

# Inhaltsverzeichnis

1	Die 3 Erfolgsfaktoren der Führung	7
2	Nur die Nummer 1 ist die Nummer 1	13
3	Leaders eat first	19
4	Infinitesimal	25
5	Das Freundlichkeitssyndrom	31
6	Der Test	39
7	Das Firmament Konzept	45
8	Asymmetrische Führung	51
9	Der kleine Bruder von erfolglos	59
10	Karriere ist kein Klettergerüst	63
11	Charisma zum Frühstück	69
12	Die Hölle der Selbstführung	77
13	Schneller!	83
14	Capus-Laterem-Doctrina	89
15	Gewinner	95
16	Psychologische Unsicherheit	101
17	Narzissmus fördert Strahlkraft	107
18	Glaubenssätze	113
19	Home Sweet Homeoffice	121

20	Vom Umgang mit Gewerkschaftsvertretern	127
21	Warum nicht ein guter Mensch sein?	133
22	Loyale Mitarbeiter	139
23	GenZ	143
24	Zuhören	149
25	Keine Zeit	155
26	Letzter	161
27	Anerkennung	167
28	Wenn Führung etwas verändern könnte	175
29	VUCA von draußen ins Büro holen	181
30	BANI für Mitarbeiter	187
31	Arschloch sein	193
32	Regeln	199
33	Der Puls des Unternehmens	207
34	Geheimtipp: Führungsstile mixen	211
35	Die Weinprobe	217



ForwardVerlag

# Vorwort

*„Führung spielt eine entscheidende Rolle für unser Leben und unser Wohlbefinden.“*

---

Thomas Belker

Ich habe als Mitarbeiter, als „Führungskraft Sandwich“ (zwischen den Hierarchiestufen) und als Vorstand meine Erfahrungen gesammelt. Dabei habe ich viele Führungsstile ausprobiert, wie kooperative, transformationale, transaktionale, situative, charismatische, partnerschaftliche, laissez-faire, couragierte, shared. Bei Start-ups und in Konzernen.

Es gibt viele kluge Bücher darüber, wie Führung sein sollte. Aktuell kannst du aus 13.000 deutschsprachigen Titeln wählen. Aber was passiert morgen früh, wenn du dich als Führungskraft müde, gestresst, überfordert, ausgetrickst, im Stich gelassen fühlst oder einfach nur mit dem linken Fuß aufgestanden bist? Oder wenn deine Führungskraft so aufwacht? Oder auch nur die Führungskraft deiner Führungskraft?

In meinem Buch möchte ich eine einzigartige Perspektive auf das Thema bieten. Wie fühlt sich Führung heute für dich und mich konkret an? Ich teile meine persönlichen Erfahrungen mit dir, erzähle wahre Geschichten und helfe, Lösungen zu finden. Dabei verlasse ich mich nicht auf vermeintlich goldene Regeln. Das Buch thematisiert warum.

Freue dich auf 35 Führungssituationen. Jedes Kapitel ist in sich abgeschlossen und präsentiert große und kleine Heldinnen und Helden,

die sich in der Realität beweisen müssen. Obwohl die Kapitel eigenständig für sich stehen, fügen sie sich zu einer zusammenhängenden Geschichte zusammen. Du blickst auf ein Unternehmen, in dem Charaktere auftauchen, sich entwickeln und wieder verschwinden. Das Buch zeigt verschiedene Führungsstile und Managementansätze, Konflikte zwischen den Generationen, den Hierarchieebenen und den Einfluss der Führung auf das Privatleben. Es verdeutlicht die Einzigartigkeit von Frauen und Männern. Du wirst Zeuge, wie Menschen sich verstricken und wieder herausfinden, oder eben nicht. Du erlebst Wärme und hilfreiche Hände, aber auch Kälte und Ablehnung. Für einen besseren Überblick findest du hinter dem folgenden QR-Code ein Organigramm mit allen Charakteren der Geschichten. Nutze dies, um immer mal wieder nachzuschlagen, was die einzelnen Personen ausmacht und in welcher Beziehung sie zueinander stehen:



Wenn du zum Schluss auf das Gesamtbild zurückschaust, wirst du einen anderen Blick auf die Menschen in deinem eigenen Umfeld haben. Mit mehr Verständnis, Mitgefühl und Geduld und mit mehr Wissen, was geht und was nicht!

Lass uns das Thema Führung zur Herzensangelegenheit machen! Auch wenn es keine universelle Lösung gibt, wirst du deinen eigenen Weg finden, erfolgreich zu führen und dabei menschlich zu bleiben. Und ebenso, erfolgreich auf deine Führungskräfte einzuwirken und auch dabei menschlich zu bleiben.

Ich hoffe, mein Buch bietet dir Inspiration und Unterstützung auf deinem Weg.

Dein Thomas Belker

# 1

## Die 3 Erfolgsfaktoren der Führung

*„Man muss am Rande des Wahnsinns  
arbeiten.“*

---

Jack Welch

*Was ist das Ziel? Wer ist der Feind? Was sind die Hindernisse? Wo kann man Stellung beziehen?* Jens kaut genüsslich auf dem Krabbencocktail, lässt seinen Blick durch den Saal schweifen und analysiert das Schlachtfeld. Er steht an einem dieser unverbindlichen Foyer-Tische im Saal des Kölner Maritim, das der Bundesverband Software & IT für sein Branchentreffen gemietet hat. Grundsätzlich verachtet er solche Kuschelveranstaltungen, aber sein Chef hat ihm aufgetragen, die Konkurrenz zu checken, das Netzwerk zu erweitern, neue Kontakte zu akquirieren. Also ist er hierher marschiert. Befehl ist Befehl – keiner weiß das besser und legt mehr Wert auf die Einhaltung der Hierarchie als Hauptmann Jens Kuhnert. Sein Blick fällt auf Andreas Schimansky, den korpulenten Vertriebsleiter eines ihrer Partnerunternehmen, der mit einem Teller in der Hand und zusammengekniffenen Augen um sich blickt. Ihre Blicke treffen sich und Schimanskys Gesicht hellt sich auf. *Ach Kacke*, denkt Jens und versucht schnell noch woanders hinzuschauen, aber Schimansky hat ihn schon gespottet und watschelt zielsicher auf ihn zu.

„Sie waren bei der Bundeswehr?“, fragt Jens ungläubig.

„Kapitänleutnant Schimansky, zu Ihren Diensten“, sagt Schimansky, als er vor Jens grinsend salutiert und die Hacken übertrieben zusammenschlägt. Jens hasst es, wenn der Institution, die für Sicherheit und Frieden dieses Landes sorgt, nicht genügend Respekt entgegengebracht wird, aber sein Erstaunen behält die Oberhand. Kapitänleutnant? Das hätte Jens nicht erwartet, damit gehört Schimansky dem gleichen Dienstgrad an. Er hätte ihn nie als gleichwertig betrachtet, aber jetzt fühlt er sich genötigt, ihm doch ein wenig Wertschätzung entgegenzubringen. Trotzdem fällt es ihm schwer, sich Schimansky mit seiner rundlichen, untersetzten Statur in einer Marineuniform vorzustellen.

„Ich weiß, was Sie sich jetzt fragen: Wie hat der Schimansky jemals durch die Luken an Deck gepasst?“

Jens nickt ungewollt, denn tatsächlich beschäftigt ihn diese Frage.

„Nun, ich sah nicht immer so aus“, sagt Schimansky und holt sein Portemonnaie heraus. Er fischt ein Foto aus der Innenlasche und hält es Jens unter die Nase. Darauf ist ein stämmiger, athletisch geformter Schimansky in jungen Jahren und Uniform zu sehen. Das Bild zwingt Jens weitere Achtung für Schimansky ab.

„Was ist passiert?“, rutscht es Jens heraus, als er den Schimansky auf dem Foto mit dem vergleicht, der vor ihm steht. „Zu viele Geschäftsessen, würd ich sagen“, entgegnet Schimansky ungeniert und tätschelt liebevoll seine Wampe. Mit einem Blick auf das Buffet ergänzt er grinsend: „Und zu viele Branchentreffs.“

Da müssen beide lachen. *Doch gar nicht so verkehrt der Schimansky*, denkt Jens erstaunt. Mehr über sich selbst als über Schimansky.

Irgendwann stellt er fest, dass Schimansky und er zu den letzten Gästen zählen, offensichtlich hat er sich verquatscht. Das passiert ihm selten. Er ist kein Schwätzer, sondern ein Macher. Der Mann fürs Grobe. Er trifft auf solchen Veranstaltungen allerdings selten jemanden, mit dem er in seiner militärischen Laufbahn schwelgen kann. Durch die Erinnerung an goldene Zeiten euphorisiert lässt er sich von Schimansky entgegen seiner Gewohnheit an die Bar des Maritims einladen. Nach dem ersten Drink wechseln sie vom Sie zum du und laden den Gesprächsstoff nach. Die Gemeinsamkeiten

häufen sich: Kosovo, Afghanistan, Irak. Schimansky wird ihm immer sympathischer. Der stört sich nicht an Jens' schroff-autoritärer Haltung, die bei Kollegen des Öfteren auf Missfallen trifft. Er lacht sogar über Jens' geliebte Bundeswehrwitzchen. So wie er über alles zu lachen scheint. Wenigstens braucht Jens kein Blatt vor den Mund zu nehmen. Durch ein Zitat von Stephen Covey, das Andreas in Bezug auf den NATO-Truppenabzug aus Afghanistan bringt, landen sie thematisch bei klassischen Management-Weisheiten.

„Covey ist schon clever, ich mein, deswegen zählen die *7 Wege zur Effektivität* ja auch zu den Klassikern, die man gelesen haben muss. Aber weißt du, er denkt nicht weit genug.“

„Ach nein?“

„Nein, er sagt zum Beispiel, dass man die Kontrolle über sein Schicksal übernehmen soll, aber das reicht nicht, um schlagkräftig zu führen. Man muss ebenso die Kontrolle über das Schicksal der Mitarbeiter übernehmen. Als Truppenführer bist du schließlich für das Schicksal deiner Kompanie verantwortlich.“

„Aha. Wie setzt du das bei dir in der Abteilung um?“

„Eine nie endende Reihe an Aufgaben und knappen Deadlines, um Tagträumereien im Keim zu ersticken. So werden potenzielle Faulpelze systematisch ausgeräuchert, sodass am Ende nur noch die Soldaten im Team sind, die Druck aushalten.“

„Du unterziehst deine Mitarbeiter einem permanenten Stresstest, indem du ihnen stets zu wenig Zeit lässt?“

„Exakt. Es ist wie bei den unangekündigten Übungen zum Gefechtsalarm mitten in der Nacht früher in der Kaserne. Das diente auch dazu, den Kadetten permanente Bereitschaft für den Ernstfall anzugewöhnen.“

„Es diente aber auch der Erheiterung der Offiziere.“

Wieder müssen beide lachen.

„Mein Dienst für unser Land hat mir jedenfalls unmissverständlich vor Augen geführt: Diamanten entstehen nur unter Druck. Und

zwar kontinuierlichem. Kurze Stressphasen reichen nicht, um langfristig besser als die Konkurrenz zu werden. Der Feind schläft nicht. Deswegen musst du der Kompanie stets mehr abverlangen, als sie von sich aus bereit ist, zu geben. Nur so kannst du alles aus den Kadetten herausholen.“

„Das klingt, als wolltest du sie auspressen wie eine Zitrone“, haut ihm Andreas auf den Rücken und lacht schon wieder sein gellendes Lachen. Jens lässt sich davon nicht irritieren.

„Marktwirtschaft ist wie Krieg. Nur die Munition ist eine andere. Dieser ganze Optimierungswahn im Management ist reines Überlebenstraining. Nur der Stärkere überlebt. Im Prinzip vermitteln Covey und alle anderen Managementdenker Überlebensstrategien. Es geht halt nicht um geopolitischen Bodengewinn wie im Irak, sondern um ökonomischen. Die Grundsätze sind jedoch die gleichen. Nimm zum Beispiel Jack Welch.“

„Der von GE? Wie kommst du jetzt auf den?“

„Der hat gesagt: ‚Man muss am Rande des Wahnsinns arbeiten.‘ Er hat seine Topleute aufs Äußerste unter Beschuss genommen und ihren puren Überlebensinstinkt am Markt herausgefordert. Dabei hat er zwei von drei Leuten für eine Stelle verbrannt, aber der Letzte besaß danach Nerven aus Stahl. Solche Leute braucht es. Meine Meinung.“

„Du hast dir dein Programm also bei Jack Welch, einer wegen seiner Gnadenlosigkeit berühmtesten Industrie-Ikone, abgeschaut?“

„Nicht doch. Das war jetzt nur ein Beispiel. Unter uns gesagt, sind mir die Coveys, Welchs und Bezos dieser Welt viel zu umständlich.“

„Zu umständlich? Wobei?“

„Na ja, Amazon-Gründer Jeff Bezos brauchte ein ganzes Buch, um alle E-Mails mit seinen Weisheiten an seine Mitarbeiter zu sammeln. Welch konnte sich immerhin auf acht Prinzipien reduzieren, Stephen Covey, der Selbsthilfe-Guru, kam auf sieben, aber das ist immer noch zu viel. Statt der Top-10-Tipps, die Land auf, Land ab zu lesen sind, erfordert es meiner Ansicht nach nur drei Eigenschaften, um es in der Führung zu Ergebnissen zu bringen.“



Jens stellt zufrieden fest, dass Andreas ihm an den Lippen hängt. Er ist stolz auf seine Theorie und wartet auf die Frage, die jetzt kommen wird.

„Und welche drei Eigenschaften sind das?“

Jens schaut sich einmal verschwörerisch in der Bar um, ob ihnen auch tatsächlich niemand zuhört. Schließlich will er nicht, dass der Feind von seiner Strategie Wind bekommt.

„Die drei E“, beugt er sich zu Andreas hinüber.

„Die drei E?“, schaut ihn dieser ahnungslos an.

„Enthusiastisch, energetisch und emphatisch. Enthusiastisch meint, du musst ein Hurra und glühende Begeisterung entfachen. Energetisch heißt, du darfst nie die Energie für die Zielerreichung verlieren, und sitzt den Kadetten stets mit großer Bestimmtheit im Nacken, damit sie weitermarschieren.“

„Ja, leuchtet mir ein. Und was meinst du mit empathisch?“

„Nicht *empathisch*, *emphatisch*. Das heißt, du erhöhst mit allem Nachdruck und großer Bestimmtheit kontinuierlich den Druck.“

„Das funktioniert? Also langfristig? Brennen die Leute nicht irgendwann aus oder wechseln das Unternehmen, weil ihnen der Stress zu groß ist?“

„Die bekommen kaum Gelegenheit, an so etwas zu denken, weil sie so mit ihren Aufgaben beschäftigt sind. Im Überlebensmodus denkst du auch nur an den nächsten Tag, weil du kaum mehr Kapazitäten besitzt. Und wenn einer sich über zu viel Stress beschwert, erinnere ich ihn daran, dass ‚Stress‘ nur ein anderes Wort für ‚Arbeit‘ ist. Und was das Ausbrennen angeht: Es rücken immer Leute nach. Wenn jemand dem Druck nicht standhält, ist er nicht für den Kampf gemacht und sollte sich eine andere Beschäftigung suchen.“

„So bildest du also die ökonomischen Spezialeinheiten der Zukunft aus?“, fragt Andreas mit einem bösen Grinsen, das Jens bisher noch nicht an ihm entdeckt hat.

„Führung ist kein Beliebtheitswettbewerb“, zuckt Jens mit den Schultern. „Natürlich schwört man die Soldaten zu Beginn auf den

Sieg ein. Das ist der Enthusiasmus-Teil. Wenn sie dann einmal im Hamsterrad sind, folgt die Einschüchterung und schließlich die Emphase.“

„Also steht energetisch bei deinen drei E eigentlich für Einschüchterung?“

„So könnte man das sehen“, gibt Jens grinsend zu. „Aber das darf beim Kadetten selbstverständlich nicht so ankommen. Die Taktikwechsel von Enthusiasmus zu Einschüchterung zur Emphase, also der kontinuierlichen Druckerhöhung, müssen fließend verlaufen.“

„Verstehe“, nickt Andreas und nippt an seinem zweiten Drink.

---

Während Jens am nächsten Tag mit schwerem Schädel in seinem Büro sitzt und nur noch mehr rumbrüllt als sonst, watschelt Andreas vergnügt in das Büro seines neuen Arbeitgebers. Denn Andreas dient seit Kurzem unter einem anderen General. Wie der Zufall es will, plant dieser gerade eine Offensive gegen Jens' Streitkräfte.

„Und? Wie steht es um die Konkurrenz?“, fragt der neue Chef.

„Keine Bange“, winkt Andreas glucksend ab. „Die arbeiten sich von allein tot. Ich sehe keinen Handlungsbedarf. Im Zweifel könnten wir einige Leute unter Marktwert abwerben.“

Jens hat bei seiner Sondierung des Schlachtfeldes nicht auf Überläufer geachtet. *Tja, sinniert Andreas, Jens, alter Soldat, life is hard; it's harder if you're stupid.*

*„Life is hard; it's harder if you're stupid.“*

---

John Wayne