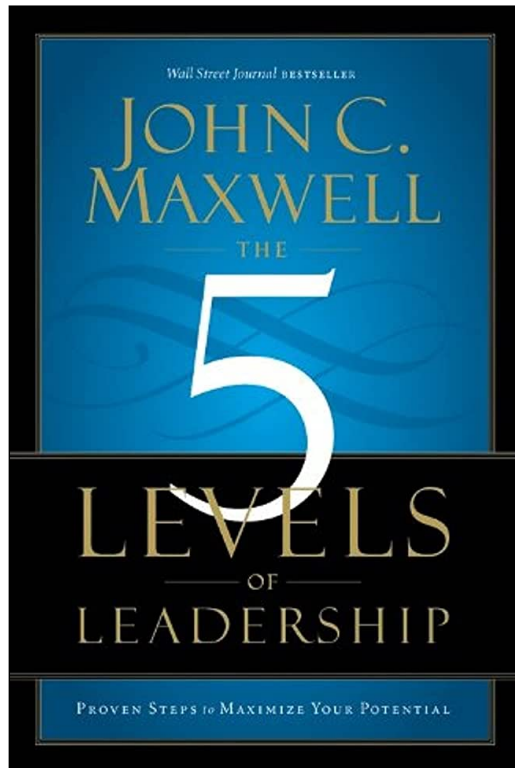


The 5 Levels of Leadership

John C. Maxwell, 2011



Zu Beginn gleich zwei grundsätzliche Aussagen von John Maxwell: «Alles steht und fällt mit Führung». Und: «Führung ist Einfluss» («Leadership is influence»).

Für das Management gilt: Es ist am besten, wenn alles bleibt, wie es ist. Führung hingegen ist ein Prozess, keine Position. Führung hat es mit Menschen zu tun, die sich konstant ändern. Die Herausforderung von Führung ist es, Wandel auszulösen und Wachstum möglich zu machen.

Bei guter Führung geht es nicht darum, dass du selber vorankommst, sondern dass dein Team vorankommt.

Einblicke in die fünf Führungsebenen

Man kann ein Niveau aufsteigen, aber nie eines hinter sich lassen. Man baut auf allen Niveaus auf, die man verlassen hat.

Egal, auf welcher Ebene ich für mich selber bin: Ich bin nicht mit allen Menschen auf der gleichen Führungsebene. Wenn jemand neu kommt, wird er mich wegen meiner Position anerkennen, die weiteren Ebenen kommen dann (hoffentlich) später hinzu. Man muss sich jedes Führungsniveau mit jeder Person verdienen und kann auch wieder eine Ebene hinunterfallen mit dieser Person.

Menschen zu führen wird leichter, je höher man selber ist in den fünf Führungsebenen. Allerdings ist es nicht einfach, ein Niveau aufzusteigen. Je höher man geht und gehen will, desto mehr Zeit und Energie braucht es, um aufzusteigen.

Es braucht vieles, um eine Ebene aufzusteigen, aber wenig, um ein Niveau zurückzufallen. Allerdings dienen alle Ebenen, die man durchstiegen hat, als Sicherheitsnetz, auf das man bei Bedarf zurückfallen kann. Das heisst: Je höher man sich befindet, desto sicherer ist die eigene Führung.

Je höher man gelangt in den Führungsebenen, desto höher ist der Lohn, den man ernten kann. Je höher die Führungspersonen sind, desto besser wird jede und jeder in der Organisation.

Jedes Niveau braucht viel Entwicklungszeit der Führungsperson. Es ist ein Risiko, die Führungsebenen aufsteigen zu wollen. Es braucht jeweils neue Fähigkeiten und Fertigkeiten. Wer als Leader wachsen will, braucht den Willen, das zu tun und die Möglichkeit, die neuen Fähigkeiten einzuüben.

Wer natürliches Talent hat, will wohl automatisch aufsteigen, aber auch Menschen, die sich Dinge hart erarbeiten müssen, können aufsteigen. Wer aber nicht aufsteigen will, limitiert die eigenen Möglichkeiten und die seines Teams. Menschen folgen natürlicherweise Leadern, die stärker sind als man selbst. Das heisst: Man kann nur Menschen anziehen, die tiefer als man selbst einzuordnen sind. Wer auf Niveau 4 ist, kann höchstens Menschen mit Niveau 3 anziehen.

Weil man mit jeder Person den Weg der Ebenen durchspielen muss, gehört zu jeder Änderung in den Aufgaben/in der Organisation, dass man wieder unten anfangen muss. Das Gute daran ist: Jedes weitere Mal, wenn man die Ebenen durchspielen muss, wird man besser darin. Das ist auch logisch: Je höher man ist, desto stärker hat man die Tatsache verinnerlicht, dass Führung ein Prozess ist, kein Ziel, das man einmal erreicht haben kann.

«Wenn du denkst, du führst, aber niemand folgt, dann gehst du einfach spazieren.» Wenn man als Leader Erfolg haben will, muss man anderen helfen, in den Führungsebenen aufzusteigen. Führung heisst, Menschen zu akzeptieren, wie und wo sie sind, und sie dann an einen anderen Ort zu führen.

John Maxwell führt an dieser Stelle des Buchs eine Ebenen-Assessment an, bei dem man sich selber einschätzen kann. In einem zweiten Teil kann man andere fragen, wo sie einen einteilen würden.

Ebene 1: Position

Führungsverantwortung beginnt gewöhnlich damit, dass man eine Position, einen Titel, eine Aufgabe bekommt.

Der Vorteil von Position

Gewöhnlich bekommt eine Person eine Position, weil jemand Führungspotential in ihr sieht. Die besten Leader berufen Menschen in eine Führungsposition aufgrund des Führungspotentials, nicht aufgrund von Politik oder Herkunft.

Auf Niveau 1 geht es um Autorität, die man mit der Position bekommt. Allerdings: Wenn diese Autorität nicht respektiert wird, hat man verloren. Ein guter Leader wird auf diesem Niveau seine Autorität weise einsetzen, und zwar so, dass das Team vorankommt.

Eine Führungsposition ist eine Einladung, als Leader zu wachsen. Neben dem, dass man sich mit Produkten und Prozessen beschäftigt, sollte ein Leader auf Ebene 1 mit sich selber beschäftigt sein: mit der eigenen Entwicklung. Den grössten Einfluss kann man haben in der Organisation, wenn man an sich selber arbeitet.

Wer dort stehen bleibt, verspielt sein Potential. Wer voranschreiten will, kann immer an sich arbeiten: Die Aufgaben, die man erfüllen muss, mögen klar definiert sein, die Eigendefinition als Leader kann man aber frei festlegen.

Es geht also vor allem um die Arbeit an sich selbst. Erfolgreiche Leader arbeiten hart an sich selbst: Wer bin ich? Was sind meine Werte? Mit Werten sind hier ethische Werte gemeint, aber auch Beziehungswerte (wie baue ich eine Atmosphäre von Vertrauen und Respekt auf) und Erfolgswerte (für was lohnt es sich zu kämpfen?). Integrität wird in diversen Studien immer wieder als wichtigster Zug bei einer übergeordneten Person angegeben, vor der Kompetenz und anderen Merkmalen.

Wenn man sich also weiterentwickeln will als Leader, muss man klare Werte haben – und sie vor allem ausleben.

Ebene 1 ist also eine Einladung, einen Unterschied auszumachen. Gute Führung verändert das Leben von Einzelnen, aber auch von Teams und Gemeinschaften. Ebene 1 ist aber nur der Startpunkt.

Der Nachteil von Position

Je höher man aufsteigt, desto grösser sind die Vorteile und desto kleiner die Nachteile.

Position allein verspricht mehr, als sie hält. In Teams kann man es immer wieder erleben: Der Sitzungsleiter begrüsst und bald übernimmt die Person die Sitzungsleitung, die wirklich führt.

Wer sich auf seine Position verlässt, wird es vielleicht merken, vielleicht aber auch nicht: Leader werden Menschen immer von dort, wo man gerade ist, an einen anderen Ort führen. Führung ist nie statisch. Wo es keine Reise gibt, ist Führung überflüssig.

Wer sich auf seine Position verlässt, wird sich an den Titel klammern – was gewöhnlich dazu führt, dass sie andere Menschen abwerten, klein reden und kritisieren. Andere Menschen sind ihnen eigentlich egal.

Postenhalterinnen werden wahrscheinlich auch politische Ränkespiele machen, ihnen wird Kontrolle wichtiger sein als der Beitrag, den ein anderer einbringen kann. Sie denken oft, dass sie gewinnen, wenn jemand anderes verliert – eine verheerende Haltung.

Wer so denkt und arbeitet, wird nämlich kein effizientes Team mit hoher Arbeitsmoral führen. Es geht schliesslich den Leadern um sich selber, sie wollen, dass sie gut dastehen – vor anderen und sich selbst. Das heisst, dass sie Regeln vor Beziehungen setzen werden. Sie fühlen sich leicht bedroht von Menschen mit Potential.

Wer hingegen den Fokus weg von den Regeln hin zu den Beiträgen legt, die jeder beisteuern kann, und zur Verantwortung legt, zeigt Reife. Er wird auch nicht einsam sein – denn: Wer sagt, dass man alleine ist, denkt in Positionen (oder hat ein psychisches Problem).

Das alles führt dazu, dass Menschen mit Potential im Team eines Postenhalters sich eine neue Aufgabe suchen werden. Dabei wäre doch wichtig, Menschen mit Potential zu finden, ihnen Aufgaben zu geben, in denen sie zeigen, was sie können und in sie zu investieren. Wer sich nur auf die Position bezieht, wird nicht vorankommen.

«Menschen kündigen nicht bei Firmen, sondern bei Menschen.» Oft bewerben sich Menschen, weil sie Teil einer Organisation sein wollen, und wenn sie gehen, dann gehen sie wegen spezifischen Personen, zum Beispiel ihrer Chefin.

Es ist ein Naturgesetz, dass Organisationen mit Ebene-1-Leadern die besten Leute verlieren werden und nur durchschnittliche oder unterdurchschnittliche Leute anziehen.

Postenhalter bekommen von ihren Untergebenen gewöhnlich das Minimum, was gefordert wird, sei es, was die Zeit angeht, sei es in Sachen Energie. Man kann physische Präsenz und Kompetenz kaufen, aber keine Begeisterung, keinen inneren Einsatz und keine Loyalität.

Erfolg braucht aber Einsatz und Begeisterung, und die kann man nur durch gute Führung aus den Leuten herauskitzeln.

Bestes Verhalten auf Ebene 1

Es ist nichts falsch daran, einen Posten zu haben. Das Beste ist, sich möglichst schnell vom entsprechenden Denken zu lösen.

Gute Leader übergeben Menschen mit Potential eine Führungsaufgabe, ohne ihnen den entsprechenden Titel zu geben. Die Beauftragten müssen dann herausfinden, wie sie ohne Machtposition führen: wie sie die Herausforderung meistern und das Team zu guter Arbeit bringen, ohne über Machtmittel zu verfügen.

Maxwell sagt: Wenn ich diesen Leuten dann den Titel gebe, ist das Team oft sehr glücklich, dass diese Person den Posten bekommt.

Ebene-1-Leader sollten also anfangen zu denken wie auf Ebene 2:

Seite an Seite: Komm, wir arbeiten zusammen.

Initiation: Ich nehme mir Zeit für dich.

Inklusion: Was denkst du?

Kooperation: Wir werden gemeinsam gewinnen.

Dienstbereitschaft: Ich bin da, um dir zu helfen.

Entwicklung: Ich werde dir helfen, dich zu entwickeln.

Ermutigung: Ich glaube, du kannst das!

Innovation: Komm, wir denken «outside the box»

Ebene-2-Leader verlassen sich auf ihre Sozialkompetenz, nicht auf Macht. Wenn man andere daran erinnern muss, dass man der Leader ist, dann ist man nicht der Leader. Gute Leader befehlen nicht, sondern beginnen, andere zu ermutigen.

Es geht also darum, das Anspruchsdenken aufzugeben für die Idee von Bewegung. Gute Leader nehmen nichts als selbstverständlich hin, sondern sie arbeiten und führen.

Man muss also auf Ebene 1 aufgeben, was man hat, um sich auf das auszurichten, was sein könnte.

Es geht weiter darum, seine eigene Position zu verlassen und sich den Leuten zuzuwenden.

Die Führungsgesetze auf Niveau 1

Jedes Niveau entspricht mehreren der 21 wichtigsten Führungsprinzipien des gleichnamigen Buchs von John Maxwell. Diese zitiert er in diesem Abschnitt des Buchs jeweils.

Jeder Mensch hat einen Deckel auf seinem Führungspotential. Es ist die Aufgabe jeder Führungsperson, sich zu entwickeln und diesen Deckel der aktuellen Führungsfähigkeit anzuheben. Das grösste Hindernis bei der Entwicklung ist das Denken in Positionen. Wenn man denkt, dass man das Ziel erreicht hat, wird es nicht mehr weitergehen.

Es gilt auch das Gesetz des Prozesses. Einen Titel bekommt man in einem Moment, Führungsentwicklung braucht ein ganzes Leben.

Und das Gesetz der Navigation gilt auch: Jeder kann das Steuer bedienen, aber nur ein Leader gibt den Kurs vor. Man sollte sich als Ebene-1 Leader klar machen, dass man noch viel zu lernen hat.

Glaubenssätze, die einem Leader helfen, auf Ebene 2 zu kommen

1. Titel sind nicht genug.

2. Personen, nicht Positionen sind der grösste Vermögenswert eines Leaders
3. Ein Leader muss nicht alle Antworten haben
4. Ein guter Leader wird immer andere einbeziehen. Je höher man selber steigt, desto mehr geht es um andere und ums Team.

Anleitung, wie man über Ebene 1 hinaus wächst

1. Danke den Leuten, die dich eingeladen haben, eine Position zu übernehmen.
2. Widme dich deinem Wachstum als Leader.
3. Definiere deine Führung.
4. Verschiebe dich von Position zu Potential. Hör auf, über den Titel nachzudenken, sondern denk an die Entwicklung des Teams.
5. Fokussiere dich auf die Vision. Um was geht es eigentlich in der Organisation und wie kannst du dabei helfen, dass die Vision Wirklichkeit wird?
6. Verschiebe deinen Fokus von Regeln zu Beziehungen.
7. Nimm Kontakt auf mit deinen Teammitgliedern.
8. Erwähne deinen Titel/deine Position nicht mehr.
9. Lerne, «ich weiss es nicht» zu sagen.
10. Suche dir einen Coach.

Ebene 2: Erlaubnis (Permission)

Man kann nicht Menschen führen, wenn man sie nicht mag. Weil: Führung ist Einfluss, nicht mehr und nicht weniger.

Zur Ebene 2 aufzusteigen ist wichtig, weil erst da geben die Unterebenen der Führungsperson die Erlaubnis, sie zu führen. Unterebene werden zu Anhängern, und das heisst, dass zum ersten Mal Bewegung in die Sache kommt.

Der Vorteil der Erlaubnis

Wenn Führung zugelassen wird, wird die Arbeit erst erfreulich. Dass Menschen einen Leader führen lassen, bedingt, dass er sich um sie kümmert. Führung ist eine Gelegenheit zu dienen.

Gute Beziehungen generieren Energie. Wenn sich der Leader um die einzelnen Mitglieder im Team kümmert, wird sich diese Investition auszahlen. Wenn das Team weiss, dass der Leader das Beste für die Einzelnen will, werden sie auch das Beste für das Team und den Leader geben.

Auf Ebene 2 geht es nicht mehr um oben und unten, sondern um Seite-an-Seite-Beziehungen. Gute Leader sind für die Leute da. Und sie sorgen für eine Zusammenarbeit im Team, die in einem Gemeinschaftssinn geschieht.

Die Führung auf Ebene 2 legt Wert auf den Wert jeder einzelnen Person. Man kann sich um Menschen kümmern, ohne sie zu führen, aber man kann nicht Menschen über Ebene 1 hinaus führen, ohne sich um sie zu kümmern.

Nelson Mandela sagte: «Wenn Gefahr droht, geht ein guter Leader an die vorderste Front. Aber wenn es etwas zu feiern gibt, bleibt ein guter Leader im Hintergrund.»

Wer aufhört, sich um die eigene Position zu kümmern und sich stattdessen um die Leute im Team kümmert, wird das Vertrauen im Team fördern. Erst das Vertrauen wird Menschen dazu bringen, es zu erlauben, dass der Leader sie führt. Vertrauen aufzubauen braucht Zeit, Energie und Absicht.

Wenn es hart auf hart geht, halten die Leute zu den Personen, denen sie vertrauen. Wer kreativ ist und etwas riskiert, braucht das Vertrauen des Leaders.

Der Nachteil der Erlaubnis

Auch wenn die Vorteile die Nachteile weit überwiegen: Es gibt Kehrseiten.

1. Beziehungsorientierte Führung wird von manchen als zu weich angeschaut. Maxwell hat beobachtet, dass die Leute, die ihre Führungsreise von der harten Seite aus angehen (also von der Produktionsseite), auf Ebene 1 stecken bleiben; sie kommen nicht zu Ebene 3, weil sie Ebene 2 nicht gelernt haben. Umgekehrt können die Leader, die von der weichen Seite kommen, ohne Problem auf Ebene 2 kommen, dann aber dort stecken bleiben, weil sie es nie auf die Ebene 3, die Produktionsebene schaffen. Es braucht beides: die Erlaubnis – gute Beziehungen – und die Produktion – die Resultate, die das Team bringt –, um ein guter Leader zu werden. Es geht in der Führung nicht darum, alle glücklich zu machen und allen zu gefallen, sondern darum, allen zu helfen, ihre Arbeit gut zu machen.
2. Beziehungsorientierte Führung wird für sehr leistungsorientierte Menschen frustrierend sein. Beziehungen zu bauen braucht Zeit. Das kann für Erfolgsmenschen anstrengend sein, weil sie gerne schnelle Erfolge haben.

Und es ist schon so: Wenn gute Beziehungen ein Selbstzweck sind, werden ausgerechnet die Leute gehen, die etwas erreichen wollen. Oder sie werden versuchen, die Macht an sich zu ziehen. Wer Erfolge vorzuweisen hat, wird Menschen finden, die folgen; wenn man die Leute aber zum Erfolg antreibt, ohne in Beziehungen zu investieren, wird man erleben, dass ein Teil der Gefolgschaft heimlich (oder nicht so heimlich) will, dass man verliert.

3. Beziehungsorientierte Führung kann ausgenutzt werden. Manche verwechseln Freundlichkeit mit Schwäche. Es gehört zum Führen auf Ebene 2, dass man enttäuscht wird. Es gibt Menschen, die von einer beziehungsorientierten Leaderin profitieren, aber nie etwas zurückgeben.
4. Beziehungsorientierte Führung braucht Offenheit, um sich auszuwirken. Rick Warren sagt: «Man kann Menschen aus Distanz beeindrucken, aber es braucht Nähe, um sie zu beeinflussen.» Aus kurzer Distanz werden auch die Schwächen des Leaders offenkundig. Darum braucht es Authentizität des Leaders. Eine Führungsperson muss zu den eigenen Schwächen stehen und Fehler zugeben. Diese Transparenz ist einer der wichtigsten Gründe, warum Menschen nicht von Ebene 1 auf Ebene 2 kommen.
5. Beziehungsorientierte Führung ist schwierig für Menschen, die nicht natürlicherweise liebenswürdig sind. Wer sich nicht automatisch um andere Menschen kümmert, muss das mühsam lernen, um auf Ebene 2 zu kommen. Für machen Menschen braucht es Anstrengung, etwas Liebenswertes an anderen Menschen zu entdecken.

6. Beziehungsorientierte Führung zwingt uns, uns um die ganze Person zu kümmern. Viele Leader würden sich gerne nur um die Person auf der Arbeit kümmern, nur leider kommen keine Arbeitskräfte zur Arbeit, sondern Personen – mit all ihren Problemen, mit ihren verkorksten privaten Beziehungen und Gesundheitsproblemen. Je höher jemand steigt, desto mehr muss er sich mit den merkwürdigsten menschlichen Problemen herumschlagen.

Bestes Verhalten auf Ebene 2

1. Mit sich selbst in Verbindung treten, bevor man sich um andere kümmert. Die erste Person, die ich kennenlernen muss, bin ich selber. Es ist wichtig, die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen. Um das zu erfahren, brauche ich die Erfahrung von anderen im Zusammenhang mit mir selbst. Wenn man weiss, wer man ist, kann man sich selber wieder vergessen und sich um andere kümmern. Man sollte auch Frieden schliessen mit sich selber, mit seinen Fähigkeiten und Schwächen. Ehrlichkeit mit selber ist ebenfalls nötig: Auf andere zeigen ist selten hilfreich. Der erste, den ich ändern muss, wenn es besser werden soll, bin ich selber. Dafür habe nur ich die Verantwortung.
2. Entwickle einen Menschen-orientierten Führungsstil. Gute Leader hören zu, lernen und führen erst dann. Sie denken nie anders als in menschlichen Kategorien: Alles geschieht durch Menschen. Es geht weniger um Systeme als um menschliche Gefühle, weniger um Vorschriften als um menschliche Fähigkeiten. Denke zuerst an Menschen, dann erst an Fortschritt.
3. Praktiziere die goldene Regel. Jesus sagte: «Alles nun, was ihr wollt, dass euch die Leute tun sollen, das tut ihr ihnen auch.» (Matthäus 7,12) Ähnliche Regeln gibt es in allen Religionen. Es geht darum, Menschen zu respektieren.

4. Werde der Chef-Ermutiger im Team. Truett Cathy von Chick-fil-A sagte: «Wissen Sie, wie ich jemanden erkenne, der Ermutigung braucht? Wenn die Person atmet, braucht sie einen Klaps auf den Rücken!»
5. Finde ein Gleichgewicht zwischen Dich-Kümmern und Freimut. Es geht nicht darum, ein Team wie eine Familie zu behandeln. In der Familie gilt bedingungsloser Zusammenhalt; Gemeinschaft ist wichtiger als Leistung. In einer Organisation gilt das nicht: Es gilt, Ziele zu erreichen. Wenn eine Person eine Kompetenz nicht hat, kann man sie lehren, wenn sie nicht will, muss man ein ernstes Gespräch führen. Ein guter Leader spricht Mängel in den Kompetenzen und Mängel der Haltung klar und deutlich an. Zuwendung wertschätzt die Person, Freimut wertschätzt das Potentials der Person. Zuwendung begründet die Beziehung, Freimut erweitert die Beziehung. Nicht jede Person bekommt gerne eine ehrliche Rückmeldung. Personen, die Kritik annehmen und daraus lernen, empfehlen sich für eine Beförderung. Zuwendung definiert die Beziehung, während Freimut ihr Richtung gibt. Es schadet dem Team, wenn einer Person erlaubt wird, die Beziehungen zum Schlechten auszunützen. Zuwendung sollte nie den Freimut unterdrücken, während Freimut nie Zuwendung ersetzen sollte.

Bevor man ein kritisches Gespräch führt, sollte man sich fragen:

Habe ich genügend in die Person investiert?

Schätze ich den Untergebenen als Menschen?

Bin ich sicher, dass es sein Problem ist und nicht meines?

Bin ich sicher, dass ich dieses Gespräch nicht führe, weil ich mich bedroht fühle?

Ist das Problem wichtiger als die Beziehung?

Dient das Gespräch dem Interessen der Person und nicht nur meinem Interesse?

Bin ich gewillt, Zeit und Energie zu investieren, um der Person zu helfen, sich zu ändern?

Bin ich bereit, der Person zu zeigen, wie man etwas tut und nicht nur zu sagen, was falsch läuft?

Bin ich bereit und fähig, klare, spezifische Erwartungen zu formulieren?

Es gehört zu den Aufgaben eines Leaders, schwierige Gespräche zu führen. Wenn ein offenes Wort ansteht, sollte man das Gespräch bald führen, es ruhig führen, im Privaten und so, dass Beschämung und Einschüchterung an einem möglichst kleinen Ort bleibt.

Das Umgekehrte gilt auch: Es ist wichtig, eine Kultur zu pflegen, in der auch andere Menschen so klar mit einem selbst reden können. Wirksame Leader ermutigen und belohnen Widerspruch.

Die Führungsgesetze auf Niveau 2

Ab Ebene 2 wächst Führung über die Befehlskette hinaus in Richtung Einfluss – erstmals ist es Führung. Leader praktizieren das Gesetz der Hinzufügung. Leader auf Ebene 2 schaffen einen Mehrwert für die Mitglieder ihres Teams. Vertrauen ist die Grundlage aller Führung. Es gilt weiterhin das Gesetz des Magnetismus: Leader ziehen Menschen an, die so sind wie sie, das heisst, die ähnliche Werte haben. Und das Gesetz, das besagt, dass die Leute zuerst an den Leader glauben, bevor sie sich für die Vision gewinnen lassen.

Glaubenssätze, die einem Leader helfen, auf Ebene 3 zu kommen

Wer eine gute Beziehung zu seinem Team aufgebaut hat, sollte sich bewusst machen: Beziehungen alleine reichen nicht, es geht darum, Ziele zu erreichen, das heisst, das Potential von Menschen zu einem Erfolg zu machen. Es gilt nicht nur, zu den Leuten hin zu wachsen, sondern mit ihnen in die Höhe zu wachsen. Wenn es darum geht, dass Vision und Wirklichkeit sich annähern, wird das mit Spannung verbunden sein: Der Leader muss dann entweder die Vision verkleinern oder die Leistung der Leute vergrössern. Wenn man Menschen antreibt, ist das ein Risiko auch für die Beziehung, dessen muss man sich bewusst sein.

Anleitung, wie man über Ebene 2 hinaus wächst

Folgende Richtlinien helfen: Achte darauf, die richtige Haltung gegenüber den Menschen zu haben. Achte auf dich selbst, woher du kommst, wie du dich siehst, sei ehrlich und arbeite an dir selber. Zeig deine Wertschätzung dem Team gegenüber, evaluiere, wo du im Team stehst, akzeptiere die Leute als ganze Person, mache es zum Ziel, dass die Arbeit auch Spass macht, gibt Menschen die ganze Aufmerksamkeit.

Sei der Chef-Ermutiger, praktiziere Zuwendung und Freimut.

Ebene 3: Produktion

Ertrag unterscheidet echte Leader von Menschen, die einfach eine Führungsposition inne haben. Gute Leader werden Erfolge erzielen.

Niemand kann auf Ebene 3 betrügen. Wer liefert, wird attraktiv für andere hochgradig produktive Personen.

Der Vorteil des Erfolgs

Wer nicht nur eine gute Stimmung im Team hat, sondern auch zu liefern imstande ist, verbessert ein Team ungemein.

Wer Ertrag liefert, wird als Leader glaubwürdig. Peter Drucker sagt: «Es gibt zwei Arten von Menschen in der Geschäftswelt: diejenigen, die Ergebnisse erzielen, und diejenigen, die Ihnen Gründe nennen, warum sie es nicht getan haben.»

Leader auf Ebene 3 senden die Leute nicht dorthin, wo sie sie haben wollen, sondern sie führen sie dorthin. Menschen schenken den Taten mehr Glauben als den Worten.

Erfolg modelliert die Zukunft und legt den Standard für das ganze Team fest. Darum sollte der Leader nicht in seinem Büro für sich selber arbeiten, sondern die Leute sollen sehen, was und wie er produziert.

Gute Leader kommunizieren permanent die Vision. Dadurch, dass sie auch zeigen, wie die Vision erreicht werden kann, helfen sie den Leuten, zu sehen, um was es geht.

Erfolg motiviert ein Team. Manche Probleme lösen sich von selber, wenn es gelingt, ein Team auf die Gewinnerseite zu bringen. Es ist ein Henne-Ei-Problem, ob hohe Arbeitsmoral die Folge von Erfolg ist oder umgekehrt Erfolg die Folge der Arbeitsmoral ist. Sicher ist: Entferne den Ertrag und die Arbeitsmoral wird Schaden nehmen, sichere umgekehrt langfristigen Erfolg und die Arbeitsmoral wird hoch bleiben.

Erfolg wird auch Momentum nach sich ziehen. Es ist wichtiger, ein Momentum zu generieren als Probleme zu lösen.

In Sachen Schwungkraft (Momentum) gibt es drei Arten von Mitarbeiter: Solche, die mitgehen mit dem Schwung, solche, die den Schwung bremsen, indem sie nichts beitragen zum Erfolg, und Menschen, die Dynamik/Schwung produzieren. Letztere sind die, die machen, dass es vorwärts geht. Um ein erfolgreiches Team aufzubauen, muss man herausfinden, wer Schwung in die Sache bringt, diese für wichtige Aufgaben einsetzen und im Team behalten.

Klar ist: Nur ein Leader, der liefert, kann andere leistungsorientierte Menschen anziehen und behalten.

Der Nachteil der Erfolgs

Erfolg kann trügerisch sein. Es ist nämlich möglich, Erträge zu produzieren, ohne ein Leader zu sein. Jemand kann für sich selber höchst produktiv sein, aber nicht für ein Team zu denken, sei es, dass ihm die Sozialkompetenz fehlt, dass er keine Lust hat, für andere Menschen verantwortlich zu sein oder keine Zeit hat, anderen zu helfen, ebenfalls produktiv zu werden.

Organisationen sollten nicht den Fehler machen, erfolgreiche Menschen zu Leadern zu machen. Das Problem: Es ist eine Voraussetzung für einen guten Ebene-3-Leader, erfolgreich zu sein, aber es ist eben nicht die einzige Voraussetzung. Es braucht auch den Willen, ein Team besser zu machen.

Ein zweiter Nachteil ist, dass auf einem produktiven Leader eine grosse Last ruht: die Verantwortung für ein ganzes Team (mit allen damit verbundenen Schwierigkeiten in den Mitgliedern).

Es gehört zu den Aufgaben eines erfolgreichen Chefs, schwierige Entscheidungen zu fällen. Ohne schmerzhaftes Entscheidungen gibt es keinen Erfolg. Zur Ebene 2 gehören schwierige Personalentscheidungen, zu Ebene 3 zusätzlich schmerzhaftes Produktionsentscheidungen.

Maxwell sagt gleichzeitig, dass nur 25 Prozent der Entscheidungen, die ein Ebene-3-Leader fällen muss, das Team angehen, die anderen 75 Prozent hingegen persönliche Entscheidungen seien, die Veränderungen für ihn selbst nach sich ziehen werden, und die Ehrlichkeit und Selbstdisziplin benötigen.

Es gilt, für sich selber erfolgreich zu sein, bevor man es von anderen verlangen kann, sich selber zu einem höheren Standard zu verpflichten als dem, den man von anderen verlangt. Es gilt, anderen gegenüber rechenschaftspflichtig zu sein, Ziele zu setzen und zu erreichen, Verantwortung für die eigenen Ziele zu übernehmen, Fehler zuzugeben und schnell zu korrigieren sowie sich selber von Situationen zu entfernen, in denen man unwirksam ist.

Es kann hart sein, immer voranzugehen, aber das gehört zu Ebene 3.

Eine Gefahr kann sein, dass man zu Ertrags-fokussiert wird, sodass man die Fähigkeiten vergisst, die zu Ebene 2 gehören. Menschen herausfordern ist gut, aber die Beziehungen müssen auf die Dauer im Lot sein, sonst wird man sich plötzlich auf Ebene 1 wiederfinden: beim Befehlen.

Bestes Verhalten auf Ebene 3

Eine der wichtigsten Aufgaben auf Ebene 3 ist es, zu verstehen, wie die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen so eingesetzt werden, dass die ganze Organisation der Vision näher kommt.

Je stärker fokussiert man ist auf die eigenen Talente, desto grösser wird das Potential, ein erfolgreicher Leader zu sein. Nur wenn ich gut bin in dem, was ich tue, kann ich meinen Beitrag dazu leisten, dass auch andere ihre Stärken einbringen und sich darauf konzentrieren.

Eine zweite wichtige Aufgabe ist es, dem Team die Vision vor Augen zu halten und die Verbindung der täglichen Arbeit mit der Vision zu zeigen. Dann ist es wichtig, klar zu definieren, was «Erfolg» ist. Es muss den Leuten klar sein, was von ihnen gefordert wird. Der Leader ist dafür verantwortlich, den Leuten dabei zu helfen, sich innerlich der Vision zu verpflichten und Erfolg zu erleben.

Auf Ebene 2 gelingt es, dass die Mitglieder im Team gerne zusammen sind. Nun gilt es, sie dazu zu bringen, zusammenzuarbeiten. Die Team-Mitglieder müssen lernen, sich gegenseitig zu ergänzen. Der Leader ist dafür verantwortlich, dass die Stärken zur Geltung kommen und die Schwächen unwichtig werden.

Die Team-Mitglieder müssen dafür wissen, was ihr Auftrag ist; das muss man immer wieder mit ihnen durchgehen. Sie sollten auch Rückmeldungen bekommen zu ihrem Beitrag. Nur dann können sie besser werden.

Team-Mitglieder sollten auch in einer Atmosphäre des Wachstums und der Inspiration arbeiten. Eine positive Atmosphäre hilft dabei, produktiv zu sein.

Eine Aufgabe des Leaders ist es, die richtigen Prioritäten zu setzen. Das fängt damit an, dass ich mir überlege, was ich *nicht* mehr tue. Das Pareto-Prinzip sagt, dass man mit 20 Prozent Aufwand 80 Prozent der Wirkung erzielen kann. Das gilt auch für die eigene Wirksamkeit: 20 Prozent der Tätigkeiten bringen 80 Prozent Wirkung. Um sich darauf zu konzentrieren, überlegt Maxwell:

– Was wird von mir verlangt (was muss ich tun)

– Was bringt am meisten Gewinn (was sollte ich tun)

– Was lohnt sich am meisten für mich (was tue ich gerne)

Wenn man anfängt, ist die Muss-ich-tun-Liste wohl am längsten. Je höher man auf den Ebenen der Führung unterwegs ist, desto stärker wird sich das Gewicht auf die anderen beiden Fragen verlegen. Am Schluss, wenn man ein grossartiges Team aufgebaut hat, sollten die Antworten auf die drei Fragen identisch sein: Meine Aufgabe ist dann das, mit dem ich am meisten Wirkung erzielen kann und was ich gleichzeitig am liebsten tue.

Unsere Aufgabe ist es, mit jeder Person herauszufinden, wie sie zu den Sollte-ich-tun- und Mache-ich-gerne-Orte kommen können. Faustregel:

- 80 Prozent der Zeit sollten Teammitglieder in ihrem Stärkebereich arbeiten
- 15 Prozent sollten sie in einem Lernbereich arbeiten
- 5 Prozent der Zeit ausserhalb ihres Stärkebereichs
- 0 Prozent in ihrem Schwächebereich

Um das möglich zu machen, muss man seine Leute wirklich gut kennen.

Wenn man Ebene 1 und 2 durchstiegen hat, hat man genügend Glaubwürdigkeit und Schwung, um Veränderungen anzugehen. Wenn sich etwas bewegt, ist es leichter, die Bewegung in die richtige Richtung zu steuern als wenn man etwas erst in Bewegung setzen muss.

Wenn Änderungen anstehen, sollte man die Ähnlichkeiten zwischen jetzt und dem angepeilten Schlusszustand betonen, nicht die Unterschiede.

Wenn es eine ähnliche Ausrichtung oder gar Übereinstimmung in fünf Punkten gibt, gelingt der Wandel: Vision, Werte, Beziehungen, (positive) Haltung und (gute) Kommunikation.

Ebene-3-Leader verlieren nie aus den Augen, dass es darum geht, Ertrag zu produzieren. Gute Leader drängen immer weiter, sie ruhen sich nie auf den Lorbeeren aus – und haben immer gleichzeitig die Beziehungen im Blick.

Die Führungsgesetze auf Niveau 3

Menschen folgen gewöhnlich Leadern, die stärker sind als sie selbst. Gleichzeitig gilt das Gesetz des Magnetismus: Wer die Ebenen 1, 2 und 3 gemeistert hat, zieht Menschen an, die ähnlich ticken.

Für ein Team gibt es wenig Besseres als ein positives Vorbild an Führung. Wenn sie erfolgreiche Leader sehen, werden sie motiviert, sich ebenso an die Arbeit zu machen.

Gute Leader wissen, dass Aktivität nicht das Gleiche ist wie Ertrag. Ebene-3-Leader wissen, was zu tun ist, wie und wann und aus den richtigen Gründen.

Bei alledem gilt auch das Gesetz des Opfers. Man erkennt die Erfolgsstrasse daran, dass es permanent bergauf geht, (Paul Harvey) Ebene-3-Leader sind bereit, den Aufwand zu leisten.

Glaubenssätze, die einem Leader helfen, auf Ebene 4 zu kommen

Mit dem Erzielen von Resultaten ist aber noch nicht das Ende der Fahnenstange erreicht. Mehr Ertrag wird nur möglich, wenn neue Leader aufgebaut werden. Um auf Ebene 4 zu kommen, müssen Leader verstehen, dass sie ihren Output nun nur durch andere Personen (nicht mit anderen Personen) erhöhen können.

In Organisationen verlieren alle Dinge langsam ihren Wert: Gebäude, Werkzeuge, was auch immer. Das einzige, was an Wert zunehmen kann, sind Menschen. Gleichzeitig gilt: Menschen werden nicht per Zufall besser, Menschen wachsen nur, wenn sie mit Absicht gefördert werden.

Andere Menschen zu Leadern auszubilden ist der effektivste Weg, die Vision zu erreichen.

Für einen guten Leader gibt es nichts Befriedigenderes, als Menschen zu entwickeln.

Anleitung, wie man über Ebene 3 hinaus wächst

1. Sei das Team-Mitglied, das du in deinem Team willst. Wenn du engagierte, überlegte und produktive Menschen in deinem Team willst, sei selber so eine Person. Schreib auf, wie du dir ein gutes Teammitglied vorstellst und vergleiche das mit deinem eigenen Verhalten. Was muss sich ändern, dass du deiner Vorstellung näher kommst?
2. Übertrage persönliche Produktivität auf Führung. Wirkt sich deine persönliche Produktivität für das Team zum Guten aus? Ändere deinen Fokus langsam von deiner eigenen Produktivität zu dem von anderen: Wie kannst du ihnen helfen, ebenso erfolgreich zu sein?
3. Verstehe die Produktionsnische jedes Team-Mitglieds. Finde heraus, wie jedes Teammitglied den grössten Beitrag an den Erfolg des Teams leisten kann.
4. Male dem Team konstant die Vision vor Augen.
5. Baue dein Team auf. Lobe, gib Rückmeldung, fördere das Risiko, lass sie aus Fehlern lernen.

6. Hilf dem Team, zu gewinnen. Mit dem Momentum werden einige Probleme einfach verschwinden. Gib einzelnen Team-Mitgliedern individuelle Aufgaben, die sie erfolgreich meistern können, damit sie ihr persönliches Erfolgserlebnis bekommen.
7. Finde heraus, wie die einzelnen Mitglieder das Momentum beeinflussen. Investiere den Grossteil deiner Zeit und Energie in jene Menschen, die Momentum schaffen und platziere sie so, dass sie die grösste Wirkung haben. Platziere die Menschen, die mit dem Momentum mitreiten, so, dass sie die Momentum-Schaffer unterstützen. Dann führe ernste Gespräche mit den Leuten, die das Momentum behindern. Gib ihnen eine Chance, ihre Haltung zu ändern, sonst entferne sie aus dem Team.
8. Praktiziere das Pareto-Prinzip (das 80-20-Prinzip).
9. Akzeptiere deine Rolle als Verantwortlicher für den Wandel.
10. Vernachlässige Ebene 2 nicht.

Ebene 4: Menschen entwickeln (People Development)

Auf Ebene 3 liegt der Fokus auf der Produktivität von Einzelpersonen und dem Team. Um eine Organisation wachsen zu lassen, müssen deren Leader den Wandel von Produzenten zu Entwicklern vollziehen.

Gute Ebene-4-Leader halten permanent Ausschau nach Menschen mit Führungspotential, das sich entwickeln lässt, und zwar unabhängig von dem Titel, der Position, dem Alter oder der Erfahrung dieser Personen.

Wem es gelingt, einen Menschen voranzubringen, bringt auch ein Team voran.

Level-4-Leader wenden das Pareto-Prinzip nochmals anders an: Sie investieren 20 Prozent ihres Fokus auf ihre persönliche Produktion und 80 Prozent auf die Entwicklung und das Führen von anderen Menschen.

Der Vorteil des Entwickelns von Menschen

Wer sich dem Entwickeln von anderen Leadern verschreibt, hebt sich heraus aus den meisten Leadern. Die meisten sind ganz fokussiert auf Ebene 3. Ebene-4-Leader wissen: Eine Organisation wächst, wenn die Menschen in ihr wachsen.

Wer Menschen entwickelt, stellt sicher, dass das Wachstum nachhaltig ist. Ken Blanchard sagt: «Der Test deiner Führung ist nicht, was passiert, wenn du da bist, sondern was passiert, wenn du nicht da bist.»

Um Organisationen aufzubauen, die auch dann weiter funktionieren, wenn die oberste Führungsperson geht, gelten folgende Führungsprinzipien:

- Führungskräfte übertragen die Verantwortung für die Arbeit an diejenigen, die die Arbeit ausführen.

- Führungskräfte schaffen ein Umfeld für Eigenverantwortung, in dem jede Person Verantwortung übernehmen möchte.
- Führungskräfte fördern die Entwicklung der persönlichen Fähigkeiten.
- Führungskräfte lernen selbst schnell und ermutigen andere, ebenfalls schnell zu lernen.

Der typische Führungsdeckel einer Organisation ist die Person, die nicht führen kann, aber eine Führungsfunktion innehat. Es gibt aber – auf höherer Ebene – noch eine andere Person, die einen Deckel darstellt: die kompetente Person, die keine Verantwortung abgibt.

Wenn Menschen aktiv gefördert werden, nützt ihnen das zuerst selber. Sie werden besser in dem, was sie tun, und arbeiten besser mit anderen zusammen (Ebene 2). Aber auch die Organisation gewinnt: Jede Person mit entwickelter Leitungsbegabung bringt mehr Leistung ins Gesamtsystem. Und der Leader gewinnt ebenfalls: Die Last wird jetzt auf mehr Schultern verteilt.

Manche Leader wollen keine anderen Leader aufbauen, weil sie Angst um ihre Macht haben. Das ist aber kurzfristig gedacht: Andere aufbauen nimmt dir nichts weg, gibt dir aber Zeit zurück. Diese Zeit wiederum kann man gebrauchen, um nachzudenken, an der Vision zu arbeiten und Strategien zu entwickeln. Leader können immer mehr qualitativ hochstehende Zeit zum nachdenken brauchen.

Maxwell braucht für sich selber die 80-Prozent-Regel: Wenn jemand in seinem Team etwas 80 Prozent so gut kann wie er selber, gibt er die Aufgabe ab. Wenn man sich als Leader entwickeln will, muss man den eigenen Perfektionismus ablegen und zum Pragmatiker werden.

Wenn man zurückschaut, sagt Rabbi Harold Kushner, wird man mehr Befriedigung darin finden, dass man die Leben von anderen bereichert hat als dass man sie überflügelt und besiegt hat.

Der Nachteil des Entwickelns von Menschen

Ein Grund, dass viele Leader nicht in andere investieren, liegt darin, dass es hart ist. Jede, die das einmal probiert hat, kann Horrorgeschichten erzählen von Investitionen, die fürchterlich schief gegangen sind.

Andere Menschen zu entwickeln braucht ein hohes Mass an eigener Reife. Leader, die sich um sich selbst drehen, werden wenig Freude spüren, andere Menschen aufzubauen. Man muss es aufgeben, an sich selber zu denken, wenn man ein Ebene-4-Leader sein will. 80 Prozent der Aufmerksamkeit muss sich auf andere richten.

Max Depree sagt: «Der Leader ist der Diener, der die Hindernisse aus dem Weg räumt, die verhindern, dass Menschen ihre Arbeit tun können.»

Andere Menschen aufbauen kann einen mit der eigenen Unsicherheit konfrontieren. Wer an der eigenen Unsicherheit arbeiten will, wird drei natürliche Feinde antreffen:

- das Ego. Wenn ich das Ego überwinden will, werde ich als Ziel haben, dass die Menschen besser von sich selber denken und nicht mehr, dass sie besser von mir denken. Fragen, die einem helfen, das Ego im Zaun halten: Können die Mitglieder im Team ihre Gedanken frei sagen? Kommen die besten Ideen selten von dir? Wenn du selber Ideen beisteuerst, geht die Diskussion schnell von deiner Idee zur besten Idee, und du bist glücklich darüber? Und wenn ein Team Erfolg hat: Bekommen die anderen Team-Mitglieder das grösste Lob? Sind alle stolz auf die gemeinsame Leistung? Wenn etwas schief geht: Nimmst du den grössten Teil der Schuld auf dich?

- Kontrolle. Unsichere Arbeiter versuchen, unter dem Radar zu bleiben und nicht aufzufallen. Unsichere Leader verlassen sich auf Kontrolle. Sie versuchen, zu vermeiden, dass die Untergebenen Fehler machen, indem sie jeden Schritt kontrollieren wollen. Gute Leader dagegen gehen mutig voran, machen Fehler und erwarten das Gleiche von ihren Leuten. Es gilt, eine Haltung einzuüben, in der man von den Fehlern lernt.
- Vertrauen. Unsichere Leader können anderen Menschen schwerlich vertrauen. Leader auf Ebene 4 müssen anderen vertrauen können und deren Vertrauen gewinnen. Es gibt keinen anderen Weg.

Eine Falle ist die Kurzsichtigkeit: Wer eine Aufgabe selber erledigt, ist gewöhnlich schneller, als wenn man anderen zeigt, wie es geht. Das allerdings ist kurzfristiges Denken. Die Frage auf Ebene 4 ist nicht mehr: Was kannst du tun, sondern: Wen kannst du entwickeln? In andere zu investieren benötigt viel Zeit und Energie. Ebene-4-Leader denken an das grosse Bild und haben Geduld. Weil: Wenn sie es nicht tun, limitieren sie ihr eigenes Führungspotential.

Eine weitere Gefahr ist mangelnde Einsatzbereitschaft. Viele Menschen können andere Menschen beziehungsorientiert führen, weniger können ein produktives Team zusammenstellen, das Ziele erreicht, sehr wenige sind fähig und gewillt, andere so zu fördern, dass sie ebenfalls Leader werden.

Maxwell sagt den Leuten in seiner Firma immer: «Deine Aufgabe ist es, dich aus deinem Job herauszuarbeiten» (d. h.: dich selber überflüssig zu machen). Wer in der Lage ist, die Arbeit zu machen und eine Nachfolgerin aufzubauen, hat sich selber überflüssig gemacht und ist bereit, eine neue, noch grössere Aufgabe zu übernehmen. Darum sagt Maxwell: Entweder die Leute verlieren ihren Job, indem sie andere aufbauen, oder sie verlieren ihn, weil sie niemanden aufbauen.

Das Ganze geht für viele Leader gegen alle Instinkte. Sie wollen möglichst viele Anhänger aufbauen und ihre Position und Macht so lange als möglich erhalten.

Bestes Verhalten auf Ebene 4

Sieben Schritte braucht es für das Entwickeln von Leadern:

1. Anwerbung – die besten Menschen finden

Menschen finden ist der erste und wichtigste Schritt. Menschen, die man anwirbt, müssen eine natürliche Fähigkeit haben in dem Bereich, in dem sie entwickelt werden sollen, sie müssen den Wunsch erkennen lassen, zu wachsen, und sie müssen in die Organisation passen.

Jemanden zu finden, fällt leichter, wenn man weiss, was man sucht.

Maxwell nennt vier Kriterien:

- Chemie. Wenn du jemanden nicht magst, wirst du kein effektiver Mentor sein.
- Charakter. Wenn du jemandem nicht über den Weg traust, wirst du nicht sinnvoll mit ihm arbeiten können. Charakter ist das, was die Lücke zwischen Wissen und Tun schliesst. Ohne festen Charakter ist kein Vertrauen möglich. Gute Menschen werden gefunden, nicht gemacht. Man kann an den Kompetenzen arbeiten, den Charakter verändern: schwierig.

- Kapazität. Es ist nicht einfach, die Kapazität in Menschen zu beurteilen. Maxwell rät, in den folgenden Bereichen die Kapazität abzuklopfen: Umgang mit Stress (wie sie mit Hindernissen, Fehlschlägen und Abgabeterminen umgehen); die Fähigkeit (sind sie in der Lage, eine spezifische Aufgabe zu erledigen); das Denken (sind sie in der Lage, kreativ zu denken, Strategien zu entwickeln und sich anzupassen); Führung (finden sie Leute, die ihnen folgen und sind sie in der Lage, ein Team aufzubauen?); Haltung (ihre Fähigkeit, positiv und hartnäckig zu bleiben, auch wenn es schwierig ist). Deine Aufgabe als Leader ist es, herauszufinden, wie sie selber sich einschätzen, was ihre wirkliche Kapazität ist und sie dann so ausrüsten, dass sie den Spalt zwischen beiden Dingen schliessen können.
- Beitrag (Contribution). Manche Menschen tragen mehr bei als es ihrer Aufgabenbeschreibung entspricht. Sie heben die Leistung des ganzen Teams – sofort anstellen!

2. Positionierung – den richtigen Leuten den richtigen Platz zuweisen

Es reicht nicht, gute Leute in einem Team zu haben, man muss auch wissen, wo sie ihren grössten Beitrag leisten können. Dafür muss man die Stärken und Schwächen jeder Person wissen. Jim Collins hat das betont: Es geht nicht nur darum, die richtigen Menschen im Bus zu haben, sondern die richtigen Personen auf die richtigen Plätze im Bus zu setzen.

3. Modellieren – anderen zeigen, wie man führt

Um anderen zu zeigen, wie man andere führt, braucht es folgende Dinge: Authentizität; Dienstbereitschaft; eigenes Wachstum; Spitzenleistungen (Excellence); Leidenschaft; Erfolg.

4. Ausrüsten – anderen helfen, ihre Aufgabe gut zu erledigen

Ein Leader muss Menschen helfen, ihre Aufgaben zu erledigen, und zwar gut. Das besteht idealtypisch aus fünf Schritten:

Schritt 1: Ich tue es (Kompetenz)

Schritt 2: Ich du es und du bist bei mir (Demonstration)

Schritt 3: Du tust es und ich bin bei dir (Coaching)

Schritt 4: Du tust es (Ermächtigung)

Schritt 5: Du tust es und jemand anderes ist bei dir (Reproduktion)

5. Entwickeln – sie lehren, wie man ein gutes Leben führt

Es reicht nicht, Menschen beizubringen, wie sie ihren Job gut tun können. Menschenentwicklung geht darüber hinaus. Es gilt, Schwächen im Leben zu entdecken und anzusprechen, damit eine Person überhaupt im Leben wachsen kann. Dann gilt es, Menschen herauszufordern, sich zu bilden: Bücher zu lesen, Konferenzen zu besuchen und Disziplin in herausfordernden Bereichen des Lebens zu entwickeln, um so den Charakter zu formen. Schliesslich brauchen sie auch Unterstützung. Menschen, die Maxwell entwickelt, haben jederzeit das Recht, ein Treffen mit ihm zu vereinbaren, dessen Thema sie festlegen. Er beantwortet die Fragen, so gut er sie kann, und beim nächsten Treffen fragt er dann nach, was sie davon umgesetzt haben.

6. Ermächtigen – Menschen zum Erfolg befähigen

Um Menschen zu befähigen, muss man ihnen vertrauen, an sie glauben, sie machen lassen und sie zur Rechenschaft ziehen. Menschen brauchen das Vertrauen des Leaders, und sie müssen merken, dass es darauf ankommt, was herauskommt.

7. Messen – diejenigen evaluieren, die man entwickelt, um ihre Anstrengungen zu maximieren

Es gibt laut dem Center for Organizational Effectiveness in Cincinnati (Ohio, USA) verschiedene Stufen der Abgabe von Verantwortung:

1. Schau es an. Berichte. Ich werde entscheiden, was wir tun.
2. Schau es an. Präsentiere mir Alternativen mit Pro und Contra und deine Empfehlung.
3. Schau es an. Lass mich wissen, was du zu tun beabsichtigst, aber tue es nur, wenn ich meine Zustimmung gebe.
4. Schau es an. Lass mich wissen, was du zu tun beabsichtigst und tue es, ausser ich sage nein.
5. Handle. Lass mich nachher wissen, was du getan hast.
6. Handle. Kein weiterer Kontakt nötig.

Das Ziel ist es logischerweise, zu Stufe 6 zu kommen.

Die Führungsgesetze auf Niveau 4

Es gilt das Gesetz des Prozesses: Führung wird täglich entwickelt, aber nicht in einem Tag. Der Leader muss bereit sein, dem Auszubildenden zu dienen. Wer grosse Träume hat, wird sie nur mit einem tollen Kernteam erreichen. Wenn man das haben will, muss man Menschen entwickeln. Es braucht viel Sicherheit auf Seiten des Leaders, andere zu fördern und ihnen Verantwortung zu übergeben.

Glaubenssätze, die einem Leader helfen, auf Ebene 5 zu kommen

Wer zu Ebene 4 kommt, führt auf einem Niveau, das 90 Prozent der Leader übersteigt. Es gibt aber noch eine Ebene darüber, zu der nur ein Prozent der Leader gelangt. Um dorthin zu gelangen, muss man an Folgendes glauben:

1. Das höchste Ziel der Führung ist es, Leader auszubilden, nicht Anhänger zu generieren oder Arbeit zu leisten

Wer Menschen zu Leadern ausbildet, verändert ihr Leben: die Art, wie sie die Welt sehen, die Art, wie sie ihr Leben gestalten. Dadurch werden viele andere Leben geprägt.

Das Pareto-Prinzip kann hier noch einmal hilfreich sein: Als Ebene-4-Leader sollte man 80 Prozent der Aufmerksamkeit den besten 20 Prozent der Leader widmen, die man hat. Diese wiederum werden am meisten Wirkung in die Breite zeigen.

2. Um Leader zu entwickeln, muss man eine Führungskultur entwickeln

Ein Leader kommt nur auf Ebene 5, wenn er eine Führungskultur aufbaut. Das geschieht, indem Geld in die Hand genommen wird für die Führungsentwicklung, indem es formale Schulung gibt, indem Führung auch eine Lohnerhöhung nach sich zieht und indem es eine Liste guter Mentoren gibt.

Es gilt also,

- sich für Führung einzusetzen: Definiere Führung und lege sie selber an den Tag.
- Führung zu lehren: Schule Leader regelmässig und häufig.
- Führung zu praktizieren: Hilf aufstrebenden Leadern, Pläne zu schmieden und umzusetzen, zu scheitern und Erfolg zu haben.
- Coache Führung: Überprüfe die Leistung von neuen Leadern und korrigiere ihre Irrtümer.
- Belohne Führung: Belohne Führung mit Geld, Ressourcen und Anerkennung.

3. Leader auszubilden ist eine Lebensaufgabe, keine berufliche Verpflichtung

Wer auf Ebene 5 kommen will, muss Führungsentwicklung zu einem Lebensstil machen, nicht als Aufgabe ansehen, die man gelegentlich übernimmt.

Anleitung, wie man über Ebene 4 hinaus wächst

Hier ein Leitfaden:

1. Sei gewillt, selber zu wachsen

Du wirst reproduzieren, was du selber bist. Wenn du selber immer dazulernst, wirst du das auch weitergeben. Bleibt auf einem Wachstumsplan.

2. Entscheide dich, dass die Menschen den Aufwand wert sind

3. Bearbeite deine eigenen Unsicherheiten

4. Rekrutiere die besten Leute, die du zum Entwickeln findest

Verschwende die Energie nicht auf die schlechtesten 20 Prozent der Leader, auf die, die Mühe haben und Mühe machen. Ebene-4-Leader fokussieren sich auf die 20 Prozent der besten Leute – diese werden keine Probleme machen.

5. Verpflichte dich, Zeit einzusetzen, um Menschen zu entwickeln

Es gilt erstens, sich zu entlasten, um Zeit freizuschaukeln. Dann sollte man für sich definieren, wie viel Zeit man in wen investiert, und zwar aufgrund des Potentials der Person.

6. Schaffe einen persönlichen Entwicklungsprozess

Durchschnittliche Leader behandeln alle Menschen gleich, Ebene-4-Leader sehen, wo jede einzelne Person steht und wie sie am besten gefördert werden kann. Gleichzeitig gibt es schon Strukturen, die der Leiterförderung Stabilität verleihen:

- Der Prozess muss täglich geschehen. Niemand wird gut in etwas, das er gelegentlich macht.
- Der Prozess muss messbar sein. Wer nicht weiss, wo das Ziel liegt, wie soll er je wissen, ob er angekommen ist?
- Der Prozess muss Dinge enthalten, die der zu Fördernde schätzt. Das motiviert.
- Der Prozess muss deinen Stärken entsprechen.
- Der Prozess muss zu den Träumen der zu fördernden Person passen.

7. Arbeite nie alleine

Lass Menschen mit dir zusammenarbeiten, so lernen sie am besten. Dann übergib ihnen bald Aufgaben, deren Erfüllung du überprüfen kannst.

8. Mische die weiche und harte Seite der Entwicklung

Eine menschenzugewandte Führung muss Hand in Hand gehen mit überprüfbaren, harten Zielen in der täglichen Arbeit.

9. Übernimm die Verantwortung, anderen Energie zuzuführen

Inspiriere andere, ermutige sie, zeige deine Leidenschaft.

10. Bleib erreichbar als Leader, Vorbild und Coach

Ebene 5: Der Gipfel

Es ist anspruchsvoll, Leader auszubilden. Noch anspruchsvoller ist es, Leader auszubilden, die Leader ausbilden. Wem das gelingt, hinterlässt ein grosses Erbe in seiner Organisation.

Der Vorteil des Gipfels

Leadership auf dem Höhepunkt schafft eine Ebene-5-Organisation. Ebene-5-Leader ermächtigen viele Menschen dazu, besser zu führen und sie heben damit den Deckel der Organisation in ungeahnte Höhen.

Wenn der oberste Leader geht, bleiben viele Leader zurück, weil Ebene-5-Organisationen immer eine ganze Liste von Leadern haben, die nur darauf warten, noch mehr Verantwortung zu übernehmen (d. h.: Sie haben eine «Leadership Pipeline»).

Leadership auf dem Höhepunkt schafft ein Erbe innerhalb der Organisation. Das ist auch das Ziel eines Ebene-5-Leaders: ein Erbe zu hinterlassen. Das geschieht, indem sie in eine Generation von Leadern investiert hat, die die nächste Generation von Leadern ausbilden wird.

Das wird dazu führen, dass der Ruf dem Ebene-5-Leader vorausgeht und die Grenzen des eigenen Berufsfelds überschreitet. Menschen aus anderen Bereichen werden kommen und Beratung suchen.

Niveau-5-Leader wissen, mit dieser Verantwortung umzugehen. Sie agieren mit Integrität und Demut.

Der Nachteil des Gipfels

Eine Gefahr am Gipfel kann sein, dass der Leader denkt, jetzt habe er es geschafft. Dadurch kann sich eine Anspruchshaltung oder Arroganz entwickeln, die zum Fall führen kann.

Wer nicht mehr lernen will, ist verloren.

Eine weitere Gefahr liegt darin, dass man der eigenen Macht und der eigenen Position zu sehr glaubt. Das Problem ist inhärent: Die Menschen schauen zu Ebene-5-Leadern hoch, was diese in die Gefahr bringen kann, abzuheben. Dabei sind die Gesetze der Führung wie das Gesetz der Erdanziehung: Sie gelten, ob man daran glaubt oder nicht.

Man kann auch den Fokus verlieren, wenn man sich ablenken und zu oft feiern lässt. Menschen auf dem Führungsgipfel müssen sich weiterhin auf ihre Vision und ihren Auftrag konzentrieren und weiter auf dem höchsten Niveau führen.

Die Grundregel ist: Was dich bis hierher gebracht hat, wird dich nicht höher bringen.

Bestes Verhalten auf Ebene 5

1. Schaffe Platz für andere ganz oben

Eine der wichtigsten Aufgaben für einen Ebene-5-Leader ist es, ganz oben Platz zu schaffen für andere Leader. Das vergrössert die Kapazität der ganzen Organisation.

Der grösste Wunsch eines Ebene-5-Leaders ist es nicht, gebraucht und nach dem Abschied vermisst zu werden, sondern eine gute Nachfolgerin aufgebaut zu haben. Wenn eine Organisation von dir abhängig ist, dient das nur deinem Ego. Es geht darum, Menschen aufzubauen, die einen schliesslich überholen können.

Wer gute Führungsentwicklung machen will, muss auf den Stärken der Leute aufbauen, nicht auf den Schwächen.

Level-5-Leader sind aggressiv in ihrem Bedürfnis, Macht abzugeben, so aggressiv, wie sie als Kinder Macht bekommen wollten. Sie sehen Menschen nicht nur als das, was sie sind, sondern als das, was sie sein könnten. Sie suchen auch permanent Menschen mit dem Potential, mindestens Ebene-4-Leaderinnen zu werden; schliesslich braucht es Level-5-Level-Leader, um andere zu Ebene 4 zu bringen.

Ein Ebene-5-Leader wird einen starken inneren Kreis an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anziehen und bewusst aufbauen. Dieser Kreis wird zum einen konstant in der eigenen Führungsfähigkeit gefördert, der Kreis hat daneben auch die Aufgabe, die Ebene-5-Leaderin am Boden zu behalten.

Wichtig ist für einen Ebene-5-Leader ist es, sich zu fokussieren auf das, was nur er tun kann. Damit gibt er auch ein Modell ab, an dem sich die anderen Leader orientieren können.

Ein Ebene-5-Leader plant auch permanent, sich selber überflüssig zu machen, indem er Menschen aufbaut, die ihn ersetzen können. Sie geben ihre Position auf, wenn sie auf dem Gipfel ihrer Wirksamkeit sind, nicht erst am Ende. Das grösste Problem mit Ebene-5-Leadern ist, wenn sie zu lang bleiben.

Nur wenn Ebene-5-Leader früh genug gehen, hinterlassen sie ein positives Erbe. Sie wissen: Was man täglich tut, wird mit der Zeit das Erbe. Das Erbe ist die Summe des Lebens, nicht eine einzelne Grosstat.

Die Führungsgesetze auf dem Gipfel-Niveau

Speziell für Level-5-Leaderinnen gilt das Gesetz der Intuition. Sie sehen alles und alle durch die Führungsbrille. Sie lernen, ihrer Intuition im Zusammenhang mit anderen Menschen zu trauen.

Neben der Intuition haben sie auch gelernt, dass Timing alles ist. Sie haben ein Gefühl für das Timing entwickelt, dem sie vertrauen können.

Das Gesetz des Erbes gilt speziell für Level-5-Leader: Ihr grösster Beitrag ist ihr Erbe in Form der Personen, die sie ersetzen und der Kultur, die sie hinterlassen.

Weiter gilt das Gesetz des explosiven Wachstums. Um Wachstum zu generieren, finde Menschen, die dir folgen; um Wachstum zu multiplizieren, baue Leader auf und führe sie.

Hilf ändern, auf Ebene 4 und 5 zu kommen

Wenn man Leader fördern will, muss man Feuerprobe-Momente schaffen. Das heisst, dass man sich nicht sofort selber aufmacht, um ein auftauchendes Problem zu lösen oder eine Herausforderung zu meistern, sondern man setzt jemanden an die Aufgabe, den man fördern will.

Menschen wachsen/ändern sich, wenn eine Situation genug weh tut, dass sie einfach etwas tun *müssen*, wenn sie gelehrt haben, wie es besser sein könnte und wenn sie genügend unterstützt werden, sodass sie es auch können.

Feuerproben können auf den unterschiedlichen beschriebenen Führungsebenen eingesetzt werden. Level-5-Leader sind in der Lage, Menschen passenden Feuerproben zu unterziehen.

Anleitung für die besten Leistung auf Ebene 5

1. Bleib demütig und lernbereit.
2. Behalte deinen Fokus.
3. Schare den richtigen inneren Kreis um dich, der dich am Boden behält.
4. Tu nur, was nur du tun kannst.

5. Schaffe eine Hochspannungs-Umgebung für die Führungsförderung.
6. Schaffe Raum an der Spitze.
7. Entwickle deine besten Leader.
8. Plane deine Nachfolge.
9. Plane dein Erbe.
10. Brauche deinen Führungserfolg als Bühne für etwas Grösseres.

Das Buch endet mit dem Porträt des Basketball-Trainers John Wooden.

Lukas P. Huber, 13. April 2023