

Führung verstehen

Sich von einigen Mythen verabschieden

Auf das eigene Potenzial vertrauen

Die Erfordernisse der Führungsrolle begreifen

Verbindung zu anderen Leuten aufnehmen

Kapitel 1

Ein Marschallstab im Rucksack eines jeden Soldaten

Napoleon glaubte, dass jeder Soldat in seiner Armee unter den richtigen Umständen das Zeug zu einem General hätte und dazu, in dessen Abwesenheit die Armee anzuführen. Ob Sie sich dem nun anschließen oder nicht, Tatsache ist, dass es weder den »geborenen« Führungstyp gibt noch dass irgendjemand das gottgegebene Recht besitzt zu führen oder zu regieren.

In diesem Kapitel zerstreuen wir die beliebtesten Missverständnisse über Führungskräfte und Führungstätigkeit. Sie haben tatsächlich einen Marschallstab in Ihrem eigenen Rucksack. Das Erkennen Ihres Führungspotenzials ist der erste Schritt dahin, andere zu leiten.

Das ist Führung

Führung ist die Menge an Eigenschaften, die andere dazu bringt, jemandem zu folgen. Obwohl diese Definition sich im Kreise zu drehen scheint, zeigt sie doch, dass Führung zwei Parteien voraussetzt: eine, die führt, und eine, die folgt. Eine ganze Reihe Experten hat sich darüber den Kopf zerbrochen, was einen Menschen veranlasst, einer bestimmten Person zu folgen und nicht einer anderen, aber die Entscheidung, jemandem zu folgen, scheint nur von einigen wenigen Faktoren abzuhängen.

Führungspersönlichkeiten haben die Fähigkeit, Leute zu inspirieren, über ihr angenehmes Können hinauszugehen, sodass es der Gruppe ermöglicht wird, Ziele zu erreichen, die sie vorher für unerreichbar gehalten hatte. Führungspersönlichkeiten zeichnen sich dadurch aus, dass sie

- ✓ Vertrauen aufbauen
- ✓ vorbildlich handeln
- ✓ das Ziel ständig vor Augen haben
- ✓ Taten den Worten folgenden lassen

Wenn dies auch erklärt, was eine Führungspersönlichkeit *tut*, beantwortet es noch nicht die Frage, was Führung *ist*. In Wirklichkeit lässt sich Führung auf die Bereitschaft, Verantwortung zu akzeptieren, und die Fähigkeit zurückzuführen, drei Eigenschaften zu entwickeln, die durch Übung erworben werden können. Wenn Sie diese Eigenschaften richtig zusammenfügen, fangen die Leute an, sich Ihnen zuzuwenden, wenn sie Leitung brauchen. Die folgenden Abschnitte stellen diese Eigenschaften vor und erklären, wie Sie sie für eine wirkungsvolle Führung benutzen.

Verantwortung und Verantwortlichkeit

Führung fängt mit der Bereitschaft an, Verantwortung zu ergreifen. Die Ihnen aufgetragene Verantwortung anzunehmen, ist nicht genug. Sie müssen derjenige sein, der vortritt und sagt, »Ich will das tun!«



Sie können nicht führen, wenn Sie Angst vor Verantwortung und Verantwortlichkeit haben.

Harry Truman hatte ein Schild auf seinem Schreibtisch, auf dem stand, »The buck stops here«, was etwa so viel heißt wie »Den schwarzen Peter bitte hier abgeben.« Mit der Übernahme der Verantwortung haben Sie auch die Verantwortlichkeit. Sie sagen den Leuten: »Wenn irgendetwas schiefgeht, so stehe ich letztendlich dafür gerade. Ich habe versagt und niemand sonst.« Haben Sie genügend Vertrauen in sich selbst, um die Verantwortung für ein eventuelles Scheitern zu tragen? Falls nicht, werden Sie es in einer Führungsposition nicht leicht haben. Wenn Sie die Bedürfnisse der anderen vor Ihre eigenen stellen, können Sie anderen nicht die Schuld zuweisen. Wenn Sie zu den Leuten gehören, die nach einer Entschuldigung von außerhalb suchen anstatt nach einer inneren Ursache, werden Sie es schwer haben, das Vertrauen der anderen zu erlangen. Und ohne Vertrauen

ist es schwieriger, sie zur Kooperation zu gewinnen, was wiederum die Führung erschwert, auch wenn man Ihnen den Titel der Führungskraft verliehen hat.

Auf der anderen Seite bekommt die Führungskraft auch die meisten Lorbeeren und die größte Belohnung, wenn alles gut geht. Ganz egal, wie hart Ihre Untergebenen geschuftet haben, egal, wie bescheiden Sie sind und wie sehr Sie sich auch bemühen, das Lob dem ganzem Team zuteilwerden zu lassen; Ihr Name ist es, den man sich merken wird. Das ist der große Vorteil, wenn man die Führung innehat.

In den frühen 1970er-Jahren waren zwei Hausfrauen entsetzt über die konfessionell bedingte Gewalt in Nordirland. Die beiden Frauen, Betty Williams und Mairead Corrigan, bildeten eine Organisation namens Peace People, um den Dialog zwischen Frauen und Kindern der kämpfenden Parteien zu fördern, in der Hoffnung, dass der Hass, wenn er erst einmal in den Häusern überwunden sei, auch in den Straßen ein Ende finden würde. Der Erfolg der beiden Frauen wurde 1976 mit dem Friedensnobelpreis belohnt.

Jody Williams arbeitete ehrenamtlich für die amerikanischen Vietnamveteranen, eine Organisation, die Geld für Veteranenprogramme sammelte. Nachdem sie mit vielen Veteranen gesprochen hatte, die Opfer von Landminen geworden waren, und von vielen Kindern gelesen hatte, deren Hände und Füße von Jahre vorher gelegten Landminen abgerissen worden waren, beschloss Williams, sich mehr mit diesem Thema zu befassen. Sie stieß auf wenig ermutigende Unterstützung für einen Vertrag zum Verbot von Landminen und übernahm es selbst, die internationale Landminenkampagne zu gründen. Unter ihrer Koordination wurden Hunderte von Organisationen in mehr als 100 Ländern aufgebaut. Ihre Führung resultierte in einem internationalen Vertrag, der von über 120 Nationen unterschrieben wurde. Auch sie erhielt für ihre Anstrengungen 1997 den Friedensnobelpreis. In beiden wie auch in Hunderten von anderen Fällen fanden Veränderungen statt, weil Menschen, die wohl niemand als Führungspersönlichkeiten bezeichnet hätte, die Verantwortung ergriffen, eine Änderung herbeizuführen.

Drei entscheidende Führungsfähigkeiten

Nachdem Sie beschlossen haben, dass Sie Verantwortung ergreifen können, erfordert Führung auch, dass Sie fähig sind, diese drei Dinge zu tun:

- ✓ **Anderen ihre Kooperation entlocken.** Sie müssen fähig sein, andere für Ihre Zukunftsvision und den richtigen Weg dorthin zu gewinnen.
- ✓ **Gut zuhören.** Sie müssen fähig sein, von anderen viele Arten von Informationen einzuholen; das erfordert den Ausbau Ihrer Fähigkeit zuzuhören.

- ✓ **Die Bedürfnisse der anderen vor Ihre eigenen stellen.** Die Führungsrolle erfordert Ihre Bereitschaft, für ein höheres Ziel Opfer zu bringen.

Der Trick, eine Führungspersönlichkeit zu werden, ist, andere zur Kooperation zu bewegen, auf die Bedürfnisse der anderen zu hören und die Bedürfnisse anderer Leute vor die eigenen zu stellen, und zwar *mit großer Konsequenz*. Das kleinste Kind kann seine Eltern zur Kooperation zwingen, wenn es etwas will oder braucht. Nur ein kompletter Egoist achtet nicht auch gelegentlich einmal auf die Bedürfnisse von anderen. Die Bedürfnisse eines anderen ein Weilchen vor die eigenen zu stellen, ist auch nicht schwierig, besonders dann, wenn Sie am Ende doch das bekommen, was Sie wollen. Die Begabung liegt darin, diese Fähigkeiten regelmäßig und *konsequent* zu praktizieren.

Einige Führungsmythen

Zu verstehen, was Führung *nicht ist*, ist genauso wichtig, wie zu verstehen, was sie *ist*, weil eine ganze Menge der Vorstellungen, die darüber im Umlauf sind, falsch sind. Weil Führung und Macht untrennbar miteinander verbunden sind, ranken sich um dieses Thema viele Missverständnisse und Unwahrheiten. Einige dieser Mythen wurden in die Welt gesetzt, um eine existierende Machtstruktur zu festigen oder um die Dominanz einer bestimmten Gruppe über eine andere zu rechtfertigen. Andere resultieren aus Missverständnissen über Führung. In den folgenden Abschnitten stellen wir einige der Mythen vor, die auch heute noch unsere Vorstellung von Führung beeinflussen.

Der Mythos von der geborenen Führungspersönlichkeit

Wie die meisten Leute früher glaubten, dass ihre Herrscher durch göttliches Recht regierten, so gibt es auch einen weiteren Mythos – der von der geborenen Führungspersönlichkeit. Nennen Sie es die »Schwert-Stein-Doktrin«, die behauptet, dass nur eine einzige Person – die edlen Herzens und reiner Gesinnung ist – ein Schwert aus einem Stein herausziehen und zum neuen König ernannt werden kann. T. H. White, der 1958 *Der König auf Camelot* über König Arthur schrieb, befreite die Mythologie der westlichen Zivilisation vom Mythos der geborenen, natürlichen Führungspersönlichkeit.

Dieser Mythos – denn er ist wirklich einer – wurde über Generationen dazu missbraucht, ganze Gruppen von Leuten von Führungspositionen auszuschließen. Jahrelang hat die »Schwert-Stein-Doktrin« Frauen daran gehindert, für hohe

politische Ämter zu kandidieren. Jahrzehntlang hielt diese Doktrin Schwarze davon ab, Präsidenten der Vereinigten Staaten zu werden, bis 2009 Barack Obama gewählt wurde. Der Mythos von der geborenen Führungspersönlichkeit wurde dazu missbraucht, soziale Missstände zu entschuldigen – die meisten davon durch Vorurteile verursacht –, und hat dabei geholfen, jene Führungskrise heraufzubeschwören, die die Medien so gern breittreten.

Der Mythos, dass der Größte und Stärkste die Führung übernimmt

Weil Kinder bereits früh Führungsqualitäten zur Schau stellen, glauben viele Leute fälschlicherweise, dass siegreiche Führung auf dem Schulhof beginnt. Wie es der Autor und Historiker Sir William Fraser einmal beschrieb: »Die Schlacht von Waterloo wurde auf den Spielplätzen von Eton gewonnen.« Die Leute neigen dazu zu glauben, dass das schnellste und stärkste Kind – jenes, das den Ball am weitesten wirft – automatisch Gruppenführer wird. Weiterhin nehmen sie an, dass ein Kind, dem diese Eigenschaften fehlen, zu einem Anhänger wird und sein Leben lang auf die Rolle des Untergebenen festgelegt ist. Die heutige Unterstützung des Frauensports resultiert aus dem sich hartnäckig haltenden Glauben, dass Führungsqualitäten mit physischer Dominanz beginnen und sich bereits in jungen Jahren festsetzen.

Das Missverständnis, Führen mit Befehlen gleichzusetzen

Der größte Fehler, den man im Hinblick auf *Führung* begehen kann, ist, sie mit *Befehlsgewalt* gleichzusetzen. *Befehlsgewalt ist die Autorität zu führen. Sie ist nicht Führung.* Führung wird oft mit den Problemen der Befehlsgewalt verknüpft, aber die beiden Dinge sind total verschieden. Die meisten Organisationen sind sehr militärisch strukturiert. Sie erkennen eine definierte Befehlskette, ein Organisationsschema, den Pfad der Autorität, dem alle Entscheidungen wie auch alle potenziellen Entscheidungsträger unterliegen. Wenn Sie in so einer Organisation führen wollen, müssen Sie bereits eine definierte Führungsposition bekleiden. Von den unteren Rängen aus können Sie nicht führen. Sie müssen auf einer Führungsschiene starten und Teil der Befehlsstruktur werden.

Befehlshaber können unfähig sein

Die Schwierigkeit mit Befehlsstrukturen ist die, dass solche Strukturen Leute auf der Grundlage von Kriterien in Führungspositionen bringen, die über eine

Eignung als Führungskraft absolut nichts aussagen. Beim Militär und in den meisten Unternehmen ist beispielsweise eine Hochschulausbildung eine der Voraussetzungen für eine Befehlsposition, auch wenn nicht bekannt ist, ob Ausbildung und Intelligenz übereinstimmen. Man geht davon aus, dass jemand, der ein Studium geschafft hat, einigermaßen intelligent und immerhin so diszipliniert ist, dass er seine Studienaufgaben freiwillig erledigt hat.

Bevor man Ihnen Befehlsgewalt überträgt, müssen Ihnen außerdem die Werte der Organisation ordnungsgemäß indoktriniert werden. Sowohl das Militär als auch eine ganze Reihe von Firmen opfern jede Menge Zeit für Trainingsstunden, in denen sie ihren potenziellen Führungskräften den »firmeneigenen Weg«, wie bestimmte Dinge zu tun sind, einzutrichtern versuchen, und wundern sich dann, warum diese Leute in kritischen Führungssituationen, die Einfallsreichtum und Findigkeit erfordern, versagen.

Unternehmen hängen von Führungspersönlichkeiten ab

Viele der positiven Änderungen, die in der Geschäftswelt in den letzten Jahrzehnten stattgefunden haben, sind Hand in Hand mit der Erkenntnis gegangen, dass es eine Bewegung weg von der Befehlsstruktur hin zur echten Führung gab. Einer der Gründe, dass Firmen auf Unternehmensbasis dazu tendieren, schneller zu wachsen als die traditionellen, ist, dass sie weniger strukturiert und oftmals knapp an Leuten in Schlüsselpositionen sind, sodass Führung automatisch jenseits der normalen Befehlskette erwachsen muss.

Befehlsgewalt konzentriert sich auf die Verwaltung von Aufgaben, nicht auf Menschen

Die meisten Menschen innerhalb einer Befehlsstruktur empfangen wohldefinierte Aufgaben und werden dann danach eingestuft, wie gut sie diese erfüllen. Diese Struktur hilft, Führungskräfte zu identifizieren, indem sie den leitenden Angestellten des Unternehmens einen Überblick darüber verschafft, wer was tut und wie gut er es tut. Gleichzeitig behindert eine Befehlsstruktur die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten, weil es stark von der erhaltenen Unterstützung abhängt, wie gut jemand seinen Job erledigt.

Einige Firmen haben versucht, die negativen Leistungsfaktoren aus dem Bewerbungsprozess herauszunehmen, indem sie forderten, dass die übergeordneten Angestellten einen Teil der Verantwortung für das Scheitern eines Mitarbeiters bei einer Aufgabe mittragen, aber diese Lösung wird den Problemen einer Befehlsstruktur nicht gerecht.



Die Befehlsstruktur hat zum größten Teil überhaupt nichts mit Führen zu tun, sondern damit, zu verwalten und die eingeschlagene Richtung des Unternehmens zu halten, anstatt zu überlegen, ob nicht vielleicht eine andere Richtung angebracht wäre.

Das eigene Führungspotenzial verstehen

Führung ist ein integraler Bestandteil menschlicher Interaktion. Selbst in einer Welt, in der die Arbeit in allgemeiner Übereinstimmung erledigt wird, sind die Qualitäten der Führungstätigkeit – anderen zuhören zu können, andere zur Zusammenarbeit zu bewegen und die Fähigkeit, eigene Bedürfnisse zugunsten anderer hintanzustellen – entscheidend für den menschlichen Fortschritt. Wenn Leute sich nicht zusammentun, wird kaum etwas getan, und nur wenig wird erreicht ohne die Motivation, die echte Führung liefert. Aus diesem Grund müssen Sie ein sehr klares Bild davon haben, was eine Führungspersönlichkeit ist und wie sie entsteht.



Erinnern Sie sich an die folgenden grundlegenden Prämissen für die Entstehung von Führungspersönlichkeiten:

Jeder hat das Potenzial, die Führung zu übernehmen. Andere zur Kooperation zu bewegen, gut zuzuhören und die Bedürfnisse anderer über die eigenen zu stellen sind Qualitäten, die sich jeder aneignen kann. Das meinen wir damit, wenn wir sagen, dass jeder das Zeug zu einer Führungspersönlichkeit hat. Aber Sie müssen sich dafür *entscheiden*, eine zu sein. Nachdem Sie sich entschlossen haben, diese Fähigkeiten als zentrale Züge in Ihren Charakter einzubauen und Ihre Reaktionen auf andere von diesen Zügen abhängig zu machen, ist es nur noch eine Frage der Zeit und der Umstände, bis Sie in irgendeiner Weise als Führungspersönlichkeit anerkannt werden.

Führungspersönlichkeiten werden von den Umständen gemacht, nicht durch ihre Herkunft oder ihre Gene. Manchmal kann der Weg zur Führung durch die Umstände blockiert sein. So war zum Beispiel für Frauen in der Zeit vor den Frauenrechten oder für Farbige in der Zeit vor den Zivilrechten der Weg zur Führung durch Vorurteile versperrt. Trotzdem gelang es Leuten wie Bertha von Suttner, Jesse Owens, Eleanor Roosevelt, Amelia Earhart, Clara Barton, Marie Curie und einer ganzen Menge anderer Menschen, sich gegen alle Widerstände in ihren Gebieten Respekt als Führungskräfte zu verschaffen.

Führung beginnt mit der Bereitschaft, Verantwortung zu ergreifen. Der Grund dafür, dass Führungspersönlichkeiten aus den Umständen entstehen, ist der, dass sie es begrüßen, die Verantwortung zu übernehmen. Helen Keller wäre vielleicht nichts geblieben als Blindheit und Taubheit, wenn nicht Annie Sullivan Verantwortung dafür ergriffen hätte, einen Weg zu finden, zu diesem brillanten Kind, das in seiner eigenen Welt eingeschlossen war, vorzudringen, und sie wäre womöglich eine Kuriosität geblieben, wenn sie sich nicht dazu entschlossen hätte, zur Sprecherin behinderter Menschen zu werden. Wenn wir über die Schicksale solcher Menschen lesen, neigen wir dazu, sie nur als begnadete Schreiber, Künstler, Musiker, Diplomaten oder Athleten anzusehen, aber wir müssen daran denken, dass sie genauso Führungspersönlichkeiten waren.

Obwohl wir es nicht als ein Wesensmerkmal von Führung ansehen würden, hebt eine gute Führung das Niveau an Menschenwürde in der angeführten Gruppe. All die oben aufgezählten Menschen haben durch ihre Aktionen und ihre Führung den Vorrat an Menschenwürde vergrößert und müssen in dem größeren Zusammenhang der Führung betrachtet werden anstatt in dem engen Kontext ihres beruflichen Erfolgs.

Fast jeder hat irgendwann schon einmal geführt, zumindest ein kleines Weilchen lang, auch wenn er es vielleicht gar nicht erkannt hat. So wird zum Beispiel fast jede Mutter beziehungsweise jeder Vater zur Führungskraft. Die Rolle eines Elternteils zu übernehmen, bedeutet, eine Führungsrolle zum Zwecke des Überlebens und des Wohls des Babys anzunehmen. Wenn Sie jemals freiwillig einem Ausschuss angehört haben, wenn auch nur in einer untergeordneten Rolle, so macht Sie schon der reine Akt der Freiwilligkeit zu einer Führungskraft.

Die meisten Leute haben in ihrem Leben Führungspositionen bereits vor der Elternschaft inne. Falls Sie verheiratet sind und Ihrem Partner den Heiratsantrag machten, haben Sie dadurch die Führungsrolle übernommen. Sie *übernahmen die Führung*, indem Sie eine Verpflichtung eingingen. Falls Sie Ihre Hochzeit planten, *übernahmen Sie die Führung*, indem Sie die entsprechenden Entscheidungen trafen, um die Zufriedenheit Ihrer Gäste sicherzustellen und für einen reibungslosen Ablauf zu sorgen. Wenn Sie sich freiwillig als Trainer für eine Kinderfußballmannschaft gemeldet haben, haben Sie die *Führung übernommen*, diesen Kindern bei der Entwicklung ihrer Fähigkeiten zu helfen.

Lange bevor Ihr Erwachsenenleben begann, haben Sie bereits als Kind ständig die Führung übernommen. Als Sie studierten, *übernahmen Sie die Führung* darin, den Umgang mit Ihrer Zeit und den Verzicht auf Vergnügen zugunsten der Arbeit zu lernen. Vielleicht haben Sie nur sich selbst geführt, aber Sie haben geführt.

Was Führungskräfte brauchen

Vielleicht sind Sie noch nicht richtig davon überzeugt, dass jeder das Zeug zu einer Führungspersönlichkeit hat. Ihre natürliche Reaktion ist, »Wenn es so einfach wäre, warum leite ich dann nicht irgendwas?« In dem Abschnitt »Einige Führungsmythen« weiter oben in diesem Kapitel weisen wir darauf hin, dass Führungspersönlichkeiten nicht geboren, sondern gemacht werden. Führung passiert nicht einfach so, und sie ereignet sich nicht über Nacht. Führung ist das glückliche Zusammentreffen von jemandem, der den Wunsch zu führen, das nötige Training und die günstigen Umstände hat, mit einer Gruppe von Leuten, die nach Führung verlangt. Die folgenden Abschnitte erklären die notwendigen Voraussetzungen im Einzelnen.

Führungskräfte brauchen Ausbildung

Führungskräfte sind im Übermaß vorhanden; sie müssen nur ermutigt und unterrichtet werden. Und Führungskräfte *müssen* unterrichtet werden. Sogar der Dalai Lama, der mit zwei Jahren als Anführer der tibetanischen Buddhisten erkannt wurde, wurde sorgfältig auf die Rolle und die Verantwortung hin erzogen, die von den Mönchen, die in Tibets Dörfern und Höfen nach der nächsten lebenden Inkarnation von Buddha suchten, von ihm erwartet wurde.

Napoleon unterzog sich einer langen Erziehung in St. Cyr, bevor er sich auf seinen Weg zum Feldmarschall machte. Winston Churchill war Zeitungsreporter, Abenteurer, Mitglied des englischen Parlaments und Junior-Kabinetttminister, bevor er am Vorabend des Zweiten Weltkriegs zur Führungskraft aufstieg.

Alle Führungskräfte durchlaufen eine Periode des Trainings, der Übernahme wachsender Verantwortung und des verstärkten Lernens, und keine Führungskraft gelangt an die Spitze ohne die Unterstützung und – manchmal – die Schirmherrschaft von Leuten, die einer potenziellen Führungskraft die Ermutigung und die Gelegenheiten bieten, die sie braucht, um Führungsqualitäten zu entwickeln.

Führungskräfte brauchen ein Ziel

Sie können das Problem, warum es so schwierig ist, sich als Führungskraft zu beweisen, auch folgendermaßen betrachten: Führung erfordert ein Ziel, das ohne die Hilfe einer führenden Person nicht erreicht werden kann. Wenn eine Gruppe von Leuten selbst mit ihren Problemen zurechtkommt, so braucht sie keine Führung.

Führungskräfte brauchen Anhänger

Die Idee, dass Führung von der Reaktion der anderen abhängt, ist nicht schwer zu begreifen. Führung erfordert, dass Sie auf die Bedürfnisse der anderen eingehen. Wenn Ihnen die Leute aber zu verstehen geben, dass sie nichts von Ihnen brauchen, haben Sie auch keine Gelegenheit, die Führung zu ergreifen. Wenn Sie darauf bestehen zu führen, obwohl keine Führung erforderlich ist, wird man Sie bald als Nervensäge, Langweiler oder Schlimmeres ansehen. Außerdem sind Sie wahrscheinlich dabei, zur Randfigur zu werden; die wenigen Leute, die erkennen, dass ein Problem (das eine Führung erfordert) existiert, werden Ihnen auch bereitwillig zuhören.

Manchmal, wie im Falle Churchills, gerät eine an den Rand gedrängte Führungskraft aufgrund der Umstände in den Mittelpunkt. Diese Verschiebung kennzeichnet die *reaktive Führung*. Churchill erhielt die Chance zu führen als Resultat einer Reaktion auf äußere Ereignisse, nicht aber, weil er unbedingt eine große Führungspersönlichkeit gewesen wäre. Die Tatsache, dass er sich doch als eine solche herausstellte, war Großbritanniens großes Glück – und das der restlichen Welt –, aber er hätte sich genauso gut auf dem Höhepunkt der Krise als unfähig oder unentschlossen erweisen können. Das gilt auch für Führungskräfte im Sport, gerade im Mannschaftssport. Viele später sogenannte Führungskräfte auf dem Rasen, Parkett oder Eis fanden ihre Rolle als Reaktion auf äußere Ereignisse.

Die emotionale Verbindung herstellen

Um Leute zur Zusammenarbeit zu gewinnen, gut zuzuhören und die Bedürfnisse anderer vor die eigenen zu stellen, müssen Sie eine gewisse emotionale Reife, Weisheit und Demut besitzen. Der Psychologe Daniel Goleman beschreibt die Fähigkeit, Verantwortung zu ergreifen, als *emotionale Intelligenz*, ein Maß für das Selbstbewusstsein, die Selbstbeherrschung, die Motivation, das

Einfühlungsvermögen und die sozialen Fähigkeiten eines Menschen. Nach Goleman werden die Führungsqualitäten der Menschen umso entscheidender und das Niveau der emotionalen Intelligenz, das erfolgreiche Menschen aufweisen, umso höher, je weiter sie in einer Organisation nach oben steigen.

Jede der Komponenten, die Golemans Idee der emotionalen Intelligenz ausmachen, hängt von mindestens einer der entscheidenden Fähigkeiten ab, die gute Führungskräfte brauchen. Und hier der Zusammenhang:

- ✓ **Die Fähigkeit, andere zur Zusammenarbeit zu bewegen:** Motivation hängt von der Fähigkeit ab, zur Kooperation aufzurufen: zuerst sich selbst, dann die anderen.



Die Idee der Zusammenarbeit mit sich selbst mag Ihnen komisch erscheinen, aber eine unerfreuliche oder unbeliebte Aufgabe auf sich zu nehmen und sich dann bei deren Ausführung selbst zu übertreffen, erfordert meistens einen Akt des bewussten Wollens. Eine Regel, die angehenden Journalisten gerne mitgegeben wird, lautet: »Jeder kann seine Arbeit gut erledigen, wenn nichts auf dem Spiel steht. Aber wenn Sie zu einer Aufgabe eigentlich keine Lust haben und trotzdem eine gute Story schreiben, dann wissen Sie, dass Sie ein Profi sind.«

- ✓ **Die Fähigkeit zuzuhören:** Selbstbewusstsein, Selbstbeherrschung und Einfühlungsvermögen fangen alle mit der Fähigkeit zuzuhören an, sowohl auf Ihre innere Stimme (um Ihre eigenen Motivationen zu verstehen) als auch auf die Stimmen anderer (um herauszufinden, was sie antreibt).
- ✓ **Die Fähigkeit, die Bedürfnisse anderer vor die eigenen zu stellen:** Selbstbeherrschung hängt großenteils von Ihrer Fähigkeit ab, die eigenen Bedürfnisse hinter die der anderen zu stellen, sodass Sie nicht automatisch in Wut ausbrechen, wenn die Dinge nicht so laufen, wie Sie es sich vorstellen.

Soziales Geschick erfordert jedes dieser Elemente – die Fähigkeit, Zusammenarbeit zu entlocken, zuzuhören und, ganz entscheidend, die Notwendigkeit, andere vor sich selbst zu stellen.



Laut Golemans Untersuchungen begründet ein hoher Grad an emotionaler Intelligenz zu 90 Prozent den Unterschied zwischen einer durchschnittliche Führungskraft und den Stars.

Bleiben Sie cool

Sind Sie jemals nachts mit einem neugeborenen schreienden Baby durch die Wohnung gewandelt und haben dabei versucht, die Nerven zu behalten, obwohl es kaum auszuhalten war? Diese Art von Verhalten ist Selbstbeherrschung auf höchstem Niveau. Und was ist, wenn Sie im Stau feststecken, aber unbedingt rechtzeitig irgendwo ankommen müssen? Kriegen Sie einen Wutanfall, akzeptieren Sie die Tatsache, dass sich die Situation Ihrer Kontrolle entzieht, oder hören Sie Radio und benutzen im Notfall Ihr Handy, um Bescheid zu sagen?

Selbstbeherrschung hat damit zu tun, in jeder Situation Ruhe zu bewahren, oder, wie Kipling es ausdrückte: »Behalten Sie Ihren Kopf, wenn alle anderen um Sie herum ihren verlieren.«

Selbstbewusstsein

Selbstbewusstsein ist die Fähigkeit, Ihre Stimmungen, Gefühle und Triebe sowie deren Auswirkungen auf andere zu erkennen. Wenn Sie gerade die Führung übernehmen und Verantwortung tragen wollen, dann hat es einen großen Einfluss auf das Ergebnis, wie Sie Ihre Entscheidung planen. Erinnern Sie sich an Ihren Heiratsantrag. Haben Sie sich Gedanken darüber und über die Auswirkungen auf Ihren zukünftigen Ehepartner gemacht? Haben Sie zuversichtlich oder ängstlich gefragt? Hatten Sie die ernsthafte Erwartung, dass Ihr Antrag angenommen würde, eine unrealistische Hoffnung oder gar die Befürchtung, dass er abgelehnt werden würde? Falls Ihr Antrag angenommen wurde, so waren Sie wahrscheinlich realistisch und voller Selbstvertrauen. Das ist es, was Frauen meinen, wenn sie sagen, »Er hat mich umgehauen.« Der romantische Antragsteller macht das natürlich nicht wörtlich, aber in einem übertragenen Sinne, indem er ihr die unbegrenzten Möglichkeiten eines besseren Lebens, vereint als Mann und Frau, ausmalt.

Im Beruf ist die Art, wie Sie mit Ihrer Verantwortung und der Ihnen zugewiesenen Rolle umgehen, ein entscheidendes Maß für Ihr Selbstbewusstsein. Erledigen Sie einfach die Ihnen zugeteilte Aufgabe oder ergreifen Sie sie und versuchen, den wahren Wert in Ihrer Arbeit zu finden? Erlauben Sie trivialen Ereignissen, Sie aus der Bahn zu werfen, oder können Sie sich bis zu Ihrem Ziel durchboxen? Können Sie mit Misserfolg umgehen, der nie ganz auszuschließen ist?



Selbstbewusste Menschen fordern von sich selbst mehr als von anderen, sodass sie ihre Energie auf die vorliegende Aufgabe konzentrieren können. Beobachten Sie die großen Sportler, wenn ihnen ein Missgeschick passiert ist. Nachdem sie einen Schuss oder Pass vertan haben, lächeln sie meistens. Sie geben ihren Fehler zu und schütteln ihn dann gleich ab, weil sie wissen, dass vor ihnen noch die Aufgabe des Punktemachens und des Spielgewinns liegt.

Selbstbeherrschung

Selbstbeherrschung ist die Fähigkeit, spaltende Impulse – zum Beispiel Ärger, Vorurteile, Eigensinn – und Launen zu kontrollieren oder umzuleiten. Selbstbeherrschung erfordert die Fähigkeiten, sich mit seinem Urteil zurückzuhalten und zu denken, bevor man handelt. In kritischen Situationen verlangsamten Personen mit guter Selbstbeherrschung oft die Aktion eher, anstatt sie voranzutreiben. Dadurch gewinnen sie Zeit, um die Situation zu bewerten, und versuchen, genau herauszufinden, was zu sagen oder zu tun ist, um eine Übereinstimmung oder eine Bewegung auf das Ziel hin zu erreichen.

Motivation

Motivation ist die Leidenschaft für das, was Sie tun, die über Geld, Macht oder Status hinausgeht. Man erkennt sie an einer Tendenz, Ziele mit Energie und Durchhaltevermögen anzugehen. Leider arbeiten zu viele Leute alleine des Geldes wegen, ohne jemals mit dem Herzen bei einer Sache zu sein. Die Notwendigkeit, sich seinen Lebensunterhalt zu verdienen, verzerrt persönliche Werte oft bis zu dem Punkt, wo Leute in Berufen arbeiten, die sie entsetzlich langweilen, oder in Beziehungen bleiben, die ihre Bedeutung verloren haben. Motivierte Leute haben den Antrieb, über ihre eigenen und die Erwartungen anderer hinauszugehen.

Motivation erfordert auch Ihre Fähigkeit, Ihre Leidenschaft anderen mitzuteilen. Ihre Arbeit mit Hingabe und Begeisterung anzugehen, ist nicht genug. Sie müssen Ihr Engagement ausstrahlen, sodass Ihre Umgebung sich von Ihrer Begeisterung anstecken lässt. Denken Sie daran: Eine der Schlüsselkomponenten der Führung ist die Fähigkeit, andere zur Zusammenarbeit zu bewegen. Darum geht es bei Motivation. Mit Ihrer Bereitschaft, eine Aufgabe anzugehen, gehen Sie den anderen als gutes Beispiel voran.

Einfühlungsvermögen

Einfühlungsvermögen ist die Fähigkeit, das emotionale Make-up anderer Leute zu durchschauen, sowie das Geschick, Menschen ihren emotionalen Reaktionen

gemäß zu behandeln. Einfühlungsvermögen hängt sowohl von der Fähigkeit zuzuhören als auch von der Fähigkeit ab, die Bedürfnisse anderer über die eigenen zu stellen.

In den vergangenen Jahren sind sich viele Firmen der Tatsache bewusst geworden, dass sie genauso viele *Stakeholder* wie Aktionäre haben. Neben den Aktionären oder Partnern, denen die Firma gehört, können viele andere – Zulieferer, Kunden, Arbeiter, die Gemeinden, in denen die Firmen arbeiten, und größere »Gemeinschaften« von Leuten, die einen Anteil an der Firma haben – bestimmen, ob die Leute eine Firma positiv betrachten oder nicht. Zum Beispiel kann es der öffentlichen Meinung wichtiger sein, wie eine Firma ihr Personal behandelt, als wo sie ihre Fabriken hinsetzt.

All diese Anspruchsberechtigten fair zu behandeln und dabei trotzdem gewissenhaft zu arbeiten, um Profit zu machen, erfordert einen hohen Grad an Einfühlungsvermögen. Möchtegern-Führungskräfte tragen die Last, innovative Lösungen zur Befriedigung berechtigter Bedürfnisse zu finden, während sie sicherstellen, dass die Firma wettbewerbsfähig bleibt. Leute mit hohem Einfühlungsvermögen suchen nach Lösungen, die Probleme kappen, bevor sie überhaupt auftauchen.

Einfühlungsvermögen kommt den Menschen zugute

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie sind ein Manager, dessen Firma gerade entschieden hat, die gesamte Produktion auszulagern. Als Resultat müssten Sie einen ganzen Betrieb stilllegen. Sie haben verschiedene Möglichkeiten. Sie können Posten aufstellen, die Entlassungen durch eine Notiz am Werktor bekannt geben und jedem Angestellten ein paar Stunden geben, um seinen persönlichen Besitz aus der Fabrik zu holen. Sie können sich für die Entlassungen entschuldigen, aber die Leute wissen lassen, dass so etwas immer passieren kann. Oder Sie können die Entscheidung der Firma begründen und sich verpflichten, jedem Angestellten bei der Suche nach neuer Arbeit zu helfen. Führungskräfte mit einem hohen Grad an Einfühlungsvermögen wählen diese Möglichkeit, weil sie den Kummer der Menschen verstehen.

Einfühlungsvermögen zahlt sich aus

Vor einigen Jahren veröffentlichte ein gemeinnütziger Verein in den USA ein Buch namens *Shopping for a Better World (Einkaufen für eine bessere Welt)*. Die Prämissen des Buchs waren einfach: Der Konsument kann die Politik einer Firma durch sein Kaufverhalten in weiten Bereichen beeinflussen. *Shopping for a Better World* bewertete Firmen nach einer Reihe sozialer Indikatoren, etwa, wie gut

eine Firma die Umwelt schützt, ob sie irgendwelche Schutzverträge abschließt, ob sie mit ihren Produkten inhumane Tierversuche durchführt und ob Frauen und Minderheiten in der Firma Aufstiegschancen haben.

Die meisten der bewerteten Firmen – Giganten wie Procter & Gamble oder Philip Morris – ignorierten das Buch im Glauben, es sei nicht mehr als linke Kritik am Kapitalismus.

Reuben Mark jedoch, der CEO (Abkürzung für Chief Executive Officer = Geschäftsführer) von Colgate-Palmolive, entschloss sich, das Buch ernst zu nehmen. Er sah sich die ganzen Streitpunkte an, die *Shopping for a Better World* anschnitt, und erteilte Anweisungen, in allen Bereichen der Firma Änderungen vorzunehmen, um Colgate-Palmolive zu einer besseren Firma zu machen. In der nächsten Auflage des Buchs war Colgate in der Rangliste bereits gestiegen.

Mit dem Aufstieg von Colgate in der Rangliste stiegen auch seine Umsätze und sein Profit. Colgate begann, weitaus größere Verbraucherproduktfirmen, was den Bruttogewinn anging, zu überflügeln. Obwohl Reuben Mark vorsichtig damit war, eine eindeutige Beziehung zwischen Colgates Aufstieg in den Bewertungen von *Shopping for a Better World* und den wachsenden Verkaufszahlen zu sehen, so glaubte er doch, dass die Verbraucher bereit sind, einen Unterschied zwischen Firmen zu machen, was das Einfühlungsvermögen betrifft. Wenn eine Firma Einfühlungsvermögen gegenüber ihrer Umgebung zeigt, so liefert diese auch solches zurück.

Soziale Geschicklichkeit

Soziales Geschick ist das Können im Umgang mit Beziehungen und beim Aufbau von sozialen Netzwerken sowie die Fähigkeit, eine gemeinsame Basis zu finden und ein harmonisches Verhältnis aufzubauen. Geschäftsführer zum Beispiel, die frischen Wind in eine marode Firma bringen möchten, sollten sich darüber im Klaren sein, dass niemand alles weiß und niemand alles alleine tun kann. Oft ist es klüger, sich auf das Wissen und Können anderer zu verlassen und Manager starke, multidisziplinäre Teams bilden zu lassen, um eine Firma neu zu ordnen und dadurch expandieren und wachsen zu lassen.



Um Beziehungen erfolgreich zu pflegen, brauchen Sie die Fähigkeit, mit anderen schnell eine gemeinsame Basis zu finden, um mit ihnen zu einer Übereinstimmung bezüglich der zu lösenden Probleme zu kommen. Zu diesem Zweck müssen Sie in Ihrem Benehmen offen und freundlich und in Ihrer Einstellung optimistisch sein. Die Leute müssen Ihnen vertrauen, ohne dass Sie darum bitten müssen.

Ihre Meinung zählt

In Situationen des Arbeitslebens ist oft Motivation der entscheidende Faktor, der ein Projekt gegenüber anderen vorantreibt. Michael Eisner, CEO von Disney, sagt: »Was mich immer wieder erstaunt, ist, dass es immer die Person mit dem entschiedensten Standpunkt ist, die die Gruppe beeinflusst und die sich durchsetzt. Hier bei uns ist ein starker Standpunkt mindestens so viel wert wie 80 IQ-Punkte.« Sie müssen gar nicht schlauer sein als die anderen, nur motivierter, um Ihre Ideen in die Tat umsetzen zu können.

Sag mir, wo die Führungskräfte sind

Wenn Führen so einfach ist, warum gehen einige Leute herum und beklagen den Mangel an guten Führungskräften? Nehmen Sie irgendeine Veröffentlichung über die Geschäftswelt, von *Capital* bis *Wirtschaftswoche*, und Sie werden Artikel finden, die behaupten, dass es einen kritischen Mangel an Führungskräften auf jeder Ebene gibt. Wo sind die eloquenten, inspirierten Churchills und von Weizsäckers, fragen die Autoren, und die raubeinigen, freimütigen, aber ultimativ charismatischen Konrad Adenauers und Helmut Schmidts, jetzt, wo wir sie wirklich brauchen?

Führung besteht aus einer Reihe von Qualitäten und Wesenszügen, die erlernt und erarbeitet werden können, und dennoch ist die allgemeine Auffassung, dass gute Führungskräfte Mangelware sind. In den folgenden Abschnitten lesen Sie, warum.

Führungskräfte können erst auftauchen, wenn es die Situation erfordert

Führungskräfte kommen in allen Verkleidungen. Sie können bereits mitten unter uns sein, wo sie auf niederen Ebenen arbeiten und auf die Umstände warten, die sie ins Rampenlicht rücken werden. Oft gelangen sie durch soziales Geschick in eine Führungsposition, indem sie verwandte Geister in einer Firma finden, die – oft inoffiziell – zusammenkommen, um ein Problem anzugehen und zu lösen. Wenn es wahr ist, dass in fast jedem von uns ein Führungspotenzial schlummert, dann ist es wahrscheinlich eher ein Mangel an *Gelegenheiten* zur Führung als an Führungskräften, an dem wir leiden.

Suchen Sie sich irgendeine der großen Führungskräfte heraus und untersuchen Sie ihren Aufstieg an die Spitze genauer, und Sie werden sehen, dass es mit wenigen Ausnahmen die Ereignisse waren, die sie zu Führenden machten, und nicht umgekehrt.



Harry Truman war ein Herrenausstatter aus Missouri, ein Mietling der politischen Maschinerie St. Louis Pendergasts, der gegen Ende des Zweiten Weltkriegs dem geschwächten und widerwilligen Roosevelt aufgedrängt wurde. Als Roosevelt kurz nach seiner vierten Wiederwahl unerwartet starb, war es an Truman, sich den Mantel der Führung anzuziehen und etwas damit anzufangen. Zu seiner Ehre zeigte er sich der Lage gewachsen, indem er den Krieg zu einem schnellen und entschlossenen Ende brachte und die Wohltaten der rooseveltschen Wirtschaftsreformen auf große Teile der ländlichen Gebiete Amerikas ausdehnte.

Lech Walesa hatte sich während seiner Ausbildung zum Elektriker und seiner Zeit als Werftarbeiter wahrscheinlich nicht träumen lassen, dass er eines Tages als Vorsitzender der Gewerkschaft Solidarność, als Staatspräsident Polens und sogar als Friedensnobelpreisträger in die Geschichte eingehen würde. Hätte er sich damals nicht berufen gefühlt, sich in der Streikbewegung seiner Werft zu engagieren, wäre es nie so weit gekommen, dass er den politischen Wandel Polens von einem realsozialistischen zu einem demokratisch marktwirtschaftlichen System organisierte.

Die simple Tatsache ist die, dass wahrscheinlich keiner dieser Leute sich als Führungskraft erwiesen hätte, wenn die Umstände der Krisenzeiten nicht mehr von ihnen verlangt hätten. Aber es ist auch wahr, dass all diese Leute die notwendigen Qualitäten besaßen, um in solch umfassendem Maße zu reagieren, dass sie weit über das hinausgingen, was von ihnen erwartet wurde.

Führungspersönlichkeiten können unerwünscht sein, bis sie gebraucht werden

Eine zynische, jedoch pragmatische Erklärung dafür, dass so viele das Gefühl haben, es herrsche ein Mangel an Führungspersönlichkeit, ist, dass wir sie in Wirklichkeit gar nicht wollen, solange wir ohne sie auskommen. Wahrscheinlich führen genau die Qualitäten, die es Menschen erlauben, die schwierigsten Herausforderungen zu meistern, dazu, dass sie in den Zeiten, wo diese Herausforderungen nicht existieren, nicht willkommen sind.

Winston Churchill ist genauso ein Beispiel: Während der 1930er-Jahre, als Hitlers Macht fast täglich größer wurde, war er eine schrille, unerwünschte Stimme in

der Wildnis. Großbritannien war durch den Ersten Weltkrieg dezimiert worden und zwei Jahrzehnte danach niedergedrückt durch internen Streit und die wirtschaftliche Depression. Die Briten wollten nicht noch mehr Leben, ihre Ehre oder ihr dürftiges Vermögen für die scheinbar unbedeutenden Auseinandersetzungen Europas opfern. Als der britische Premierminister Neville Chamberlain 1938 aus München zurückkam und seine Auslieferung des Sudetenlands, eines Teils der Tschechoslowakei, an die Deutschen als »Peace in our time« feierte, wurde er in den Straßen von London mit Hochrufen empfangen. Kaum zwei Jahre später, als Hitler immer noch auf dem Vormarsch war und britische Truppen in der Defensive in Dünkirchen lagen, folgten viele Menschen Churchills Aufruf zum Kampf. Nach dem Krieg dann allerdings wurden die Briten der Führung Churchills schnell müde.

Führungskräfte können mit Managern verwechselt werden

Manchmal werden Führungskräfte als Manager missverstanden. Hierbei führen sie die ganze Zeit gut, aber der Erfolg ihrer Führung ist einem guten Verwaltungsmodell zuzuschreiben.

In den letzten Jahrzehnten haben sich viele Firmen das Konzept der *Verwaltungswissenschaft* zu eigen gemacht. Verwaltungswissenschaft ist die Idee, dass mathematische Modelle auf jede Komponente eines Unternehmens angewandt werden können, von der Produktion bis hin zum Verbraucherverhalten, was es Managern erlaubt, vernünftige Voraussagen über die Ergebnisse verschiedener Aktionen zu treffen.

Die meisten Verwaltungsmodelle basieren auf der Idee des *Feedbacks*, der Fähigkeit, Verhalten auf der Grundlage der erhaltenen Informationen zu modifizieren. Gute Führung basiert auch auf Feedback. Um Kooperation zu erhalten, müssen Sie zuhören, und um Leute auf ihr angestrebtes Ziel hinzuführen, müssen Sie Ihre Bedürfnisse auf die der anderen verschieben, was bedeutet, Ihr Verhalten als Reaktion auf die Bedürfnisse der von Ihnen angeführten Gruppe zu modifizieren. So verkörpern die besten Verwaltungsmodelle, zumindest bis zu einem bestimmten Grad, automatisch Führungsqualitäten in jeder ihrer Komponenten. In einem gut verwalteten Unternehmen werden Führungsqualitäten daher oftmals gar nicht wahrgenommen.

Die Pyramide einebnen

In den letzten zwei Jahrzehnten forderten einige Unternehmensmodelle die weitestgehende Aufspaltung von Führung und Verantwortung, auch *Einebnen der Pyramide* genannt. Das Einebnen der Pyramide ist der Prozess, die Führungsrolle über die ganze Firma aufzuteilen, anstatt die Verantwortung auf einige wenige Leute an der Spitze zu konzentrieren. Wenn jeder Angestellte einer Firma für den Erfolg der Firma mitverantwortlich ist, ist die Rolle der Führungskraft enger definiert. In diesem Fall übernehmen alle Arbeiter die Verantwortung, und die Führung sorgt für ein langfristiges Ziel und eine Vision für die Firma.

Mitarbeiterbeteiligung ist vor allem in den USA ein bewährtes Mittel zur Motivation der Angestellten. Nehmen wir einmal Firmen wie Federal Express oder United Parcel Service (UPS). Jeder Angestellte dieser Firmen ist ein Aktionär und vom ersten Tag an von der Idee beeinflusst, dass jedes Mal, wenn er ein Paket annimmt oder abliefert, sein Verhalten die gesamte Zukunft des Unternehmens mitbestimmt. Zudem haben die Angestellten einen fairen Spielraum, in dem sie ihren Job erledigen können, sodass sie gezwungen sind, eine gewisse Grundverantwortung zu übernehmen – im Endeffekt, sich selbst zu führen. Die einzige Rolle der Managementteams beider Firmen ist es, die Vision zu liefern, wo es als Nächstes hingehet, und Pläne auszuarbeiten, um die Firma auf diesen nächsten Schritt hinzuführen.

Den Unterschied zwischen Führung und Management verstehen

Viele Leute denken, dass Führung und Management dasselbe sind, aber das sind sie nicht. Führungskräfte stellen die Was- und Warum-Fragen, nicht die Wie-Fragen. Führungskräfte denken über *Bevollmächtigung* nach, nicht über Kontrolle. Bevollmächtigung bedeutet, dass Sie den Leuten nicht ihre Verantwortung stehlen. Unternehmen wie Federal Express und UPS bevollmächtigen ihre Leute, indem sie ihnen erlauben, die Verantwortung für das richtige Tun selbst zu übernehmen.

Zwei wichtige Unterschiede trennen Führung von Management:

- ✓ **Sie managen Dinge, aber Sie führen Menschen.** Der Unterschied zwischen Managen und Führen ist das Objekt der Aktionen. Manager arbeiten mit Prozessen, Modellen und Systemen – Dingen also. Führungskräfte dagegen müssen mit Menschen und deren Emotionen umgehen.

- ✓ **Manager machen die Dinge richtig, aber Führungskräfte machen die richtigen Dinge.** Warren Bennis, der sich dem Studium von Führungskräften gewidmet hat, wies darauf hin, dass man beim Die-Dinge-richtig-Machen automatisch an Kontrollmechanismen und daran, wie die Dinge erreicht werden, denkt. Dieser Prozess ist Management. Wenn Sie dagegen darüber nachdenken, die richtigen Dinge zu tun, steht Ihnen der Sinn sofort danach, an die Zukunft zu denken, an Träume, Missionen, strategische Vorsätze und Absichten. Dieser Zugang ist Führung.