

# Wahrhaftig führen

WE-CARE-LEADERSHIP



Foto: Francesca Schellhaas/photocase

Wer möchte das nicht: eine Führungskraft sein, die Spuren hinterlässt? Die kraft ihrer Persönlichkeit andere inspiriert und beeindruckt? Die also nicht bloß Chef ist, sondern ein Leader, der wahrhaftig führt? Um das zu erreichen, gilt es einige Prinzipien zu befolgen – allen voran die Devise „We care“.

**Preview:** ► Führung praxisnah definiert: Warum die Devise „We care“ zum Verständnis einer guten Führungskraft gehört ► Die Macht der kleinen Dinge: Wie Führungskräfte im Alltagsgeschehen große Wirkung entfalten ► Rückgrat zeigen: Was das bedeutet ► „The buck stops here“: Warum Harry S. Truman diesen Leitspruch wählte ► Leadership-Prinzip Humor: Wieso viele Chefs zum Lachen in den Keller gehen – und warum das fatal ist ► Papst Franziskus und der Dalai Lama: Was beide verbindet ► Wortklauben erwünscht: Warum wahre Leader akribisch ehrlich sind ► Führen und Liebe: Wie passt das zusammen?

■ Sind Sie ein guter Autofahrer? 94 Prozent der europäischen Autofahrer beantworten diese Frage mit „ja“. Das liegt daran, dass all diese Fahrer „gutes Fahren“ mit einer Eigenschaft verbinden, die sie selbst zu besitzen glauben. Wer gut im Einparken ist, definiert gutes Fahren über das Einparkenkönnen. Wer geschickt überholt, sieht darin den Beweis für gutes Autofahren. Und wer vorsichtig und seit Langem unfallfrei fährt, definiert hierüber gutes Fahren, auch wenn er allen sportlichen Fahrern mit seinem Stil das Nervenkostüm ruiniert.

Ähnlich verhält es sich mit dem Thema Führung. Jeder, der führt, weiß zwar, was das für ihn bedeutet. Doch bittet man Führungskräfte, auf den Punkt zu bringen, was Führung eigentlich ist, zählen sie meistens auf, welche Tätigkeiten sie ausüben. Das aber hat nichts mit einer Definition von Führung zu tun – schon gar nicht mit einer Definition, in der sich verschiedene Facetten von Führung widerspiegeln können. Dabei ist

eine solche Definition enorm wichtig. Denn die Definition von Führung ist der Maßstab, an dem jeder feststellen kann, ob jemand eine gute Führungskraft ist. Eine gute Definition stellt zudem klar, wodurch sich eine echte Führungskraft von einem bloßen hierarchischen Vorgesetzten unterscheidet, der keine Führungsqualitäten besitzt.

Ein Vorschlag, wie sich Führung praxisnah definieren lässt: *Führung heißt, die Energie der Mitarbeiter auf Handlungen auszurichten, um einen von der Führungskraft gewünschten Zustand in der Zukunft zu erreichen, und die Energie der Mitarbeiter auf Dauer zu mehren.* Kurz gesagt: *Führung heißt, Energie auszurichten und auf Dauer zu mehren.*

### **Beeindruckende Leader führen mit der Haltung „We care“**

Wer Führung so versteht, sieht sofort: Das Handwerkszeug einer Führungskraft, Tools und Techniken, sind nur ein Teil der Führung. Der andere Teil ist die Haltung der Führungskraft, genauer: ihre *Geisteshaltung* und ihre Einstellung gegenüber den Mitarbeitern. Gute Führung zeigt sich weniger in der Art, wie eine Führungskraft Prozesse aufsetzt, Projekte managt und Probleme löst. Sie zeigt sich vor allem in der Art, wie eine Führungskraft auf andere Menschen zugeht, sie für sich gewinnt und sie dazu bringt, ihr nicht nur zu folgen, sondern ihr *gerne* zu folgen – positiv aufgeladen, die eigenen Ressourcen entfaltend, mit Energie.

Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter zu inspirieren und mitzuziehen vermögen, sind meist solche, die nicht nur ihren persönlichen Erfolg und ihre eigene Karriere als sinnstiftend erleben. Ihnen geht es noch um etwas anderes: Sie wollen das Beste in anderen Menschen wecken. Die Grundhaltung solcher Leader lässt sich so zusammenfassen: *We care.*

We-Care-Leader überlegen an jedem Tag, was sie tun können, um die Lebensenergie ihrer Mitarbeiter zu steigern – und handeln entsprechend. Jeder von uns erinnert sich sicher an einige besondere Lehrer an seiner Schule – Lehrer, die es mit ihrer Art und Ausstrahlung verstanden haben, ihre Schüler für ihr Fach und fürs Lernen zu begeistern. Ähnlich wie diese Lehrer regen gute Manager kraft ihrer Persönlichkeit ihre Mitarbeiter zum persönlichen Wachstum an. Zudem entwerfen sie ein klares Bild, was sie im Unternehmen erreichen wollen, und sorgen dafür, dass ihre Mitarbeiter immer wissen, wo sie gemeinsam mit diesen hin möchten. Gleich einem Leuchtturm senden sie immer wieder Signale, um die Richtung zu markieren und die Energie der Mitarbeiter entsprechend zu lenken.

### **Auf kleine Dinge achten – und große Wirkung entfalten**

Auf diese Weise hinterlassen We-Care-Leader Spuren. Ihre Mitarbeiter können auf die Frage „Welche positiven Veränderungen wurden mit Ihrem Chef erreicht?“ eine klare Antwort geben – und sie denken mit Dank-



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter [www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast) als Audiodatei heruntergeladen werden.

barkeit und Loyalität an ihre Führungskraft. Dabei sind es oft gar nicht die großen, heroischen Taten, die dazu führen, dass eine Führungskraft bleibenden Eindruck hinterlässt. Vielmehr sind es die kleinen Momente des Alltags, in denen sich Führungskräfte durch vorbildliches Verhalten als echte Leader erweisen können. We-Care-Leader folgen ganz von selbst der Devise „Beginne, auf die kleinen Dinge zu achten – und die Gesamtwirkung wird eine große sein.“

Im Großen wie im Kleinen richten sich herausragende Führungspersönlichkeiten dabei nach Prinzipien, die selbstverständlich erscheinen mögen, im Management jedoch viel zu selten beherzigt werden. Beispielsweise zeigen sie Demut, das heißt: Sie stellen sich nicht im Geiste hochmütig über ihre Mitarbeiter, nur weil diese es nicht wie sie selbst zu äußerem Reichtum, Titel, Besitz und Macht gebracht haben. Sie bewerten andere

Menschen nicht nach dem Nutzen, den sie ihnen bringen könnten, und nicht nach dem Verstand, den sie haben, sondern nach ihrer Herzensbildung. Auch werten We-Care-Leader selbst leistungsschwache Mitarbeiter nicht grundsätzlich ab. Natürlich akzeptieren sie nicht die schlechten Leistungen – aber sie akzeptieren den dahinter stehenden Menschen. Einige weitere wichtige Prinzipien von We-Care-Leadern sind:

**1. Das Leadership-Prinzip „Rückgrat“.** Was „Rückgrat“ bedeutet, lässt sich sehr gut an einer tatsächlich erlebten Situation schildern: In einer Runde von 36 Managern und dem Vor-

stand stand einer der Manager nach längerem Schweigen auf. Er sagte dem Vorstand auf dessen zuvor gestellte Frage etwas, das alle in der Runde dachten, aber keiner auszusprechen wagte. Der Manager hatte nicht sofort reagiert, sondern wie alle anderen abgewartet. Irgendwann spürte er, dass niemand die Antwort geben würde. Er wusste aber, wie wichtig es für das Unternehmen war, dass die schwelenden Probleme angesprochen und diskutiert wurden. Also stand er auf und sagte, was zu sagen war. Man hätte anschließend das Fallen einer Stecknadel hören können ...

### Gute Führung heißt auch: Ängste überwinden

Es ist in Ordnung, in solchen Momenten Angst zu haben. Die Chance, etwas falsch zu machen, ist durchaus gegeben. Mit wenigen Sätzen lässt sich das Ansehen der eigenen Person nachhaltig beschädigen. Die Führungskraft muss sich nur ungeschickt ausdrücken, schon ist der Chef stark verärgert, und die Kollegen schauen betreten ob der peinlichen Situation. Angst ist also normal. Mut ist bekanntlich auch nicht die Abwesenheit von Angst, sondern deren Überwindung. Menschen, die keine Angst verspüren, nennt man tollkühn. Leader, die für andere ihre Angst überwinden, zeigen Rückgrat – und das beeindruckt.

Zum Selbstverständnis eines We-Care-Leaders gehört es auch, weniger heikle, aber dennoch unangenehme Aufgaben beherzt selber zu übernehmen – zum Beispiel: jemandem eine schlechte Nachricht zu überbringen. Natürlich geht es nicht darum, den Mitarbeitern alles Unangenehme abzunehmen. Was in deren Bereich fällt, erledigen diese natürlich selbst. Es gibt jedoch Situationen, in denen sich Zuständigkeiten nicht klar zuordnen lassen und jeder den unangenehmen Job erledigen könnte, aber keiner es machen will. In solchen Momenten gilt es, als Chef nach vorne zu treten. Mitarbeiter registrieren es genau, ob ein Chef sich drückt oder ob er für sie in den sauren Apfel beißt. Wer als Führungskraft die sauren Äpfel verteilt, aber selbst nur beim Golden Delicious zugreift, kann keine Loyalität erwarten.

Wer hingegen freiwillig als Führungskraft Aufgaben übernimmt, die genauso auch jeder andere ausführen könnte, gibt mit seinem Vorbild ein Beispiel. Mit der Zeit wird die Vorbildwirkung so groß sein, dass irgendwann auch andere Mitarbeiter aus dem Team bei unangenehmen Aufgaben plötzlich spontan sagen werden: „Ich mach das!“

**2. Das Leadership-Prinzip „Verantwortung“.** Dass Führungskräfte Verantwortung übernehmen, versteht sich von selbst. Nur: Was bedeutet das konkret? Wann genau zeigt eine Führungskraft so viel Verantwortung, dass die Mitarbeiter dies wirklich schätzen und sie ihren Chef als Leader wahrnehmen?

### Leader wissen: The buck stops here!

Der erste Schritt ist, sich seine Verantwortung überhaupt vor Augen zu führen. Der ehemalige amerikanische Präsident Harry S. Truman tat dies, indem er auf seinen Schreibtisch im Weißen Haus ein Schild aus Wal-

## Gebrauchsanweisung für Leader

Echte Führungspersönlichkeiten sind integer: Sie tun nichts, was ihren Werten widerspricht. Als We-Care-Leader haben sie dabei das Unternehmen als Ganzes im Auge, die Belange der Mitarbeiter und die Interessen der Kunden. Vier Empfehlungen des Managementvordenkers Gary Hamel helfen, alles unter einen Hut zu bringen – und geben Orientierung in schwierigen Entscheidungssituationen:

**1. Umgang mit Shareholdern:** Stellen Sie sich vor: Ihre verwitwete Mutter hat ihre gesamten Ersparnisse in Ihr Unternehmen investiert. Sie ist die einzige Aktionärin, und diese Investition ist alles, was sie hat. Selbstverständlich tun Sie dann alles in Ihrer Macht Stehende, damit sie ihren Ruhestand sicher und sorglos genießen kann. Aus diesem Grund wird es Ihnen auch nie einfallen, das langfristige Wohl des Unternehmens für einen kurzfristigen Gewinn aufs Spiel zu setzen.

**2. Umgang mit dem Chef:** Stellen Sie sich vor: Ihr Chef ist Ihr älterer Bruder. Sie begegnen ihm zwar immer respektvoll, aber Sie zögern auch nicht, ihm offene Ratschläge zu geben, wenn Sie es für notwendig halten – und Sie schmeicheln sich nicht bei ihm ein.

**3. Umgang mit Mitarbeitern:** Stellen Sie sich vor: Ihre Kollegen und Mitarbeiter sind alte Freunde aus der Kindheit. Sie nehmen im Zweifel immer nur das Beste von ihnen an, und Sie tun alles, um ihnen den Weg zu ebnen. Bei Bedarf erinnern Sie sich jedoch auch daran, dass Freundschaft auf gegenseitiger Verantwortung beruht. Sie behandeln Kollegen und Mitarbeiter niemals als „menschliche Ressourcen“.

**4. Umgang mit Kunden:** Stellen Sie sich vor: Ihre Kinder sind Großkunden Ihres Unternehmens. Sie wollen sie erfreuen und zufriedenstellen. Aus diesem Grund bekämpfen Sie alle, die sie ausnutzen, übervorteilen oder gar betrügen wollen. Sie handeln nie zum Nachteil eines Kunden.

**5. Umgang mit sich:** Stellen Sie sich vor: Sie sind finanziell unabhängig. Sie arbeiten, weil Sie es so wollen, und nicht, weil Sie müssen. Daher sind Sie nicht bereit, für eine Beförderung oder eine bessere Beurteilung Ihre Integrität zu opfern. Sie kündigen, bevor Sie Kompromisse schließen müssen.

Quelle: Gary Hamel, zitiert nach: Alexander Groth: Der Chef, den ich nie vergessen werde. Campus, Frankfurt a.M./New York 2014.



**Der Autor:** Alexander Groth ist mehrfacher Buchautor zum Themenfeld Führung und zählt als Redner zu den „Top 100 Excellent Speakers“ in Deutschland. Zudem engagiert er sich als Dozent an drei Universitäten: In München und Stuttgart hält er Vorlesungen zu „High Performance Leadership“, in Mannheim ist er Lehrbeauftragter für Rhetorik. Kontakt: [dialog@alexander-groth.de](mailto:dialog@alexander-groth.de)

nussholz stellte. Auf dem Schild stand: „The buck stops here!“ Der Spruch ist abgeleitet von der Redewendung „to pass the buck“, was übersetzt bedeutet, „jemandem die Verantwortung/den schwarzen Peter“ zuschieben“. Truman hatte verinnerlicht, dass er als amerikanischer Präsident keine Verantwortung mehr weiterschieben konnte.

Jeder Leader sollte das in seinem Kopf speichern: „Ich bin verantwortlich!“ Und das bedeutet unter anderem, dass er nach oben und nach außen sein Gesicht zeigt, wenn einem seiner Mitarbeiter ein Fehler oder sonst etwas Unangenehmes unterläuft. Die Fehler eines Mitarbeiters sind nach oben und nach außen die Fehler des Chefs.

We-Care-Leader übernehmen zudem die Verantwortung dafür, dass ihre Mitarbeiter ihr Potenzial entfalten können. Das heißt: Sie überlassen die Personalentwicklung nicht der Personalabteilung. Stattdessen geben sie Mitarbeitern Aufgaben, an denen diese wachsen und mit denen sie etwas Neues lernen können – auch wenn jemand anderes das Ganze wesentlich schneller bearbeiten würde und man als Führungskraft danach auch noch Feedback geben muss, was alles Zeit kostet und mühselig ist.

Leader, die das Prinzip „Verantwortung für ihre Mitarbeiter“ ernst nehmen, setzen sich außerdem für die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter ein. Dazu gibt es eine Geschichte: Ein Manager machte sich bei seinem Chef zum wiederholten Mal dafür stark, dass einige seiner Mitar-

beiter in Zeiten knapper Kassen eine Gehaltserhöhung bekommen, weil sie sehr gute Arbeit geleistet hatten. Irgendwann am Ende eines solchen Verhandlungsmarathons sagte der Chef zu dem Manager: „Sagen Sie mal, Sie setzen sich immer so für Ihre Leute ein, aber für sich selbst verlangen Sie nie eine Gehaltserhöhung, obwohl Sie einen super Job machen!“ „Richtig“ –, erwiderte der Manager, „das tue ich nicht. Denn das ist Ihre Aufgabe.“

### **Führungspersönlichkeiten haben keine Angst vor Humor**

**3. Das Leadership-Prinzip „Humor“:** Lachen und Humor sind wichtige Gradmesser für eine gute Arbeitsatmosphäre, für ein entspanntes Zusammenarbeiten und eine hohe Produktivität. Humor erzeugt ein Klima der Natürlichkeit und Menschlichkeit, denn wer Humor zeigt, zeigt immer auch etwas von seinem wahren Wesen. Die Talkmaster-Legende Alfred Biolek sagte einmal: „Man erkennt den Charakter eines Menschen an den Späßen, über die er lacht.“ Man kann ergänzen: „... und die er macht.“

Viele Führungskräfte aber machen kaum Späße. Es gibt sogar Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern lautes Lachen verbieten, weil sie fürchten: Kunden, die das Lachen zufällig hören, empfinden Spaß und Lustig-Sein als unseriös. Die Mitarbeiter leiden unter solchen Chefs, denn Humorlosigkeit im Führungsstil schränkt meist ihre Kreativität und Inspiration stark ein. Humorlosigkeit bewirkt Freudlosigkeit.

Warum aber haben Manager trotz der positiven Wirkung von Humor ihre Probleme mit diesem? Die Antwort offenbart eine Quizfrage: „Was ist das Gegenteil von humorvoll?“ Viele Menschen, denen diese Frage gestellt wird, antworten spontan mit „ernsthaft“. Die richtige Antwort aber lautet „humorlos“. Dieses Missverständnis stellt in der Praxis ein echtes Problem dar. Denn Führungskräfte wollen ernsthaft wirken, damit sie ernst genommen werden. Wenn sie jedoch glauben, Humor sei das Gegenteil von Ernsthaftigkeit, kommen sie zu der Konsequenz, dass sie keinen Humor zeigen dürfen.

### **Der Papst: Vorbild in puncto Würde und heiterer Gelassenheit**

Dabei ist Ernsthaftigkeit einfach eine Haltung der Sachlichkeit, der Nachdenklichkeit und Aufrichtigkeit. Natürlich: Wer sachlich und nachdenklich ist, wirkt in

diesem Augenblick in der Regel nicht fröhlich und lächelt vermutlich nicht. Mit Humorlosigkeit aber hat das nichts zu tun. Humor bezeichnet die generelle Fähigkeit und Bereitschaft, der Unzulänglichkeit der Welt und der Menschen sowie den Schwierigkeiten und Missgeschicken des Alltags mit heiterer Gelassenheit zu begegnen. We-Care-Leader strahlen diese heitere Gelassenheit aus und nehmen ihre Mitarbeiter damit für sich ein. So wie zwei ganz besondere Leader, die in hohem Maße Autorität, Würde und Courage besitzen und dabei dennoch oft heiter lächeln: der Dalai Lama und Papst Franziskus.

#### 4. Das Leadership-Prinzip „Wahrhaftigkeit“

Integre Leader achten darauf, was sie sagen und was nicht. Und sie achten darauf, welche Worte sie hierzu benutzen. Dabei bleiben sie immer bei der Wahrheit. Das mag selbstverständlich erscheinen, ist es aber nicht, wie ein typisches Beispiel aus der Praxis zeigt:

Ein hoher Manager verkündet eines Freitags im Führungskreis, dass er das Unternehmen verlassen und in den Ruhestand gehen werde. Gleichzeitig bittet er alle Führungskräfte, dies noch bis Montag für sich zu behalten. Nach dem Meeting wird eine Führungskraft auf dem Flur von einem Mitarbeiter angesprochen: „Ich hörte, Manager X will das Unternehmen verlassen. Wissen Sie etwas darüber?“ Der Chef antwortet wegen der Mahnung, noch nichts preiszugeben, „Nein, tut mir leid“. Am Montag hält der ausscheidende Manager eine Rede vor den Mitarbeitern und sagt: „Ich möchte

Ihnen etwas mitteilen, was Ihre Führungskräfte bereits am Freitag im Führungskreis erfahren haben: Ich werde das Unternehmen Mitte des Jahres verlassen.“ Der Mitarbeiter, der am Freitag seinen Chef ansprach, weiß, dass dieser am Führungskreis teilgenommen hatte. Er weiß, dass der Chef informiert gewesen ist. Er weiß also: Sein Chef hat gelogen.

Man könnte sagen: „Na ja, ist halt ein bisschen dumm gelaufen.“ Das „bisschen dumm“ aber wirkt sich fatal aus. Die wenigsten Manager hintergehen ihre Mitarbeiter, indem sie diese regelmäßig bewusst und mit hinterhältiger Absicht belügen. Vielmehr sind es die kleinen, häufigen, scheinbar nicht so wichtigen Momente, in denen Führungskräfte durch nachlässige Worte das Vertrauen in ihre Person aushöheln.

#### Akribisch in puncto Wahrheit: Ehrlichkeit zahlt sich aus

Der Chef im Beispielfall hätte gleich mehrere Möglichkeiten gehabt, der Frage des Mitarbeiters wahrheitsgetreu zu begegnen. Beispielsweise hätte er mit einer Gegenfrage reagieren können: „Interessant. Wer sagt denn so etwas?“ Er hätte auch einfach

nur einen Kommentar abgeben können: „Sollte das wirklich so sein, dann wird es sicher schnell die Runde machen.“ Oder: „In seinem Alter kann man das natürlich nie ausschließen.“ Der Chef hätte zudem ablenken können: „Ah, bevor ich es vergesse: Haben Sie den Kunden eigentlich schon erreicht?“ Und er hätte sich verweigern können: „Sie wissen doch, dass ich mich zu Personalangelegenheiten prinzipiell nicht äußere.“

Das mag als Wortklauberei erscheinen, aber: Diese Formulierungsbeispiele sind nicht gelogen – und darauf kommt es an! Denn Ehrlichkeit im Detail zahlt sich aus. Die Mitarbeiter eines ehrlichen Chefs verstehen mit der Zeit durch viele kleine Alltagssituationen, in denen der Chef sich ehrlich verhält, dass ihr Chef nur Dinge sagt, die wahr sind oder an deren Wahrheit er zumindest glaubt. Wer stets an der Wahrheit festhält, strahlt eine starke Integrität aus – und wird feststellen, dass ihm auch Menschen, die ihm zum ersten Mal begegnen, sofort glauben und vertrauen. Diese Wirkung, dass andere einem blind vertrauen, kann man nicht durch Training oder Schauspiel erzielen – sie resultiert aus der Ausstrahlung, die man hat, wenn man immer wahrhaftig ist.

**5. Das Leadership-Prinzip „Liebe“.** Das größte Leadership-Prinzip von allen aber mutet für viele überraschend an: Es ist die Liebe. Dieses Prinzip ist zeitlos. Es durchwirkt alle anderen Leadership-Prinzipien. Und doch löst es oft Kopfschütteln aus. Wer als Trainer, Speaker oder Berater will, dass man ihn stante pede als Spinner einstuft, braucht nur von der Bedeutung der Liebe für die Führung zu sprechen ...

#### Gute Spuren hinterlassen – dazu braucht es die Haltung der Liebe

Das Unverständnis rührt daher, dass die meisten den Begriff der Liebe sehr eng deuten – nämlich als ein Gefühl. Ein Gefühl, das bezogen ist auf ein Objekt (Traumjob) oder eine Person (Traumpartner). Theologisch wie philosophisch aber ist der Begriff viel weiter zu verstehen. In etlichen Religionen steht er für eine Geisteshaltung der Fürsorge, Achtsamkeit und Hilfsbereitschaft und beschreibt die Art und Weise, wie man auf andere Menschen zugehen soll: respektvoll, aufmerksam, verständnisvoll. Ähnlich meint es der Psychoanalytiker und Philosoph Erich Fromm, wenn er sagt: „Liebe ist eine Charakter-Orientierung, die die Bezo-genheit eines Menschen zur Welt als Ganzem bestimmt.“

Führungskräfte, die Mitarbeitern, Kollegen und Kunden mit der Haltung der Liebe begegnen, beherzigen vier Dinge: Erstens nehmen sie ihr jeweiliges Gegenüber wirklich wahr. Sie wissen: Hinter den sozialen Rollen und der äußeren Maske ihres Gegenübers steht ein Mensch mit all seiner Verletzlichkeit. Zweitens achten sie ihr Gegenüber unabhängig von dessen Status. Sie übernehmen drittens Verantwortung für andere Menschen. Und viertens ist es ihnen ein Anliegen, einen positiven Beitrag im Leben anderer zu leisten. Nur wer gelernt hat zu lieben, kann ein We-Care-Leader werden – ein Leader, der im besten Sinne Spuren im Leben und im Herzen der Menschen hinterlässt.

Alexander Groth ■

## Service

### Literaturtipps

► **Alexander Groth: Der Chef, den ich nie vergessen werde. Wie Sie Loyalität und Respekt Ihrer Mitarbeiter gewinnen.** Campus, Frankfurt a.M./New York 2014, 24,99 Euro.

Mit vielen tatsächlich erlebten Beispielen schildert der Autor anschaulich, was gute Führung ausmacht – und was nicht. Seine Empfehlungen erscheinen unspektakulär, treffen aber umso mehr den Kern und rütteln auf.

► **managerSeminare-Dossier: Führung.** [www.managerSeminare.de/Dossiers/Fuehrung](http://www.managerSeminare.de/Dossiers/Fuehrung), 225800

In zwölf Artikeln fassen Fachjournalisten und Führungsexperten die wichtigsten Erkenntnisse aus den aktuellen Diskussionen zum Thema Leadership zusammen. Dabei geht es um Fragen wie: Wie wird man eine gute Führungskraft? Kann man Leadership lernen? Und: Wie viel Führung brauchen wir überhaupt?

### Linktipp

► Vertragen sich Lachen und Humor mit der Ausstrahlung von (Führungs-)Würde? Unter „Google Bilder“ nach Papst Franziskus und dem Dalai Lama suchen – und die Antwort springt ins Auge.