

DALE  
CARNEGIE  
DER  
**ERFOLG**  
IST IN DIR

Unter Mitarbeit von Stuart R. Levine  
und Michael A. Crom

# EINFÜHRUNG



## DIE REVOLUTION DER ZWISCHENMENSCHLICHEN BEZIEHUNGEN

*Seien Sie stets offen für Veränderungen. Heißen Sie sie willkommen. Nur wenn Sie Ihre Ansichten und Gedanken immer wieder überprüfen, können Sie Fortschritte erzielen.*

DALE CARNEGIE

Während das 21. Jahrhundert näher rückt, befindet sich die Welt in einem enormen Wandel, in einem Prozess großer Umwälzungen, die herausragende neue Möglichkeiten mit sich bringen. Innerhalb von nur wenigen Jahren haben wir den Beginn der postindustriellen Gesellschaft und des Informationszeitalters, den Vormarsch des Computers, die Geburt der Biotechnologie und nicht zuletzt die Revolution der zwischenmenschlichen Beziehungen erlebt.

Mit dem Ende des Kalten Krieges hat sich das Geschäftsumfeld drastisch gewandelt. Der wirtschaftliche Wettbewerb ist globaler und aggressiver geworden. Die Technologie schreitet mit Riesenschritten voran. Unternehmen können die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Kunden nicht länger ignorieren. Manager können nicht mehr nur Befehle erteilen und erwarten, dass man ihnen blind gehorcht. Persönliche Beziehungen kön-

nen nicht länger als selbstverständlich betrachtet werden. Unternehmen müssen sich nun ständig um Qualitätsverbesserungen bemühen. Und die menschliche Kreativität darf nicht länger in so großem Ausmaß und auf solch skandalöse Weise ungenutzt bleiben.

Um die kommenden Jahre erfolgreich zu überstehen, müssen Organisationen – Wirtschaftsunternehmen ebenso wie Verwaltungsbehörden und gemeinnützige Organisationen – einen tiefgreifenden kulturellen Wandel vollziehen. Ihre Mitarbeiter müssen schneller denken, intelligenter arbeiten, ungezügelter träumen und völlig anders miteinander umgehen.

Vor allem aber erfordert dieser Kulturwandel eine ganz neue Art von Führungskraft, die gänzlich anders ist als die Vorgesetzten, für die die meisten von uns bisher gearbeitet haben und denen einige von uns vielleicht sogar ähnlich geworden sind. Die Zeiten, in denen ein Unternehmen von einer Sänfte aus mit einer Peitsche geführt werden konnte, sind längst vorbei.

Die Führungskräfte von morgen müssen eine echte Vision und ein Wertebewusstsein für die Organisationen entwickeln, die sie leiten wollen. Sie müssen viel effektiver kommunizieren und motivieren als die Führungskräfte der Vergangenheit. Sie müssen in einem Umfeld nahezu ständiger Veränderungen einen klaren Kopf behalten. Und sie müssen jedes Quäntchen an Talent und Kreativität ausschöpfen, das ihre Organisationen besitzen – von der Produktionshalle bis zur Chefetage.

Die Anfänge dieses Umbruchs lassen sich bis zu den Jahrzehnten nach dem Zweiten Weltkrieg zurückverfolgen. In den Nachkriegsjahren schienen amerikanische Unternehmen gar nicht anders zu können, als zu florieren, völlig unabhängig davon, wie sie agierten. Die Wirtschaft in Europa und Asien war durch die Kriegszerstörungen wie gelähmt, und die Entwicklungsländer waren noch kein nennenswerter Wirtschaftsfaktor. Große amerikanische Unternehmen setzten, unterstützt von einer starken Arbeiterschaft und einer starken Regierung, die Maßstäbe für alle anderen. Es lag nicht daran, dass diese Unternehmen so hervorragend geführt worden wären. Das hatten sie im Grunde gar nicht nötig. Mit ihren steilen Hierarchien, ihren starren Stellenbeschreibungen und ihrer Wir-wissen-es-

am-besten-Haltung kamen sie gut durch den Rest des 20. Jahrhunderts – satt, glücklich und so profitabel wie nur möglich.

Welch wunderbaren Kokon boten diese Unternehmen ihren Mitarbeitern! Ein Job in einem anständigen Unternehmen war für viele Menschen ein Job fürs Leben – beinahe wie im öffentlichen Dienst, nur mit besserem Gehalt und besseren Zusatzleistungen.

Entlassungen waren bei Menschen, die im Anzug oder im Kleid zur Arbeit erschienen, praktisch unbekannt. Fabrikarbeiter mochten vielleicht entlassen werden, aber bestimmt keine Führungskräfte. Der Begriff »Erfolgsleiter« war in aller Munde. Die Menschen machten Karriere, indem sie Sprosse für Sprosse ebendiese Erfolgsleiter emporklommen, weder langsamer noch schneller als die Leute über oder unter ihnen. Im Nachhinein ist klar, dass diese Zeit, in der man leicht zu Wohlstand kommen konnte, irgendwann zu Ende gehen musste.

Während Amerika die Früchte der Nachkriegszeit genoss, dachten die Japaner bereits an die Zukunft. Ihre Wirtschaft war zerstört, ein Großteil der Infrastruktur lag in Trümmern, und sie hatten zudem weltweit den Ruf, billigen Ramsch zu produzieren und über einen schlechten Kundendienst zu verfügen.

Doch nach all der Not, die sie erlitten hatten, waren die Japaner bereit, aus ihren Fehlern zu lernen. Also heuerten sie die besten Berater an, die sie finden konnten, darunter Dr. W. Edwards Deming, ein Statistiker, der während des Krieges bei der US-Armee für die Qualitätskontrolle verantwortlich gewesen war.

Demings Rat an die Japaner: Versuchen Sie nicht, die komplizierten Strukturen großer amerikanischer Konzerne zu kopieren. Bauen Sie stattdessen eine neue Art von japanischem Unternehmen auf – ein Unternehmen, das die Mitarbeiter einbezieht und das sich der Qualitätsverbesserung und der Kundenzufriedenheit verschrieben hat. Und bemühen Sie sich darum, dass alle Beschäftigten hinter diesen Zielen stehen.

Es geschah nicht über Nacht, aber die japanische Wirtschaft stieg aus der Asche wieder auf. Japan wurde zu einem Vorreiter technologischer Innovation, und die Qualität der japanischen Waren und Dienstleistungen

verbesserte sich rapide. Mit diesem neuen Geist schlossen die japanischen Unternehmen nicht nur zu ihren ausländischen Konkurrenten auf, in vielen wichtigen Industriezweigen zogen sie sogar an ihnen vorbei. Es dauerte nicht lange, bis ihr Ansatz rund um den Globus aufgegriffen wurde – in Deutschland, in Skandinavien, im Fernen Osten und rund um den Pazifik. Die USA schlossen sich als eines der letzten Länder dieser Entwicklung an. Diese Verzögerung sollte sich für sie als kostspielig erweisen.

Langsam, zunächst unmerklich, gingen die Zeiten des leicht erworbenen Wohlstands in den USA zu Ende. In den 1960er- und 1970er-Jahren lenkte die gut laufende Nachkriegswirtschaft noch von den gelegentlichen Anzeichen von Problemen ab, doch diese traten mit der Zeit immer deutlicher zutage.

Erdöl wurde teuer. Die Inflation galoppierte, und die Zinssätze schossen in die Höhe. Zudem kam die Konkurrenz nicht länger nur aus den wiedererstarbten Staaten Japan und Deutschland. Dutzende andere Länder, die zuvor in der Weltwirtschaft kaum eine Rolle gespielt hatten, hatten an ihrer Wettbewerbsfähigkeit gearbeitet und verfügten nun über Spitzentechnologie. Schon bald eroberten auch sie große Marktanteile von General Motors, Zenith, IBM, Kodak und anderen vor sich hin dösenden Konzernriesen.

Mitte der 1980er-Jahre ließen sich die zunehmenden Schwierigkeiten kaum noch eindämmen. Der Immobilienmarkt stürzte ab. Die Verschuldung der Unternehmen und das Staatsdefizit wuchsen. Der Aktienmarkt geriet in Turbulenzen. Die quälende Rezession, die sich Anfang der 1990er-Jahre einstellte, zeigte ein für alle Mal, wie anders die Welt geworden war.

Für diejenigen, die sich inmitten des Geschehens befanden, schienen all diese Veränderungen in rasender Geschwindigkeit zu erfolgen. Wenn Unternehmen nicht fusionierten oder übernommen wurden, dann wurden sie umstrukturiert oder fanden sich vor einem Konkursgericht wieder. Es gab Entlassungen. Der Wandel war brutal. Er war schnell. Und er betraf nicht mehr nur die Arbeiter. Auch die Zukunftsaussichten der Fach- und Führungskräfte aus allen Bereichen verschlechterten sich und sorgten für

Verunsicherung. Ein solch tiefgreifender und schneller Wandel hat einen sehr starken Einfluss auf das Selbstverständnis der Menschen und darauf, wie sie ihre berufliche Laufbahn einschätzen. Quer durch alle Wirtschaftszweige haben diese Veränderungen zu beispielloser Unzufriedenheit und Angst geführt.

Einige vertrauen auf die Technologie und meinen, die Welt könne sich mithilfe neuer Erfindungen ganz einfach aus der gegenwärtigen Lage befreien. Zweifellos kann die Technologie dazu einen Beitrag leisten.

»Ich kann in meinem Büro in New York genau dieselben Daten nutzen, die jemand in Japan nutzt, und zwar zum exakt selben Zeitpunkt«, sagt Thomas A. Saunders III, General Partner bei Saunders Karp & Company, einer privaten Handelsbank. »Wir sind vierundzwanzig Stunden am Tag mit demselben Datensystem verbunden. Die Menschen überall auf der Welt können sich über ein Kommunikationsnetz miteinander austauschen, das weitaus ausgefeilter ist, als man es sich früher vorstellen konnte. Die Kapital- und Devisenmärkte stehen außerhalb der staatlichen Kontrolle. Und ich brauche keine Zeitung, um etwas über diese Märkte in Erfahrung zu bringen.«

»Sie sehen hier die Vorteile der Evolution. Das Potenzial wird größer, sodass in kürzerer Zeit mehr erreicht werden kann«, so Dr. Jonas Salk, der bedeutende Arzt und Forscher, der den Impfstoff gegen Kinderlähmung entwickelte. »Mehr Menschen können über größere Entfernungen hinweg zusammenarbeiten, sodass nun in kürzerer Zeit mehr möglich ist als noch vor hundert Jahren. Je mehr Ressourcen man hat, desto mehr Möglichkeiten bieten sich, Fortschritte zu erzielen.«

»Erinnern Sie sich noch an die Zeit, als die ersten Computer aufkamen?«, fragt Malcolm S. Forbes Jr., Chefredakteur des Wirtschafts magazins, das den Namen seiner Familie trägt. »Man fürchtete, sie seien Instrumente zur Überwachung. Man fürchtete, das Fernsehen sei ein Propagandainstrument. Aber dank neuer Spitzentechnologie haben sie den gegenteiligen Effekt gehabt. Computer wurden kleiner, mit Großrechnern nicht mehr zu vergleichen. Die Leistung dagegen wuchs astronomisch, sodass sich neue Möglichkeiten auftaten. Der Mikrochip steigert

die Leistungsfähigkeit des menschlichen Gehirns so, wie im letzten Jahrhundert Maschinen die Leistungsfähigkeit der menschlichen Muskelkraft gesteigert haben. Heute ist die Software das, was einmal der Roheisenblock war. Glasfasern und digitale Bildschirme werden zu Schienen und Autobahnen für den Transport, und Informationen werden zum Rohstoff. Jetzt«, so Forbes weiter, »können Sie Ihre Korrespondenz und Ihre Computerarbeit auf einem kleinen Gerät auf dem Schoß erledigen, und zwar überall dort, wo Sie eine Steckdose oder einen Satelliten finden.« Das Ergebnis? Mehr Menschen haben mehr Zugang zu mehr Informationen. »Die Menschen können erfahren, was im Rest der Welt passiert«, schließt Forbes. »Das ist ein sehr demokratisierender Einfluss.«

Der Fall der Berliner Mauer, der Zerfall des Sowjetblocks, die Aufstände in China, die Kämpfe um Demokratie in Lateinamerika und in der Karibik, die fortschreitende Industrialisierung der Entwicklungsländer – all diese Veränderungen zeugen von einer neuen industriellen Freiheit und von der neuen Erkenntnis, dass die gesamte Welt eine einzige Gemeinschaft ist. All diese Veränderungen wurden durch den breiteren Zugang zur Kommunikationstechnologie vorangetrieben.

Beeindruckende Bilder dieses Wandels werden routinemäßig in die ganze Welt ausgestrahlt. Wir sehen im Fernsehen, wie chinesische Studenten englischsprachige Transparente in die Kameras schwenken. Und sowohl Saddam Hussein als auch der amerikanische Generalstabschef verfolgten beide den Verlauf des Golfkrieges auf CNN.

Aber Technologie allein reicht in schwierigen Zeiten nicht aus. Nur weil die Kommunikationsmittel leicht verfügbar sind, heißt das nicht, dass die Menschen auch gelernt haben, gut zu kommunizieren. Darin steckt eine große Ironie unseres modernen Zeitalters: Wir besitzen unendliche Möglichkeiten zu kommunizieren, sind jedoch nicht fähig, diese adäquat zu nutzen. Was nützen all diese Informationen, wenn die Menschen nicht wissen, was sie damit tun sollen?

Vor nicht allzu langer Zeit führte die Graduate School of Business der Harvard University eine Umfrage unter ihren Studierenden, Absolventen und Studienplatzbewerbern durch. Angesichts des dringenden Bedarfs an

guter Kommunikationsfähigkeit in der heutigen Zeit dürften die Ergebnisse nicht überraschen. »Was wir feststellen«, so John A. Quelch, Professor an der Harvard Business School, »ist eine hohe fachliche Kompetenz der Studenten in den Abschlussjahrgängen.« Diese intelligenten jungen Leute können hervorragend mit Zahlen umgehen, Märkte analysieren und Geschäftspläne entwerfen. Aber in Bezug auf die Vermittlung von Fähigkeiten im zwischenmenschlichen Bereich hat Harvard erkannt, dass es seine Bemühungen verstärken muss. »Das scheint der Bereich zu sein, in dem Verbesserungen notwendig sind«, so Quelch. »Das betrifft die mündliche und schriftliche Kommunikation, die Teamarbeit und andere soziale Kompetenzen.« Genau diese Fähigkeiten werden den Ausschlag für den Erfolg dieser angehenden Führungskräfte geben.

Bei dem atemberaubenden Tempo, mit dem die Welt sich weiterdreht, ist technologische Weiterentwicklung nach wie vor wichtig, aber letztlich ist sie nur die Eintrittskarte in die neue Geschäftswelt. Am Ende werden die Gewinner und Verlierer nicht anhand ihrer Bytes und der Größe ihres Arbeitsspeichers bestimmt. Die Gewinner werden die Unternehmen mit intelligenten und kreativen Führungskräften sein, die es verstehen, effektiv zu kommunizieren und zu motivieren – sowohl innerhalb des Unternehmens als auch nach außen.

»Gute zwischenmenschliche Fähigkeiten können dazu beitragen, aus Managern wahre Führungspersönlichkeiten zu machen«, sagt John Rampey, Direktor für Managemententwicklung bei Milliken & Company, einem führenden Textilhersteller. Man könne lernen, »vom Anweisen zum Führen überzugehen, vom Konkurrieren untereinander zur Zusammenarbeit, von einem System der Geheimniskrämerei zu einem, bei dem man Informationen weitergibt, wenn sie gebraucht werden, von der Passivität zur Risikobereitschaft und von einer Sichtweise, die Menschen als Kostenfaktor betrachtet, zu einer, die sie als Bereicherung anerkennt«. Man könne lernen, wie man »ein Leben in Unzufriedenheit in ein zufriedenes Leben umwandelt, Gleichgültigkeit in Engagement und Misserfolg in Erfolg«.

Niemand hat je behauptet, dass diese Fähigkeiten von allein kämen, und häufig tun sie das auch nicht. »Es ist gar nicht so einfach zu wissen, wie



man hervorragende zwischenmenschliche Beziehungen herstellt«, sagt Burt Manning, Vorsitzender der J. Walter Thompson Company, einer weltweit tätigen Werbefirma. »Es gibt ein paar wenige Leute, die das instinktiv können. Aber die meisten müssen darin geschult werden. Sie müssen es einüben. Es erfordert genauso viel Training – und Können –, wie ein Ingenieur benötigt, der in einer Autofirma einen besseren Kolben entwickeln möchte. Unternehmen mit einem Mitarbeiterstab, der so handelt, dass die Sache des Unternehmens vorankommt, werden die anderen schlagen«, sagt Manning. »Das sind die Unternehmen, die verstehen, dass Service und zwischenmenschliche Beziehungen ein wichtiger Erfolgsfaktor sind.«

Dale Carnegie erlebte nicht mehr, wie die Zeit des leicht erworbenen Wohlstands der Zeit des explosiven Wandels wich. Und er erlebte auch nicht mehr den Beginn der Revolution in den zwischenmenschlichen Beziehungen. Aber lange bevor irgendjemand von Unternehmensvision, Mitarbeiterbefähigung oder Qualitätsverbesserungsprozess hörte, leistete Carnegie Pionierarbeit bei grundlegenden Konzepten für zwischenmenschliche Beziehungen, die im Mittelpunkt dieser wichtigen Ideen stehen.

Carnegie kam 1912 nach New York City, ein junger Mann aus dem Nordwesten Missouris, der herausfinden wollte, was er mit seinem Leben anfangen sollte. Schließlich bekam er einen Job beim Christlichen Verein Junger Männer (Young Men's Christian Association; YMCA), wo er abends Rhetorikseminare für Erwachsene gab.

»Anfangs«, so schrieb Carnegie viele Jahre später, »gab ich nur Kurse in öffentlicher Rede – Kurse, die darauf abzielten, Erwachsene durch Übung darin zu schulen, schnell zu denken und ihre Gedanken klarer und mit mehr Effektivität und Selbstsicherheit auszudrücken, und zwar sowohl in Geschäftsgesprächen als auch vor Gruppen. Aber im Laufe der Zeit erkannte ich, dass diese Erwachsenen nicht nur eine Schulung in wirkungsvoller Rede benötigten, sondern vielmehr noch eine Schulung in der Kunst des Umgangs mit Menschen im täglichen Geschäftsleben und bei sozialen Kontakten.«

Also erweiterte Carnegie seinen Kurs um einige grundlegende Fähigkeiten im Umgang mit Menschen. Er besaß kein Lehrbuch, keinen offi-

ziellen Lehrplan, keinen öffentlichen Kursleitfaden. Aber er hatte eine wachsende Anzahl praktischer Techniken entwickelt, um in der Welt zurechtzukommen, und diese Techniken testete er täglich.

»Betrachten Sie die Dinge aus der Perspektive des anderen«, sagte er seinen Schülern. »Zeigen Sie ehrliche und aufrichtige Wertschätzung. Interessieren Sie sich aufrichtig für andere.« Er zeigte seinen Schülern, wie sie diese grundlegenden Prinzipien der zwischenmenschlichen Beziehungen in ihr Leben einbauen konnten.

Anfangs kritzelte Carnegie seine Regeln einfach auf Karteikarten. Bald wurden diese Karten durch Faltblätter ersetzt, die wiederum durch eine Reihe von Heftchen ersetzt wurden, die an Umfang immer weiter zunahmen. Nach fünfzehn Jahren mühsam gewonnener Erfahrungen fasste Carnegie all seine Grundsätze für den Umgang mit Menschen in einem Buch zusammen. *Wie man Freunde gewinnt*, das im englischen Original erstmals im Jahr 1936 erschien, war Dale Carnegies praktischer Leitfaden für den erfolgreichen Umgang mit anderen Menschen.

Das Buch wurde ein Renner. *Wie man Freunde gewinnt* gehört zu den meistverkauften Büchern in der Geschichte des geschriebenen Wortes. Es wurde in mehrere Dutzend Sprachen übersetzt und verkauft sich auch heute noch hervorragend.

Carnegie gründete eine Firma, Dale Carnegie & Associates Incorporated, um seine Botschaft über zwischenmenschliche Beziehungen zu verbreiten, und fand in der ganzen Welt ein begeistertes Publikum. Er trat regelmäßig in Radio und Fernsehen auf. Er brachte anderen bei, wie sie seine Lehren unterrichten konnten, und schrieb zwei weitere Bücher über zwischenmenschliche Beziehungen, *Besser sprechen* und *Sorge dich nicht – lebe!*, ebenfalls beides Bestseller. Carnegie starb im Jahr 1955, aber seine Ideen verbreiteten sich auch danach noch weiter.

Inzwischen werden Dale-Carnegie-Kurse in siebzig Ländern der Erde angeboten. Wöchentlich melden sich mehrere Tausend Menschen dazu an. Die Carnegie-Organisation ist inzwischen so weit gewachsen, dass sie maßgeschneiderte Schulungsprogramme für mehr als vierhundert der Fortune-500-Unternehmen entwickelt.

Mit jeder neuen Generation hat die Botschaft Carnegies ihre verblüffende Fähigkeit unter Beweis gestellt, sich neu zu definieren, um den Bedürfnissen einer sich verändernden Welt gerecht zu werden. Erfolgreich mit anderen Menschen zu kommunizieren, sie zu Leistungen anzuspornen, die Führungsqualitäten in jedem Menschen zu entdecken – das waren die Schwerpunkte, mit denen sich Dale Carnegie beschäftigte. In so bewegten Zeiten, wie die Welt sie heutzutage durchlebt, sind diese Punkte wieder hochaktuell. Auf den folgenden Seiten werden Carnegies Grundsätze über zwischenmenschliche Beziehungen auf die einzigartigen Herausforderungen angewandt, mit denen die Menschen heute konfrontiert sind. Diese Grundsätze sind elementar und einfach zu verstehen. Sie erfordern keine besonderen Vorkenntnisse oder fachlichen Fähigkeiten. Was sie erfordern, sind Übung und die Bereitschaft zu lernen.

Sind Sie bereit, einige Ihrer langjährigen Anschauungen zu hinterfragen? Sind Sie bereit, Ihre zwischenmenschlichen Beziehungen ungezwungener und erfolgreicher zu gestalten? Sind Sie bereit, die Führungspersönlichkeit in sich zu finden und freizusetzen?

Wenn ja, lesen Sie weiter. Was folgt, könnte Ihr Leben verändern.

# KAPITEL 1



## DIE FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEIT IN SICH ENTDECKEN

*Charles Schwab erhielt in der Stahlindustrie ein Jahresgehalt von einer Million Dollar. Er erzählte mir, er bekomme dieses hohe Gehalt vor allem wegen seiner Fähigkeit, mit Menschen umzugehen. Stellen Sie sich das vor! Eine Million Dollar pro Jahr, weil er mit Menschen umgehen konnte!*

*Eines Tages ging Schwab zur Mittagszeit durch eines seiner Stahlwerke, als er auf einige Männer stieß, die direkt unter einem Schild mit der Aufschrift »Rauchen verboten« rauchten.*

*Vielleicht denken Sie jetzt, dass Charles Schwab auf das Schild zeigte und sagte: »Können Sie nicht lesen?«*

*Aber nein, nicht dieser Meister der zwischenmenschlichen Beziehungen.*

*Er unterhielt sich freundlich mit den Männern und erwähnte mit keinem Wort, dass sie unter einem Rauchverbotschild rauchten. Schließlich reichte er ihnen ein paar Zigarren und sagte mit einem Augenzwinkern: »Ich wäre euch dankbar, wenn ihr die draußen rauchen würdet, Jungs.«*

*Das ist alles, was er dazu sagte. Diesen Männern war klar, dass er bemerkt hatte, dass sie eine Regel gebrochen hatten, und sie rechneten es ihm hoch an, dass er sie nicht zurechtgewiesen hatte.*

*Er hatte sich ihnen gegenüber so nett verhalten, dass sie ihrerseits nett zu ihm sein wollten.*

DALE CARNEGIE

Fred Wilpon ist Präsident des Baseballteams New York Mets. Eines Nachmittags führte Wilpon eine Gruppe von Schulkindern durch das Shea-Stadion. Er ließ sie hinter dem Schlagmal stehen. Er zeigte ihnen die Spielerbänke aus nächster Nähe. Er führte sie durch einen Gang, der nicht für die Öffentlichkeit bestimmt war, zum Clubhaus. Als letzte Station seiner Tour wollte Wilpon den Schülern den Übungsplatz zeigen, wo sich die Pitcher aufwärmen.

Doch unmittelbar vor dem Tor zum Übungsplatz wurde die Gruppe von einer uniformierten Sicherheitskraft angehalten.

»Der Übungsplatz ist für die Öffentlichkeit nicht zugänglich«, sagte der Mann zu Wilpon. Offensichtlich wusste er nicht, mit wem er es zu tun hatte. »Es tut mir leid, aber Sie dürfen nicht hinein.«

Fred Wilpon hätte sich sicherlich auf der Stelle den Zugang erzwingen können. Er hätte den armen Wachmann zurechtweisen können, weil er eine so wichtige Person wie ihn nicht erkannt hatte. Mit einer dramatischen Geste hätte Wilpon seinen Sicherheitsausweis der obersten Kategorie zücken und den großäugigen Kindern zeigen können, wie viel Macht er in dem Stadion besaß.

Wilpon tat nichts dergleichen. Er führte die Schüler auf die andere Seite des Stadions und brachte sie durch ein anderes Tor auf den Übungsplatz.

Warum hat er sich diese Mühe gemacht? Wilpon wollte den Mitarbeiter des Sicherheitsdienstes nicht in Verlegenheit bringen. Der Mann machte schließlich nur seinen Job, und er machte ihn gut. Am Nachmittag schickte Wilpon ihm sogar eine handgeschriebene Nachricht, in der er ihm für seine Zuverlässigkeit dankte.

Hätte Wilpon sich stattdessen dazu entschieden, herumzubrüllen oder eine Szene zu machen, wäre der Wachmann vielleicht gekränkt gewesen, und seine Arbeit hätte zweifellos darunter gelitten. Wilpons einfühlsame

Herangehensweise war deutlich sinnvoller. Der Wachmann hat sich sehr über das Kompliment gefreut. Und Sie können darauf wetten, dass er Wilpon erkennt, wenn die beiden sich das nächste Mal begegnen.

Fred Wilpon ist eine Führungspersönlichkeit, und zwar nicht nur wegen seiner Position oder seines Gehalts. Was ihn zu einer wahren Führungspersönlichkeit macht, ist die Art und Weise, wie er mit Menschen umzugehen gelernt hat.

In der Vergangenheit haben Geschäftsleute sich keine großen Gedanken über die wahre Bedeutung des Führens gemacht. Der Chef war der Chef, und er hatte das Sagen. Punkt. Ende der Diskussion.

Gut wirtschaftende Unternehmen – zu jener Zeit sprach noch niemand von »gut geführten« Unternehmen – waren diejenigen, die fast militärisch betrieben wurden. Die Befehle kamen von oben und wurden Rang für Rang nach unten weitergegeben. Unternehmen, die anders verfuhrten, besaßen nahezu keinerlei Führung. Sie wirtschafteten vor sich hin wie eh und je und hatten es sich in einer kleinen Marktnische gemütlich gemacht, die seit Jahren keinen Herausforderungen mehr unterworfen gewesen war. Die Botschaft von oben lautete stets: »Warum sollten wir etwas ändern, wenn es doch funktioniert?«

Diejenigen, die die Verantwortung trugen, saßen in ihren Büros und verwalteten, was sie konnten. Nichts anderes wurde von ihnen erwartet. Sie mochten das Unternehmen ein paar Grad nach links oder ein paar Grad nach rechts steuern. In der Regel versuchten sie, die offensichtlichen Probleme anzugehen, und machten dann Feierabend.

Damals, als die Welt noch einfacher war, war diese Art der Unternehmensführung in Ordnung. Sie war nur selten visionär, aber gut genug, denn das Leben verlief vorhersehbar. Aber ein Management, das auf reines Verwalten setzt, reicht nicht mehr. Die Welt ist zu unvorhersehbar, zu unbeständig, zu schnelllebig für einen solch uninspirierten Ansatz. Heute brauchen wir etwas, das viel weiter geht. *Heute brauchen wir wahre Führung, um Menschen dabei zu helfen, das zu erreichen, wozu sie befähigt sind, um eine Vision für die Zukunft zu entwickeln, um andere zu ermutigen, zu beraten und zu betreuen und um erfolgreiche Beziehungen aufzubauen und zu pflegen.*

»Früher, als Unternehmen noch in einem stabileren Umfeld tätig waren, reichten Managementfähigkeiten aus«, sagt John Quelch, Professor an der Harvard Business School. »Aber wenn das Geschäftsumfeld unbeständig wird, wenn man sich in unbekanntem Fahrwasser befindet, wenn Ihr Auftrag mehr Flexibilität erfordert, als Sie es sich jemals vorgestellt haben – dann werden die Führungsqualitäten entscheidend.«

»Der Wandel ist bereits im Gange, doch ich bin mir nicht sicher, ob alle Organisationen darauf vorbereitet sind«, sagt Bill Makahilahila, Leiter der Personalabteilung bei SGS-Thomson Microelectronics, einem führenden Halbleiterhersteller. »Die Position des sogenannten Managers wird es vielleicht nicht mehr lange geben, und die Vorstellung von Führung wird neu definiert werden. Mit diesen Herausforderungen müssen sich die heutigen Unternehmen beschäftigen. Während sie damit beginnen, Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten und die Produktivität zu erhöhen, wird ihnen klar, dass es in erster Linie auf eine gute Mitarbeiterförderung ankommen wird. Eine gute Kommunikation, zwischenmenschliches Geschick, die Fähigkeit, Teams anzuleiten, zu formen und aufzubauen – all das erfordert mehr und bessere Führungskräfte. Mit Anordnungen allein ist es nicht mehr getan. Es braucht Einflussnahme. Und dazu braucht man echte Sozialkompetenz.«

Viele Menschen haben immer noch eine sehr begrenzte Vorstellung davon, was Führung wirklich bedeutet. Wenn man »Führungskraft« oder »Leader« sagt, denken sie an einen General, Präsidenten, Premierminister oder Vorstandsvorsitzenden. Natürlich wird von Menschen in diesen hohen Positionen erwartet, dass sie führen, eine Erwartung, die sie mit unterschiedlichem Erfolg erfüllen. Tatsache ist jedoch, dass Führung nicht an der Spitze beginnt und endet. Sie ist dort, wo die meisten von uns leben und arbeiten genauso wichtig, vielleicht sogar noch wichtiger.

Ein kleines Arbeitsteam zu leiten, Büromitarbeitern neuen Schwung zu verleihen, dafür zu sorgen, dass zu Hause alle glücklich sind – das sind die Haupttätigkeiten von Führungskräften. Führung ist niemals einfach. Aber zum Glück gilt auch etwas anderes: Jeder von uns besitzt das Potenzial zu einer wahren Führungskraft. Der Gruppenleiter, das mittlere Management, der Buchhalter, der Kundendienstmitarbeiter, der Beschäftigte in der Post-

stelle – so gut wie jeder, der mit anderen Menschen in Kontakt kommt, hat guten Grund zu lernen, wie man führt.

Die Führungsqualitäten bestimmen in hohem Maße, wie erfolgreich und glücklich man wird. Und das nicht nur bei der Arbeit. Familien, Wohltätigkeitsorganisationen, Sportvereine, Bürgerinitiativen, gesellschaftliche Clubs und was einem sonst noch so einfallen mag – jede dieser Organisationen benötigt eine dynamische Führung.

Steve Jobs und Steve Wozniak waren im Jahr 1976 einundzwanzig und sechsundzwanzig Jahre alt. Sie waren einfach nur zwei jeantragende junge Leute aus Kalifornien, die weder reich waren noch über eine kaufmännische Ausbildung verfügten, die jedoch hofften, in einer Branche Fuß zu fassen, die damals noch kaum existierte.

Zu der Zeit dachte noch kaum jemand daran, sich einen Computer für zu Hause anzuschaffen. Das gesamte Heimcomputergeschäft beschränkte sich auf ein paar höchst intelligente Hobbyisten, die ersten »Computerfreaks«. Als Jobs und Wozniak durch den Verkauf eines Lieferwagens und zweier Rechenmaschinen eintausenddreihundert Dollar zusammenkratzen konnten und in Jobs' Garage die Firma Apple Computer gründeten, schienen die Chancen auf einen durchschlagenden Erfolg sehr gering.

Aber diese beiden jungen Unternehmer hatten eine Vision, eine klare Vorstellung davon, was sie erreichen wollten. »Computer sind nicht mehr nur etwas für Nerds«, verkündeten sie. »Ein Computer ist wie ein Fahrrad für den Geist. Wir brauchen preisgünstige Computer für alle.«

Vom ersten Tag an blieben die Apple-Gründer ihrer Vision treu und legten sie bei jeder sich bietenden Gelegenheit dar. Sie stellten Leute ein, die sich mit dieser Vision identifizierten, und ließen sie an den Erfolgen teilhaben. Sie lebten die Vision und verbreiteten sie. Selbst wenn ihr Unternehmen ins Stocken geriet – wenn die Händler »Nein, danke« sagten, wenn die Leute in der Produktion »Auf keinen Fall« sagten, wenn die Banken »Kein weiteres Darlehen« sagten –, gaben die visionären Chefs von Apple nicht auf.

Schließlich war die Welt so weit. Sechs Jahre nach der Gründung von Apple verkaufte das Unternehmen sechshundertfünfzigtausend Computer



pro Jahr. Wozniak und Jobs, die beiden dynamischen Führungspersönlichkeiten, waren ihrer Zeit um Jahre voraus.

Aber nicht nur neue Organisationen brauchen eine visionäre Führung. Anfang der 1980er-Jahre befand sich Corning Incorporated in einer schrecklichen Klemme. Der Name Corning hatte in den USA bei Küchengeräten immer einen guten Ruf genossen, doch der wurde nun ernsthaft infrage gestellt. Die Fertigungstechnologie des Unternehmens war veraltet. Der Marktanteil war rückläufig. Die Corning-Kunden wanderten zu Tausenden zu anderen Firmen ab. Und die schwerfällige Unternehmensleitung schien keine Ahnung zu haben, wie sie diese desaströse Entwicklung aufhalten könnte.

Damals kam der Vorstandsvorsitzende James R. Houghton zu dem Schluss, Corning brauche eine ganz neue Vision, die er dann auch selbst vorschlug. Houghton erinnert sich: »Wir hatten einen externen Berater, der fest mit mir und meinem neuen Team zusammenarbeitete. Er war eine große Unterstützung, ein toller Mann, der immer wieder darauf hinwies, dass wir das Thema Qualität angehen mussten. Wir waren in einer dieser schrecklichen Gruppensitzungen, und alle waren sehr bedrückt. Ich stand auf und verkündete, dass wir etwa zehn Millionen Dollar ausgeben würden – die wir gar nicht hatten. Wir würden unser eigenes Qualitätsinstitut gründen. Wir würden das Thema nun in Angriff nehmen. Es waren mehrere verschiedene Dinge, die den Ausschlag dazu gaben. Aber ich gebe gern zu, dass ich einfach ein Bauchgefühl hatte, dass es richtig war. Ich hatte keine Ahnung von der Tragweite und als wie wichtig diese Maßnahme sich erweisen würde.«

Houghton war klar, dass Corning die Qualität seiner Produktion verbessern und die Lieferzeiten verkürzen musste. Der Vorstandsvorsitzende ging ein Risiko ein. Er holte sich Rat bei den besten Experten der Welt – seinen eigenen Mitarbeitern. Nicht nur bei den Managern und den Ingenieuren des Unternehmens. Houghton bezog auch die Arbeiter aus der Produktion mit ein. Er stellte ein repräsentatives Team zusammen und beauftragte es, Cornings gesamten Fertigungsprozess umzugestalten – wenn das nötig sein sollte, um das Unternehmen zu retten.