

## Vorbemerkung

Dieses Buch hätte seit mehr als zwanzig Jahren geschrieben werden müssen. Aber die Aufgabe, die Strategien der Einflussreichen dieser Welt zusammenzutragen, erschien so herausfordernd, dass wir das taten, was viele Autoren tun: Wir schoben das Schreiben auf die lange Bank.

Drei Dinge mussten geschehen, damit wir endlich anfangen. 1997 merkten wir erstens, dass ein Projekt bei dem Rüstungs- und Technologiekonzern Lockheed Martin, das achtzehn Monate in Anspruch genommen hatte, nicht bloß ein Erfolg war, sondern ein überwältigender Erfolg. Bei diesem Projekt hatten wir die Führungskräfte der Fort Worth Tactical Aircraft Division – dort wird der Kampffjet F16 gebaut – in ihrem Vorhaben unterstützt, einige wenige, aber entscheidende Gepflogenheiten zu verändern. Und durch die geänderten Verhaltensweisen hatten sich in Folge zentrale Kennziffern wie Produktivität, Kosten, Qualität oder Mitarbeiterzufriedenheit außerordentlich positiv entwickelt.

Damit hatten wir bis zu diesem Jahr 1997 in weit über zwanzig voneinander unabhängigen Projekten bewiesen, dass die Theorie der Einflussnahme, richtig auf notorische Organisationsdefizite angewandt, durchschlagende Erfolge erzielt. Rund eine Viertelmillion Arbeitnehmer hatten wir in diesen über zwanzig Unternehmen in einer Weise erreicht, die nicht nur ihren Arbeitgebern zugute kam, sondern auch ihr Privatleben positiv beeinflusste.

Der zweite Anstoß hängt mit einer Untersuchung zusammen, in der wir der Frage nachgingen, wie sich in verschiedenen Organisationen Verhaltensänderungen erfolgreich initiieren lassen. In der ausgesprochen umfangreichen Literatur zum Thema fanden wir jedoch erschreckend wenige Beispiele für Führungskräfte, die das Verhalten ihrer Mitarbeiter hatten verändern können. Die meisten Bücher und Artikel schienen eher von Untergangspropheten verfasst

zu sein als von Uniprofessoren, die sich mit dem Verändern auskennen.

Aber das konnte doch nicht sein. Schließlich waren Versuche, Verhalten zu verändern, nichts Neues. Seit einem halben Jahrhundert arbeiten Soziologen und gestandene Führungskräfte daran; diese hatten längst bewiesen, dass lenkende Eingriffe, vernünftig durchdacht und geschickt umgesetzt, regelmäßig zu nachhaltigen Verbesserungen führen. Es war wohl an der Zeit, erfolgreiche Praktiker zu suchen und deren Methoden für die Allgemeinheit aufzubereiten.

Und als wir sie fanden, die Besten unter den geschicktesten Führungskräften aufspürten, brauchten wir keinen weiteren Anstoß mehr, um dieses Buch zu schreiben. Deren Arbeit war zu faszinierend, um sie der Welt vorzuenthalten. Unsere Suche führte uns in Gebiete, die nichts mit der Unternehmenswelt zu schaffen hatten, aus der wir selbst stammen. Doch es hat sich gelohnt. Von Bangkok bis Boston entdeckten wir Führungskräfte, die ruhig und beharrlich globale Probleme in einer Art lösten, an der sich die ganze Welt ein Beispiel nehmen sollte – und das einfach, indem sie auf das Verhalten anderer einwirkten.

Geschrieben haben wir dieses Buch schlussendlich, als wir ihre Methoden theoretisch auf dieselben Prinzipien zurückführen konnten, die wir selbst seit mehr als zwanzig Jahren in unserer Beratungstätigkeit anwenden. Wir haben diese Prinzipien bei namhaften Wissenschaftlern gelernt und wollen sie im Folgenden als vereinheitlichte Einflussstheorie vorstellen.

Für unseren Hang zum Hinausschieben möchten wir uns entschuldigen. Doch nun haben endlich jene Menschen, die Unglaubliches bewegen konnten, das Wort.