

Ken Blanchard / Mark Miller
Das Geheimnis großer Leader

Dieses Buch ist der nächsten Generation
von Serving Leaders gewidmet.

Ken Blanchard

Mark Miller

Das Geheimnis großer Leader

Wie erfolgreiche Leader denken
und handeln

Aus dem Amerikanischen
von Günther D. Franke

GABAL

Die Originalausgabe erschien 2004 unter dem Titel
»The Secret. What Great Leaders Know – And Do« bei
Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA.
Alle Rechte vorbehalten.

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb-d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89749-765-8

2. Auflage 2007

Frühere Ausgabe unter dem Titel »Das Geheimnis«

Projektleitung: Ute Flockenhaus, Fischerhude

Lektorat: Dr. Michael Madel, Ruppichterath

Umschlaggestaltung: Koemmet Agentur für
Kommunikation, Wuppertal

www.koemmet.com

Umschlagfoto: bildhaft München/Dominik Parzinger

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg

www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © der Originalausgabe 2004 by the

Blanchard Family Partnership and Mark Miller

Copyright © 2005 der deutschsprachigen Ausgabe by

GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugs-
weise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

Inhalt

Vorwort von John C. Maxwell	7
Die Chance	9
Das Meeting	17
Das Geheimnis	30
Wohin führt der Weg?	40
Was ist am wichtigsten?	52
Eine Erkenntnis mit Folgen	72
Wie geht es besser?	81
Was ist Erfolg?	89
Die Glaubwürdigkeit der Führungspersönlichkeit	99
Serving Leaders	113
Die große Zusammenfassung	118
Die Stafette weitergeben	126
Danksagung	131
Über die Autoren	133
Weitere Hinweise	136

Vorwort

Alles steht und fällt mit der Führung! Aus diesem Grund habe ich seit mehr als 30 Jahren Leadership studiert, praktiziert, verfochten und durchgesetzt. Aus dem gleichen Grund habe ich mich auch bereit erklärt, das Vorwort für dieses Buch zu schreiben. Als ich erfuhr, dass Ken Blanchard und Mark Miller bei diesem Projekt zusammengearbeitet hatten, war mir klar, dass es ein Erfolg werden würde. Ich will auch gerne erklären, warum ich so sicher bin:

Ken hat seit mehr als einem Vierteljahrhundert über Leadership nachgedacht und geschrieben: *The One Minute Manager®*, *Leadership and the One Minute Manager*, *Gung Ho!*, *High Five!*, *Raving Fans®* und *Whale Done!®*. Die Liste könnte ich fortsetzen, und ich bin sicher, dass Sie von den meisten Titeln schon etwas gehört haben (und ich hoffe natürlich, dass sie einige auch gelesen haben). Ken hat schon mehr als 13 Millionen Exemplare verkauft – und es geht noch weiter. Er ist einer der ganz wenigen Autoren, der in der langen Geschichte der *Business Week* vier Titel gleichzeitig auf deren Bestsellerliste hatte! Ken hat dazu beigetragen, den Führungsstil unserer Zeit zu formen.

Mark hat einen anderen Weg beschritten. Seit mehr als 25 Jahren gehört er zur Führungsspitze eines der größten Unternehmen

in den USA, nämlich zu Chick-fil-A, Inc., die ihren Firmensitz in Atlanta in Georgia hat.

Chick-fil-A ist eine Schnellimbisskette mit mehr als tausend Standorten und einem Jahresumsatz an die 2 Milliarden \$. Derzeit fungiert Mark als Vizevorstand für Training und Entwicklung. Ich hatte zwei Mal die Ehre und das Vergnügen, auf der Jahreshauptversammlung des Unternehmens zu sprechen. Und deswegen weiß ich: Diese Leute haben's drauf! *Das Geheimnis* ist in diesem Unternehmen kein Geheimnis mehr. Es ist das Kernstück ihres Erfolgs.

Mein Rat und meine Bitte, die ich an Sie richte, ist einfach: Lernen Sie *Das Geheimnis* – und wenden Sie *Das Geheimnis* an. Wenn Sie's tun, dann wird Ihr Führungsstil und Ihr ganzes Leben für immer verändert!

John C. Maxwell

Autor des Buches

The 21 irrefutable Laws of Leadership

und Gründer von The INJOY Group

Die Chance

Warum kann Leadership nur so schwer sein? Heute vor einem Jahr war der glücklichste Tag meines Lebens. Ich hatte es geschafft! Ich war gerade erst vier Jahre von der Uni weg, da hatte mich meine Firma schon für eine Führungsposition ausgewählt: Ich sollte Direktor werden, Chef der Abteilung »Firmenkunden Vertriebsgebiet Südost«. Ich war überzeugt davon, dass ich der Aufgabe gewachsen war. Angefangen hatte ich in unserem Katalog-Call-Center, dort kümmerte ich mich um Kundenwünsche, aber auch um Kundenbeschwerden. Schließlich wurde ich zur Projektmanagerin befördert, arbeitete sehr eng mit dem Verkauf und mit unseren Firmenkunden zusammen. Von mir wurde erwartet, unseren Kunden all die Produkte und Dienstleistungen zu liefern, die ihnen unsere Außendienstmitarbeiter versprochen hatten. Es war – auch wenn ich mich jetzt einmal selbst loben muss – meine Stärke, für unsere Kunden all das zu beschaffen, was sie brauchten, und zwar so, dass sie es genau da erhielten, wo sie es benötigten, und zu dem Zeitpunkt, den sie wünschten. Ich erwarb mir in jeder Hinsicht ein beträchtliches Renommee dafür, hervorragende Kundenbeziehungen zu entwickeln und eine hohe Kundenbindung aufzubauen. Und ich war mir sicher, dass ich auch dafür sorgte, dass meine Mitarbeiter genau dasselbe machten.

Vor einem Jahr war ich voller Begeisterung. Heute kämpfe ich ums nackte Überleben. Und es kann gut sein, dass mein Job auf dem Spiel steht. Was ist da passiert? Was lief schief?

Solche Gedanken schossen Debbie durch den Kopf, als sie auf den Parkplatz der Stadtbibliothek einbog. Im Büro, das war ihr klar, würde sie nicht einmal einen halben Tag ungestört und ohne Unterbrechungen arbeiten können.

Und außerdem: Hatte ihr Chef sie nicht ständig dazu angehalten, sich einmal im Monat die Zeit dafür zu nehmen, Abstand zur Tagesarbeit zu gewinnen – zu »bewerten«, was sich in ihrem Arbeitsfeld getan hatte, zu »bestätigen«, was gut lief, und zu »berichtigen«, was erforderlich war? Sie war immer zu sehr beschäftigt gewesen, um diesen Ratschlag auch umzusetzen, aber heute war es anders. Drastische Zeiten verlangen drastische Maßnahmen!

Als Debbie die Bibliothek betrat, kamen ihr längst vergessen geglaubte Erinnerungen an ihre alles andere als glänzende Schul- und Studentenzeit in den Sinn. Der muffige Geruch alter Bücher berührte sie so stark wie früher auch. Auch die Beleuchtung war wie früher – etwas zu dunkel. Das hatte sie nie verstanden. *Warum gab es in Bibliotheken kein besseres Licht?*

Debbie wandte sich an die Bibliothekarin und sagte: »Hallo, ich suche einen Platz, an dem ich arbeiten kann. Einen Platz mit möglichst viel Licht, wenn's geht.«

»Aber gewiss doch«, sagte die Frau mit einem Lächeln. »Brauchen Sie heute etwas Besonderes?«

»Nein, aber trotzdem vielen Dank. Ich brauche nur einen ruhigen Platz, an dem ich ein paar Stunden arbeiten kann. Ich habe ein paar geschäftliche Probleme, die ich lösen muss.«

»Lassen Sie mich wissen, wenn Sie irgendetwas brauchen«, bot die Bibliothekarin an. Sie führte Debbie zu einem Tisch in einer ruhigen Ecke mit zwei großen Fenstern zu beiden Seiten.

Debbie setzte, sich, zog ihren Laptop heraus und fing an. *Zuallererst brauche ich ein klares Bild meiner jetzigen Situation. Und dann*

werde ich versuchen, dahinter zu kommen, wie ich in diesen Schlamassel gekommen bin.

Die Ist-Situation

<i>Rückmeldungen der Außendienstler Kundenzufriedenheit</i>	<i>Schlechtester Wert unter allen sieben Vertriebsgebieten Schlechtester Wert unter allen sieben Vertriebsgebieten</i>
<i>Deckungsbeitrag</i>	<i>Liegt unter der Vorgabe</i>
<i>Kostenmanagement</i>	<i>Erreicht Zielvorgabe</i>
<i>Mitarbeiterzufriedenheit</i>	<i>Signifikant schlechter als zu dem Zeitpunkt, zu dem ich das Team übernahm</i>
<i>Umsatz</i>	<i>In nicht mal einem Jahr habe ich vier von zehn Mitarbeitern verloren. Das sieht nach einem Problem aus.</i>

Nun ja; da stehen wir also heute. Wie konnten sich die Dinge so schlecht entwickeln, und so schnell? Sie ließ die vergangenen zwölf Monate Revue passieren. Welche Umstände und Ereignisse konnten zu dem schwachen Bild beigetragen haben, das ihre Abteilung derzeit bot?

Die wichtigsten Ereignisse

<i>1. Juni</i>	<i>Ich wurde zur Teamleiterin ernannt.</i>
<i>15. Juni</i>	<i>Erste Teambesprechung: Streit über die Veränderungen, die ich im Team durchsetzen wollte.</i>
<i>Juli</i>	<i>Holte Bob in das Team. Neu in der Firma! Schlechte Entscheidung!</i>

August	Kürzte die Spesen, um die Rentabilität zu verbessern.
September	Zwei Neueinstellungen: Brenda – gute Wahl! Charles – mal sehen!
Oktober	Habe einen wichtigen Kunden verloren, wegen schlechter Betreuung unsererseits.
November	Bob entlassen. Team macht unmotivierten Eindruck.
Dezember	Die Jahresschlussergebnisse zeigen im Vergleich zum Vorjahr einen deutlichen Rückgang der Teamleistung.
Januar	Leistungsbewertungen für jeden Mitarbeiter der Abteilung. Jeder im Team bekommt die Aufforderung, zuzulegen oder zu gehen.
Februar	Habe zwei weitere Kunden verloren – aus denselben Gründen wie beim vorigen.
Mai	Teambesprechungen fallen bis auf weiteres aus. Die ganze Kraft ist auf die Verbesserung der Ergebnisse gerichtet.

Pah! Wen wundert's, dass das ein schlechtes Jahr war! Man braucht sich doch nur anzuschauen, was sich da alles ereignet hat. Allerdings glaube ich nicht, dass das Fazit »So was passiert eben« die richtige Lehre ist, die ich aus allem ziehen muss, wenn ich den Trend umkehren will.

Debbies düstere Gedanken wurden von der Stimme der Bibliothekarin unterbrochen. »Wie kommen Sie mit Ihrer Arbeit voran? Können Sie alles erledigt?«

»Nicht so ganz. Ich habe mir einen Überblick über die Sackgasse verschafft, in der wir stecken, aber ich habe noch keinen Ausweg gefunden«, räumte Debbie ein.

»Vielleicht kann ich Ihnen irgendwie helfen«, sagte die Bibliothekarin.

Debbie war belustigt über die Bemerkung, doch sie versuchte, sich nichts anmerken zu lassen. »Ja, vielen Dank, aber ich kann mir nicht vorstellen, wie Sie mir helfen könnten. Das Problem ist doch ziemlich komplex.«

»Oh, ich habe natürlich nicht gemeint, dass ich persönlich Ihnen helfen könnte, Ihr Problem zu lösen«, fuhr die Frau geduldig fort. »Aber wir haben hier jede Menge Quellen, Nachschlagewerke und Fachbücher über wirtschaftliche Themen zur Verfügung. Welches Problem versuchen Sie denn zu lösen?«

»In unserer Firma begreifen wir Probleme häufig auch als Möglichkeiten oder Chancen«, erläuterte Debbie.

»Also gut. Um welche Chance geht es denn konkret?«, sondierte die Frau weiter, mit einem Lächeln auf den Lippen.

»Ich glaube, dass ich zusammenfassend sagen könnte: Ich habe jetzt die Chance, die Leistung meines Teams zu verbessern.«

»Sind Sie schon dahinter gekommen, worauf die Leistungsdefizite zurück zu führen sind?«

Debbie schwieg ein Weilchen. »Ich bin mir nicht sicher. Ich habe hier alle wichtigen Ereignisse des letzten Jahres aufgelistet, und auch einige Vorgänge, die durchaus dazu beigetragen haben könnten, aber ...«

»Aber was?«, fragte die Frau nach.

»Langsam habe ich das Gefühl, dass ich selbst ein nicht unbedeutender Teil des Problems bin. Ich bin ja erst seit einem Jahr die Teamleiterin, und zuvor hatte ich auf diesem Gebiet weder eine Ausbildung noch Erfahrung.« Während sie das aussprach, dachte Debbie gleichzeitig: »Wie komme ich eigentlich dazu, einer Bibliotheksangestellten mein Herz auszuschütten!«

»Wir haben hier einige Werke über das Training und die Entwicklung von Führungskräften«, merkte die Bibliothekarin an.

»Training und Entwicklung von Führungskräften«, wiederholte Debbie.

»Ja«, sagte die Bibliothekarin. »Sie haben doch gesagt, auch Sie selbst könnten einen Teil des Problems ausmachen.«

»Ich habe, glaube ich, gesagt, dass ich eine bedeutende Rolle dabei spiele, aber das wirkliche Problem ist die Leistung.« Debbie konnte direkt spüren, dass sie eine abwehrende Haltung einnahm. Es war doch ein Unterschied, ob man sich selbst eingestand, vielleicht ein Teil des Problems zu sein, oder ob man es aus dem Mund einer anderen Person vernahm.

Die Bibliothekarin zog sich zurück. »Na gut also, ich werde Sie allein lassen, damit Sie selbst daran arbeiten können.«

Als die Frau sich schon abwenden wollte, überlegte Debbie nochmals. *Vielleicht gibt es doch ein paar Kniffe, die man als Führungskraft lernen sollte!* Schließlich stand für sie allerhand auf dem Spiel. Nicht weniger als ihre Stelle und ihr Lebenstraum. »Warten Sie!«, rief sie ihr nach. »Es tut mir Leid, dass ich so ablehnend war. Ich stehe einfach mächtig unter Druck.«

Die Frau drehte sich um. Sie lächelte verständnisvoll. »Das ist schon in Ordnung!«

»Wo stehen denn die Werke, die Sie erwähnten?«, fragte Debbie, erleichtert darüber, dass die Bibliothekarin noch immer bereit war, ihr zu helfen.

»Kommen Sie mit!« Die Bibliothekarin führte Debbie zum nächst gelegenen Computer, und dort blätterten sie gemeinsam die Titellisten durch. Darunter waren Titel wie:

- *360°-Feedback: Ein leistungsfähiges Modell*
- *Entwicklungspläne, die effektiv gelingen*
- *Leader beraten Leader*
- *Das Geheimnis großer Leader*

Je länger sie die Listen durchblättern, desto häufiger fielen Debbie Wörter wie *Beratung* oder *Mentoring* auf, die so gut wie auf jeder der aufgerufenen Seite vorkamen. Es dauerte ein bisschen, bis es ihr dämmerte!

»Entschuldigen Sie«, sagte sie.

Sie ging die paar Schritte bis zu dem Tisch zurück, auf dem ihr Laptop stand, und öffnete ihre E-Mails. Sie wusste genau, dass sie dort eine Nachricht finden würde, die etwas mit *Mentoring* zu tun hatte! Und da war sie auch schon:

Verteiler: *Alle Bereichs- und Abteilungsleiter*
Von: *Melissa Arnold*
Betreff: *Mentoring-Programm, Teilnahmemöglichkeit*
Erhalten: *23. Mai*

Wie bereits in unserer Jahresplanung dargelegt, haben wir die Förderung und Unterstützung der jetzigen und der zukünftigen Führungskräfte zu einem Schwerpunktziel für dieses und die kommenden Jahre gemacht. Wir sind davon überzeugt, dass ein Weg zur Unterstützung unserer nachrückenden Führungskräfte darin besteht, innerhalb des Unternehmens ein offizielles Mentoring-Programm zu etablieren. Wir möchten ausdrücklich betonen, dass die Teilnahme an diesem Programm freiwillig ist. Jeder, der daran teilnehmen möchte, wird gebeten, mir bis spätestens 1. Juni seine Bewerbung einzureichen.

Wer weitergehende Informationen über das Programm erhalten möchte, kann am Freitag, 28. Mai, von 12:15 bis 13 Uhr an einem Informationslunch teilnehmen. Ort: Konferenzraum im 4. Stock. Für ihren Mittagsimbiss sorgen die Teilnehmer bitte selbst!

Das könnte doch das Richtige sein, dachte Debbie. Ganz gewiss könnte ein Mentor aus der eigenen Firma bei der Lösung der Probleme in meinem Bereich behilflich sein. Dem Mentor könnte es leichter fallen, die Ursache unserer Probleme zu ergründen und mir in ein oder zwei Sitzungen klar zu machen, wie ich sie am besten lösen kann. Vielleicht macht es sich sogar gut in meiner Personalakte, wenn es heißt, dass ich mich von einer unserer Führungskräfte beraten ließ.

Ein zweiter Blick auf das in der E-Mail genannte Datum der Veranstaltung jagte ihr einen Schreck ein: *Der 28. ist ja heute! Die Informationsveranstaltung habe ich nun schon verpasst! Aber wenn ich jetzt aufbreche, kann ich noch im Büro vorbeischauen, mir eines dieser Bewerbungsformulare holen, es übers Wochenende ausfüllen und es montags gerade noch rechtzeitig vor Annahmeschluss abliefern.*

Debbie raffte ihre Sachen zusammen und eilte zum Ausgang. Im Vorbeigehen rief sie der Bibliothekarin noch zu: »Vielen Dank für Ihre Hilfe!«

»Gern geschehen«, antwortete die Frau mit einem Lächeln.
»Und alles Gute!«