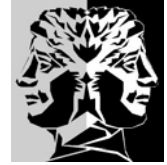


Level-5-Hierarchie



Die fünf Ebenen individueller Führungskompetenz

Level 5 Unternehmensführer

Sorgt durch eine paradoxe Mischung aus persönlicher Bescheidenheit und professioneller Durchsetzungskraft für nachhaltige Spitzenleistungen

Level 4 Effektiver Manager

Sorgt für Engagement und die konsequente Umsetzung einer klaren und überzeugenden Vision; stimuliert höhere Leistungsstandards

Level 3 Kompetenter Manager

Organisiert Menschen und Ressourcen für eine effektive und effiziente Umsetzung vorgegebener Ziele

Level 2 Team-Mitglied

Trägt mit seinen individuellen Fähigkeiten zum Erfolg der Gruppenziele bei und arbeitet effektiv mit den anderen in der Gruppe zusammen

Level 1 Begabtes Individuum

Erbringt produktive Beiträge durch Talent, Wissen, Fertigkeiten und gute Arbeitsgewohnheiten

Die zwei Seiten der Level-5-Führungsqualität – Zusammenfassung

Berufliche Entschlossenheit

Sorgt für Spitzenresultate; übernimmt eine wichtige Katalysatorfunktion für den Unternehmensumschwung

Legt konsequente Entschlossenheit an den Tag; tut, was getan werden muss, um langfristige Spitzenergebnisse zu produzieren, ganz gleich, wie schwierig das ist

Setzt den Maßstab zum Aufbau eines dauerhaften Spitzenunternehmens und gibt sich nicht mit weniger zufrieden

Blickt in den Spiegel und nicht aus dem Fenster, um den Verantwortlichen für schlechte Ergebnisse zu finden; beschuldigt nie andere und macht keine äußeren Faktoren verantwortlich; redet nie von Pech

Persönliche Bescheidenheit

Unauffällige Erscheinung; scheut öffentliches Lob; enthält sich jeder Form von Prahlerei

Handelt ruhig, aber bestimmt; motiviert nicht durch persönliches Charisma, sondern durch hervorragende Standards

Stellt allen Ehrgeiz in den Dienst des Unternehmens, nicht seines Egos; wählt Nachfolger aus, die das Unternehmen in Zukunft noch erfolgreicher machen

Blickt aus dem Fenster, nicht in den Spiegel, um Unternehmenserfolge zu erklären; findet die Gründe bei Kollegen, äußeren Faktoren, Glück.

Quelle: Collins, Jim (2001). Der Weg zu den Besten. Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg. Deutsche Verlags-Anstalt.

Erst wer...dann was



Wichtige Einsichten

- Die Take-off-Manager läuteten die Transformation ein, indem sie die richtigen Leute an Bord holten (und die falschen rauswarfen) und sich erst dann überlegten, wohin die Reise gehen sollte.
- Die wichtigste Aussage ist nicht, dass man die richtigen Leute ins Team holen soll. Die entscheidende Erkenntnis ist: "Wer"-Fragen kommen vor "Was"-Entscheidungen – vor Visionen, vor Strategien, vor einer Organisationsstruktur, vor Taktik. Erst "Wer", dann "Was" – als rigorose Regel.
- Die Vergleichsunternehmen folgten allzu oft dem Prinzip des "Genies mit den 1000 Helfern", bei dem eine geniale Führungspersönlichkeit die Ziele vorgibt und sich für die Umsetzung ihrer Vision ein Team aus hochqualifizierten Helfern zusammenstellt. Die Erfolgsstory ist zu Ende, wenn das Genie das Unternehmen verlässt.
- Take-off-CEOs sind rigoros, nicht rücksichtslos. Personalabbau und Restrukturierung waren für sie keine primären Strategien, um die Performance des Unternehmens zu steigern. Die Vergleichsunternehmen setzten viel stärker auf Personalabbau.

Wir entdeckten drei Regeln der Rigorosität bei Personalentscheidungen:

- 1) Ist man sich bei einem Kandidaten nicht sicher, sollte man ihn oder sie nicht einstellen, sondern weitersuchen. (Folgerung: Die letztliche Beschränkung hinsichtlich des Wachstums ist vor allen anderen die Fähigkeit, in ausreichender Zahl die richtigen Leute einzustellen.)
 - 2) Wenn man weiß, dass eine personelle Veränderung nötig ist, muss man sofort handeln. (Folgerung: Man muss erst einmal feststellen, ob jemand vielleicht nur an der falschen Stelle sitzt.)
 - 3) Setzen Sie Ihre besten Leute auf die größten Chancen an. (Folgerung: Wer seine Probleme loswerden will, sollte aufpassen, dass er dabei nicht auch seine besten Leute verliert.)
- Die Managementteams von Take-off-Unternehmen setzten sich aus Leuten zusammen, die auf der Suche nach den richtigen Antworten heftig diskutieren, die schließlich getroffene Entscheidung aber vorbehaltlos mittragen und ihre eigenen Interessen hintanstellen

Unerwartete Ergebnisse

- Wir fanden keinen signifikanten Zusammenhang zwischen den Bezügen des Topmanagements und der Veränderung des Unternehmens hin zu einem Spitzenunternehmen. Vergütung dient nicht zur "Motivation" von falschen Leuten am falschen Ort, sondern dazu, die richtigen Leute zu halten.
- Die alte Weisheit, wonach die Mitarbeiter das wichtigste Kapital eines Unternehmens sind, stimmt so nicht: Die **richtigen** Mitarbeiter sind es.
- Ob jemand der geeignete Bewerber ist, hängt stärker von seinen charakterlichen Eigenschaften und natürlichen Fähigkeiten ab als von seiner Bildung, seinen Fachkenntnissen und seiner Berufserfahrung.

Quelle: Collins, Jim (2001). Der Weg zu den Besten. Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg. Deutsche Verlags-Anstalt.

Eine Kultur der Disziplin



Wichtige Einsichten

- Dauerhafte Spitzenresultate setzen den Aufbau einer Unternehmenskultur voraus, in der disziplinierte Mitarbeiter diszipliniert handeln und den drei Kreisen (Was ist unsere wahre Passion? Was ist unser wirtschaftlicher Motor? Worin können wir die Besten werden?) mit fanatischer Konsequenz treu bleiben.
- Bürokratische Strukturen entstehen zur Kompensation von Inkompetenz und Disziplinmangel, die wiederum daher rühren, dass man die falschen Leute an Bord hat. Wenn man die richtigen Leute an Bord holt und die falschen los wird, braucht man keine Bürokratie.
- Eine Kultur der Disziplin hat zwei Pole: Einerseits erfordert sie Menschen, die sich an ein konsistentes System halten; andererseits gibt sie diesen Menschen Freiheit und Verantwortung innerhalb eines vorgegebenen Rahmens.
- Eine Kultur der Disziplin betrifft nicht nur den Bereich des Handelns. Sie erfordert auch disziplinierte **Mitarbeiter**, die engagiert und diszipliniert **denken** und **dann** diszipliniert handeln.
- Von außen machen Take-off-Unternehmen einen langweiligen und fantasielosen Eindruck. Bei genauerem Hinsehen sind sie aber voller Menschen, die extreme Sorgfalt und eine erstaunliche Energie an den Tag legen. (Sie kämpfen ums kleinste Detail.)
- Eine Kultur der Disziplin darf man nicht mit einem maßregelnden Tyrannen verwechseln. Das sind zwei völlig verschieden Dinge – das eine extrem produktiv, das andere extrem unproduktiv. Allmächtigen Unternehmensleitern, deren disziplinierender Einfluss auf rein persönlicher Stärke beruht, gelingen selten dauerhafte Erfolge.
- Die für dauerhafte Erfolge wichtigste Form der Disziplin besteht im fanatischen Festhalten an seinem Igel-Prinzip und im Willen, Chancen bewusst nicht zu ergreifen, die sich außerhalb der drei Kreise bewegen.

Unerwartete Ergebnisse

- Je disziplinierter sich ein Unternehmen an seine drei Kreise hält, desto **besser** sind seine Chancen auf Wachstum und Innovation.
- “Einmalige” Chancen sind nur interessant, wenn sie zu den drei Kreisen passen. Ein Spitzenunternehmen hat immer wieder “einmalige” Chancen.
- Der Zweck von Budgetplanung in einem Take-off-Unternehmen besteht nicht darin, zu entscheiden, welche Mittel die einzelnen Projekte zugewiesen bekommen, sondern darin, was am besten zum Igel-Prinzip der Firma passt und volle Unterstützung bekommt, während alles andere leer ausgeht.
- **Stopp**-Listen sind wichtiger als Prioritätslisten.

Quelle: Collins, Jim (2001). Der Weg zu den Besten. Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg. Deutsche Verlags-Anstalt.

Der Realität ins Auge blicken



Wichtige Einsichten

- Alle Take-off-Unternehmen fanden den Weg zur Spitzengruppe, indem sie sich den harten Fakten ihrer aktuellen Situation stellten.
- Steht am Anfang die ernsthafte Anstrengung, die Wahrheit über die momentane Situation herauszufinden, ergeben sich die richtigen Entscheidungen oft von selbst. Es ist unmöglich, die richtigen Entscheidungen zu treffen, ohne die Fakten zu berücksichtigen.
- Eine der vorrangigen Aufgaben bei der Transformation eines Unternehmens in ein Spitzenunternehmen ist die Schaffung einer Unternehmenskultur, in der die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, Gehör zu finden und vor allem mit der Wahrheit Gehör zu finden
- Vier Punkte sind bei der Erzeugung eines von Aufrichtigkeit geprägten Arbeitsklimas wichtig:
 - 1) Führen durch Fragen, nicht durch Antworten
 - 2) Dialoge und Streitgespräche suchen und nicht blinden Gehorsam fördern
 - 3) Fehlersuche ja, aber ohne Schuldzuweisung
 - 4) Einbau eines Rote-Karte-Mechanismus, der verhindert, dass bestimmte Informationen ignoriert werden
- Die Take-off-Unternehmen mussten mit genauso vielen Schwierigkeiten zurechtkommen wie die Vergleichsunternehmen, aber sie reagierten anders darauf. Sie nahmen die Probleme unverzüglich in Angriff und gingen gestärkt aus Krisen hervor.
- Eine Methode, die die mentalen Voraussetzungen für die Transformation zur Spitzenleistung schafft, ist das Stockdale-Paradox: Während man, ungeachtet der Schwierigkeiten, unerschütterlich an ein gutes Ende glaubt, blickt man **gleichzeitig** der bitteren Wahrheit der momentanen Situation ins Auge, egal, wie unangenehm diese ist.

Unerwartete Ergebnisse

- Charisma kann genauso eine Last wie ein Segen sein, denn eine starke Persönlichkeit kann der Grund dafür sein, dass Ihnen die harten Fakten verschwiegen werden. Führungsanspruch beginnt nicht mit einer Vision. Er beginnt damit, dass man gemeinsam mit den richtigen Leuten die aktuelle Situation analysiert und eine Vision entwickelt
- Leute zu motivieren ist Zeitverschwendung. Wer die richtigen Leute an Bord hat, braucht nur die Frage zu beantworten, wie man ihnen die Motivation nicht raubt. Fakten zu ignorieren, raubt sie ihnen garantiert.

Quelle: Collins, Jim (2001). Der Weg zu den Besten. Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg. Deutsche Verlags-Anstalt.