

# Vorbemerkung

---

In der folgenden Geschichte wurden die Namen und Orte in den meisten Fällen geändert. Dies geschah aus Respekt vor den Personen, die unerkannt bleiben wollen.

Leading Simple steht für das Führen mit Kopf, Hand und Herz. Diese Symbole sollen uns daran erinnern, stets alle drei Aspekte wirksamer Führung zu berücksichtigen:



die Aufgaben für den Kopf (was ist zu tun?),



die Hilfsmittel für die Hand (womit ist es zu tun?) und



die Prinzipien für das Herz (wie und warum ist es zu tun?).

# Prolog

---

» Menschen sind wie Musikinstrumente,  
ihre Resonanz hängt davon ab, wer sie berührt.«  
VERGIL

Fünf Vorstandsmitglieder der Gruber AG warteten gespannt. Der Mann, der die Firma aufgebaut hatte und den sie alle ehrfürchtig den »Alten« nannten, hatte sie gebeten, sich im großen Konferenzzimmer einzufinden. Das war es: Er hatte sie gebeten, er befahl fast nie etwas. Er stellte Fragen und machte Vorschläge. Oder er bat eben um etwas.

Seit der Alte die Leitung der Firma abgegeben hatte, war nichts mehr wie früher. Zwar gingen die Umsätze und die Gewinne nur leicht zurück. Aber die Stimmung wurde immer schlechter. Kaum jemand ging noch gern zur Arbeit. Einige langjährige Mitarbeiter hatten bereits gekündigt. Man hatte den Eindruck, dass es nur eine Frage der Zeit war, bis die Firma in ernststen Schwierigkeiten sein würde. Natürlich versuchte man den Grund herauszufinden. Doch eine einleuchtende Erklärung fand niemand. Sehr oft wurde allerdings gesagt, dass man bei dem Alten »wusste, wo man dran war«, und seit er gegangen sei, fehle diese Orientierung.

Und dann – nach über drei Jahren – war der Alte plötzlich wiedergekommen. Hatte Gespräche geführt mit verschiedenen Mitarbeitern.

Hatte die Situation erfasst, begriff, dass noch etwas Entscheidendes an seinem Lebenswerk fehlte.

Er sagte den Führungskräften, ihr EQ sei gesunken. Diese Abkürzung hatte er oft benutzt. Sie steht für *Effektivitätsquotient*. Der Effektivitätsquotient bestimmt, wie effektiv jemand ist, *ob jemand leistet, was er zu leisten imstande ist*, ob er erreicht, was er sich vorgenommen hat. Man gab dem Alten recht, niemand in der Firma hatte in der letzten Zeit den Eindruck, besonders effektiv gewesen zu sein.

Der Alte fuhr fort: »Wenn Sie nicht effektiv waren, dann liegt der Grund in mangelnden Führungsfähigkeiten.« Für ihn machte Führung den Unterschied zwischen Erfolg und Versagen im Leben aus. Er war zu dem Schluss gekommen, dass die Gruber AG ein Führungsproblem hatte.

Und dann kündigte er einen Superboss an: »Der kann ein Führungssystem installieren, das unabhängig von Personen funktioniert.«

Keiner wusste genau, was der Alte damit meinte. Aber man erwartete Großes von dem angekündigten Mann, hoffte, dass er Freude und Selbstbewusstsein in die Firma zurückbringen würde. Es war menschlich, dass sich jeder ein Bild malte von diesem Genie. Denn er musste genial sein, wenn der Alte so von ihm schwärmte. Wahrscheinlich einer, der anpacken konnte, wie der Alte damals.

Der Alte hatte wörtlich gesagt: »Ihr werdet endlich wissen, was Führen bedeutet. Mit diesem Wissen wird jeder von euch schnell seinen EQ steigern. Ihr werdet erreichen, was auch immer ihr euch vornehmt.«

Nun wartete also die Führungsriege im Konferenzraum auf diesen Macher, den der Alte Louis nannte. Zu dieser Führungscrew gehörten Eberhard Wehrlich, der Lagerleiter, Manuela Herzlich, die Personalleiterin, Gottfried Zucker, der oberste Buchhalter, Inge Salm, die Marketingleiterin, und Alfred Specht, der Controller.



# TEIL 1

Die Geschichte von Louis Berg

# 1 Die erste Begegnung

---

»Guten Morgen«, hörten die Wartenden eine Stimme, »ich bin Louis Berg.« Einige Sekunden vorher war die Tür aufgegangen – pünktlich um 9 Uhr 15 – und ein Rollstuhlfahrer in den Konferenzraum hereingerollt. Nun begrüßte er sie.

Die Anwesenden starrten ihn an. Die Überraschung stand ihnen auf der Stirn geschrieben. Ein Rollstuhlfahrer. Man hatte ein Führungsgenie erwartet, jemanden, der anpacken konnte. Eben ein Vorbild.

»Warum sind Sie hier?« Ihre Gedanken wurden unterbrochen durch diese kurze Frage von Herrn Berg. Schweigen. Es war ihnen peinlich, ihn so angestarrt zu haben.

»Ich frage noch einmal: Warum sind Sie hier?« Louis Berg schien jedem Einzelnen in die Augen zu sehen.

Dieses Mal hatten sie die Frage aufgenommen und dachten nach. Sie waren gekommen, weil der Alte sie gebeten hatte. Weil sie ein Führungsgenie kennenlernen wollten.

Frau Salm, die Marketingleiterin, antwortete: »Weil der Alte, also Herr Gruber, uns darum gebeten hat.«

»Und Sie haben überhaupt keine Erwartungen an mich?«, fragte Louis Berg. Für ein paar Sekunden herrschte Schweigen.

»Lassen Sie uns offen sprechen ...« Louis Bergs Stimme durchschnitt erneut ihre Gedanken. »Sie haben jemand anderes erwartet als mich. Jemanden, der als Vorbild vorausgeht und den Weg weist wie Harald Gruber. *Eine geniale Führungskraft.*« Er machte eine kurze Pause. »Für mich ist das Wort Führungs-Kraft nicht optimal. Die Beschreibung eines kräftigen Menschen trifft auf mich augenscheinlich zumindest körperlich nicht zu. Ich führe nicht mit Kraft. Statt von Führungskräften zu sprechen, schlage ich vor, wir sagen »Leader«. Dieses Wort symbolisiert für mich ein Führen ohne Kraft, ohne Kampf. Trotzdem – oder gerade deshalb – hat mein Freund Harald mich gebeten, hierherzukommen. Er hat diese Firma aufgebaut, eine fantastische Leistung. Aber als er vor drei Jahren in den Ruhestand ging, da zeigte sich plötzlich, dass er überall fehlte. Er wartete drei Jahre ab, um seinen Nachfolgern eine Chance zu geben. Aber die Stimmung wurde immer schlechter. Die meisten haben den Spaß an ihrer Arbeit verloren. Es

gab Streit und einige bewährte Mitarbeiter haben gekündigt. Als Visionär kann Harald Gruber sehen, dass Sie auf dem direkten Weg in eine Krise sind.«

Die Anwesenden nickten zustimmend. Sie wussten: Was der Mann im Rollstuhl da sagte, stimmte absolut.

Er fuhr fort: »Dann ist er zurückgekommen und hat mit Ihnen und verschiedenen anderen Gespräche geführt. Er wollte herausfinden, wo das Problem liegt. Es zeigte sich, dass keiner genau weiß, was von ihm erwartet wird. Es fehlt Orientierung. Fast jeder hier vermisst Gruber.«

Der Mann im Rollstuhl konnte in den Gesichtern seiner Zuhörer sehen, dass der Alte ihnen tatsächlich sehr fehlte. Er erklärte: »Sie alle kennen das Kürzel EQ, es steht für Effektivitätsquotient.«

»Natürlich«, unterbrach ihn Eberhard Wehrlich, der Lagerleiter. »Der EQ bestimmt, wie effektiv jemand ist. Ob er leistet, was er imstande ist zu leisten. Und ob er umsetzt, was er sich vornimmt.«

»Und ist Ihnen das weitgehend gelungen? Haben Sie geleistet, wozu Sie in der Lage sind? Und haben Sie umgesetzt, was Sie sich vorgenommen haben?«, fragte Louis Berg.

Die Führungskräfte schüttelten verlegen die Köpfe. »Warum nicht?«, erkundigte sich Herr Berg.

Sie dachten einen Moment nach. Dann meldete sich Frau Herzlich, die Personalleiterin, zu Wort: »Der Alte, also Herr Gruber, sagt immer: »Wenn Sie nicht effektiv waren, dann liegt das an mangelnden Führungsfähigkeiten.« Ich habe aber den Zusammenhang nie ganz klar verstanden. Ich meine, es liegt eher an der schlechten Stimmung hier.«

»Wo würden Sie auf einer Skala von 1 bis 10 Ihre Effektivität der letzten Monate einordnen? 1 wäre sehr ineffektiv und 10 äußerst effektiv. Wie viel von dem, wozu Sie in der Lage sind, haben Sie wirklich geleistet?«, fragte der Mann im Rollstuhl.

»Maximal 4«, sagte Frau Salm. »Bei mir war es eine 5«, murmelte Herr Zucker, der Buchhalter. »Eine 3«, sagten andere.

Louis Berg erklärte ernst: »Wo auch immer Sie Ihre Effektivität eingeordnet haben, dort ist auch Ihre Führungsfähigkeit einzuordnen. Wenn Ihre Effektivität eine 4 verdient, dann verdient auch Ihre Führungsfähigkeit eine 4. Wenn Ihre Effektivität eine 9 verdient, dann verdient auch der Grad Ihrer Führungsfähigkeit eine 9. Was ich Ihnen damit sagen möchte: *Der Grad an Effektivität, den Sie in Ihrem Leben erfahren, steht in direkter Proportion zu Ihrer Führungsfähigkeit.*«

Manuela Herzlich meldete sich nachdenklich zu Wort: »Ich glaube, ich beginne es zu verstehen. Aber das würde ja heißen, dass letztlich die Fähigkeit zu führen den großen Unterschied ausmacht im Job.«

»Nicht nur im Job«, ergänzte der Mann im Rollstuhl. »Was wir hier besprechen, gilt für *jeden* Bereich unseres Lebens: für Partnerschaften, Freundschaften, in Vereinen, in der Kirche ... Immer ist Führung der entscheidende Faktor.« Er schrieb groß auf das Flipchart:

Die Fähigkeit zu führen ist der Unterschied zwischen Erfolg und Versagen und damit zwischen einem erfüllten Leben und frustrierender Mittelmäßigkeit.

Louis Berg ließ den Satz einwirken. Dann fuhr er fort: »Menschen haben sehr viel Energie, wir können auch sagen: Möglichkeiten. Der größte Teil dieser Energie wird verschwendet, weil sie nicht gebündelt wird. Die meisten ahnen nicht einmal, was sie erreichen könnten, wenn sie effektiv mit ihrer Energie umgehen würden. Und hier setzen Leader ein: *Sie bündeln Möglichkeiten. Führung bündelt Energie.* Wirkungsvolle Leader sind effektiv, weil sie verschiedene Möglichkeiten für ein Ziel zusammenbringen. Sie verhindern, dass Energie ziellos vergeudet wird.«

Louis Berg konnte sehen, wie es in seinen Gesprächspartnern arbeitete. Sie sahen einander kurz fragend an, dann nickten sie. Er wusste nun, sie hatten es verstanden. Als wenn sie seine Beobachtung bestätigen wollte, meldete sich Frau Herzlich: »Also hängt mein Erfolg im Leben letztlich davon ab, ob ich erfolgreich führen kann. Wenn man das bedenkt, dann habe ich mich viel zu wenig damit befasst, erfolgreich zu führen ...«

»Wir hätten mehr vom Alten lernen sollen, solange er noch hier war«, warf Herr Wehrlich ein. »Der konnte wirklich führen.«

»Aber Harald Gruber ist zu alt, um noch einmal die Tagesgeschäfte aufzunehmen. Er will, dass ein System geschaffen wird, das ihn er setzt. Ein von Personen unabhängiges System.« Louis Berg legte eine kurze Pause ein. Er las es in ihren Gesichtern: Für sie blieb unvorstellbar, dass irgendwer oder irgendetwas ihren verehrten Harald Gruber ersetzen könnte.