

SCOTT JEFFREY MILLER

LEADER LEGENDE

STATT
MANAGEMENT-MUFFEL



30
CHALLENGES
FÜR CHEF*INNEN,
die die Dinge
geregelt kriegen
wollen

campus

LEADER-LEGENDE STATT MANAGEMENT-MUFFEL

Scott J. Miller ist seit 23 Jahren für die Management- und Führungskräfteberatung FranklinCovey Co. tätig und ihr Executive Vice President und Chief Marketing Officer. Ein Aufstieg, der nicht ohne persönliche Herausforderungen war, wie er in seinem Buch humorvoll beschreibt. Weitere Inspiration gewann er durch die Moderation von »FranklinCovey On Leadership with Scott Miller«, einem wöchentlichen Webcast, in dem er renommierte Business-Vordenker und Autoren interviewt.

SCOTT JEFFREY MILLER

LEADER-LEGENDE

STATT
MANAGEMENT-MUFFEL

30 Challenges
für Chef*innen, die die Dinge
geregelt kriegen wollen

Aus dem amerikanischen Englisch
von Jordan Wegberg

CAMPUS VERLAG
FRANKFURT/NEW YORK

Die Originalausgabe erschien 2019 bei Mango Publishing Group, a division of Mango Media Inc. unter dem Titel *Management Mess to Leadership Success*. © 2019 by FranklinCovey Co. All rights reserved.

Franklin Covey and the FC logo and trademarks are trademarks of Franklin Covey Co. and their use is by permission.



www.franklincovey.de

ISBN 978-3-593-51380-5 Print
ISBN 978-3-593-44749-0 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-44748-3 E-Book (EPUB)

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 © 2021 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.
Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin
Layout und Satz: Oliver Schmitt, Mainz
Gesetzt aus: Barlow und Minion
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza
Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

EINLEITUNG	7
------------------	---

Teil 1: Sich selbst führen

CHALLENGE 1: Bescheidenheit zeigen	15
CHALLENGE 2: Den Überfluss denken	23
CHALLENGE 3: Zuerst zuhören	29
CHALLENGE 4: Die eigenen Absichten erklären	39
CHALLENGE 5: Verpflichtungen eingehen und halten	47
CHALLENGE 6: Das Klima selbst bestimmen	55
CHALLENGE 7: Vertrauen schenken	63
CHALLENGE 8: Vorbild für Work-Life-Balance sein	71

Teil 2: Andere führen

CHALLENGE 9: Die richtigen Mitarbeiter an die richtige Stelle setzen	81
CHALLENGE 10: Sich Zeit nehmen für Beziehungspflege	89
CHALLENGE 11: Die eigenen Paradigmen überprüfen	97
CHALLENGE 12: Schwierige Gespräche führen	105
CHALLENGE 13: Tacheles reden	113
CHALLENGE 14: Mut und Rücksicht ins Gleichgewicht bringen ..	121
CHALLENGE 15: Loyalität zeigen	129
CHALLENGE 16: Ungestraft die Wahrheit sagen lassen	135
CHALLENGE 17: Fehler korrigieren	143
CHALLENGE 18: Kontinuierlich coachen	149
CHALLENGE 19: Das Team vor Druck schützen	157
CHALLENGE 20: Regelmäßig Einzelgespräche führen	165
CHALLENGE 21: Andere schlau sein lassen	173

Teil 3: Resultate erzielen

CHALLENGE 22: Visionen schaffen	181
CHALLENGE 23: Die Megawichtigen Ziele (MWZ) feststellen	189
CHALLENGE 24: Maßnahmen auf die Megawichtigen Ziele abstimmen	195
CHALLENGE 25: Dafür sorgen, dass die Systeme Ihre Mission stützen.	201
CHALLENGE 26: Ergebnisse liefern	207
CHALLENGE 27: Erfolge feiern	215
CHALLENGE 28: Hochwertige Entscheidungen treffen.	221
CHALLENGE 29: Durch Veränderungen führen	229
CHALLENGE 30: Besser werden.	237
ABSCHLIESSENDER GEDANKE: Was ist mit Charakter?	246
ANMERKUNGEN	249
QUELLEN DER CHALLENGES	251
DANKSAGUNG	253
ÜBER DEN AUTOR	258

Einleitung

Ich bin stolz auf Sie. Sie sind mutig – ja sogar heldenhaft. Sie halten ein Buch in der Hand, auf dessen Einband groß das Wort »Muffel« zu lesen ist. Es macht Ihnen nichts aus, dass die Leute in Ihrer Nähe – vielleicht im Zug oder Flugzeug, in der Warteschlange bei Starbucks oder Ihre Kollegen im Büro – Sie mit diesem Buch sehen und sofort die Verbindung zwischen Ihnen und dem Wort »Muffel« herstellen könnten. Es wäre Ihnen ein Leichtes, ein anderes Buch mit einem anderen Titel zu präsentieren: *Die Last der Perfektion: Führungsleitfaden für Genies*, vielleicht sogar *Mehr als nur großartig*. Die Leute wären ganz sicher beeindruckt, wenn sie Sie so ein Buch lesen sähen. Aber so bin ich nicht, und ich nehme an, Sie auch nicht. Ich habe keine Eliteuniversität besucht, und ich lese nicht diese schlaunen akademischen Wälzer über die neuesten Managementtheorien. Ich habe mich durch die Führungsgräben hochgearbeitet. Ich hatte keine Ahnung, was ich tat, aber genügend Ehrgeiz und Elan, um dranzubleiben, selbst bei Misserfolgen – und davon gab es viele.

Ich habe dieses Buch für alle geschrieben, die den Eindruck haben, dass sie nicht perfekt als Führungskraft herausgeputzt sind – die ein bisschen was von dem »Muffel« in sich tragen, sei es, weil sie Außenseiter sind, weil es ihnen an Erfahrung oder an Ausbildung mangelt oder alles zusammen. Es gibt bestimmt Menschen, die finden, dass ich der *Letzte* bin, der so ein Buch schreiben sollte, wahrscheinlich auch einige derjenigen, die es jetzt gerade lesen. Also bringe ich diesen nächsten Teil hinter mich:

Ich habe eine ziemlich intensive Persönlichkeit und bin oft bis zum Anschlag aufgedreht. Ich war gemein, kleinlich, egoistisch und selbstbezogen. Ich habe grundgute Menschen zum Weinen gebracht und zweifellos talentierte Mitarbeiter in die Kündigung getrieben, und ich habe bedauerlicherweise meine Position und

mein Temperament dazu genutzt, die Leistungen anderer manchmal zu schmälern, herabzuwürdigen und zu unterdrücken. Aber ich bin auch als der Vorgesetzte bekannt, in dessen Abteilung man geht, wenn man seine Karriere und seine Fähigkeiten zur Entfaltung bringen will. Ich bin vielen ein guter Freund, und ich bin der Typ, den Sie zu jeder Uhrzeit anrufen können, um Sie aus dem Knast oder aus der Klemme zu befreien, oder bei jedem anderen Notfall. Ich bin auch der Typ, der für Überraschungsgäste eine gekühlte Flasche Champagner bereithält. Ich bin ein tadelloser Ehemann und ein fürsorglicher Vater; ein Förderer, Unterstützer und Mentor zahlloser Menschen, die in ihrem Berufsleben außergewöhnliche Erfolge erzielt haben. Ich habe eine Hand voll gottgegebener Talente und arbeite hart daran, sie zu nutzen und zu vertiefen (Bescheidenheit gehört nicht dazu). Ich bin, kurz gesagt, ein Mensch: Ich habe Fehler und Begabungen, ich erlebe Niederlagen und Triumphe.

Falls Sie ein Mitreisender auf dem Weg der Führung sind, habe ich dieses Buch für Sie geschrieben. Es ist eine Reflexion meiner Erfahrungen, sowohl der Schläppen als auch der Erfolge, die den Schmelztiigel der realen Welt durchlaufen haben – geprägt, bestätigt und oft korrigiert von der großen Kompetenz und der gedanklichen Vorreiterschaft vieler Kollegen, Freunde und Mentoren bei FranklinCovey.

Ich hatte das Glück, bei FranklinCovey zu landen – einem Unternehmen, das den Fortune 5000 und darüber hinaus weltweit branchenstarke Management- und Führungsberatung bietet. Wenn ich auch manchmal ins Schlingern und aus der Spur geraten bin, konnte ich doch nicht umhin, die Prinzipien und Praktiken aufzuspüren, nach denen die erfolgreichsten Führungskräfte handeln. Diese bewährten Erkenntnisse (von denen viele in diesem Buch vorkommen) haben einem zugegebenermaßen unvollkommenen Vorgesetzten dazu verholfen, in die Führungsetage aufzusteigen.

Ich gebe jederzeit zu, dass Führung nicht immer ein Vergnügen

ist. Sie kann sich anfühlen wie eine bodenlose Grube voller Problemlöserei und Erwachsenen-Sitting. Führung ist anstrengend, eintönig und verlangt nach einer ständigen Beanspruchung Ihrer emotionalen und intellektuellen Fähigkeiten. Sie erfordert eine »Allzeit bereit«-Mentalität, denn man erwartet von Ihnen, dass Sie immer die richtige Antwort parat haben und die richtigen Entscheidungen treffen, oftmals zwischen Tür und Angel. Ehrlich gesagt, an den meisten Tagen macht es mir keinen besonderen Spaß. Das heißt aber nicht, dass Führung nicht wichtig ist, im Gegenteil, oft führen die größten Mühen zu den besten Erträgen (es trinkt ja auch keiner einen Grünkohl-Smoothie, weil er so lecker ist). Es ist völlig in Ordnung, sich einzugestehen, dass Führung schwer und nervig sein kann. Wir reisen gemeinsam auf diesem Weg. Aber die Vorteile, wenn man darin erfolgreich ist, können das Leben verändern.

Vielleicht sind Sie ehrgeizig und helle, aber fühlen sich nicht unbedingt zum Führen berufen. Vielleicht sind Sie der Erste in Ihrer Familie, der auf die Uni geht, ganz zu schweigen von einem Vorstands-Meeting. Oder vielleicht haben Sie die Uni ganz übersprungen. Vielleicht steigen Sie als Frau an die Spitze einer männerdominierten Branche auf oder bahnen sich als Militär-veteran Ihren Weg durch die Business-Welt und können sich auf ganz andere Führungsmethoden und -erfahrungen stützen. Vielleicht sollen Sie dieselben Menschen führen, die vor ein paar Tagen noch Ihre Kollegen waren, oder vielleicht sind Sie der hochgeschätzte MBA, der jemanden wie *mich* führen soll. Falls ja, dann ist dieses Buch für Sie und alle anderen, die dem Thema Führung mit einem gewissen Unbehagen, mit Beklommenheit oder als gefühlter Außenseiter gegenüberstehen.

Natürlich ist niemand ein totaler Management-Muffel, und ebenso wenig kenne ich eine uneingeschränkte Leader-Legende. Wir sind eine Kombination unterschiedlicher Talente und Ängste, die durch unsere täglichen Entscheidungen zum Ausdruck kommen. Ich habe dieses Buch geschrieben, um diese Talente

zu stärken, die einschränkenden Ängste zu beheben und bessere Führungsentscheidungen zu fördern. Dazu finden Sie 30 Challenges, geprüft von FranklinCovey durch jahrelange Forschung und Entwicklung, Zehntausende von Kundenumsetzungen und zahllose Coaching-Aufträge. Ich nehme Bezug auf die verschiedenen Vordenker und Experten hinter all diesen Challenges, die eine mehr als vier Jahrzehnte umfassende Bandbreite der Weisheit, des Fachwissens und des praktischen Rates darstellen. Ich hebe auch Einzelne hervor, die ich als beispielgebend für ein bestimmtes Prinzip betrachte, und erzähle die Geschichten von Menschen, die zum Management-Muffel wurden – wobei ich Namen und Identitäten abgeändert habe, es sei denn, ich beziehe mich auf mich selbst (was nach Ansicht meiner Frau für ein Buch dieser Länge viel zu häufig der Fall ist).

Die Challenges in diesem Buch machen Sie zu einer besseren Führungskraft und sind in drei Teile untergliedert: »Sich selbst führen« (Aufgaben 1 bis 8), »Andere führen« (Aufgaben 9 bis 21) und »Resultate erzielen« (Aufgaben 22 bis 30). Wenn es Sie nicht abschreckt zu erfahren, wie Prinzipien mit der Realität kollidieren können oder wie ich viele Führungslektionen auf die harte Tour lernen musste, lade ich Sie ein, sich jede davon zu Herzen zu nehmen. Sie können sie von 1 bis 30 lesen oder gleich zu den Themen springen, die Ihnen zurzeit am wichtigsten sind. Am Ende jeder Challenge finden Sie Anregungen, wie Sie vom Muffel zur Legende werden können. Es ist Ihnen überlassen, wie Sie sie umsetzen wollen – wählen Sie täglich eine aus, wenn Ihnen danach ist, oder eine pro Woche. Egal in welchen Abständen, tun Sie Ihr Bestes, um die Challenges aus den Buchseiten herauszuholen und in Ihre reale Führungsposition zu übertragen.

Also, lassen Sie Ihre Kollegen ruhig sehen, dass Sie ein Buch mit dem Wort »Muffel« im Titel lesen. Legen Sie es in der Mittagspause aufgeschlagen auf den Tisch, und setzen Sie sich stolz Ihrem Chef gegenüber! Denn die hierin versammelten Prinzipien und Praktiken stammen von einigen der besten Führungskräfte,

die es gibt. Verwenden Sie meine Erfahrungen, die ich mit ihnen gemacht habe, als Abkürzung, als mahnendes Beispiel oder als erstrebenswerte Fähigkeit. Ich verspreche Ihnen, Sie nicht mit Samthandschuhen anzufassen. Und da Sie bei diesem Abenteuer, das wir Führung nennen, nur 30 Praktiken von mehr Legenden-Erfolgen (und weniger Muffel-Niederlagen) entfernt sind, legen wir einfach los.

TEIL 1

Sich selbst führen

Tag 1 Bescheidenheit demonstrieren	Tag 2 Den Überfluss denken	Tag 3 Zuerst zuhören	Tag 4 Die eigenen Absichten erklären	Tag 5 Verpflichtungen eingehen und halten
Tag 6 Das Klima selbst bestimmen	Tag 7 Vertrauen schenken	Tag 8 Vorbild für Work-Life-Balance sein	Tag 9 Die richtigen Leute an die richtige Stelle setzen	Tag 10 Sich Zeit nehmen für Beziehungs- pflege
Tag 11 Die eigenen Paradigmen überprüfen	Tag 12 Schwierige Gespräche führen	Tag 13 Tacheles reden	Tag 14 Mut und Rücksicht ins Gleichgewicht bringen	Tag 15 Loyalität zeigen
Tag 16 Ungestraft die Wahrheit sagen lassen	Tag 17 Fehler korrigieren	Tag 18 Kontinuierlich coachen	Tag 19 Das Team vor Druck schützen	Tag 20 Regelmäßig Einzelgespräche führen
Tag 21 Andere schlaun lassen	Tag 22 Visionen schaffen	Tag 23 Die Megawichtigen Ziele (MWZ) feststellen	Tag 24 Maßnahmen auf die Megawichtigen Ziele abstimmen	Tag 25 Dafür sorgen, dass die Systeme Ihre Mission stützen
Tag 26 Ergebnisse liefern	Tag 27 Erfolge feiern	Tag 28 Hochwertige Entscheidungen treffen	Tag 29 Durch Veränderungen führen	Tag 30 Besser werden

CHALLENGE 1

Bescheidenheit zeigen

*Hat Ihr Mangel an Bescheidenheit jemals Ihre Perspektive eingeschränkt oder Ihren Einfluss als Führungskraft gemindert?
Und wenn ja, hätten Sie das überhaupt bemerkt?*

Es waren zwei wichtige Tage in meiner Frühzeit als Führungskraft. Nach vier erfolgreichen Jahren als unabhängiger Verkäufer war ich vor Kurzem befördert worden und führte nun eine Gruppe von ungefähr zehn Kollegen. Die meisten von ihnen waren schon vor mir ins Team eingetreten, hatten in ihre eigenen Verkaufskompetenzen investiert, und sie weiterentwickelt und waren in mancherlei Hinsicht talentierter als ich, der beratende Außendienstmitarbeiter.

Ich hatte als neuer Vorgesetzter schon ein paar vielversprechende Führungseigenschaften bewiesen und wollte einen denkwürdigen Anfang. (Was das angeht, verspreche ich Ihnen, Sie bei dieser Einstiegs-Challenge nicht zu enttäuschen. Bleiben Sie dran!) Nachdem ich mir das Einverständnis und die Finanzierungszusage des Vice President besorgt hatte, plante ich ein zweitägiges Verkaufsstrategie-Meeting. Ich reservierte den Konferenzraum, kümmerte mich um das Catering und verpflichtete eine unserer internen Performance-Beraterinnen, eine zweitägige Schulung durchzuführen, um sicherzustellen, dass dieses Team bezüglich unserer neuesten Führungskonzepte auf dem aktuellen Stand war.

Dann kam der erste Morgen, und die Beraterin Nancy Moore und ich tauchten beide gegen 7 Uhr morgens auf. Um 8 Uhr sollte es losgehen. Ich kann mich noch gut erinnern. Ich war aufgeregt und nach einer Tasse Kaffee zu viel wie aufgedreht. (Genau genommen war in Provo, Utah, schon *eine* Tasse zu viel.) Auch Nancy war sehr viel am Erfolg der Teilnehmer gelegen, sie brachte sogar eine Platte mit wunderbar arrangiertem, frisch geschnittenem Obst für sie mit (und zwar selbst gemacht, nicht fertig gekauft). Ich war bereit für mein Debüt als Vorgesetzter. Das würde großartig werden. Gegen 8.15 Uhr trudelten die ersten Teammitglieder ein. Um 8.30 Uhr legten wir schließlich los, nachdem auch der letzte Teilnehmer erschienen war.

Ich war erbost. Es gelang mir zwar, das Meeting zu eröffnen, die Dozentin vorzustellen und meinen Platz an dem U-förmigen

Tisch einzunehmen. Aber ich musste die ganze Zeit daran denken, dass ausgerechnet an meinem ersten Tag als Führungskraft mein Team sowohl die Beraterin als auch mich nicht respektieren würde, weil wir so großzügig mit der Anfangszeit gewesen waren. Schließlich waren wir Experten für Zeitmanagement; wie konnten die bloß alle zu spät kommen und sich nicht mal entschuldigen? In mir brodelte es, und wie das meistens so ist mit einem Problem, das an mir nagt, breitete es sich immer weiter aus und entwickelte ein Eigenleben.

Den ganzen Tag über war ich fixiert auf diese massive Respektlosigkeit. Das Team wusste, dass ich wütend war, weil ich keinerlei Bemühungen unternahm, es zu verbergen. Das Konzept der Selbstregulierung und Emotionskontrolle war zu diesem Zeitpunkt nicht mal Teil meines Wortschatzes.

Die Sache gährte bis zum nächsten Morgen noch in mir. Auf dem Weg zum Büro hielt ich beim Supermarkt an, aber nicht wegen Obst oder Croissants, sondern um zehn Ausgaben der *Salt Lake Tribune* zu kaufen. Ich hatte einen Plan, und der würde legendär sein. Leadership in Aktion, Leute!

Ich betrat den Raum um Punkt 8 Uhr, unserer Anfangszeit. Zu meinem sadistischen Vergnügen waren nur wenige an ihrem Platz. Es vergingen gut zehn Minuten, ehe endlich alle dasaßen. Ich erhob mich zu dem, was ich für einen meiner wunderbarsten Führungsmomente hielt, und fing an, um den Tisch herumzugehen. Ich zog die Kleinanzeigen heraus und schmiss sie vor jeden Einzelnen hin: »Wenn ihr einen Nine-to-five-Job sucht, bei Dillard's werden Leute gesucht.« Und falls einer das nicht kapierte, verteilte ich noch gelbe Textmarker, damit sie es sich anstreichen konnten.

Das war es, was eine erfolgreiche Führungskraft ausmachte! Ich stellte etwas Wichtiges klar und würde für meine Geradlinigkeit, Kühnheit und Stärke respektiert werden. Jedenfalls schien es mir damals eine tolle Idee zu sein.

Aber statt meine Führungskompetenz anzuerkennen, standen die Leute auf, um zu gehen. Viele warfen mir Blicke zu, die Ver-

Sagen wir einfach, ich wurde nicht mit dem Bescheidenheits-Gen geboren. Damit hatte ich zu kämpfen, als ich ein frischgebackener Vorgesetzter war, und damit kämpfe ich heute noch. Ich muss wirklich daran arbeiten, mich an seinen Wert in meinen Beziehungen zu erinnern, besonders als Führungskraft.

wirrung bis hin zu blankem Vorwurf spiegelten. Andere geyten mir die Meinung, und mehr als einer drohte, auf der Stelle zu gehen. Ich tat das, was jede gute Führungskraft unter diesen Umständen getan hätte: Ich legte nach. Schließlich lag es an ihnen, nicht an mir.

Das war vielleicht nicht die beste Strategie. Nancy stand wie erstarrt da und sah ungläubig zu. Ein Kollege erklärte, das sei sein letzter Tag. Die gegen mich vorgebrachten Anschuldigungen hatten alle eine Stoßrichtung: Wie konnte der Teamleiter, der ein Führungsseminar veranstaltete, so krass gegen die Führungsprinzipien

verstoßen, die darin gelehrt wurden?

Einen solchen Moment als Muffel-Schlappe zu bezeichnen ist wahrscheinlich untertrieben. Weil das alles fast 20 Jahre her ist, habe ich nicht mehr genau in Erinnerung, wie wir es schafften, alle mal tief durchzuatmen und die Situation zu entschärfen. Ich bin sicher, es hatte mehr mit den anderen zu tun als mit mir, aber irgendwie rauchten wir uns nach ungefähr einer Stunde wieder zusammen und brachten den Tag zu Ende.

Falls Sie denken, ich hätte an diesem Morgen ein Führungs-*Mea-culpa* verspürt, irren Sie sich. Noch Tage später insistierte ich Nancy gegenüber, dass ich im Recht sei. Man muss ihr zugutehalten, dass sie sich meine absurden Rechtfertigungen geduldig anhörte. Ungefähr eine Woche später setzte sie sich dann mit mir zusammen und half mir zu begreifen, warum meine Technik mir keinen guten Dienst erwiesen hatte. Es fiel mir schwer, ihrer Argumentation zu folgen, aber ich vertraute darauf, dass sie nur mein Bestes wollte, und deshalb nahm ich mir die Lektion zu Herzen.

Ich tat mein Bestes, die Sache beim Team wiedergutzumachen und mich für mein Verhalten zu entschuldigen.

Es mag Sie überraschen zu hören, dass ich inzwischen mit jedem befreundet bin, der an diesem Tag im Seminarraum war. Viele von ihnen kamen zehn Jahre später zu meiner Hochzeit, und wir lachten und weinten über die Absurdität des Ganzen. Genau genommen stellten einige von ihnen die Szene vor meiner erst seit 120 Minuten angetrauten Gemahlin nach. Sie hat sich bestimmt Sorgen gemacht, dass sie gerade einem Soziopathen das Jawort gegeben haben könnte. Am Ende staunten wir alle über meine ungeheure Unwissenheit und Arroganz.

Oder, anders ausgedrückt, meinen absoluten Mangel an Bescheidenheit. Sagen wir einfach, ich wurde nicht mit dem Bescheidenheits-Gen geboren. Damit hatte ich zu kämpfen, als ich ein frischgebackener Vorgesetzter war, und damit kämpfe ich heute noch. Ich muss wirklich daran arbeiten, mich an seinen Wert in meinen Beziehungen zu erinnern, besonders als Führungskraft.

In meiner Position als Executive Vice President für Thought Leadership bei FranklinCovey habe ich das Privileg, verschiedene Interviewsendungen machen zu dürfen, sowohl im Internet als auch bei iHeartRadio. Ich habe über 100 Bestsellerautoren, CEOs und Führungsexperten interviewt. Es gibt eine Gemeinsamkeit zwischen ihnen, wenn es darum geht, eine gute Führungskraft zu definieren, und das ist Bescheidenheit. Sie betrachten Bescheidenheit als Stärke, nicht als Schwäche. Man könnte sagen, das Gegenteil von Bescheidenheit ist Arroganz.

Wenn Sie gelernt haben, bescheiden zu sein, geht es Ihnen besser, weil Sie wissen, wer Sie sind. Sie können die Angst loslassen, Fehler zu machen, und den Zwang, keinerlei Schwächen zu zeigen. Wie unser Mitgründer Dr. Stephen Covey sagte: »Bescheidene Führungskräfte kümmern sich mehr darum, recht zu tun als recht zu haben.«

Vorgesetzte, die es nicht schaffen, Bescheidenheit zu zeigen, tendieren häufig zur Arroganz und suchen nach externer Bestätigung. Selten hören sie irgendetwas anderem zu als sich selbst, und dadurch versäumen sie die Gelegenheit, zu lernen und den Kurs zu korrigieren. Häufig verwandeln sie Gespräche in einen Wettbewerb und verspüren den Drang, sich gegen andere durchzusetzen und das letzte Wort zu haben.

In dem FranklinCovey-Bestseller *Werde besser! 15 bewährte Strategien zum Aufbau effektiver Beziehungen im Job* schreibt Todd Davis:

»Der Bescheidene hat ein sicheres Selbstgefühl – seine Berechtigung kommt nicht von außen, sondern ist Grundlage seiner wahren Natur. Bescheidenheit bedeutet, das Ego loszuwerden, denn das authentische Selbst bedeutet viel mehr als nur gut auszusehen, alle Antworten kennen zu müssen oder von den Kollegen anerkannt zu werden. Im Ergebnis besitzen diejenigen, die ihre Bescheidenheit kultivieren, weitaus mehr Energie, die sie anderen widmen können. Sie lassen sich nicht von sich selbst aufzehren (innerer Fokus), sondern suchen nach Wegen, um andere zu fördern und zu unterstützen (äußerer Fokus). Bescheidenheit ist der Schlüssel zu einem starken Charakter und engen, sinnstiftenden Beziehungen.«¹

Wenn Sie lernen, bescheiden zu sein, geht es Ihnen besser, weil Sie wissen, wer Sie sind. Sie können die Angst loslassen, Fehler zu machen, und den Zwang, keinerlei Schwächen zu zeigen. Wie unser Mitgründer Dr. Stephen Covey sagte: »Bescheidene Führungskräfte kümmern sich mehr darum, recht zu tun, als recht zu haben.«²

Bescheidenheit zeigen

- Wählen Sie eine Initiative aus, die Sie führen oder an der Sie teilnehmen.
- Suchen Sie jemanden aus, dessen Perspektive auf die Initiative sich von Ihrer unterscheidet.
- Planen Sie Zeit ein, sich seine oder ihre Perspektive anzuhören. Wenn sie sich erheblich unterscheidet, trainieren Sie die Geduld und den Respekt, dies nicht nur zu verstehen, sondern den anderen Standpunkt gründlich zu erwägen.
- Was könnte Ihren Erkenntnissen zufolge die Initiative messbar verbessern? Die Beziehung? Ihren Führungsstil?
- Gehen Sie entspannter, ja selbstbewusst damit um, wenn Sie nicht selbst über sämtliche Antworten verfügen. Das ist eine Stärke, keine Schwäche.

<p>Tag 1</p> <p>Bescheidenheit demonstrieren</p> 	<p>Tag 2</p> <p>Den Überfluss denken</p>	<p>Tag 3</p> <p>Zuerst zuhören</p>	<p>Tag 4</p> <p>Die eigenen Absichten erklären</p>	<p>Tag 5</p> <p>Verpflichtungen eingehen und halten</p>
<p>Tag 6</p> <p>Das Klima selbst bestimmen</p>	<p>Tag 7</p> <p>Vertrauen schenken</p>	<p>Tag 8</p> <p>Vorbild für Work-Life-Balance sein</p>	<p>Tag 9</p> <p>Die richtigen Leute an die richtige Stelle setzen</p>	<p>Tag 10</p> <p>Sich Zeit nehmen für Beziehungs- pflege</p>
<p>Tag 11</p> <p>Die eigenen Paradigmen überprüfen</p>	<p>Tag 12</p> <p>Schwierige Gespräche führen</p>	<p>Tag 13</p> <p>Tacheles reden</p>	<p>Tag 14</p> <p>Mut und Rücksicht ins Gleichgewicht bringen</p>	<p>Tag 15</p> <p>Loyalität zeigen</p>
<p>Tag 16</p> <p>Ungestraft die Wahrheit sagen lassen</p>	<p>Tag 17</p> <p>Fehler korrigieren</p>	<p>Tag 18</p> <p>Kontinuierlich coachen</p>	<p>Tag 19</p> <p>Das Team vor Druck schützen</p>	<p>Tag 20</p> <p>Regelmäßig Einzelgespräche führen</p>
<p>Tag 21</p> <p>Andere schlaun lassen</p>	<p>Tag 22</p> <p>Visionen schaffen</p>	<p>Tag 23</p> <p>Die Megawichtigen Ziele (MWZ) feststellen</p>	<p>Tag 24</p> <p>Maßnahmen auf die Megawichtigen Ziele abstimmen</p>	<p>Tag 25</p> <p>Dafür sorgen, dass die Systeme Ihre Mission stützen</p>
<p>Tag 26</p> <p>Ergebnisse liefern</p>	<p>Tag 27</p> <p>Erfolge feiern</p>	<p>Tag 28</p> <p>Hochwertige Entscheidungen treffen</p>	<p>Tag 29</p> <p>Durch Veränderungen führen</p>	<p>Tag 30</p> <p>Besser werden</p>

CHALLENGE 2

Den Überfluss denken

Wo verhindern Beschränkungen
in Ihrem Denken die besten
Ergebnisse? Wie schwierig ist es
für Sie, Ehre, Lob, Anerkennung
und Macht zu teilen?

Sie hatten sicher schon mal die Gelegenheit, an einem Büfett zu essen (außer meine anspruchsvolle Frau, die das verabscheut). Es gibt zwei Denkschulen, was das Anstehen in der Schlange angeht: Einerseits gibt es nur eine begrenzte Menge an Essen, also schnappen Sie sich alles, was Sie haben wollen, ehe es ein anderer tut. Andererseits könnten Sie auch davon ausgehen, dass reichlich Essen da ist, mehr als genug, um alle satt zu kriegen, also könnten Sie den alten Mann mit dem Sauerstoffschlauch in der Nase eigentlich vorlassen. Es gibt tatsächlich genügend Shrimps für alle, sie wurden tiefgekühlt in einem 40-Pfund-Sack angeliefert.

Im Wesentlichen ist das der Unterschied zwischen der *Mangel-Mentalität* (nimm dir deinen Anteil, bevor alles weg ist) und der *Überfluss-Mentalität* (es ist genug für alle da).

Meine erste Lektion in der Kraft des Überfluss-Denkens erhielt ich von einem Kollegen. Ich überlegte, ob ich von Provo, Utah, in den rund 50 Meilen entfernten Skiort Park City ziehen sollte. Gleicher Arbeitsplatz, nur ein längerer Anfahrtsweg und eine coolere Stadt (ungefähr so verschieden wie entrahmte Milch und Tequila). Durch den Umzug würde sich meine Miete fast verdoppeln, und ich versuchte herauszufinden, ob das eine gute Entscheidung wäre (war es natürlich nicht). Als ich das mit diesem Arbeitskollegen besprach, sagte er etwas, das ich nie vergessen werde: »Es ist nie

Überfluss-Denken ist im Wesentlichen der Unterschied zwischen der Mangel-Mentalität (nimm dir deinen Anteil, bevor alles weg ist) und der Überfluss-Mentalität (es ist genug für alle da).

genug, wenn du nicht festlegst, wie viel genug ist.« Diesen Aphorismus habe ich schon unzähligen Freunden wiedergegeben, denn er berührt den Kern des Überfluss-Denkens. Definieren Sie »genug«, sonst sorgen Sie sich pausenlos darum, dass Sie nicht genug haben.

Meine zweite Lektion war ein bisschen brutaler und erfolgte, was gut zu unserer kulinarischen Metapher passt, während des Mittagessens. (Ich

habe eine bewährte Methode, Restaurants für geschäftliche Treffen auszuwählen. Wenn ich erwarte, dass viel von den Ergebnissen abhängt, bin ich gerne in einem abgeschirmten Bereich auf neutralem Grund. Ich führe niemals schwierige Gespräche in meinen Lieblingsrestaurants, damit ich die mit dem Meeting verknüpften Emotionen von meiner Affinität zum Essen trennen kann.)

Bei diesem Anlass jedenfalls hatte ich das Mittagessen in einem meiner Lieblingsrestaurants, dem Cracker Barrel, geplant, denn ich erwartete eine angenehme Mahlzeit mit einem meiner vertrautesten Teammitglieder, Jimmy. Stellen Sie sich meine Überraschung vor, als er sein Steak bestellte und sagte: »Scott, ich habe es satt, dass du immer die Anerkennung für meine ganzen Projekte kriegst.«

Dieser Satz bedarf keiner Übersetzung. Kontext? Ja, bitte.

Jimmy fuhr fort und sprach über bestimmte Momente, in denen er das Gefühl hatte, dass ich seine Arbeit überschattete: wie ich die Ergebnisse einer von ihm geführten Kampagne verkündet hatte, wie ich eine von ihm geplante Produkteinführung angepriesen hatte und so weiter. In keinem dieser Fälle hatte ich seine Beteiligung auch nur erwähnt.

Mein erster Impuls war zu widersprechen, und zwar mit einer gehörigen Portion Empörung. Mein altes Ich hätte das sicherlich getan – ich war stolz darauf, mit den Leuten Klartext zu reden, ungeachtet der Folgen. Aber die Arbeit bei FranklinCovey hatte mich verändert, und ich atmete zwischen dem momentanen Impuls und meiner tatsächlichen Antwort einmal tief durch. Ich tat mein Bestes, Jimmys Sorge ernst zu nehmen und zu versprechen, dass ich mehr darauf achten würde.

Nach dem Lunch dachte ich noch mal darüber nach, was er gesagt hatte. Wie viel davon stimmte? Ich hatte sicher keinen Grund, mich mit fremden Federn zu schmücken. Zu diesem Zeitpunkt meiner Laufbahn waren mein Einfluss in der Firma bereits erheblich und meine Erfolgsbilanz beim CEO und beim Vorstand außerordentlich. War ich so unsicher, dass ich *mehr* Aufmerksam-