

THE ARBINGER INSTITUTE

OUT- WARD MIND SET

*Wie man Leben
verändert und
Unternehmen
transformiert*

GABAL

OUTWARD MINDSET

*Wie man Leben verändert und
Unternehmen transformiert*

„Wie viel größer wäre Ihr Leben, wenn Sie selbst
weniger Raum darin einnehmen würden.“

G. K. Chesterton

OUT- WARD MIND SET

Wie man Leben
verändert und
Unternehmen
transformiert

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.

Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

E-Book PDF ISBN: 9783967401691

Gedrucktes Buch ISBN: 9783967390957

Übersetzung aus dem Amerikanischen: Barbara Gerhards, Bonn

Lektorat: Anja Hilgarth, Herzogenaurach

Titelbild: Michael Brown, www.arbinger.com

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen; www.martinzech.de

Illustrationen und Umschlagkonzept: Michael Brown

Satz und Layout: zerosoft, Timisoara

© 2021 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

© für die amerikanische Ausgabe „The Outward Mindset“ 2016, 2019 Arbin-
ger Properties, LLC.

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

www.gabal-verlag.de

www.gabal-magazin.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbuecher

INHALT

Vorwort.	7
Teil I Warum das Mindset wichtig ist.	11
1. Ein anderer Ansatz	13
2. Was die Leistung beeinflusst.	25
3. Isoliert oder verbunden?	35
4. Zwei Mindsets.	43
5. Andere wirklich sehen	53
Teil II Das Mindset nach außen richten	63
6. Wie wir uns selbst im Weg stehen	65
7. Die Versuchung, sich nach innen zu richten	79
8. Das nach außen gerichtete Mindset als Lösung.	89
9. Das nach außen gerichtete Mindset-Muster	97
10. Das Mindset-Muster anwenden	107
11. Nicht auf andere warten	123
Teil III Teams und Organisationen nach außen richten	137
12. Mit dem Mindset beginnen	139
13. Für ein gemeinsames Ziel mobilisieren.	147
14. Eigenverantwortliches Handeln erlauben	155
15. Differenzierungen verringern	167
16. Systeme nach außen richten.	175
17. Einen Aktionsplan umsetzen	187
18. Den Weg gehen.	193
Quellen / Literatur.	203
Verzeichnis der Beispielgeschichten	206
Über das Arbinger Institute	211
Stimmen zum Buch	215

VORWORT

Endlich erkennen Führungskräfte den Zusammenhang zwischen Leistung und Mindset und beginnen, Strategien zur Veränderung des Mindsets zu prüfen und anzuwenden. Das Mindset war immer schon ein grundlegender Einflussfaktor für den persönlichen Erfolg und den Erfolg von Unternehmen, doch in der modernen Welt hielt sich lange die Annahme, dass Veränderungen rein über Verhaltensansätze erzielt werden, und verschleierte so den Blick auf die grundlegende Bedeutung des Mindsets. Dieser Nebel lichtet sich jetzt.

Viele verwenden den Begriff *Mindset* häufig im Zusammenhang mit den eigenen Glaubenssätzen. Unsere Arbeit am Arbinger Institute hat uns jedoch gezeigt, dass dieser Denkraum zu eng gefasst ist. Der größte Hebel für eine Veränderung ist nicht lediglich die Veränderung eines Glaubenssatzes, sondern eine grundlegende Veränderung in der Art und Weise, wie Menschen ihre Beziehung und Verantwortung anderen gegenüber sehen und wahrnehmen. In diesem Buch erläutern wir diese Erkenntnis und zeigen Ihnen in Theorie und Praxis, wie Sie gezielt die Art von Mindset entwickeln, das Ihnen selbst, Ihrem Team und Ihrem Unternehmen die besten Chancen auf persönliches und unternehmerisches Wachstum ermöglicht. Wir stützen uns dabei auf Einsichten über das Mindset, die wir im Arbinger Institute in über 40 Jahren Forschung und 35 Jahren Anwendung mit unseren Klienten auf der ganzen Welt gewinnen konnten.

Wir Menschen sind soziale Wesen – wir leben gemeinsam mit anderen, beeinflussen diese und werden von ihnen beeinflusst. Im Laufe der Lektüre dieses Buches werden Sie herausfinden, dass der Einfluss, den Menschen aufeinander ausüben, davon abhängt, ob sie ein „inward“ Mindset oder ein „outward“ Mindset haben, wie wir es im Englischen bei Arbingern nennen. Das „inward“ Mindset ist das nach innen gerichtete Mindset, das sich auf die eigene Person fokussiert, während das „outward“ Mindset das nach außen gerichtete Mindset ist, das andere Menschen einbezieht. Gegenstand des Buches ist es, zu verstehen, wie die Dynamik dieser gegenseitigen Wechselwirkung aussieht und was man tun kann, um sie zu verbessern.

Richard Sheridan, Softwareentwicklungs-Pionier und Geschäftsführer von Menlo Innovations, hat die Ansätze in diesem Buch mehrfach als „das Betriebssystem der Seele“ bezeichnet. Wenn Sie dieses „Betriebssystem“ kennen und verstehen, werden auch Sie persönliche und organisatorische Veränderungen viel wirkungsvoller umsetzen können als bisher. Es wird Ihnen helfen, sich bei Ihrer Arbeit, Ihrem Wirken als Führungskraft und in allen Bereichen Ihres Lebens mehr nach außen zu richten. Es wird Ihnen eine Anleitung geben, wie man innovativere und kooperativere Teams und Unternehmen entwickelt. Und Sie werden verstehen, warum Sie bestimmte Personen bewundern und was Sie tun können, um mehr zu sein wie sie.

Dieses Buch folgt unseren beiden internationalen Bestsellern *Führung und Selbsttäuschung – Raus aus der Box* und *Konflikte im Kern gelassen lösen – Die Anatomie des Friedens*. Es enthält die aktuelle Arbeit des Arbinger Institutes zur Veränderung des Mindsets und zeigt ganz konkret, wie man Individuen, Teams, Familien und ganzen Unternehmen helfen kann, ihr Mindset

von innen nach außen zu richten. Die Ihnen hier vorliegende zweite Ausgabe enthält zwei neue Kapitel: Das neue Kapitel 3 zeigt Ihnen, in welchen Bereichen das philosophische Denken der westlichen Welt in Bezug auf das Mindset falsch liegt und zu welchen Problemen diese Irrtümer bei den modernen Ansätzen zur Selbsthilfe und Führung bereits geführt haben. Das neue Kapitel 17 befasst sich damit, wie man einen Aktionsplan umsetzen kann, um Mindsets nach außen zu richten.

Während die vorigen Arbinger-Bücher in Form einer fiktiven Geschichte geschrieben sind, begegnen Ihnen im „Outward Mindset“ zahlreiche Fallbeispiele aus der Praxis – überwiegend unserer Klienten. Die meisten Kapitel sind um einen oder mehrere dieser Praxisfälle herum aufgebaut. Um die Vertraulichkeit unserer Kunden zu wahren, haben wir wann immer notwendig Namen und Details verändert.

Eine Studie von McKinsey & Company zeigt, dass Unternehmen, die bei organisatorischen Veränderungsprozessen von Beginn an auch das vorherrschende Mindset einbeziehen und sich damit auseinandersetzen, viermal erfolgreicher sind als Unternehmen, die die Bedeutung des Mindsets übersehen.¹ Wir wünschen uns für Sie, unsere Leserinnen und Leser, dass dieses Buch Sie in die Lage versetzt, bei Ihren Veränderungsbemühungen ebenfalls wesentlich effektiver zu sein.

TEIL I

WARUM DAS MINDSET WICHTIG IST

1. EIN ANDERER ANSATZ

Zwei schwarze Transporter fahren langsam die Wabash Avenue in Kansas City, Missouri, entlang. Die Passagiere sind Teil eines SWAT-Teams – eines Spezialeinsatzkommandos – der Polizei von Kansas City und auf dem Weg zu einem riskanten Einsatz: der Verhaftung von Drogendealern. Es ist der fünfte Haftbefehl an diesem Tag. Die zu verhaftenden Personen gelten als gefährlich, sodass das SWAT Team einen „nicht anklopfen“-Haftbefehl erhalten hat. Dies bedeutet, dass das Haus unangekündigt gestürmt werden soll. Die Polizisten sind von Kopf bis Fuß in Schwarz gekleidet und tragen Gesichtsmasken, die nur die Augen frei lassen. Mit kugelsicheren Helmen und Westen bieten sie einen einschüchternden Anblick.

Polizeihauptmann Charles Huth, genannt „Chip“, der seit acht Jahren die SWAT-Einheit 1910 leitet, fährt den Transporter. Er hält an, als das Haus in Sicht kommt, das ihnen als Zielobjekt genannt worden ist. Seine Leute verlassen die beiden Fahrzeuge so leise und schnell sie können.

Drei Polizisten sprinten zur Rückseite des Hauses und gehen dort in Deckung. Sie sichern den Hinterausgang, sollten die Zielpersonen zu fliehen versuchen. Sieben weitere Polizisten, inklusive Chip, stürmen zur Eingangstür. Sechs von ihnen haben die Waffe gezogen. Der siebte läuft mit einem abgenutzten Rammbock gegen die Tür und schlägt sie ein.

„Polizei“, schreien sie. „Alle auf den Boden!“ Im Haus bricht Chaos aus. Männer versuchen aus dem Wohnzimmer zu entkommen, einige rennen die Treppe hoch, andere den Flur entlang. Kleine Kinder stehen wie gelähmt mitten im Raum und schreien. Einige Frauen kauern voller Angst auf dem Boden, einige beugen sich schützend über Säuglinge, die aus voller Kehle brüllen.

Zwei der Männer – die beiden Verdächtigen, wie sich herausstellt – greifen nach ihren Waffen, werden aber von den Polizisten festgenommen. „Denkt nicht dran!“, brüllen die Polizisten. Dann drehen sie den Verdächtigen die Arme auf den Rücken und legen sie in Handschellen.

Mit den vielen kleinen Kindern ist die Szene in diesem Haus hektischer als sonst. Aber innerhalb von fünf Minuten liegen die beiden Verdächtigen mit dem Gesicht nach unten auf dem Wohnzimmerboden und die übrigen Bewohner werden im angrenzenden Esszimmer versammelt.

Nachdem die Sicherheit aller Anwesenden gewährleistet ist, beginnen die Polizisten mit der Durchsuchung des Hauses. Sie bewegen sich professionell und mit Präzision. Chip bemerkt, dass sein Frontmann, Bob Ewans, das Wohnzimmer verlässt, und vermutet, dass er sich der Durchsuchung anschließt.

Einige Minuten später läuft Chip den Flur entlang und kommt an der Küche vorbei. Bob steht am Spülbecken. Kurz zuvor hat er alle Küchenschränke geöffnet auf der Suche nach dem weißen Pulver – aber nicht nach der Schmuggelware, die sie als Beweis gegen die Verdächtigen nutzen würden. Er ist auf der Suche nach einem weißen Pulver gewesen, das im Moment von weit größerer Bedeutung ist: nach Milchpulver. Während die Mütter der weinenden Säuglinge nebenan völlig verzweifeln,

suchte das größte Alpha-Tier von allen Alpha-Tieren in Chips Mannschaft nach einem Weg, um ihnen zu helfen. Als Chip ihn sieht, bereitet Bob gerade mehrere Fläschchen zu.

Bob sieht mit einem schwachen Lächeln zu Chip hinüber und zuckt mit den Schultern. Dann nimmt er die Trinkflaschen, geht ins Esszimmer und verteilt sie an die Mütter der weinenden Babys. Chip ist begeistert. Er selbst hat nicht an Fläschchen gedacht, aber versteht vollkommen, was Bob unternimmt und warum.

Diese eine verständnisvolle Handlung verändert die gesamte Szene. Alle beruhigen sich. Chip und seine Männer sind in der Lage, die Situation zu erklären, und übergeben die beiden Verdächtigen ohne Zwischenfälle an die Kriminalbeamten.

Auch wenn sie absolut hilfreich und menschlich war, ist die Zubereitung von Fläschchen in solch einer Situation eine derartig ungewöhnliche und unvorhersehbare Handlung, dass die Polizeimitarbeiter sie als irrational bezeichnen würden – und dazu hätten vor ein paar Jahren auch die Mitglieder von Chips SWAT-Team gezählt. Aber heute ist diese Art, auf andere einzugehen, für diese SWAT-Einheit Routine.

Dem ist nicht immer so gewesen. Um die bemerkenswerte Transformation der SWAT-Einheit 1910 zu würdigen, müssen wir ein bisschen mehr erfahren über Chips schwierige Vergangenheit und seinen Werdegang bei der Polizei von Kansas City.

Chip wurde 1970 als Sohn eines alkoholabhängigen, gewalttätigen Berufskriminellen und einer bipolaren, schizophrenen Mutter geboren. Wenn der Vater bei der Familie war, dann waren sie in der Regel auf der Flucht vor dem Gesetz. Sie zogen im Süden der USA von Staat zu Staat. Wenn der Vater nicht da war, lebten Chip, seine Geschwister und seine Mutter häufig in

ihrem Auto. Sie sammelten Dosen und Pappe für das Recycling, um zu überleben.

Eines Tages, als sein Vater wiedergekommen war und versprochen hatte, dass sich nun alles ändern würde, eskalierte die Situation. Chip, damals zehn Jahre alt, stellte sich dem gewaltbereiten Vater in den Weg. In ihrer Not rief Chips Mutter die einzige Person zur Hilfe, die ihr Mann fürchtete – ihren Bruder, ein ehemaliges Mitglied eines Sonderkommandos. Der Bruder kam sofort. Er sagte langsam und deutlich zu Chips Vater: „Ich bin gekommen, um meine Schwester und die Kinder zu holen. Solltest du dich von diesem Sofa erheben, dann wird es das Letzte sein, das du jemals tun wirst.“ Das war das letzte Mal, dass Chip seinen Vater sah.

Chips Vater hasste Polizisten, und das war der Hauptgrund dafür, dass Chip einer wurde. 1992 kam Chip zur Polizei von Kansas City. Nach drei Jahren als Streifenpolizist wurde er zu einem SWAT-Team versetzt. Vier Jahre später ging er als Ausbilder für Gewaltanwendung und Schusswaffen zur Polizeiakademie. 2004 wurde er zum SWAT-Sergeant befördert. Der Polizeichef war der Ansicht, dass die SWAT-Einheiten 1910 und 1920, die als starker Arm der polizeilichen Ermittlungsbehörde fungierten, außer Kontrolle geraten waren. Er setzte Chip als „Mann fürs Grobe“ ein, um die Dinge wieder geradzurücken und die Probleme zu beheben.

Was der Polizeichef nicht wusste, war, dass Chip zu jener Zeit aus psychologischer Sicht eher geeignet war, solch eine Gruppe *anzuführen*, als sie zu verändern. Chip stellte sicher, dass er härter arbeitete als seine Leute, damit er ihnen bei Bedarf in den Hintern treten konnte. Wenn er sich bedroht fühlte, antwortete er mit Gewaltandrohungen. Bei all dem war er gerade noch so unberechenbar, dass sein Team in der Spur blieb.

Mit der Zivilbevölkerung ging er noch härter um. Für ihn gab es richtig schlechte Menschen auf der Welt (und er musste es wissen, er war ja mit einem davon aufgewachsen), mit denen man so umgehen musste, dass sie es bereuten, jemals ein Verbrechen begangen zu haben. Mit jeder Person, die von seinem Team verhaftet wurde, wurde erbarmungslos umgegangen. Chip war es egal, wie seine Leute dabei deren Eigentum und Haustiere behandelten. Es war nicht ungewöhnlich, dass einige von Chips Leuten beispielsweise Kautabak auf die Möbel der Verdächtigen spuckten oder einem potenziell gefährlichen Hund eine Kugel durch den Kopf jagten.

Chips Einheit war die Einheit in der Polizei von Kansas City mit den meisten Beschwerden. Zum Teil war das zu erwarten, da SWAT-Mitglieder tendenziell mehr Schaden anrichten als Streifenpolizisten. Aber dennoch war die Beschwerderate dieser Gruppe alarmierend hoch und die dadurch verursachten Prozesskosten belasteten die Abteilung. Chip sah darin kein Problem. Er war davon überzeugt, dass seine Einheit auf die einzig mögliche Art mit den Menschen umging. Tatsächlich dachte er, je mehr Beschwerden er und sein Team erhielten, desto größer sei der Beweis, dass sie etwas richtig machten!

Einige Jahre, nachdem Chip die SWAT-Einheit übernommen hatte, half ihm ein Kollege, Jack Colwell, einige Wahrheiten über sich selbst zu erkennen, die ihn erschreckten. Chip sah auf einmal, zu welcher Person er geworden war und wie seine Haltung und seine Methoden in Wirklichkeit seine Effektivität behinderten und seine Leute und die Mission gefährdeten. Diese Offenbarung fiel zeitlich mit einer Auseinandersetzung zusammen, die Chip mit seinem 15-jährigen Sohn hatte. Eines Tages fuhr Chip ihn von der Schule nach Hause und spürte, dass irgendetwas sei-

nen Sohn beschäftigte. Er stellte seinem Sohn eine Frage nach der anderen, erhielt aber keine Antwort. „Warum sagst du mir nicht, was dich belastet?“, wollte Chip wissen. „Du würdest es nicht verstehen“, sagte sein Sohn knapp. „Warum?“, ließ Chip nicht locker. „Warum, glaubst du, würde ich es nicht verstehen?“ Darauf gab sein Sohn ihm eine Antwort, die Chip schockierte und ihm zum ersten Mal die Augen über sein eigenes Verhalten öffnete, eine Einsicht, die dafür sorgte, dass das, was sein Kollege Jack Colwell ihm mitzuteilen versuchte, auf fruchtbaren Boden fiel: „Weil du ein Roboter bist, Dad.“

Dieser Kommentar traf ihn tief. Chip begann darüber nachzudenken, was für eine Person er geworden war. Er hatte daran geglaubt, dass Misstrauen und Aggression notwendig waren, um in einer bösartigen, kämpferischen und gewalttätigen Welt zu überleben und erfolgreich zu sein. Aber jetzt begann er zu erkennen, dass eine solche Person die Boshaftigkeit und die Gewalt nicht verhinderte, sondern sogar beschleunigte.

Dank dieser Ereignisse begann Chip seinen Veränderungsprozess – ein Unterfangen, das die Arbeit der SWAT-Einheit völlig transformierte. Früher hatte es monatlich zwei bis drei Beschwerden über das Team gegeben, die meisten davon wegen übermäßiger Gewaltanwendung. Diese Beschwerden kosteten die Abteilung durchschnittlich 70.000 US-Dollar pro Vorfall. Die neue Arbeitsweise des Teams hat hingegen dazu geführt, dass in den letzten sechs Jahren keine einzige Beschwerde gegen sie eingereicht worden ist. Heute kommt es nur noch in Ausnahmefällen vor, dass sie in dem Haus anderer Leute ein Schlachtfeld hinterlassen oder einen Hund erschießen. Chip hat sogar einen Hundetrainer engagiert, damit sie lernen können, wie man mit potenziell gefährlichen Hunden umgeht. Und es wird kein

Kautabak mehr gespuckt. Chip hat zu seinen Männern gesagt: „Leute, wir machen das nicht mehr. Es sei denn, ihr könnt mir sagen, dass das Kauen von Tabak in den Häusern anderer Leute der Mission dient.“ Und wenn es der Mission dient, bereiten sie heute auch Fläschchen mit Babynahrung zu.

Durch diese Veränderungen hat sich das Verhältnis von Verdächtigen und Bevölkerung zu Chip und seinem Team maßgeblich verbessert – mit erstaunlichen Ergebnissen. Abgesehen davon, dass die Beschwerden seit Umsetzung des neuen Ansatzes auf null zurückgegangen sind, hat die SWAT-Einheit 1910 in den letzten Jahren mehr illegale Drogen und Waffen beschlagnahmt als in dem Jahrzehnt davor.

Was hat die Vorgehensweise und die Effektivität des Teams transformiert? Ein ganz neues Mindset: eine Art und Weise zu sehen und zu denken, die wir ein *nach außen gerichtetes Mindset* nennen.

Mark Ballif und Paul Hubbard, Mitgeschäftsführer eines renommierten Unternehmens im Gesundheitswesen, haben ihre Organisation mit einem nach außen gerichteten Mindset aufgebaut – ähnlich wie Chip seine Mannschaft. Vor einigen Jahren trafen sich Mark und Paul mit den Managern einer alteingesessenen Private Equity Firma in New York City. Mit Wachstumsraten von 32 Prozent bezogen auf den Umsatz bzw. 30 Prozent bezogen auf das Ergebnis in den letzten fünf Jahren mangelte es für Mark und Paul nicht an Meetings mit potenziellen Investoren.

„So, Sie haben also über 50 Einrichtungen in der Gesundheitspflege saniert?“, fragte der geschäftsführende Partner der Gesellschaft.

Mark und Paul nickten.

„Wie?“

Mark und Paul sahen sich gegenseitig an und warteten jeweils darauf, dass der andere antwortete. „Es steht und fällt damit, die richtigen Führungskräfte zu finden und zu entwickeln“, erläuterte Mark schließlich.

„Und was ist die wichtigste Qualifikation einer Führungskraft, nach der Sie suchen?“ Mark und Paul fühlten sich, als würden sie in ein Kreuzverhör genommen.

„Bescheidenheit“, antwortete Paul. „Das unterscheidet diejenigen, die eine Einrichtung sanieren können, von denjenigen, die es nicht können. Führungskräfte, die Erfolg haben, sind diejenigen, die bescheiden genug sind, über sich selbst hinauszusehen und die wahren Kapazitäten und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter wahrzunehmen. Sie geben nicht vor, alle Antworten zu haben. Vielmehr schaffen sie ein Umfeld, in dem ihre Mitarbeiter ermutigt werden, die Hauptverantwortung zu übernehmen und Antworten auf die Herausforderungen zu finden, denen sie und ihre Einrichtung gegenüberstehen.“

Die anderen Mitarbeiter der Equity Firma sahen den geschäftsführenden Partner an, der mit versteinerner Miene auf seinem Stuhl saß. „Bescheidenheit?“, sagte er schließlich in einem herablassenden Ton. „Sie wollen mir sagen, Sie haben 50 defizitäre Einrichtungen erworben und jede davon saniert, indem Sie Führungskräfte gefunden haben, die *bescheiden* sind?“

„Ja“, antworteten Mark und Paul, ohne zu zögern.

Der Geschäftsführer starrte sie eine Weile an. Dann schob er seinen Stuhl zurück und stand auf. „Das ergibt für mich keinen Sinn.“ Ohne sich zu verabschieden, drehte er sich um, verließ den Raum und verzichtete auf eine verlockende Investitionsmöglichkeit in ein Unternehmen mit einer nachgewiesenen Erfolgsbilanz. Was er nicht verstehen konnte, war die Tatsache, wie die

Unternehmensergebnisse von „bescheidenen Managern“ abhängen konnten, die in der Lage waren, „über sich selbst hinauszusehen“, wie Paul es beschrieben hatte.

Fast 15 Jahre zuvor hatten Mark, Paul und ein weiterer Partner beschlossen, eine eigene Firma zu gründen. Sie hatten zusammen zwar weniger als zehn Jahre Erfahrung im Gesundheitswesen aufzuweisen, sahen aber eine große Chance darin, ein einzigartiges Unternehmen in einem Wirtschaftszweig aufzubauen, der von Problemen geplagt wurde. So begannen sie, die dienstleistungsmäßig und finanziell heruntergewirtschafteten Einrichtungen aufzukaufen, die ihre Wettbewerber unbedingt loswerden wollten. Sie waren überzeugt, dass der wichtigste Faktor für das Scheitern der Gesundheitseinrichtungen nicht das Fehlen der richtigen Mitarbeiter oder des richtigen Standorts war, sondern das Fehlen des richtigen Mindsets. Sie verfolgen einen systematischen Ansatz bei der Anwendung der Prinzipien, die in diesem Buch beschrieben werden.

Mark erklärt ihre Erfahrungen wie folgt: „Einige unserer Konkurrenten konnten ihre Einrichtungen und ihre Teams nicht schnell genug loswerden, weil sie dachten, dass die Teams einfach nicht gut genug seien. Unsere These war, dass eine schlecht geführte und daher leistungsschwache Einrichtung die Wende selber herbeiführen kann, wenn wir dem bestehenden Team helfen, die neuen Möglichkeiten zu sehen.“

Als sie ihre ersten Einrichtungen erwarben, fiel ihnen ein Muster auf, das sich fast ohne Ausnahme wiederholte, Einrichtung für Einrichtung. Die scheidende Führungskraft wollte ihnen einen Gefallen tun und hinterließ eine Liste mit den fünf oder mehr Mitarbeitern, die sie unbedingt entlassen müssten, sollte die Wende gelingen. „Wir bedankten uns stets bei ihnen

für die Liste und gingen dann an die Arbeit“, erinnerten sich Mark und Paul. „Ohne Ausnahme stellte sich heraus, dass vier dieser fünf Mitarbeiter unsere besten Leistungsträger wurden.“

Überlegen Sie, was das bedeutet. Wenn diejenigen, die als Problem identifiziert werden, sich unter einer neuen Leitung und einer neuen Herangehensweise zu Leistungsträgern entwickeln können, dann geht es bei der Verbesserung eines Unternehmens – vielleicht sogar bei deren Wende – weniger darum, die falschen Mitarbeiter loszuwerden, als vielmehr um die Frage: Wie kann ich Mitarbeitern helfen zu *sehen*? Es geht darum, das Mindset zu verändern.

„Führungskräfte scheitern“, erklärt Paul, „wenn sie einfach sagen: ‚Hier ist die Vision. Nun setzt sie um.‘ Das ist falsch aus unserer Sicht der Dinge.“ Er fuhr fort: „Führungskräfte sollten eine Mission oder einen Kontext anbieten und aufzeigen, was möglich ist. Aber was bescheidene und gute Führungskräfte zusätzlich machen, ist, anderen zu helfen zu sehen. Wenn Menschen sehen, dann sind sie in der Lage, ihre gesamte Handlungsfähigkeit und ihre Initiative einzubringen. Wenn sie das tun, dann stehen sie hinter ihrer Arbeit. Wenn es Mitarbeitern erlaubt ist, das auszuführen, was sie sehen, statt einfach die Anweisungen des Vorgesetzten abzuarbeiten, dann sind sie in der Lage, jederzeit auf sich ständig ändernde und situationsspezifische Bedürfnisse zu reagieren. Diese Art von Agilität und Reaktionsbereitschaft kann man nicht lenken, erzwingen oder inszenieren.“

Mark und Paul haben diese Lektionen schon früh gelernt, als sie ihre ersten Einrichtungen selbst leiteten. Sie betrachteten die Situationen aufmerksam und bereiteten viele „Fläschchen“ zu. Sie übernahmen die Verantwortung dafür, immer das zu tun, was die