

**Marcus Buckingham, Curt Coffman**

# **ERFOLGREICHE FÜHRUNG GEGEN ALLE REGELN**

**Wie Sie wertvolle  
Mitarbeiter gewinnen,  
halten und fördern**

4., aktualisierte und erweiterte Auflage



# Inhalt

<b>Vorwort</b> . . . . .	9
<b>Einleitung zur deutschsprachigen Ausgabe</b> . . . . .	13
<b>Einleitung: Die alten Regeln haben ausgedient</b> . . . . .	19
<b>1. Der Maßstab</b> . . . . .	23
Desaster vor den Scilly-Inseln . . . . .	23
Der Maßstab . . . . .	27
Die zwölf Items im Praxistest . . . . .	33
Ein Fallbeispiel . . . . .	41
Die Bergtour . . . . .	46
<b>2. Das Gravitationsfeld großer Manager</b> . . . . .	57
Worte der Weisen . . . . .	57
Was gute Führungskräfte begriffen haben . . . . .	59
Was gute Führungskräfte tun . . . . .	61
Die vier Schlüssel . . . . .	71

<b>3. Schlüssel Nr. 1:</b>	
<b>Talentsuche</b>	74
Was gute Manager unter »Talent« verstehen	74
Der Stoff, aus dem Erfolge sind	75
Schnellstraßen des Gehirns	84
Fertigkeiten, Wissen und Talente	89
Die Welt aus Talentsicht	101
Wie gute Führungskräfte Talent suchen und finden	109
Ein Wort vom Coach	115
<b>4. Schlüssel Nr. 2:</b>	
<b>Auf die richtigen Ziele kommt es an</b>	117
Management aus der Distanz	117
Vorsicht, Falle!	120
Faustregeln	128
Wofür werden Führungskräfte eigentlich bezahlt?	143
<b>5. Schlüssel Nr. 3:</b>	
<b>Auf die Stärken kommt es an</b>	150
Das Gute verstärken	150
Das Märchen von der Transformation	153
Gutes »Casting« ist alles	157
Management nach dem Prinzip der Ausnahme	160
Die besten Mitarbeiter verdienen die meiste Aufmerksamkeit	163
Schwächen umschiffen	176

<b>6. Schlüssel Nr. 4:</b>	
<b>Auf die richtige Abstimmung kommt es an</b> . . . . .	190
Der blinde Aufstieg . . . . .	190
Eine Sprosse muss nicht unbedingt zur nächsten führen . . .	195
Jede Rolle braucht Vorbilder . . . . .	197
Drei Geschichten und eine neue Laufbahn . . . . .	207
»Hart, aber herzlich«:	
Die Kunst der Härte zum richtigen Zeitpunkt . . . . .	224
<b>7. Die vier Schlüssel im Gebrauch – eine praktische Anleitung.</b> . . . . .	232
Die Kunst, beim Vorstellungsgespräch talentfündig zu werden . . . . .	233
Leistungsmanagement . . . . .	241
Schlüssel in den Händen der Mitarbeiter . . . . .	249
Generalschlüssel . . . . .	255
<b>Aller Anfang ist schwer</b> . . . . .	260
<b>Anhang</b> . . . . .	263
Anhang A: Der Gallup-Weg zum Geschäftserfolg . . . . .	263
Anhang B: Die Meinung der Besten . . . . .	268
Anhang C: Talente – eine Auswahl . . . . .	269
Anhang D: Die zwölf Items und ihre Entstehungsgeschichte . . .	272
Anhang E: Die Meta-Analyse . . . . .	274
<b>Danksagungen</b> . . . . .	290
<b>Register</b> . . . . .	293



Während der letzten 25 Jahre hat Gallup über 80 000 Führungskräfte befragt, wobei die jeweils eineinhalbstündigen Interviews zunächst auf Band aufgenommen und später schriftlich protokolliert wurden.

Diese Führungskräfte stammten aus den unterschiedlichsten Hierarchieebenen – Topmanager gehörten ebenso dazu wie Führungskräfte der mittleren Ebenen und Vorgesetzte aus vorderster Front. Allen gemeinsam aber war die Personalverantwortung, wie umfangreich auch immer. Wir konzentrierten unsere Untersuchung auf die besonders Erfolgreichen, also jene, die aus den Talenten ihrer Unterebenen das meiste herausholten. Dabei interessierte uns vor allem die Frage, ob diese Manager – jenseits der offenkundigen Unterschiede im Führungsstil – denn irgendetwas verband – und falls ja, was.

Wie sich zeigte, sind die Ansätze und Vorstellungen dieser Topleute im Grunde recht unkompliziert. Die Umsetzung freilich hat ihre Haken. Genau dies unterscheidet ihr Vorgehen von den gängigen Managementweisheiten, die in der Praxis zwar problemloser handhabbar, aber auch viel ineffektiver sind. Man hat es ganz klar leichter, wenn man so tut, als besitze jeder Mitarbeiter unbegrenzte Möglichkeiten. Es ist bequemer, sich vorzustellen, dem Mitarbeiter könne am allerbesten dadurch geholfen werden, dass man seine Schwächen ausmerzt. Es ist leichter, nach dem Motto »Behandle andere so, wie du dich selbst gern behandelt sehen würdest« zu verfahren. Und es ist auch leichter, alle rigoros gleich zu behandeln, um nur ja jedem Vorwurf der Unfairness und der »Günstlingswirtschaft« zu entgehen. Die gängigen Führungsprinzipien sind eben bequem, so verführerisch einfach.

Nicht so das, was den Erfolg der Besten ausmacht. Ihre Praxis ist anspruchsvoll. Sie verlangt vom Manager Disziplin, Augenmaß, Vertrauen und – vor allem – eine Bereitschaft zur ganz individuellen Behandlung eines jeden Mitarbeiters. Mit großen Theorieentwürfen, mit Standard- oder Zauberformeln sollten Sie in diesem Buch also nicht rechnen. Wohl aber mit Einsichten in das, was man Talent beziehungsweise Begabung nennt. Und Sie erfahren von diesen »Topstars« ganz konkret, wie sie vorgehen, um dieses Potenzial systematisch in Leistung umzusetzen. Die wirkliche Herausforderung liegt freilich darin, diese Erkenntnisse in den *eigenen* Führungsstil einzubauen und für sich fruchtbar zu machen – jeden Tag, Mitarbeiter für Mitarbeiter.

Wir alle wissen, dass die moderne Welt durch Veränderung geprägt ist. Wir wissen, dass die Unternehmen im Umbruch sind und heute der, morgen jener Führungsstil Konjunktur hat. Umso mehr hat uns das Dauerhafte, Beständige interessiert. Dieses wollten wir herausfiltern, indem wir Profis und ihren Mitarbeitern intensiv zuhörten. Gibt es etwas, das talentierte Mitarbeiter *immer* brauchen, um produktiv zu sein? Gibt es etwas, das ein guter Vorgesetzter *immer* braucht, wenn er aus fähigen Mitarbeitern das Optimale herausholen will? Gibt es also gleichsam zeitlose Geheimnisse dafür, wie man begabte Mitarbeiter finden, ans Unternehmen binden und voll zur Entfaltung bringen kann? Und wenn ja – was sind das für Konstanten? So lauteten unsere Ausgangsfragen. Lesen Sie nun, welche Antworten wir fanden.