

Führungslektionen mit den Beatles

Mohan

2023

ISBN 978-3-8006-7037-6

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Durchhaltevermögen aufbauen

Der Weg an die Spitze ist lang und gewunden. Viele Kurven und Biegungen lassen sich nicht vorhersagen. Bauen Sie Ihr Durchhaltevermögen auf, damit die Reise erfolgreich verläuft. In diesem Kapitel habe ich von den Säulen gesprochen, die Ihnen dabei Unterstützung bieten. Jede dieser Säulen erfordert Übung. Außerdem sind sie symbiotisch. Finden Sie heraus, wo Ihre Leidenschaft liegt, indem Sie verschiedene Optionen ausprobieren. Fördern Sie Ihre Leidenschaft mit Biss, Flexibilität, Wagemut und Beharrlichkeit.

Übung

Wenn Sie auf ein Hindernis stoßen, treten Sie einen Schritt zurück, schauen auf das Gesamtbild und erkunden die Alternativen.

Durchhaltevermögen – Fragen die Sie sich stellen sollten

- Was ist meine Leidenschaft? Erkunde ich genug Neues, um das herauszufinden?
- Wie beharrlich bin ich? Was kann ich tun, um meine Belastbarkeit zu erhöhen?
- Habe ich wirklich verstanden, auf wie viele unterschiedliche Arten ich mein Ziel erreichen kann?

Anmerkungen

- 1 Sally French, „The Many Failures of Elon Musk, Captured in One Giant Infographic“, *Market Watch*, 12. Dezember 2017, aufgerufen am 10. Juni 2021, <https://www.marketwatch.com/story/the-many-failures-of-elon-musk-captured-in-one-giant-infographic-2017-05-24>.
- 2 „Messenger RNA (mRNA)“, National Human Genome Research Institute, aufgerufen am 2. Oktober 2021, <https://www.genome.gov/genetics-glossary/messenger-rna>.

- 3 Gina Kolata, „Kati Kariko Helped Shield the World from the Coronavirus“, *The New York Times*, 8. April 2021, aktualisiert am 17. April 2021, aufgerufen am 10. Juni 2021, <https://www.nytimes.com/2021/04/08/health/coronavirus-mrna-kariko.html>.
- 4 Damian Garde & Jonathan Saltzman, „The Story of mRNA: How a Once-Dismissed Idea Became a Leading Technology in the Covid Vaccine Race“, *Boston Globe*, 10. November 2020, aufgerufen am 10. Juni 2021, <https://www.statnews.com/2020/11/10/the-story-of-mrna-how-a-once-dismissed-idea-became-a-leading-technology-in-the-covid-vaccine-race/>.
- 5 David J. Langer, Twitter, 29. November 2020, aufgerufen am 10. Juni 2021, <https://twitter.com/dravidlanger/status/1333218993449086978>.
- 6 Safi Bahcall, *Loonshots: How to Nurture the Crazy Ideas that Win Wars, Cure Diseases, and Transform Industries* (St. Martin's Press, 19. März 2019).
- 7 Goran Blazeski, „The Story of William Wrigley Jr. – Soap Salesman Who Became the World's Best Gum Manufacturer“, *The Vintage News*, 28. November 2016, aufgerufen am 6. Juli 2021, <https://www.thevintagenews.com/2016/11/28/the-story-of-william-wrigley-jr-soap-salesman-who-became-the-worlds-best-gum-manufacturer/>.
- 8 Angela Lee Duckworth, „Grit: The Power of Passion and Perseverance“, *TED Talks Education*, April 2013, aufgerufen am 10. Juni 2021, https://www.ted.com/talks/angela_lee_duckworth_grit_the_power_of_passion_and_perseverance.
- 9 „Grit,“ Merriam-Webster, aufgerufen am 10. Juni 2021, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/grit>.
- 9 Bei Wikipedia heißt es dazu: „Biss“ wird im Deutschen auch synonym für Engagement (Anstrengung), Durchsetzungsvermögen oder Stärke verwendet.
- 10 Carol S. Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success* (Ballantine Books, 26. Dezember 2007). // Deutsch: *Selbstbildnis. Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt* (Piper, 2009).
- 11 Lisa Brunette, „Meditation Produces Positive Changes in the Brain“, *University of Wisconsin News*, 6. Februar 2003, aufgerufen am 5. Oktober 2021, <https://news.wisc.edu/meditation-produces-positive-changes-in-the-brain/>.
- 12 Maria Konnikova, „How People Learn to Become Resilient“, 11. Februar 2016, aufgerufen am 10. Juni 2021, <https://www.newyorker.com/science/maria-konnikova/the-secret-formula-for-resilience>.

Weiterführende Literatur

Angela Lee Duckworth, *Grit: The Power of Passion and Perseverance* (Scribner Book Company, 2016).

Carol S. Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success* (Ballantine Books, 2007). // Deutsch: *Selbstbildnis. Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt* (Piper, 2009).

Danny Penman & Mark Williams, *Mindfulness: An Eight-Week Plan for Finding Peace in a Frantic World* (Rodale Books, 2012).



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Kapitel 4

Get Back

Wenn ich den Song „Get Back“ höre, fühle ich mich daran erinnert, wie neugierig ich als Kind war. Zurückzukehren in die Zeit, als wir Kinder waren, voller Neugier und Staunen über die Welt, kann Anführerinnen in vielen Situationen helfen. Die Worte sagen mir, dass ich Probleme offen angehen und Fragen stellen soll, um eine Anführerin zu sein, die zuhört und bereit ist zu lernen. Als Leader werden Sie häufig vor komplexen Fragestellungen stehen. Wie gehen Sie damit um? Beginnen Sie damit, Fragen zu stellen. Kehren Sie gedanklich zurück in jene Zeit in Ihrem Leben, als Sie viele Fragen stellten. In diesem Kapitel geht es um verschiedene Arten von Problemen – und wie wir mithilfe der richtigen Fragen die Lösungen dafür finden.

Über den Song

Die Beatles nahmen „Get Back“ im Januar 1969 auf und veröffentlichten den Song im April des gleichen Jahres. In der *Beatles Bible*¹ heißt es dazu: „Ursprünglich war der Song ein kritischer, satirischer Blick auf die Einstellung zu Einwanderern in Großbritannien. Paul McCartney wollte die negativen Einstellungen parodieren, die in Politik und Presse vorherrschend waren.“ Aber mir geht es nicht um die negativen Konnotationen, wenn ich diesen Song höre. Ich weiß nur, dass ich zur Perspektive des Kindes in mir zurückkehren muss, neugierig darauf, Probleme zu verstehen und zu lösen.

Get Back – zurück zur Neugier

Ich möchte lieber eine Frage stellen und einen Moment dumm dastehen, als den Mund zu halten und ein Leben lang dumm zu bleiben.

2017 gab es jede Menge Schlagzeilen über einen menschlichen Fehler, der zum Ausfall der Amazon Web Services (AWS) führte – und wie Amazon damit umging. Im *Wall Street Journal* hieß es dazu,² die Kosten für die Unterbrechung des Dienstes allein bei den 500 größten börsennotierten US-Firmen hätten bei 150 Millionen Dollar gelegen, den Ergebnissen einer Firma zufolge, die Cyber-Risiken einschätzt. Berichtet wurde außerdem, dass bei mehr als der Hälfte der 100 Top-E-Commerce-Anbieter die Internetseiten erheblich langsamer liefen. Es sah so aus, als ginge der Absturz auf den manuellen Eingriff eines Angestellten zurück, der versucht hatte, die Leistungsfähigkeit des AWS-Cloud-Storage-Abrechnungssystems zu verbessern. Während er damit beschäftigt war, gab er einen Befehl, der dazu führte, dass weitere Server offline gingen. Es kam zu einer Kettenreaktion, und immer mehr Kunden waren betroffen. Danach dauert es sehr lange, die Server wieder zu starten, so dass der Zwischenfall nur sehr langsam behoben werden konnte.

Amazon veröffentlichte die Gründe für den Zwischenfall und die eingeleiteten Gegenmaßnahmen in „Summary of the Amazon S3 Service Disruption in the Northern Virginia (US-EAST-1) Region“.³ Zunächst lautete die Diagnose, es habe sich um menschliches Versagen gehandelt. Doch wir erwarten von Systemen wie den AWS, dass sie menschliche Fehler tolerieren; sie müssen gegen solche Missgeschicke gewappnet sind. Programmierer gründlicher auszubilden oder bessere Programmierer anzuheuern ist nicht die Lösung des Problems. Menschen machen immer Fehler. Um zu verstehen, wie man künftig verhindern kann, was einmal geschehen war, mussten die AWS-Ingenieure neugierig sein.

Wer Entscheidungen trifft, muss neugierig sein

Betrachten wir ein Szenario, in dem eine Entscheidung gefällt werden muss. Ich bin im Vorstand des Ehemaligenvereins meiner Universität in Indien. Wie erhalten jede Menge Bitten um finanzielle Unterstützung aus ganz unterschiedlichen Gründen. Immer gibt es irgendwo ein Bauprojekt

zu finanzieren. Und es fällt uns nicht immer leicht, die zahlreichen Anfragen in eine Rangordnung zu bringen. Woher wissen wir, wie wir für die Studenten das Bestmögliche erreichen können? Folglich entschieden wir uns, die Studenten um ihre Meinung zu fragen. Was glauben *sie*, wo Verbesserungen notwendig sind? Sind sie mit dem Lehrplan zufrieden? Haben sie auf dem Campus eine gute Internetverbindung? Haben sie eine gute Jobvermittlung? Brauchen die Studenten eine bessere persönliche Betreuung? Zum ersten Mal in der Geschichte des Colleges führten die Alumni eine Umfrage durch und baten die Studenten um Input. Die Analyse der Antworten lieferte uns einige zentrale Bereiche, auf die wir uns konzentrieren sollten. Eine komplizierte Situation war dadurch klarer geworden. Ausgestattet mit diesem Wissen, konnten wir Initiativen ins Leben rufen, um vonseiten der Alumni und mit Unterstützung der College-Verwaltung die Lage der Studenten an unserer Alma Mater zu verbessern.

Anführer weltweit stehen heute tagtäglich vor komplexen Problemen. Wie sollen sie mit der Klimakrise umgehen? Welche Strategien sind am wirksamsten gegen Armut? Was ist mit der Ungleichheit der Geschlechter? Wie ist es möglich, jedem Kind auf der Welt ein Bildungsangebot zu machen? Was ist mit der Wohnungslosigkeit? Und zu guter Letzt: Was können wir gegen die COVID-19-Pandemie tun? Wir nennen diese Probleme komplexe Probleme. Sozioökonomische Zusammenhänge *sind* komplex und haben keine eindeutige Lösung. Trotzdem können wir sie als Gesellschaft nicht außer Acht lassen. Neugier ist eine entscheidende Voraussetzung für unsere Bemühungen, eine Lösung zu finden.

Die große Verantwortung, die eine Führungsperson trägt, setzt voraus, dass sie Fragen stellt, wenn sie ihren Job gut machen möchte. Fragen stellen führt zu besseren Entscheidungen. Was das AWS-Problem anging, mussten die Ingenieure tiefer graben, um eine Lösung zu finden. Sie mussten mehr in Betracht ziehen als die oberflächliche Antwort, der Fehler sei auf menschliches Versagen zurückzuführen. Wie trifft ein Leader Entscheidungen, wenn er vor Problemen steht? Beginnen Sie damit, Fragen zu stellen.

Neugier führt zum Erfolg

Bei der Kreativität, die zu neuen Ideen führt, geht es immer darum, Fragen zu stellen. Und den Status quo zu hinterfragen. Es kursieren zahlreiche Geschichten, wie Netflix entstanden ist. Dem Gründer Reed Hastings

zufolge war der zündende Funke eine Berechnung. Es ging um das Ladevolumen eines Kombis, der Videobänder transportieren sollte.⁴ Hastings berichtet, das habe zu der Frage geführt, wie viele Daten auf eine DVD passen und wie schnell man diese Informationen mit der regulären Post versenden kann. Davon ausgehend ergab sich dann die Annahme, das müsse über das Internet schneller möglich sein (Streaming). Airbnb ist eine Firma, die auf ihrer Plattform Menschen miteinander in Kontakt bringt, die einerseits Wohnraum zu vermieten haben und die andererseits auf Reisen eine private Unterkunft suchen, als zahlende Gäste. Die Firma wurde ins Leben gerufen, weil die Gründer sich die Frage stellten: Warum sollte jemand keinen Platz zum Übernachten finden, wenn wir ihm doch eine Luftmatratze in unserem Haus anbieten können?

Wie sieht es aus mit unserem fundamentalen Bedürfnis, Verbindungen zu anderen Menschen herzustellen und Kontakte aufzubauen? Um das Eis zu brechen, müssen wir Fragen stellen wie: „Und was führt Sie hierher?“ oder, wenn wir einander wiedertreffen: „Wie geht es Ihnen? Wie geht es Ihrer Familie?“ In einer Studie von 2017⁵ haben Wissenschaftler herausgefunden: Wenn Sie eine Frage stellen und gleich zwei weitere Fragen folgen lassen, erhöht das die Wahrscheinlichkeit deutlich, dass man Sie mag.

In einem Knowledge@Wharton-Interview zum Thema Führung⁶ sagte der Herausgeber der *New York Times* Adam Bryant, ihm seien bei Führungspersönlichkeiten, die im Lauf ihrer Karriere immer wieder befördert wurden, vor allen Dingen zwei Qualitäten aufgefallen: einerseits Leidenschaft und Neugier, andererseits die Fähigkeit durchzuhalten, wenn die Lage schwierig wird. Bryant zufolge sind besonders erfolgreiche Anführer Menschen, die gern hinter die Dinge schauen. Sie stellen alles infrage, was sie sehen, und fragen sich, wie die Dinge funktionieren, was die Leute antreibt und wie sich die Situation verbessern lässt.

Denken Sie zurück an Ihre Kindheit

Warren Burger, der Autor von *The Book of Beautiful Questions* ist gleichzeitig der Autor von *Beautiful Questions in the Classroom*. In einem Blog-Eintrag, der mit diesem Buch zu tun hat,⁷ diskutiert er das Verhalten von Kindern und Erwachsenen. Kinder stellen unablässig Fragen. Aber sie hören damit auf, wenn sie älter werden. Als er das gegenüber dem Erfinder der TED-Konferenz Richard Saul Wurman ansprach, bekam er sofort eine Antwort: das Bildungssystem. Das Schulsystem belohnt Kinder dafür, Fragen zu