

Tag 1 Bescheidenheit demonstrieren	Tag 2 Den Überfluss denken	Tag 3 Zuerst zuhören	Tag 4 Die eigenen Absichten erklären	Tag 5 Verpflichtungen eingehen und halten
Tag 6 Das Klima selbst bestimmen	Tag 7 Vertrauen schenken	Tag 8 Vorbild für Work-Life-Balance sein	Tag 9 Die richtigen Leute an die richtige Stelle setzen	Tag 10 Sich Zeit nehmen für Beziehungs- pflege
Tag 11 Die eigenen Paradigmen überprüfen	Tag 12 Schwierige Gespräche führen	Tag 13 Tacheles reden	Tag 14 Mut und Rücksicht ins Gleichgewicht bringen	Tag 15 Loyalität zeigen
Tag 16 Ungestraft die Wahrheit sagen lassen	Tag 17 Fehler korrigieren	Tag 18 Kontinuierlich coachen	Tag 19 Das Team vor Druck schützen	Tag 20 Regelmäßig Einzelgespräche führen
Tag 21 Andere schlaue lassen	Tag 22 Visionen schaffen	Tag 23 Die Megawichtigen Ziele (MWZ) feststellen	Tag 24 Maßnahmen auf die Megawichtigen Ziele abstimmen	Tag 25 Dafür sorgen, dass die Systeme Ihre Mission stützen
Tag 26 Ergebnisse liefern	Tag 27 Erfolge feiern	Tag 28 Hochwertige Entscheidungen treffen	Tag 29 Durch Veränderungen führen	Tag 30 Besser werden

CHALLENGE 1

Bescheidenheit zeigen

*Hat Ihr Mangel an Bescheidenheit jemals Ihre Perspektive eingeschränkt oder Ihren Einfluss als Führungskraft gemindert?
Und wenn ja, hätten Sie das überhaupt bemerkt?*

Es waren zwei wichtige Tage in meiner Frühzeit als Führungskraft. Nach vier erfolgreichen Jahren als unabhängiger Verkäufer war ich vor Kurzem befördert worden und führte nun eine Gruppe von ungefähr zehn Kollegen. Die meisten von ihnen waren schon vor mir ins Team eingetreten, hatten in ihre eigenen Verkaufskompetenzen investiert, und sie weiterentwickelt und waren in mancherlei Hinsicht talentierter als ich, der beratende Außendienstmitarbeiter.

Ich hatte als neuer Vorgesetzter schon ein paar vielversprechende Führungseigenschaften bewiesen und wollte einen denkwürdigen Anfang. (Was das angeht, verspreche ich Ihnen, Sie bei dieser Einstiegs-Challenge nicht zu enttäuschen. Bleiben Sie dran!) Nachdem ich mir das Einverständnis und die Finanzierungszusage des Vice President besorgt hatte, plante ich ein zweitägiges Verkaufsstrategie-Meeting. Ich reservierte den Konferenzraum, kümmerte mich um das Catering und verpflichtete eine unserer internen Performance-Beraterinnen, eine zweitägige Schulung durchzuführen, um sicherzustellen, dass dieses Team bezüglich unserer neuesten Führungskonzepte auf dem aktuellen Stand war.

Dann kam der erste Morgen, und die Beraterin Nancy Moore und ich tauchten beide gegen 7 Uhr morgens auf. Um 8 Uhr sollte es losgehen. Ich kann mich noch gut erinnern. Ich war aufgeregt und nach einer Tasse Kaffee zu viel wie aufgedreht. (Genau genommen war in Provo, Utah, schon *eine* Tasse zu viel.) Auch Nancy war sehr viel am Erfolg der Teilnehmer gelegen, sie brachte sogar eine Platte mit wunderbar arrangiertem, frisch geschnittenem Obst für sie mit (und zwar selbst gemacht, nicht fertig gekauft). Ich war bereit für mein Debüt als Vorgesetzter. Das würde großartig werden. Gegen 8.15 Uhr trudelten die ersten Teammitglieder ein. Um 8.30 Uhr legten wir schließlich los, nachdem auch der letzte Teilnehmer erschienen war.

Ich war erbost. Es gelang mir zwar, das Meeting zu eröffnen, die Dozentin vorzustellen und meinen Platz an dem U-förmigen

Tisch einzunehmen. Aber ich musste die ganze Zeit daran denken, dass ausgerechnet an meinem ersten Tag als Führungskraft mein Team sowohl die Beraterin als auch mich nicht respektieren würde, weil wir so großzügig mit der Anfangszeit gewesen waren. Schließlich waren wir Experten für Zeitmanagement; wie konnten die bloß alle zu spät kommen und sich nicht mal entschuldigen? In mir brodelte es, und wie das meistens so ist mit einem Problem, das an mir nagt, breitete es sich immer weiter aus und entwickelte ein Eigenleben.

Den ganzen Tag über war ich fixiert auf diese massive Respektlosigkeit. Das Team wusste, dass ich wütend war, weil ich keinerlei Bemühungen unternahm, es zu verbergen. Das Konzept der Selbstregulierung und Emotionskontrolle war zu diesem Zeitpunkt nicht mal Teil meines Wortschatzes.

Die Sache gährte bis zum nächsten Morgen noch in mir. Auf dem Weg zum Büro hielt ich beim Supermarkt an, aber nicht wegen Obst oder Croissants, sondern um zehn Ausgaben der *Salt Lake Tribune* zu kaufen. Ich hatte einen Plan, und der würde legendär sein. Leadership in Aktion, Leute!

Ich betrat den Raum um Punkt 8 Uhr, unserer Anfangszeit. Zu meinem sadistischen Vergnügen waren nur wenige an ihrem Platz. Es vergingen gut zehn Minuten, ehe endlich alle dasaßen. Ich erhob mich zu dem, was ich für einen meiner wunderbarsten Führungsmomente hielt, und fing an, um den Tisch herumzugehen. Ich zog die Kleinanzeigen heraus und schmiss sie vor jeden Einzelnen hin: »Wenn ihr einen Nine-to-five-Job sucht, bei Dillard's werden Leute gesucht.« Und falls einer das nicht kapierte, verteilte ich noch gelbe Textmarker, damit sie es sich anstreichen konnten.

Das war es, was eine erfolgreiche Führungskraft ausmachte! Ich stellte etwas Wichtiges klar und würde für meine Geradlinigkeit, Kühnheit und Stärke respektiert werden. Jedenfalls schien es mir damals eine tolle Idee zu sein.

Aber statt meine Führungskompetenz anzuerkennen, standen die Leute auf, um zu gehen. Viele warfen mir Blicke zu, die Ver-

Sagen wir einfach, ich wurde nicht mit dem Bescheidenheits-Gen geboren. Damit hatte ich zu kämpfen, als ich ein frischgebackener Vorgesetzter war, und damit kämpfe ich heute noch. Ich muss wirklich daran arbeiten, mich an seinen Wert in meinen Beziehungen zu erinnern, besonders als Führungskraft.

wirrung bis hin zu blankem Vorwurf spiegelten. Andere geyten mir die Meinung, und mehr als einer drohte, auf der Stelle zu gehen. Ich tat das, was jede gute Führungskraft unter diesen Umständen getan hätte: Ich legte nach. Schließlich lag es an ihnen, nicht an mir.

Das war vielleicht nicht die beste Strategie. Nancy stand wie erstarrt da und sah ungläubig zu. Ein Kollege erklärte, das sei sein letzter Tag. Die gegen mich vorgebrachten Anschuldigungen hatten alle eine Stoßrichtung: Wie konnte der Teamleiter, der ein Führungsseminar veranstaltete, so krass gegen die Führungsprinzipien

verstoßen, die darin gelehrt wurden?

Einen solchen Moment als Muffel-Schlappe zu bezeichnen ist wahrscheinlich untertrieben. Weil das alles fast 20 Jahre her ist, habe ich nicht mehr genau in Erinnerung, wie wir es schafften, alle mal tief durchzuatmen und die Situation zu entschärfen. Ich bin sicher, es hatte mehr mit den anderen zu tun als mit mir, aber irgendwie rauchten wir uns nach ungefähr einer Stunde wieder zusammen und brachten den Tag zu Ende.

Falls Sie denken, ich hätte an diesem Morgen ein Führungs-*Mea-culpa* verspürt, irren Sie sich. Noch Tage später insistierte ich Nancy gegenüber, dass ich im Recht sei. Man muss ihr zugutehalten, dass sie sich meine absurden Rechtfertigungen geduldig anhörte. Ungefähr eine Woche später setzte sie sich dann mit mir zusammen und half mir zu begreifen, warum meine Technik mir keinen guten Dienst erwiesen hatte. Es fiel mir schwer, ihrer Argumentation zu folgen, aber ich vertraute darauf, dass sie nur mein Bestes wollte, und deshalb nahm ich mir die Lektion zu Herzen.