

# Führung braucht Leidenschaft

*Es sind nicht nur die Produkte: Visionen, Nachhaltigkeit und Leidenschaft zusammen mit einem charismatischen Auftreten des Managements bilden den Schlüssel, um ein Unternehmen dauerhaft zum Erfolg zu führen.*

Von **Martina Stauch\***

Zahlreiche Beispiele der jüngeren Vergangenheit zeigen, dass der Erfolg milliardenschwerer Imperien nicht selten von einzelnen Persönlichkeiten abhängt. Für Apple, Dell und Starbuck gilt das ganz besonders. Diese Firmen waren mit ihren Gründern erfolgreich, aber nach deren Ausscheiden oder ihrem Rückzug aus dem aktiven Geschäft haben sie zum Teil drastisch Marktanteile verloren. Gemein ist diesen Konzernen auch, dass sie alle ihre ehemaligen CEOs zurückgeholt und Steve Jobs, Michael Dell und Howard Schultz die Unternehmen zurück an die Weltspitze geführt haben.

Allen drei Persönlichkeiten ist die Transformation vom Gründer zum CEO eines Milliardenkonzerns gelungen. Es stellt sich daher die Frage, warum die Geschäfte schlechter gelaufen sind, als diese Personen nicht in den Unternehmen aktiv waren.

## Chef muss Begeisterung zeigen

Die drei haben gemeinsam, dass sie ihre Firma visionär mit Herz und Leidenschaft führen beziehungsweise geführt haben. Doch nicht nur das. Auch Selbstkritik, offene Kritik an den eigenen Produkten, hohe Qualitätsansprüche und die Fähigkeit, aus Fehlern zu lernen, zeichnet diese Persönlichkeiten aus. Fehlt beispielsweise die Leidenschaft, dann funktionieren die Menschen in den Unternehmen zwar weiterhin. Stück für Stück gehen aber Visionen, Kreativität und die Fähigkeit, andere Menschen zu begeistern, verloren. Gerade die Begeisterung für die eigene Firma, die eigenen Produkte und die Lust auf Neues machen den Unterschied. Denn diese Euphorie überträgt sich automatisch auf die Mitarbeiter und den Markt. Dies haben alle drei Gründer nach ihrer Rückkehr erkannt und genutzt. Denn es sind die Menschen und das Führungsteam, die die entscheidenden Wettbewerbsvorteile sichern.

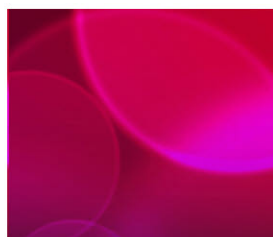
Erfolgreiche Firmen in ihren Märkten wie die bereits genannten, aber auch Top-Unternehmen anderer Branchen wie Amway Global oder Primerica sagen von sich selbst: „Wir sind eine Personalentwicklungs-Company, die kaufbare Produkte herstellt“ oder „Wir sind ein selbstverbesserndes System mit einem Ausgleichsplan.“

## Mit der Vision auf gutem Weg

Die Beispiele zeigen, dass vor allem die Führung über Erfolg oder Misserfolg entscheidet. Viele Mitarbeiter identifizieren sich mit einem Unternehmen und wollen gerade deswegen dort arbeiten. Sie verlassen es aber oft wegen des nächsten Vorgesetzten, einer nicht nachvollziehbaren Unternehmensstrategie oder fehlender Visionen.

Visionen sind vergleichbar mit einem Benutzerhandbuch oder Wegweiser eines Unternehmens. Dies gilt besonders, wenn es um langfristige Ziele geht. Bei langfristigen Zielen (wie: die Nummer eins im Markt werden, die besten Produkte herstellen etc.) können Arbeitgeber jedoch vom Weg abkommen. Eine Unternehmensvision hilft, wieder den richtigen Weg beziehungsweise die richtige Strategie einzuschlagen. Sie hilft auch, die richtigen Entscheidungen zu treffen und eine langfristige und stabile Unternehmenskultur aufzubauen.

Die Verantwortung liegt hier einzig und allein beim Führungsteam. Es muss eine Vision entwickeln und diese kontinuierlich in einer Vorbildfunktion leben. Sehr eindrucksvoll zeigt sich das am Beispiel von Apple, das sein Ziel darin sieht, die beste



Personal-Computing-Erfahrung für Studenten, Lehrer, Kreative und Endkunden auf der ganzen Welt durch innovative Hardware, Software und Internet-Angebote zu schaffen.

Als Steve Jobs nach elf Jahren zurückgeholt wurde, stand Apple kurz vor der Pleite. In seiner ersten Vorstandssitzung – so ist es überliefert – lautete seine erste Frage an die Manager: „Was läuft hier schief?“ Und er gab gleich darauf die Antwort: „Es sind die Produkte. Also, was stimmt mit den Produkten nicht?“ Er wartete wieder nicht auf die Antwort: „Sie sind beschissen. Und sie haben keinerlei Sex-Appeal.“ (<http://w.idg.de/Wf4pOR>).

Dem Ziel, die besten und attraktivsten Produkte zu entwickeln, folgte er bis zum Schluss. Zugegeben, das war nicht immer angenehm für seine Mitarbeiter und Partner, aber er holte das Maximum aus sich, seiner Firma, seinen Mitarbeitern und seinen Produkten heraus. Die Begeisterung, stets Neues und Besseres zu erschaffen und damit zufriedene Kunden an sich zu binden, waren der Schlüssel zum Erfolg.

### Wachsen mit System

Nicht nur am Beispiel Apple ist ersichtlich, dass, um ein Unternehmen erfolgreich an die Spitze zu bringen und weiterzuentwickeln, Veränderungen erforderlich sind. Doch verändern kann man nur von innen, von außen kann man nur dominieren. Dieser Ansatz stammt aus der Systemtheorie oder Systemwissenschaft. Teams oder Firmen zum Beispiel sind Systeme.

Die Systemtheorie ist ein Denkansatz, in dem es um Ganzheiten geht, so dass er der Gefahr entgegenwirkt, sich in Einzelheiten zu verlieren. Ein System wird als Einheit verstanden, die durch die Wechselwirkungen der Elemente etwas Neues und mehr als die Summe ihrer Teile ist.

Wenn sich ein Element/Mitarbeiter verändert, ändert sich durch die Wechselwirkung der Elemente auch das gesamte System. Dies geschieht aus dem Inneren des Systems/ Teams als Impuls. Wenn nur ein Mitarbeiter eine neue Richtung einschlägt, eine innovative Idee hat, kann dies der Impuls sein, um etwas völlig Neues zu erschaffen.

Oft wird der Impuls für persönliche Veränderung und persönliches Wachstum durch negative Erlebnisse ausgelöst. Steve Jobs musste einst bei Apple ausscheiden. Michael Dell hat sein Lebenswerk den Bach runtergehen sehen – doch so weit muss es nicht kommen. Kontinuierliche Weiterbildung und Weiterentwicklung sowie stete Offenheit für neue Ansätze und Denkweisen können eine Talfahrt verhindern. Gerade wenn die Geschäfte gut laufen, sollte man sich fragen: Was können wir verändern, damit es noch besser läuft? Das „Ausruhen“

auf Lorbeeren hat oft zur Folge, dass Unternehmen für Krisenzeiten nicht gerüstet sind. Agieren statt reagieren lautet die Devise.

Dies erfordert den Willen zum absolut besten Anspruch an sich selbst, also zur Exzellenz. Den Anspruch, den besten Job zu machen und das beste Team zu haben, muss jeder Manager haben. Denn das stete Arbeiten an sich und dem Team erspart viele Schmerzen, Sorgen, Geld und Energie.

Führung beginnt bei jedem selbst im Inneren. Nur wer sich im Inneren entwickelt, kann dies auch in seiner Außenwirkung zeigen. Steve Jobs und Michael Dell sind durch ihre Erfahrungen persönlich gewachsen. Eine ihrer wichtigsten Erkenntnisse war, dass die Menschen den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmachen. Sie haben in ihre Leute investiert. Die wichtigsten Eigenschaften, die die Fach- und Führungskräfte dabei mitbringen müssen oder die es zu entwickeln gilt, lassen sich an fünf Fingern abzählen.

## „Es sind die Menschen und das Führungsteam, die die entscheidenden Wettbewerbsvorteile sichern.“

In einer Umfrage des „Success“-Magazins sollten die besten Direktverkäufer sagen, welches die entscheidenden Eigenschaften sind, die sie so erfolgreich machen. Ebenso wurde nach den am wenigsten erforderlichen Fähigkeiten gefragt.

### Als die fünf wichtigsten Skills wurden genannt:

- + Positive Einstellung und Erwartungshaltung;
- + persönliches Engagement und Ausdauer;
- + Leidenschaft (Passion) und Enthusiasmus;
- + Einfühlungsvermögen (Empathie) sowie
- + Glaube an sich selbst und Selbstbewusstsein.

### Die Fähigkeiten, die am unwichtigsten erschienen, waren die folgenden:

- Präsentationstechniken;
- Berufserfahrung;
- Verkaufstalent;
- persönliches Netzwerk sowie
- Produktwissen.

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass in dieser Branche die Mitarbeiter den Erfolg durch die Menschen und positive Grund-

### Erfolgreiche Führung – vier Tipps

- 1 Haben Sie den Mut, vor der eigenen Tür zu kehren und die Probleme nicht nur draußen zu sehen.
- 2 Haben Sie den Mut zur Veränderung, und denken Sie daran: Es erfordert Mut, anders zu sein als die Masse.
- 3 Es erfordert Risikobereitschaft, auch Fehler zu machen, anzuecken, um daraus zu lernen.
- 4 Geben Sie nicht auf und glauben Sie an sich oder die Sache.

einstellungen bestimmt sehen. Und wer die Branche kennt, weiß, dass Direkt-Marketing als eines der härtesten und auch umstrittensten Vertriebsmodelle gilt. Der direkte Verkauf über das Telefon oder via Werbung mit den dahinter liegenden Erfolgsmessungen ist eine große Herausforderung für die Mitarbeiter und Teams.

Interessant ist allerdings, dass die meisten Firmen bei ihrer Mitarbeiterentwicklung weiterhin in Skills investieren, die in der Studie als die unwichtigsten genannt wurden. Viele Vorgesetzte machen sich die Sache zu einfach. Statt die Mitarbeiter auf Präsentations- oder Verkaufsseminare zu schicken, sollten sich die direkten Vorgesetzten gefordert sehen, mit ihren Mitarbeitern gemeinsam an den wichtigen Skills zu arbeiten, um Bestleistung zu erreichen. Das erfordert Zeit, die sich viele Chefs nicht nehmen, viele Vorgesetzte können es auch einfach nicht. Das persönliche Wachstum eines jeden Mitarbeiters und die Bindung an den Vorgesetzten sind unbezahlbar.

### Optimisten sind besser dran

Wie eine positive Einstellung sich in Resultaten niederschlägt, belegt eine Studie der Universität Pennsylvania, die zwei Versicherungen verglich: Das eine Unternehmen konnte mit antrainiertem Optimismus 35 Prozent mehr Umsatz erzeugen als das andere („Pessimisten“ genannt), bei dem nichts dergleichen unternommen wurde. Zudem war die Kündigungsbereitschaft der Mitarbeiter der „Pessimisten“ nach einem Jahr doppelt so hoch wie bei den „Optimisten“.

(hk)

\*Martina Stauch arbeitet als HR-Expertin und Coach in München.