

Simon Sinek

**Gute Chefs essen zuletzt**

Das Buch ist den Männern und Frauen der United States  
Airforce gewidmet – von Euch habe ich mehr darüber gelernt,  
was es heißt, menschlich zu sein, als jemals von einem Zivilisten.

Simon Sinek

# Gute Chefs essen zuletzt

Warum manche Teams funktionieren –  
und andere nicht

Übersetzung aus dem Englischen  
von Christian Gonsa

**REDLINE** | VERLAG

© des Titels »Gute Chefs essen zuletzt« (ISBN 978-3-86881-662-4)  
2017 by redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.redlineverlag.de>

Führer sind die, die als Erste in das Unbekannte vorstoßen. Sie werfen sich der Gefahr entgegen.

Sie stellen ihre eigenen Interessen zurück, um uns zu beschützen und uns für die Zukunft zu rüsten.

Führer würden ihr Eigentum opfern, um unseres zu schützen. Niemals würden sie unser Eigentum opfern, um ihres zu retten.

Das ist es, was Führer ausmacht.

Es bedeutet, dass sie die Ersten sind, die sich in Gefahr begeben und sich kopfüber ins Unbekannte stürzen.

Und wenn wir sicher sind, dass sie uns beschützen, werden wir ihnen folgen und unermüdlich arbeiten, um ihre Visionen zu verwirklichen, und wir werden stolz sein, zu ihnen zu gehören.

# Vorwort

Ich kenne keinen einzigen Fall, in dem eine Organisation durch ihr Management aus einer Krise geführt wurde. Ausnahmslos alle wurden von Führungspersönlichkeiten gerettet. Trotzdem konzentriert sich immer noch ein großer Teil unserer Ausbildungsstätten und Kurse darauf, effektive Manager zu trainieren, statt Menschen zu Führungspersönlichkeiten zu entwickeln. Kurzfristige Gewinne sind der Maßstab des Erfolgs, langfristiges Wachstum und Lebensfähigkeit einer Organisation bleiben auf der Strecke. *Gute Chefs essen zuletzt* ist ein Versuch, dieses Muster zu ändern.

In *Gute Chefs essen zuletzt* formuliert Simon Sinek nicht irgendeine neue Theorie über die richtige Menschenführung und ihre Grundprinzipien. Sein Ziel geht darüber weit hinaus. Simon will die Welt besser machen. Er hat eine klare Vision: Eine neue Generation von Frauen und Männern heranzuziehen, die verstehen, dass Erfolg oder Misserfolg einer Organisation von hervorragenden Führungspersönlichkeiten abhängt, nicht von guten Managern.

Es ist kein Zufall, dass Simon gerade die US-Streitkräfte, und speziell das US-Marine-Corps, auswählte, um zu zeigen, dass das Personal für Führungskräfte absoluten Vorrang haben muss. In den Streitkräften gibt es eine stark ausgeprägte Organisationskultur, gemeinsame Werte und ein klares Verständnis für die Wichtigkeit von Teamarbeit, gegenseitigem Vertrauen und Konzentration auf ein Ziel; das Wichtigste aber, den Streitkräften ist klar, dass Menschen und menschliche Beziehungen für den Erfolg der Mission wesentlich sind. Sie haben auch eine Aufgabe übernommen, bei der ein Misserfolg eine Katastrophe heraufbeschwören kann. Das Scheitern der Mission ist undenkbar. Es kann kein Zweifel bestehen, es sind die Menschen, die den Erfolg unseres Militärs ausmachen.

Wenn Sie Marines beim gemeinsamen Essenfassen beobachten, werden Sie feststellen, dass den Offiziersanwärtern zuerst serviert wird, den dienstältesten Offizieren aber zuletzt. Wenn Sie dieses Ritual verfolgen, werden Sie auch erkennen, dass keine Befehle gegeben werden. Marines machen das einfach so. Und dieses Verhalten zeigt uns, was im Marine-Corps Führen bedeutet.

Von Offizieren wird bei den Marines erwartet, dass sie als Letzte essen, denn der Preis für die Führungsrolle ist die Bereitschaft, die eigenen Bedürfnisse den Bedürfnissen der anderen unterzuordnen. Große Führungskräfte haben ein aufrichtiges Interesse am Wohlergehen derer, die sie führen dürfen, und erkennen, dass der Preis für das Privileg des Führens die Zurückstellung der eigenen Interessen ist.

In seinem vorhergehenden Buch *Frag immer erst: Warum. Wie Topfirmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren* erklärte Simon, dass eine Organisation nur dann erfolgreich ist, wenn ihre Führungskräfte den wahren Zweck der Organisation verstehen – »das Warum«. In *Gute Chefs essen zuletzt* geht Simon einen Schritt weiter im Verständnis des Phänomens, dass manche Organisationen erfolgreicher sind als andere. Er tut das, indem er uns detailliert erklärt, was Führen bedeutet. Es ist nicht genug, »das Warum« zu kennen; Sie müssen die Menschen in Ihrer Organisation kennen und zur Kenntnis nehmen, dass sie mehr sind als ausbaufähige Ressourcen. Berufliche Fähigkeiten allein machen keine Führungspersönlichkeit; gute Führungskräfte müssen ein echtes Interesse an den Menschen haben, die ihnen anvertraut sind.

Gutes Management ist eindeutig nicht genug, um eine Organisation langfristig abzusichern. Simons detaillierte Auseinandersetzung mit den Grundelementen des menschlichen Verhaltens zeigt, dass es fundierte Gründe gibt, warum manche Organisationen kurzfristig erfolgreich sind, aber letztlich scheitern: Die Führung hat es nicht

geschafft, ein Unternehmensklima zu schaffen, in dem der menschliche Faktor wirklich zählt. Wie Simon betont, sind Organisationen langfristig sowohl in guten als auch in schlechten Zeiten erfolgreich, wenn ihr Personal gemeinsame Werte hat und geschätzt wird.

John Quincy Adams hätte Simons Botschaft verstanden, denn ihm war klar, was es heißt, eine Führungspersönlichkeit zu sein. Er sagte: »Wenn deine Handlungen andere dazu inspirieren, mehr Träume zu haben, mehr zu lernen, mehr zu tun und besser zu sein, dann bis du eine Führungspersönlichkeit.« In diesen Zeilen spiegelt sich die Botschaft von *Gute Chefs essen zuletzt* wider. Wenn Führungskräfte die Menschen, die sie führen, inspirieren, dann träumen diese von einer besseren Zukunft, investieren Zeit und Mühe in ihr Studium, arbeiten mehr für ihre Organisation und werden im Lauf der Zeit selbst zu Führungskräften. Eine Führungskraft, die wahres Interesse an den Menschen hat und sich auf das Wohl der Organisation konzentriert, kann nicht scheitern. Ich hoffe, dass Führungskräfte nach dem Lesen dieses Buches tatsächlich inspiriert sein werden, immer als Letzte zu essen.

*George L. Flynn*

*Generalleutnant, US-Marine-Corps (i. R.)*







# Teil 1: Das Bedürfnis nach Sicherheit

## 1. Schutz von oben

Eine dicke Wolkenschicht schirmte jegliche Lichtquelle ab. Es waren kein Mond und keine Sterne zu sehen. Alles war schwarz. Die Einheit arbeitete sich langsam im Tal vor, der felsige Untergrund machte es unmöglich, sich schneller als im Schnecken tempo vorwärts zu bewegen. Was schlimmer war: Sie wussten, dass sie beobachtet wurden. Alle waren nervös.

Es war noch kein Jahr vergangen seit den Terroranschlägen vom 11. September. Die Taliban-Regierung war erst vor kurzem gestürzt, nach einer massiven Attacke der US-Streitkräfte im Anschluss an die Weigerung der Taliban, Osama bin Laden, den Führer von al-Qaida, auszuliefern. Damals wurden im Kampfgebiet viele Kommandoaktionen durchgeführt, die bis heute geheim gehalten werden. Die Einheit war eine dieser Spezialeinheiten auf geheimer Mission.

Wir wissen nur, dass die Einheit mit 22 Mann tief im Feindesland operierte und vor kurzem eine Zielperson gefasst hatte, die von der Regierung als »hochwertiges Ziel« bezeichnet wurde. Sie arbeiteten sich nun durch ein tiefes Tal in einem gebirgigen Teil Afghanistans, um das hochwertige Ziel zu einem sicheren Unterschlupf zu bringen.

Über der dicken Wolkendecke<sup>1</sup> kreiste in dieser Nacht Kapitän Mike Drowley, nach seinem Anrufsignal und Spitznamen auch Johnny Bravo genannt. Abgesehen von den surrenden Maschinen war es

dort oben völlig still und friedlich. Tausende Sterne funkelten am Himmel, und der Mond beleuchtete die oberste Wolkenschicht so stark, dass es den Anschein hatte, als wäre Schnee gefallen. Es war schön.

Johnny Bravo und der Pilot des Begleitflugzeuges kreisten in ihren A-10-Maschinen, bereit einzugreifen, wenn sie am Boden gebraucht wurden. Die A-10, liebevoll Warzenschwein genannt, ist technisch gesehen kein Kampfflieger; sie ist ein Bodenkampfflugzeug. Sie ist ein relativ langsamer, gepanzerter Einsitzer, der dazu da ist, den Bodentruppen Luftnahunterstützung zu bieten. Sie ist nicht so schnell und nicht so sexy wie andere Kampffjets (daher auch ihr Spitzname), aber sie erledigt ihre Aufgabe effizient.

Die beiden A-10-Piloten in der Luft und die Bodentruppen hätten es vorgezogen, in Sichtkontakt zu bleiben. Es stärkt das Selbstvertrauen der Soldaten, wenn sie die Flugzeuge am Himmel sehen und wissen, dass sie sie beschützen. Und den Piloten gibt es die Sicherheit, dass sie in der Lage sein werden zu helfen, wenn es notwendig ist. Doch angesichts der dicken Wolkendecke und des gebirgigen Terrains konnten sie sich nur durch gelegentlichen Funkkontakt der Position des anderen vergewissern. Ohne Sichtkontakt konnte Johnny Bravo nicht sehen, was die Truppen sahen, er konnte aber aus dem, was er über Funk hörte, schließen, wie sie sich fühlten. Und das genügte ihm, um aktiv zu werden.

Er folgte seinem Instinkt und beschloss einen Sturzflug durchzuführen, das heißt sich durch die Wolkendecke nach unten fallen zu lassen, um zu sehen, was am Boden vor sich ging. Es war ein waghalsiges Manöver. Die dicke, tief hängende Wolkendecke, die Stürme in der Region und die Tatsache, dass Johnny Bravo in ein Tal abtauchen würde, obwohl sein Blickfeld durch das Nachtsichtgerät eingeschränkt war, machten den Blindflug durch die Wolken selbst für

den erfahrensten Piloten zu einer höchst gefährlichen Unternehmung.

Niemand hatte Johnny Bravo befohlen, dieses riskante Manöver durchzuführen. Man hätte ihm höchstens befohlen, die Ereignisse eng zu verfolgen und einzugreifen, wenn er um Hilfe gerufen wurde. Aber Johnny Bravo ist nicht wie die meisten anderen Piloten. Obwohl er sich Tausende Meter über ihnen in einem sicheren Cockpit befand, spürte er die große Unruhe der Männer unten. Trotz der Gefahr, in die er sich begab, wusste er, dass der Sturzflug notwendig war. Das aber bedeutete für Johnny Bravo, dass er keine andere Wahl hatte.

Und dann, gerade als er sich darauf vorbereitete, durch die Wolken in das Tal hinabzutauchen, bestätigte sich sein unbestimmter Instinkt. Durch das Funkgerät kamen drei Wörter. Drei kleine Wörter, die einem Piloten das Blut in den Adern gerinnen lassen: »Truppen haben Feindberührung.«

»Truppen haben Feindberührung« heißt, dass jemand dort unten am Boden in Schwierigkeiten steckt. Es ist der Funkruf, den die Bodentruppen verwenden, wenn sie angegriffen werden. Obwohl Johnny Bravo diese Worte während des Trainings schon oft gehört hatte, hörte er das »Truppen haben Feindberührung« in dieser Nacht, dem 16. August 2002, zum ersten Mal in einer Gefechtssituation.

Johnny hatte einen Weg gefunden, sich in die Männer am Boden hineinzusetzen. Zu fühlen, was sie fühlten. Bei jedem Trainingsflug über dem Kampfgebiet ließ er die Szene des Films *Der Soldat James Ryan* vor sich ablaufen, in der die Alliierten in einer stürmischen Nacht an den Stränden der Normandie landeten. Er stellte sich vor, wie die Rampe des Landungsbootes herabfiel und die Männer unter deutschem Beschuss zum Strand wateten. Rund um sie

pfiffen die Kugeln. Verirrte Kugeln prallten auf die Stahlhülle der Boote. Da waren die Schreie der Getroffenen. Johnny Bravo war darauf geeicht, sich jedes Mal diese Szene vor Augen zu führen, wenn er den Funkruf »Truppen haben Feindkontakt« hörte. Mit diesem Bild lebhaft vor seinen Augen reagierte Johnny Bravo auf den Hilferuf.

Er wies das Begleitflugzeug an, dicht über der Wolkendecke zu fliegen, kündigte den Flugleitern und den Truppen am Boden sein Vorhaben an und tauchte mit seinem Flugzeug in die Finsternis hinab. Beim Passieren der Wolkenschicht wurde er wild hin und her geworfen. Ein harter Stoß nach links. Ein plötzliches Luftloch. Ein Ruck nach rechts. Im Gegensatz zu den Flugzeugen der zivilen Luftfahrt, mit denen wir fliegen, wird in den A-10-Maschinen keine Rücksicht auf die Bequemlichkeit der Insassen genommen, das Flugzeug machte daher Luftsprünge und wurde stark durchgeschüttelt, als es durch die Wolkendecke tauchte.

Als Johnny Bravo in das Unbekannte eintauchte, ohne zu wissen, was ihn erwartete, konzentrierte er sich auf seine Instrumente, um so viel Information wie möglich aufzunehmen. Seine Augen wanderten von einem Messgerät zum nächsten, unterbrochen von kurzen Blicken durch die Frontscheibe. Höhe, Geschwindigkeit, Kurs, und wieder die Frontscheibe. Höhe, Geschwindigkeit, Kurs, Frontscheibe. »Es. Muss. Gut. Gehen. Bitte. Es. Muss. Gut. Gehen. Bitte«, flüsterte er.

Als er schließlich durch die Wolkendecke brach, war er kaum 300 Meter über dem Boden in einem Tal. Was ihn erwartete, hatte er noch nie zuvor erlebt, weder im Training noch im Kino. Von beiden Seiten des Tales kam feindliches Feuer. Massives Sperrfeuer. Es war so intensiv, dass die Leuchtspuren – die Lichtstreifen, die den Kugeln folgten – das gesamte Gebiet beleuchteten. Kugeln und Granat-

feuer zielten in die Mitte, alle schossen direkt auf die Spezialeinheit, die tiefer unten im Tal festgenagelt lag.

Im Jahr 2002 war die Bordelektronik noch nicht so ausgereift wie heute. Seine Instrumente konnten Johnny Bravo nicht davor bewahren, gegen die Berghänge zu prallen. Noch schlimmer war, dass er alte sowjetische Karten hatte, Relikte aus der Invasion in Afghanistan in den achtziger Jahren. Aber er würde die Truppen unter keinen Umständen in Stich lassen. »Es gibt ein schlimmeres Schicksal als den Tod«, würde er später feststellen. »Ein Schicksal, schlimmer als der Tod, wäre die irrtümliche Tötung der eigenen Kameraden. Schlimmer als der Tod wäre es auch, unverletzt nach Hause zu kommen, wenn 22 andere auf der Strecke geblieben sind.«

Und deshalb begann Johnny Bravo in dieser pechschwarzen Augustnacht zu zählen. Er wusste, mit welcher Geschwindigkeit er flog, und er kannte die Distanz zu den Berghängen. Schnell machte er seine Berechnungen, dann zählte er laut die Sekunden, die ihm bis zum Aufprall an der Talwand blieben. »Eins eintausend, zwei eintausend, drei eintausend ... « Er richtete sein Bordgeschütz auf eine Stelle, von der aus ein große Zahl feindlicher Feuerstöße abgefeuert wurde, und zog am Abzug seiner automatischen Gatling-Maschinenkanone. »Vier eintausend, fünf eintausend, sechs eintausend ... « Als ihm der Platz ausging, zog er am Steuerknüppel und machte eine scharfe Wende. Seine Motoren heulten auf, als er wieder in die Wolken eintauchte, um eine Kollision mit den Bergen zu vermeiden. Sein Körper wurde durch die Fallbeschleunigung in den Pilotensitz gepresst, als er zur nächsten Runde ansetzte.

Doch das Funkgerät blieb still. Es war eine unerträgliche Stille. Bedeutete das, dass seine Geschosse nichts bewirkt hatten? Bedeutete es, dass der Funker außer Gefecht gesetzt worden war? Schlimmer, bedeutete es, dass die ganze Truppe ausgeschaltet worden war?

Da kam der Funkruf. »Volltreffer! Volltreffer! Weiter so!« Und er machte weiter. Er flog eine zweite Runde, wieder zählte er, um nicht gegen die Berge zu prallen. »Eins eintausend, zwei eintausend, drei eintausend ...« Eine weitere scharfe Wende, und dann noch ein Durchgang; noch einer; und noch einer; er landete gute Treffer und hatte reichlich Sprit. Sein Problem war, dass ihm die Munition ausging.

Er lenkte sein Flugzeug durch die Wolken hinauf, zurück zu seinem Begleitflugzeug, das immer noch über den Wolken kreiste. Johnny Bravo unterrichtete seinen Partner schnell, wie die Lage unten war, und sagte ihm dann nur: »Fliege mir nach.« Die beiden A-10 tauchten in die Wolken ein, Flügel an Flügel, mit einem Meter Abstand.

Als sie, weniger als 300 Meter über dem Boden, aus der Wolken-schicht hervorkamen, flogen sie gemeinsame Angriffe. Johnny Bravo zählte, der Begleitpilot folgte ihm und feuerte. »Eins eintausend. Zwei eintausend. Drei eintausend. Vier eintausend ...« ein Stichwort, und die beiden Flugzeuge vollzogen Kehren mit extremer Beschleunigung; und sie drehten Runde um Runde, wieder und wieder. »Eins eintausend. Zwei eintausend. Drei eintausend. Vier eintausend.«

In dieser Nacht kehrten 22 Mann zurück in die Basis. Es gab keine Verluste auf amerikanischer Seite.

## Der Wert der Empathie

In dieser Augustnacht riskierte Johnny Bravo sein Leben, damit andere eine Überlebenschance hatten. Er bekam keine Bonuszahlung. Er wurde nicht befördert und erhielt keine Auszeichnung vor versammelter Truppe. Er suchte keine unangemessene Aufmerksamkeit, er brauchte keine Reality-TV-Show, um seine Verdienste ins

rechte Licht zur rücken. Für Johnny Bravo war es einfach sein »J.O.B.«, wie er es formulierte. Die größte Belohnung für seinen Dienst war das Treffen mit den Menschen, denen er in dieser Nacht so hervorragende Luftunterstützung gewährt hatte. Obwohl sie sich zuvor noch nie gesehen hatten, umarmten sie sich wie alte Freunde, als es schließlich so weit war.

Wenn wir in hierarchischen Strukturen arbeiten, wollen wir, dass die Leute an der Spitze sehen, was wir zuwege gebracht haben. Wir machen uns bemerkbar, um Anerkennung zu ernten und eine Belohnung zu erhalten. Die meisten messen ihren Erfolg an der Aufmerksamkeit, die sie von der Spitze der Hierarchie bekommen. Das ist ein System, das nur funktioniert, solange ein bestimmter Vorgesetzter, der uns führt, in der Firma bleibt und keinen übertriebenen Druck von oben fühlt – genau das aber ist auf lange Sicht kaum zu vermeiden. Johnny Bravo und seinesgleichen sind nicht durch die Anerkennung von oben dazu motiviert, erfolgreich zu sein und den Interessen der Organisation zu dienen; sie sind wesentliche Bestandteile einer Kultur, die die Selbstaufopferung und den Dienst an der Sache zum Inhalt hat und in der auf allen Organisationsebenen Schutz geboten wird.

Es gibt etwas, so Johnny Bravo, das ihm den Mut gibt, ins Ungewisse vorzustößen, manchmal im Wissen, dass er möglicherweise nicht zurückkehren wird. Es ist wahrscheinlich nicht das, was Sie erwarten würden. So wertvoll es war, es ist nicht das Einsatztraining. Trotz aller Schulungen, die er durchlief, ist es auch nicht seine Ausbildung. Und so außergewöhnlich auch die technischen Geräte sind, die er zur Verfügung hatte, auch sein Flugzeug und seine hochentwickelten Systeme sind es nicht. Es ist nicht die Technologie, die er zur Verfügung hat, sagt Johnny Bravo, es ist seine Empathie, die ihn dazu befähigt, seinen Job zu erledigen. Fragen Sie einen beliebigen Mann oder eine beliebige Frau in Uniform, die ihr Leben für andere riskie-