

DIRK DEVOS • MANON DE WIT • ROBERT LUBBERDING

LEADING FROM BEHIND

WIE MUTMACHER UNTERNEHMEN BEFLÜGELN

REDLINE | VERLAG

VORWORT

VON DR. MARSHALL GOLDSMITH

Führung bedeutet, anderen zu helfen, ihr Bestes zu erreichen. Das gilt für den Einzelnen genauso wie für Teams. Führung ist einfach, aber nicht leicht.

Dirk, Manon und Robert haben Coachingmethode meisterhaft in ihrer Führungs- und Coachingpraxis umgesetzt. Jetzt können wir alle aus ihren Erfahrungen lernen – mit ihrem Buch *Leading from Behind*.

In diesem Buch stellen sie neun Praktiken vor, mithilfe derer Führungskräfte ihr eigenes Verhalten nachhaltig zum Positiven verändern können. Anhand eines Kreislaufs aus Feedback und Feedforward, mit dem sie ihre Schlüsselverhaltensweisen verbessern können, sind Führungskräfte in der Lage, die Bereiche zu identifizieren, mit denen die größte Wirkung erzielt werden kann, und sich darauf zu konzentrieren.

Die neun Praktiken zeigen Führungskräften auf, dass zwischen einem Auslöser und der Verhaltensweise eine bewusst getroffene Entscheidung liegt. Solche Auslöser kann die Führungskraft nutzen, um effektive Verhaltensweisen zu entwickeln, und so ihren Fokus auf die wichtigen Dinge zu richten, statt sich ablenken zu lassen und im Veränderungsprozess im Unternehmen Kraft und Energie zu verschwenden.

Die Konzepte, die in *Leading from Behind* dargelegt werden, passen perfekt zum stakeholderzentrierten Coachingmodell. Sie versorgen den Geber und den Empfänger von

Feedback mit einem zusätzlichen Kontext und maximieren damit die Relevanz und Wirkung dieser Information. Das Endergebnis des Ganzen ist, dass Führungskräfte ihren Lebenssinn und ihre eigenen Werte mutig leben können. Diese Konzepte – sofern man sie anwendet – bereichern jede Führungskraft auf ihrem Weg in der Unternehmenstransformation.

Als Führungskräfte wissen wir: Was uns bis hierhergebracht hat, wird uns nicht weiterbringen. Wenn wir das Beste in anderen (und uns selbst) zum Vorschein bringen wollen, ist *Leading from Behind* ein hervorragender Ausgangspunkt.

Machen Sie sich auf den Weg.

Das Leben ist schön,
Marshall Goldsmith

Marshall Goldsmith Ph.D., Bestsellerautor von Triggers

Dr. Marshall Goldsmith wurde von der American Management Association als einer der 50 großen Denker und Unternehmensführer anerkannt, die den Managementbereich in den vergangenen 80 Jahren beeinflusst haben – und von der Business Week als einer der einflussreichsten Fachleute in der Geschichte des Leadership Development. Marshall wurde zum No. 1 Leadership Thinker der Welt und einem der fünf einflussreichsten Business Thinkers der Welt, ebenso wie zum No. 1 Executive Coach unter den Thinkers50 2015 ernannt, deren Zeremonie alle zwei Jahre in London stattfindet.





EIN ZUTIEFST MENSCHEN- ZENTRIERTER ANSATZ

Es gab schon immer eine einzige Frage als Antriebsfeder für das, was wir tun: Wie bringen wir das Beste in jedem Menschen zum Vorschein – überall und jederzeit?

Uns wurde schon oft geraten, ein Buch zu schreiben über unsere ganz besondere Art und Weise, wie wir das Beste in jedem zum Vorschein bringen an jedem Ort, zu jeder Zeit.

Aber wir hielten das, was wir zu sagen hatten, nicht für einzigartig genug. Denn aus unserer Sicht hatten wir das meiste, was wir weitergaben, wiederum von unseren Lehrmeistern gelernt.

Nach vielen Jahren erkennen wir nun, dass unser einzigartiger Beitrag dieses einfache Anwendungsmodell sein könnte, das wir aus den Lehren und Erkenntnissen unserer Vordenker entwickelt haben: die *Leading from Behind*-Methode. Dieses Modell hat sich aus den Erfahrungen ergeben, die wir als Berater für Führungskräfte in der Unternehmenstransformation gemacht haben. Seitdem hat sich immer wieder gezeigt, wie effektiv es ist.

Wir freuen uns sehr, dass wir unsere Ergebnisse in diesem Buch mit Ihnen teilen dürfen; wir glauben, dass diese Ergebnisse das Potenzial haben, die Führung in der Unternehmenstransformation auf eine nächste, eine höhere Stufe zu bringen. Unsere Kunden sagen, diese Praktiken seien in ihrer Art und Zusammenstellung wirkungsvoll, transformativ und einzigartig, einfach, aber nicht banal,

sie seien außerdem tragfähig und können Verbesserungen in exponentiellem Ausmaß bewirken.

Wir haben diese Praktiken aus den Gesprächen mit jedem einzelnen Kunden, Teilnehmer und Kollegen erlernt und entwickelt. Wir hoffen, unser grenzenloser Forschungsdrang in Bezug auf die Frage »Wie bringt man am einfachsten das Beste in jedem Menschen zum Vorschein, überall und jederzeit?« macht Ihnen Lust darauf, unsere bewährten Praktiken anzuwenden.

Wir möchten all unseren Mentoren und Lehrmeistern danken, die uns über viele Jahre eine nie versiegende Inspirationsquelle waren und ihre Weisheit mit uns teilten – im persönlichen Gespräch, in Workshops und im schriftlichen Austausch.

Es wäre uns eine Freude, wenn unser Ansatz im Arbeitsleben, aber auch im Privatleben der Menschen immer mehr angewandt würde. Im Wesentlichen geht es schließlich einfach nur um einen zutiefst menschenzentrierten Ansatz. Wir wünschen Ihnen beim Lesen viel Freude. Betrachten Sie dieses Buch als unseren kleinen Beitrag, um die Welt ein wenig besser zu machen.

Dirk Devos
Manon de Wit
Robert Lubberding

»Nicht die stärkste Spezies überlebt,
sondern diejenige, die sich am besten
anpassen kann.«

Leon C. Megginson, frei nach Charles Darwin







WARUM DIESES BUCH SO WICHTIG IST

Es gibt keinen Weg mehr zurück. Die Veränderungen sind turbulent und physisch spürbar in vielen Aspekten des sozialen und politischen Lebens, im Geschäftsleben und sogar im Alltagsleben der breiten Masse an Menschen. Bestehende Strukturen werden aufgebrochen; neue Arten von »Coopetition« (Cooperation & Competition) zwischen und innerhalb von Ökosystemen bilden sich heraus. Die letzte Option ist Anpassungsfähigkeit, in Kombination mit der Bereitschaft und der Fähigkeit, aus dem Möglichen das Beste zu machen.

Um in der Gesellschaft immer anpassungsfähiger zu werden, ist ein echter menschenzentrierter Ansatz erforderlich. Und um dies verwirklichen zu können, müssen wir überall und jederzeit das Beste aus jedem herausholen. Wie aber schaffen wir es, die Zeiger so umzustellen, dass wir von dem Punkt, an dem wir heute stehen, zu dem Punkt kommen, an dem wir sein wollen?

Wenn wir dies wirklich schaffen wollen, müssen wir aufhören, von Begriffen wie »Human Resources« zu sprechen – also Menschen als eine Art Rohstoff zu betrachten – und unser Denken öffnen, um besser und tiefer zu verstehen, was Menschen als Individuen und in der Gemeinschaft mit anderen antreibt.



EIN TIEFERES VERSTÄNDNIS VON MENSCHEN

Jeder Mensch wird in ein Familienumfeld hinein geboren und wächst dort auf, und dieses Umfeld prägt seine persönlichen Ansichten sowie seinen sozialen Dialog im Leben. Die Gruppen und Beziehungen, in denen ein Mensch lebt, können seine besten, aber auch seine schlimmsten Eigenschaften zutage fördern.

Unternehmen sind soziale Gebilde aus vernetzten Konversationen, gesteuert durch explizite und implizite allgemeingültige Regeln. So wird die Infrastruktur des Dialogs im Unternehmen geformt.

Meetings sind Versammlungen, in denen Ansichten und Ideen ausgetauscht werden, um gemeinsame Lösungen zu finden. Diese Diskussionen ermöglichen es Unternehmen, Fortschritte zu machen und sich weiterzuentwickeln. Meetings sind jedoch auch der Ort, an dem wir unser eigenes Bedürfnis ausleben, dafür, wer wir wirklich sind und was wir beizutragen haben, gesehen, gehört und wertgeschätzt zu werden. Meetings sind der perfekte Ort, um Dominanz auszuüben und Konflikte auszutragen, in der Hoffnung, dass wir am Ende unsere Ziele erreichen werden.

Im Arbeitsalltag ist unser Kalender vollgestopft, ein Meeting nach dem anderen. Wir sitzen in Konferenzräumen, die uns unserer Energie berauben, und wiederholen, an langen Tischen sitzend, die ewig gleichen unproduktiven und dysfunktionalen Rituale.



In der Folge entstehen unsichtbare menschliche Bindungen – sowohl intrapersonaler als auch interpersonaler Natur – und formen systemische Verbindungen, die man in der Unternehmenswelt als Unternehmenssilos kennt. Diese Silos können die Strukturen von wichtigen Gesprächen in der Dialoginfrastruktur zerstören. Ängste bauen sich auf und blockieren eine menschenzentrierte Sichtweise. Wenn das passiert, merken wir, dass wir jede Neugier und jeden Forschungsdrang verlieren, was wiederum unsere Anpassungsfähigkeit ausbremst.

Die neuere Forschung¹ hat zwei Kernantriebe identifiziert, die für die Entwicklung eines Unternehmens entscheidend sind: der Aufbau von vertrauensvollen Beziehungen und das Fördern und Pflegen eines dauerhaften kollektiven Hinterfragens der Sinnhaftigkeit. Man nennt dies das »Fördern von produktiven Beziehungen«. Mit steigender Komplexität und zunehmenden Ängsten in einem Unternehmen kann man beobachten, dass die Beziehungsstrukturen zusammenbrechen und die Fähigkeit zur kollektiven Strategiefindung verloren geht.



Die meisten von uns reagieren intuitiv auf eine schwierige Gruppendynamik. Wir wenden automatisierte Reflexe an und wiederholen vertraute Verhaltensmuster, um uns durch die Höhen und Tiefen in den Teams und überall im Unternehmen durchzulotsen. Manchmal funktioniert das, manchmal nicht. Als Metapher dafür können Sie sich vorstellen, wie die neuesten Software-Applikationen auf einem völlig veralteten Betriebssystem laufen würden – und das Chaos, das die unvermeidlichen, andauernden Systemzusammenbrüche anrichten würden.

Wir glauben, es ist nun endlich an der Zeit, dass wir unsere Denkweise von Kommandieren und Kontrollieren auf das *Leading from Behind* upgraden. Und zwar in dem Sinne, dass wir nicht nur darüber reden, sondern unser tagtägliches Verhalten wirklich verändern, so dass wir als Vorbild im *Leading from Behind* vorausgehen.

