



1 Das Führungsmodell »Work of Leaders«

»Führung ist die Fähigkeit, Vision in Wirklichkeit zu verwandeln.«

Warren Bennis

Gegenüber unserem Büro in Minneapolis befindet sich das Restaurant The Super Moon Buffet. Das Wort »Super« ist jedoch leicht untertrieben: *Es ist riesig*. Im Grunde ist es chinesisch konzipiert, aber was es hier gibt, geht weit über das hinaus, was sich ein einziges Land erträumen könnte. Es gibt Sushi, Pommes frites, Schinken, frisches Obst, gebratene Ente, Dim Sum, Apfelkuchen, gegrillte Spareribs, pfannengerührte Froschschenkel, Baby-Tintenfisch und gekochten Schweinebauch – alles ist einfach überwältigend. Jeder Mensch muss das Super Moon auf seine Weise »verdauen«. Manche Leute überwinden die Lähmung, indem sie einfach das erste Gericht wählen, das ihnen ins Auge fällt, andere verwenden eine komplizierte Mapping-Software. Wenn wir Gäste von auswärts hierher zum Mittagessen ausführen, kommen sie wieder heraus und fragen: »Was war das hier eigentlich gerade?«

Eine ähnliche Erfahrung erlebt man, wenn man die Auswahl an Büchern zum Thema Führung bei Amazon durchstöbert. *Sie ist riesig*, was aber nicht unbedingt schlecht ist. Ebenso wie im Super Moon Buffet gibt es auch hier natürlich einige unappetitliche Dinge. (Was

sind überhaupt Kutteln?) Aber die meisten bieten wirklich brillante, hilfreiche und praktische Erkenntnisse. Menschen, die sich ihr Leben lang mit Führung beschäftigt haben, teilen ihr Wissen mit uns. Das Problem ist nur: Wie soll man all diese Informationen ordnen und verwerten? Um es milde auszudrücken: Es ist überwältigend.

Wir arbeiten für ein Unternehmen, dessen Spezialgebiet das Lernen ist. Unsere Aufgabe ist es, Menschen nicht nur Zugang zu Informationen zu verschaffen, sondern auch dafür zu sorgen, dass sie sie aufnehmen und behalten können. Wir hatten uns also viel vorgenommen, als wir uns vor etwa sechs Jahren daran machten, ein eigenes Leadership-Trainingsprogramm zu entwickeln und diese ganze Vielfalt an Wissen über Führung für alle möglichen Menschen in den unterschiedlichsten Organisationen zugänglich zu machen. Das Zauberwort ist hier »zugänglich«.

Es ist klar, dass sich alle Menschen für diese Informationen interessieren – und nicht nur die Leute an der Spitze. Wir haben über 5900 Schulungsteilnehmer danach gefragt, in welche Fachgebiete sie freiwillig Zeit für Weiterbildung investieren würden. Die fünf meistgenannten Ergebnisse sehen Sie in Tabelle 1.1.

Gebiet	Freiwillige Teilnehmer (in Prozent der Befragten)
Fachwissen, das mit meiner Arbeit zu tun hat	86
Führungskompetenzen	81
Fähigkeit zum innovativen Denken	76
Management-Fähigkeiten	76
Konfliktlösung oder Umgang mit schwierigen Personen	74

Tabelle 1.1: Interessensgebiete für Trainingsmaßnahmen

Es überrascht nicht, dass sich die meisten Leute am liebsten mit etwas beschäftigen würden, das sie konkret bei ihrer Arbeit anwenden können, also mit »Fachwissen, das mit meiner Arbeit zu tun hat«. Doch sehen Sie, was nur knapp dahinter mit 81 Prozent am zweithäufigsten genannt wurde: »Führungskompetenzen«. Als wir die Leute fragten, welches Training ihre Effektivität bei der Arbeit stark steigern würde, waren Führungskompetenzen sogar die bei weitem häufigste Antwort.

Über die Hälfte der Arbeiter in der Gruppe unserer Befragten gaben an, in den letzten zwei Jahren ein oder mehr Bücher zum Thema Führung gelesen zu haben. Manager sind an Schulungen zu Führungskompetenzen stärker interessiert als an Management-Trainings. Anscheinend haben die Leute das Gefühl, dass es viel zu lernen gibt. Und sie haben recht.

Doch noch einmal: Die Informationen müssen *zugänglich* sein, wenn sie tatsächlich bei der Arbeit helfen sollen. Und genau das setzten wir uns zum Ziel: Wir wollten Führung zugänglich machen. Und dazu wollten wir die angesehensten Meinungen und Forschungsergebnisse über Führung untersuchen, uns dabei auf allgemeine Themen und wichtige Meilensteine konzentrieren und daraufhin unsere eigenen Untersuchungen durchführen, um Klarheit über die vielversprechendsten Ideen zu erlangen.

Der erste Schritt – die Sichtung der Literatur – war, offen gesagt, ermüdend. Im Lauf von fünf Jahren suchten wir zusammen mit einem ganzen Team nach den besten Gedanken über Führung. Es stellte sich heraus, dass wir dazu auch zahlreiche sehr viel weniger gute Gedanken lesen mussten. Aber es ist schon in Ordnung, niemand wurde dabei verletzt.

Zudem erkannten wir, dass wir Autoren mit möglichst vielfältigen Ansichten studieren mussten, wenn wir uns einen wirklich umfassenden Überblick verschaffen wollten:

Gegenwartsautoren wie Marcus Buckingham und Seth Godin	und	Klassische Autoren wie Peter Drucker und Warren Bennis
Autoren mit akademischem Hintergrund wie Peter Senge und Daniel Goleman	und	Autoren mit Berater-Hintergrund wie Liz Wiseman und Patrick Lencioni
Führungspersönlichkeiten, die erfolgreiche Non-Profit-Organisationen führten, wie Frances Hesselbein und Gloria Duffy	und	Führungspersönlichkeiten, die erfolgreiche Unternehmen führten, wie Larry Bossidy und Harry Jensen Kraemer Jr.
Autoren mit einer sehr philosophisch geprägten Perspektive wie John Maxwell und Max De Pree	und	Autoren, deren Arbeit auf umfangreichen Forschungsarbeiten beruht, wie Jim Collins, Jim Kouzes und Barry Posner

Wir wollten daraus eine einfache Struktur entwickeln, die dennoch die gesamte Reichhaltigkeit all dieser Ideen wiedergibt. Die Fragestellung lautete, welches die größten, bedeutendsten Ideen waren.

Anschließend überprüften wir, was wir erfahren hatten, und bauten darauf auf. Wir wollten uns Klarheit über diese großen, wichtigen Ideen verschaffen. Halten sie einer eingehenden Prüfung stand? In welchem Bezug stehen sie zur täglichen Arbeit einer Führungskraft? Es stellte sich heraus, dass wir uns in einer beneidenswert günstigen Position für eine derartige Untersuchung befanden. Wir arbeiten für eine Organisation, die unter anderem jedes Jahr Hunderttausenden von Managern und Führungskräften hilft, die Beziehung zwischen ihrer Persönlichkeit und ihrer Arbeit zu verstehen. Mehr als 3500 Personen füllen *jeden Tag* eine unserer Selbsteinschätzungen aus und viele von ihnen waren so großzügig, uns bei unserer Forschung zum Thema Führung zu unterstützen.

Dies ermöglicht es uns, die Einstellungen und das Verhalten von Tausenden von Führungskräften pro Woche zu studieren. Eine Sammlung von Daten in diesem Umfang dauert normalerweise Monate und man braucht dazu viele Ressourcen. Psychologiestudenten müssen oft Wochen in geschlossenen Räumen verbringen, um stapelweise Fragebögen auszuwerten. Wir hatten dagegen die besten Voraussetzungen, um Hypothesen rasch zu testen, die Ergebnisse auszuwerten und erneut zu testen. Wir konnten großartige Theorien und gängige Meinungen mit der täglichen Arbeit von Führungskräften vergleichen. Das VEU-Modell, das in diesem Buch vorgestellt wird, wurde in zehn Entwicklungsschritten erstellt, wie wir in Tabelle 1.2 zeigen. Der Prozess und unsere Forschungsarbeit wird in Anhang A ausführlich erläutert. Wir freuen uns nun, sagen zu können, dass wir Ihnen in diesem Buch die Ergebnisse Dutzender Studien liefern, die wir in den vergangenen fünf Jahren mit Hunderttausenden von Teilnehmern durchgeführt haben.

In der Fülle all dieser Informationen verloren wir nie unser Endziel aus den Augen: Wir wollten ein Gerüst, einen Rahmen für die Führungspraxis aufbauen, der für *jedermann* zugänglich und durchführbar ist – nicht nur für CEOs und promovierte Akademiker. Wir wollten die Führung entzaubern und die Aufgaben von Führungskräften so deutlich wie möglich darstellen. Das Ergebnis ist nun ein Führungsmodell, bestehend aus Vision, Einklang und Umsetzung, das wir als VEU-Modell bezeichnen.¹

¹ Das Originalmodell im Englischen heißt *VAE-Modell* nach den Begriffen *Vision*, *Alignment* und *Execution*.

Das VEU-Modell

Unserer Ansicht nach haben Führungskräfte drei grundsätzliche Verantwortungsbereiche: Sie schaffen eine *Vision*, sie stellen *Einklang* her und sie treiben die *Umsetzung* der Vision voran. Jede dieser Aufgaben erfordert sehr ausgeprägte, umfangreiche Fähigkeiten, und um diese geht es in diesem Buch.

Wenn Sie aber die Art von Person sind, die unbedingt darauf besteht zu wissen, worauf sie sich einlässt, geben wir Ihnen hier ein paar kurze Definitionen:

Eine Vision schaffen: Sie stellen sich einen besseren zukünftigen Zustand vor, den die Gruppe durch ihre Arbeit verwirklicht.

Einklang herstellen: Sie gelangen an den Punkt, an dem jeder in der Gruppe die Richtung kennt und an ihr festhält.

Die Umsetzung vorantreiben: Sie stellen sicher, dass alle Bedingungen dafür erfüllt sind, dass die projizierte Zukunft verwirklicht werden kann.

Alle drei Punkte sind Teil eines dynamischen, fließenden Prozesses. Das VEU-Modell impliziert zwar eine ungefähre Reihenfolge, aber die Arbeit von Führungskräften läuft nicht streng der Reihe nach ab. Es ist zwar sinnvoll, eine Vision zu schaffen, bevor Sie für Einklang um diese Vision herum sorgen und sie anschließend umsetzen, aber dennoch denken Führungskräfte immer wieder über ihre Vision der Zukunft nach und verbessern sie. Analog dazu muss zuerst Einklang bestehen, bevor Sie die Umsetzung vorantreiben, aber die Ausrichtung einer Gruppe ist ein langfristiger Prozess.

Die Arbeit von Führungskräften ist selbstverständlich sehr komplex. Der Wert dieses Modells liegt jedoch darin, dass es einen Rahmen skizziert, mit dem dieser Prozess realistisch zu bewältigen ist. Dieser Rahmen soll klar aufzeigen, in welchen Bereichen Sie sich persönlich noch weiterentwickeln könnten.

	Schritt	Beschreibung
Fundament	1	<i>Durchsicht der Literatur zum Thema Führung:</i> Wir untersuchten die Werke von 55 anerkannt führenden Denkern im Bereich Führung und identifizierten die Hauptthemen und die wichtigsten Muster.
	2	<i>Erforschung des Einflusses der Persönlichkeit:</i> Wir sammelten Daten, um den Einfluss von persönlichen Eigenschaften auf die Führung zu untersuchen.
	3	<i>Analyse von 360-Grad-Beurteilungen:</i> Wir analysierten die Daten von 360-Grad-Befragungen, um die wichtigsten Beiträge und die folgenschwersten Fehler von Führungskräften herauszufinden.
	4	<i>Umfragen in der Trainingsbranche:</i> In neun verschiedenen Studien befragten wir die Teilnehmer von Trainingskursen zu ihren Erfahrungen in Schulungen.
Entwicklung	5	<i>Prototypen des Führungsmodells:</i> Wir erstellten Prototypen des VEU-Modells, die wir dann auf ihre Genauigkeit und Wirkung testen konnten.
	6	<i>Urteile von Experten zu diesem Thema:</i> Wir baten Hunderte von Beratern, Coaches und Trainern in Unternehmen um ihr Feedback zu dem Modell.
	7	<i>Test im Schulungsraum:</i> Wir beurteilten die Erfahrungen Tausender Kursteilnehmer, die das VEU-Modell im Unterricht kennengelernt hatten.
Feinabstimmung	8	<i>Quantitatives und qualitatives Feedback:</i> Wir verstärkten die Forschung mit Umfragen im Internet und ausführlichen Interviews mit Trainern.
	9	<i>Erneutes Studium der Literatur:</i> Wir kehrten zu einer breiteren Auswahl von sozialen Forschungsstudien zurück, um die Herausforderungen der Führung aus breiterer Perspektive kennenzulernen.
	10	<i>Ergänzende Forschung:</i> Wir führten Dutzende Studien durch, um das VEU-Modell auf Anwendungsebene in allen Einzelheiten kennenzulernen.

Tabelle 1.2: Entwicklung des VEU-Modells

Der Aufbau dieses Buches

Zugänglichkeit ist unsere übergeordnete Vision für dieses Buch. Daher ist die Gliederung sehr klar und einfach. Jeder der drei Teile (Vision, Einklang und Umsetzung) hat eine Einführung, gefolgt von drei Treibern und einer Zusammenfassung. Ein »Treiber« ist ein grundlegendes Element, das das Fundament für einen Schritt des Prozesses legt und zu seinem Gelingen beiträgt. Für jeden Treiber werden jeweils zwei ideale oder spezifische Verhaltensweisen beschrieben, die ihn unterstützen. Die drei Treiber für die Erschaffung einer Vision sind beispielsweise Erkundung, Unerschrockenheit und die Überprüfung von Annahmen. Die beiden idealen Verhaltensweisen zur Erkundung sind wiederum, offen zu bleiben und auf das Gesamtbild zu achten. In Abbildung 1.1 sind die drei Bereiche, ihre Treiber und idealen Verhaltensweisen in einer Übersicht dargestellt.

Vision	Einklang	Umsetzung
Erkundung * Offen bleiben * Auf das Gesamtbild achten	Klarheit * Sachliche Begründungen geben * Strukturiert kommunizieren	Schwung * Getrieben sein * Proaktiv handeln
Unerschrockenheit * Abenteuerlustig sein * Freimütig sprechen	Dialog * Sichtweisen austauschen * Aufgeschlossen sein	Struktur * Pläne aufstellen * Gründlich analysieren
Annahmen überprüfen * Andere um Rat fragen * Folgen abwägen	Inspiration * Ausdrucksstark sein * Ermutigend sein	Feedback * Probleme angehen * Lob spenden

Abbildung 1.1: Übersicht über das »Work of Leaders«-Führungsmodell

Sie werden wahrscheinlich feststellen, dass einige Treiber Ihrem Wesen entsprechen, und Sie werden kaum glauben, dass es Menschen gibt, die auf andere Weise führen. Wie wir aber bei jedem VEU-Training beobachten können, gibt es immer auch Treiber, die Ihnen wesentlich schwerer fallen. Jeder Mensch hat mehrere Bereiche, auf die er spontan ablehnend reagiert: »Wissen Sie was? Das ist einfach nicht mein Ding. Was kommt danach?« Da Ihnen aber genau diese Bereiche oft am meisten helfen, haben wir für jeden Treiber Strategien zu seiner Entwicklung in dieses Buch aufgenommen.

Natürlich brauchen Sie nicht jedes Gebiet vollkommen zu beherrschen, aber unsere Forschungen legen nahe, dass Sie tatsächlich jeden Treiber zumindest bis zu einem gewissen Grad entwickeln müssen. Letztendlich läuft es bei der Entwicklung von Führungskompetenzen, wie bei jeder persönlichen Weiterentwicklung, auf Ihre Energie hinaus: *Worauf* verwenden Sie Ihre Energie und *wie viel* wollen Sie investieren? In diesem Buch erfahren Sie genau, *worauf* Sie die Energie verwenden müssen. *Wie viel* Sie investieren, liegt bei Ihnen.

Wichtigste Grundsätze des »Work of Leaders«-Führungsmodells

- Das VEU-Modell betrachtet Führung als eine Eins-zu-viele-Beziehung. Der Gegensatz ist die Eins-zu-eins-Beziehung im Management.
- Die Arbeit von Führungskräften ist auf jeder Führungsebene gleich. Ob Sie nun ein leitender oder ein Linienmanager sind, der an vorderster Front tätig ist – der Prozess der Führung folgt demselben Ablauf.
- Die Arbeit von Führungskräften ist ein kooperativer Prozess, die Entwicklung zu einer effektiven Führungskraft dagegen ein sehr persönlicher. Manche der hier beschriebenen Fähigkeiten und idealen Verhaltensweisen liegen Ihnen wahrscheinlich besser als andere.