die Schüler und Schülerinnen für ihn als großartigen Mensch und Lehrer hatten.

Knapp 30 Jahre nach meiner Schulzeit fand ich in einem Buch über Glück den Hinweis, dass es den Empfänger und auch den Absender glücklich macht, einen Dankesbrief zu schreiben. Ich wusste, dass Robert Link bereits über 90 Jahre alt sein musste, falls er noch lebte. Über meine alte Schule fand ich tatsächlich seine Adresse heraus und schickte ihm dieses Buch. In einem beiliegenden Brief erzählte ich ihm, wie er mich und mein Leben beeinflusst hatte. Seine Frau und seine Kinder antworteten mir in seinem Namen, da er selbst erkrankt war. In dem Brief schrieben sie etwas, das bezeichnend für ihn ist: »Früher antwortete unser Vater/mein Mann hin und wieder, wenn er nach seinem Beruf gefragt wurde: ›Ich bin von Beruf Mensch.‹ Bis zum heutigen Tag bemüht er sich, sein Bestes zu geben. ›Mensch zu sein und Mensch zu werden – trotz alledem und alledem‹ ist immer noch sein Lebensmotto.« Robert Link ist mir ein Vorbild geworden.

Später hörte ich an der Universität Mannheim im Grundstudium mit über 800 Kommiliton:innen die Betriebswirtschaftsvorlesung von Prof.

Dr. Hans Raffée, der auch ein Leader ist. Raffée war ein absolut begnadeter Rhetoriker, und wir BWL-Studierenden hingen an seinen Lippen. Ich bin heute selbst ein professioneller Redner zum Thema Führung und kann Inhalte spannend und humorvoll vermitteln. Dafür muss ich wie die meisten Kolleg:innen aber viel Zeit in so einen Vortrag investieren. Was Prof. Raffée konnte, ist, über absolut jedes Thema aus dem Stehgreif so zu reden, dass Menschen gebannt zuhörten. In seinen Vorlesungen herrschte Ruhe. Wer es wagte, mit seinem Nebenmann oder seiner Nebenfrau zu sprechen, erntete von allen Seiten scharfe Blicke. Wir waren gebannt. Der ganze Saal schwieg und lauschte. Wir wollten nichts verpassen. Die letzten 15 Minuten seiner 90-minütigen Vorlesungen nutzte er jeweils, um uns einen Artikel über gesellschaftliche Themen aus der *ZEIT* oder der *FAZ* vorzulesen, den er anschließend kommentierte. Raffée hielt uns BWL-Studierenden zu einem *Studium generale* an und ermahnte uns immer wieder: »Werden Sie nicht zu Fachidioten und besuchen Sie auch Vorlesungen an anderen Fakultäten. Hören Sie mal bei den Kollegen etwas über Ethik oder Geschichte. Bilden Sie sich.« Raffée stand in dem Ruf, sehr viel für die Studierenden zu tun. Unter anderem organisierte er Besuche von Kunstausstellungen in den Mannheimer Museen. Mit seinen Wahlpflichtfachstudenten unternahm er Kursfahrten, die unter anderem regelmäßig ins Kloster führten. Dort trafen die Studierenden auf einen sehr gebildeten Mönch, der Vorstände beriet und mit dem sie stundenlang die Bedeutung von Werten diskutierten. Professor Raffée förderte seine Studierenden nicht nur beruflich, indem er zum Beispiel persönliche Kontakte zu Unternehmen herstellte, sondern auch in ihrer menschlichen Entwicklung. Er nahm sich Zeit, wann immer ein Student oder eine Studentin ihn darum bat. Raffée war für mich ein Vorbild an Integrität, lebensbejahender Energie und Menschlichkeit. Obwohl er unter anderem wegen seiner brillanten Rhetorik ein in Kreisen der nationalen Wirtschaft bekannter Professor war, redete er mit uns Studierenden sowohl in der Vorlesung als auch im Einzelgespräch immer freundlich und auf Augenhöhe. In den Vorlesungen zeigte sich sein humanistisches Menschenbild und sein Glaube an uns Studierenden als herausragende Persönlichkeiten. Auch er sah das Beste in uns und forderte uns auf, es zu entwickeln und hervorzu- bringen. Die Wirkung eines solchen ausgesprochenen Vertrauens ist so

fulminant, dass man es am liebsten auf der Stelle rechtfertigen würde. Ich habe gehört, dass ihn zu seiner nächtlichen Emeritierungsfeier über 100 ehemalige Doktoranden und Studierende überraschten, die aus aller Welt angereist waren, um ihn mit einem Fackelzug von seinem Haus zur Universität zu geleiten und mit ihm zu feiern. Kennen Sie jemanden, der mit 100 Fackelträgern, von denen viele Tränen in den Augen hatten, aus seinem Amt geleitet wurde?

Natürlich geht jemand wie Hans Raffée nicht einfach in den Ruhestand, nur weil er ein bestimmtes Lebensalter erreicht hat. Er setzte sich auch weiterhin für seine Studierenden ein. Damals brach der Kontakt der Alumni zu ihrer deutschen Universität nach Beendigung des Studiums in der Regel vollständig ab. Alumni-Organisationen, wie man sie aus den USA und vielen Ländern der Welt kennt, gab es hierzulande nicht. Nach seiner Emeritierung 1994 beteiligte sich Raffée deshalb als erster Vorsitzender am Aufbau der Absolventenvereinigung AbsolventUM (Absolventen der Universität Mannheim). Die 1995 ins Leben gerufene Organisation wurde unter anderem 1998 vom damaligen Bundespräsidenten Roman Herzog als Innovation im Hochschulbereich ausgezeichnet und noch heute gilt AbsolventUM als *der* Maßstab für alle universitären Absolventennetzwerke im deutschsprachigen Raum. 2003 wurde Raffée für sein universitäres, kirchliches und kulturelles Engagement mit dem Bundesverdienstkreuz 1. Klasse geehrt.

Der dritte großartige Leader auf meinem Weg war der Chef, von dem ich Ihnen in diesem Buch berichte. Ich nenne seinen Namen nicht und habe die Inhalte zum Teil etwas verfremdet, denn einiges, was ich in diesem Buch über ihn erzähle, ist sehr persönlich, wie Sie noch merken werden. Von ihm erfahren Sie jeweils etwas zu Beginn der einzelnen Kapitel.

## **Serving Leader versus Selfserving Leader**

Hinter dem Lebenswerk so hervorragender Leader steckt eine Geisteshaltung. Ich kam der Geisteshaltung dieser großartigen Leader das erste Mal inhaltlich auf die Spur, als ich mich mit dem 1990 verstorbenen

amerikanischen Autor Robert K. Greenleaf beschäftigte, der mit dem Aufsatz »The servant as leader« von 1970 international bekannt wurde. In diesem Artikel hatte er den Begriff »servant-leader« geprägt. Sie finden eine deutsche Übersetzung in den Endnoten. Greenleaf beschreibt den servant-leader so:

*»The servant-leader is servant first [...]. It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then conscious choice brings one to aspire to lead [...]. The difference manifests itself in the care taken by the servant – first to make sure that other people’s highest-priority needs are being served.*

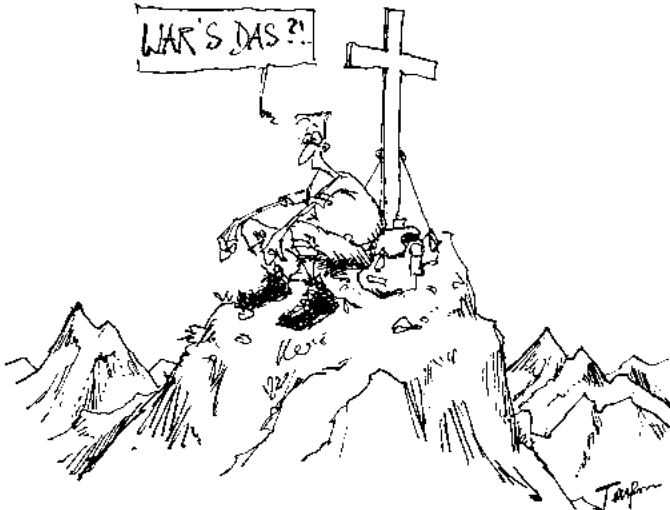
*The best test, and the most difficult to administer is: Do those served grow as persons? Do they, while being served, become healthier, wiser, freer, more autonomous, more likely themselves to become servants? And, what is the effect on the least privileged in society; will they benefit or, at least, not be further deprived?«<sup>1</sup>*

Diese Fragen, die sich ein Leader stellen sollte, sind nach fast 50 Jahren noch immer aktuell und relevant. Sie führen weg von der Perspektive des Selfserving Leaders hin zum Serving Leader. Als Leser:in dieses Buchs haben Sie vermutlich nicht den Anspruch, Ihr Leben ausschließlich in den Dienst Ihrer Mitmenschen zu stellen. Mit großer Wahrscheinlichkeit wollen Sie Karriere machen und sich selbst und Ihrer Familie ein ordentliches Maß an Wohlstand ermöglichen. Deswegen habe ich mich nicht für den Begriff Servant-Leader entschieden, sondern einfach für Leader. Ein Leader, der diese Bezeichnung verdient, stellt eine gute Balance her zwischen den eigenen Ansprüchen und denen seiner Mitmenschen. Er findet einen Sinn in seiner Arbeit und kann diesen vermitteln.

Der Anspruch von Greenleaf an den Servant-Leader in diesem und anderen Texten, er solle das natürliche Verlangen »to serve« haben und sich ganz in den Dienst anderer stellen, bevor er zu führen beginnt, erscheint mir etwas idealisiert. Wenn ein Mensch geboren wird, ist er erst einmal ausschließlich »self-serving«, denn ein Baby nimmt zunächst nur die eigenen Bedürfnisse wahr. Es weckt die Eltern nachts im Zwei-Stunden-Takt, obwohl diese am nächsten Tag früh aufstehen und arbeiten müssen. Auch in unserer Jugend zählen unsere eigenen Bedürfnisse meist mehr als die anderer Personen. Alle Eltern von Kindern in der Pubertät wissen zum Beispiel, dass diese nicht im Traum daran denken,

freiwillig die Spülmaschine auszuräumen oder eine Waschmaschine anzumachen und Wäsche aufzuhängen, obwohl sie wissen, dass sie die oft sehr stark angespannten Eltern damit entlasten würden. Wenn die jungen Menschen dann nach Schule und Studium in den Beruf einsteigen, wollen sie sich erst einmal selbst beweisen und vorankommen. Dann kommt die Zeit der ersten Führungsverantwortung und parallel dazu oft auch die Verantwortung für den eigenen Nachwuchs. Jetzt geht es für die Führungskräfte darum, die berufliche Entwicklung in die richtige Bahn zu lenken, während gleichzeitig der Aspekt der Sicherheit eine immer größere Rolle spielt. Erst mit über 40 Jahren, wenn Führungskräfte oft schon einiges erreicht haben, kommt die Frage nach dem Sinn und danach, wie es weitergehen soll, noch einmal neu auf.

Meine Beobachtung ist, dass viele Führungskräfte mit Anfang 40 etwas in ihrer Arbeit vermissen. Bis dahin stand die Karriere im Mittelpunkt, und der Erfolg war sinnstiftend. Auch jetzt noch managen sie jeden Tag das Abarbeiten der auftretenden Probleme und gehen dabei kontinuierlich ihren Karrierepfad weiter. Aber das kann doch irgendwie nicht alles sein.



Viele vermissen in ihrer Arbeit einen übergeordneten Sinn. Sie würden gern für etwas stehen, das mehr bedeutet. Sie wollen Teil von etwas

Großem sein, vielleicht sogar mit Begeisterung für etwas brennen. In dieser Hinsicht haben die meisten Unternehmen und auch die jeweiligen Vorgesetzten aber wenig zu bieten. Wo nichts brennt, kann auch keine Funke fliegen, der andere entzündet. In diesem Buch will ich Ihnen aufzeigen, wie Sie genau das erreichen, wie Sie Ihrer Arbeit und Ihrem Leben etwas Großes hinzufügen. Sie können eine Führungskraft werden, welche die eigenen Mitarbeitenden durch Charakter und Vision inspiriert. Und nicht zuletzt werden Sie auch ein besserer Partner in der Beziehung und ein besserer Vater oder eine bessere Mutter. Alles, was Sie benötigen, steckt in Ihnen. Sie haben das Zeug dazu, ein außergewöhnlicher Leader zu werden! Das Buch vermittelt Ihnen konkrete Ideen und Haltungen, es zeigt, was Sie tun können, um sich selbst und Ihre Mitarbeitenden zu inspirieren.

### **Was macht gute Führung aus?**

Viele Vorgesetzte halten sich selbst für gute, oft sogar für brillante Führungskräfte. Hatten Sie mal einen Chef oder eine Chefin, der oder die Ihre Nerven so richtig strapaziert hat? Und hielt sich diese Person selbst für unfähig? Sehr wahrscheinlich nicht. Es ist wie mit den Autofahrern. 72,8 Prozent der deutschen Männer und 70,4 Prozent der Frauen<sup>2</sup> halten sich für gute bis sehr gute, also überdurchschnittliche Autofahrer. Das liegt daran, dass all diese Fahrer »gutes Fahren« mit einer Eigenschaft verbinden, die sie zu besitzen glauben. Wer gut im Einparken ist, definiert »gutes Fahren« über das Einparkenkönnen. Wer vorsichtig und seit Langem unfallfrei fährt, definiert »gutes Fahren« eben so, auch wenn er all den »sportlichen« Autofahrern mit seiner zögerlichen Fahrweise das Nervenkostüm ruiniert. Mit der Führung ist es genauso. Viele Führungskräfte schätzen ihre Führungsfähigkeit als hoch ein. Befragt man ihre Mitarbeitenden, sieht das Ergebnis oft anders aus. Wie steht es mit Ihnen? Halten Sie sich für einen guten bis sehr guten Chef?

Ob jemand eine gute Führungskraft ist, hängt, ähnlich wie beim »guten Fahren«, zuerst einmal davon ab, wie man »gute Führung« definiert. Jeder, der führt, weiß, was mit Führung gemeint ist. Bittet man



aber jemanden darum, zu definieren, was er oder sie unter »Führung« versteht, fällt das den meisten sehr schwer. Es folgt fast immer eine Aufzählung von Tätigkeiten, die eine Führungskraft ausübt. Das hat aber nichts mit einer Definition zu tun. Jetzt werden Sie vielleicht denken: Wen interessiert denn die Definition von Führung, wenn doch jeder weiß, was gemeint ist? Oder anders gefragt: Warum ist ein klares Verständnis des Begriffs für Sie als Führungskraft von Bedeutung?

Die Antwort ist so einfach, dass man sich wundert, wie wenige sich damit beschäftigen. Die Definition von Führung ist der Maßstab, an dem Sie und auch jeder andere feststellen kann, wie gut Sie darin sind. Eine gute Definition stellt auch klar, woran man eine echte Führungskraft erkennen und von einem bloßen hierarchischen Vorgesetzten ohne Führungsqualitäten unterscheiden kann.

Darf ich Ihnen einen Vorschlag machen, wie Sie Führung in Zukunft für sich definieren könnten? Es kommt dabei nicht auf eine wissenschaftliche Definition an. Uns genügt hier eine praxisnahe Definition, unter der sich Führungskräfte etwas vorstellen können und mit deren Hilfe sie einschätzen können, ob und wie gut sie führen.

*Führung heißt, die Energie der Mitarbeitenden auf Handlungen auszurichten, um einen von der Führungskraft gewünschten Zustand in der Zukunft zu erreichen, und die Energie der Mitarbeitenden auf Dauer zu mehren.*

Die etwas verkürzte Formel zum Merken lautet:

**Führung heißt, Energie auszurichten und auf Dauer zu mehren.**

Die Definition hat drei Aspekte, mit deren Hilfe Sie Ihre eigene Führung kritisch hinterfragen können:

1. Führung muss sich an der Erreichung eines gewünschten Zustands in der Zukunft messen lassen. Die Voraussetzung für die Erreichung eines gewünschten Zustands ist aber, dass die Führungskraft ein Bild davon hat, was sie anstrebt. Das klingt banal, ist aber viel zu oft nicht der Fall. Viele Vorgesetzte in Unternehmen verbringen ihre Zeit Tag

für Tag mit den drei Managerdisziplinen Feuerlöschen, Hühnerfangen und Kühe-vom-Eis-Schieben. Das ist nach der eben genannten Definition keine Führung, denn die Energie der Mitarbeitenden wird hier von den aktuellen Umständen gelenkt und nicht von einem selbst gewählten Bild der Zukunft. Natürlich geben die Unternehmen den Führungskräften Ziele vor, die im besten Fall sogar inspirierend und deckungsgleich mit denen der Führungskräfte sind. Letzteres ist allerdings eher selten der Fall, denn viele Ziele sind als Kennziffern oder zu erreichende Zahlen formuliert. Zahlen inspirieren Menschen aber nun mal nicht. Nicht von oben vorgegebene operative Ziele, sondern Ihr persönliches Bild von der Zukunft kann Sie und andere inspirieren. Dieses Bild könnte zum Beispiel eine neue Kultur sein, die Sie in Ihrem Bereich einführen wollen.

Welchen Anspruch haben Sie an sich selbst? Wenn Sie einfach einen ordentlichen Job machen und Ihre Mitarbeitenden dabei fair behandeln wollen, ist das respektabel. Wenn sich aber nach Ihrer jahrelangen Tätigkeit als Chef oder Chefin in den Köpfen und Herzen der Menschen nichts verändert hat und nur die tagesaktuellen Probleme bearbeitet und der Status quo aufrechterhalten wurde, kann man kaum von Führung, sondern eher von Verwaltung sprechen. Ein Leader hat ein Bild vor Augen, wohin er will. Er hat eine Richtung, er geht voran und andere folgen ihm. Der erste Präsident der Stanford-Universität, David Starr Jordan, hat einmal gesagt: »Die Welt tritt zur Seite, um jemanden vorbeizulassen, der weiß, wohin er geht.« Wohin gehen Sie? Was wollen Sie mit Ihrer Führung für die Menschen, das Unternehmen und die Gesellschaft erreichen? Für welche Idee begeistern Sie sich?

2. Wenn Ihnen selbst klar und deutlich ist, welchen Weg Sie mit Ihren Leuten gehen wollen, dann ist der zweite Schritt, die Energie der Mitarbeitenden in diese richtige Richtung zu lenken. Jeder Mensch hat Energie, aber es gibt unendlich viele Reize, denen die Mitarbeitenden täglich ausgesetzt sind und die deren Energie binden und zerstreuen. Ihre Aufgabe ist es, die Wahrnehmung der Mitarbeitenden auf den angestrebten Zustand zu fokussieren. Wenn Sie ein Bild der Zukunft im Kopf haben, das es zu erreichen gilt, ist es wichtig, dieses auch in den Köpfen der Mitarbeitenden entstehen zu lassen.