



Buch

Lassen Sie ausgetretene Pfade und zeitgeistige Management-Gurus hinter sich und folgen Sie dem Hirten: Lernen Sie seine sieben Erfolgsgeheimnisse kennen und werden Sie eine außergewöhnliche Führungskraft! Diese wunderbare Parabel vom jungen Reporter und dem großen, angesehenen Firmenleiter wird Ihnen neue Wege in der Führung von Menschen weisen: Das Hirtenprinzip zeigt, wie man die Menschen, die einem anvertraut sind, so führt, dass sie ihre Arbeit nicht nur als Job, sondern als Berufung betrachten und ihren Arbeitsplatz als einen Ort, wo sie hingehören.

»Unser größter Wettbewerbsvorteil sind unsere Mitarbeiter« – lernen Sie, wie Sie andere mit Ihrem Engagement und Ihrer Energie anstecken können. Die Erkenntnisse dieses Buches beruhen auf dem biblischen Bild vom Hirten, der sich um das Wohlbefinden seiner Herde sorgt, und seit Jahrtausenden bewährten Führungsprinzipien: zeitlos – anspruchsvoll – ungewöhnlich.

Autoren

Dr. Kevin Leman ist der Gründer von www.matchwise-sg.com. Er ist ein international bekannter Psychologe, Wirtschaftsberater, preisgekrönter Autor und Referent. Er tritt häufig in Fernsehsendungen auf und war u. a. für die IBM School of Management, Pepsi-Cola, Pizza Hut und McDonald's tätig. Er und seine Frau Sande leben mit ihren fünf Kindern in Tucson, Arizona.

William Pentak hat sich 22 Jahre lang als erfolgreicher Berater und Sanierer wenig ertragreicher Firmen bewährt. Der Autor, Kolumnist, Pastor, Berater und Referent ist zurzeit in der Außenkommunikation für Reliant Energy in Houston, Texas, tätig, wo er und seine Frau Jodie mit ihren beiden Kindern wohnen.

Kevin Leman · William Pentak

Das Hirtenprinzip

Sieben Erfolgsrezepte
guter Menschenführung

Mit einem Vorwort
von Anselm Bilgri

Aus dem Amerikanischen
von Bernardin Schellenberger

GOLDMANN

Der Verlag behält sich die Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte dieses Werkes für Zwecke des Text- und Data-Minings nach § 44b UrhG ausdrücklich vor.
Jegliche unbefugte Nutzung ist hiermit ausgeschlossen.

Den besten Hirtinnen, die wir kennen:

Jodie und Sande

und der kleinen Herde von William:

Marshall und Anna



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

17. Auflage

Vollständige Taschenbuchausgabe Dezember 2010
Wilhelm Goldmann Verlag, München,
in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH
© 2005 Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh,
in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH
Neumarkter Straße 28, 81673 München
produktsicherheit@penguinrandomhouse.de
(Vorstehende Angaben sind zugleich
Pflichtinformationen nach GPSR.)

© 2004 der Originalausgabe by Kevin Leman und William Pentak

Originaltitel: The Way of the Shepherd

Originalverlag: Zondervan, Grand Rapids, Michigan

Umschlaggestaltung: Uno Werbeagentur, München

Umschlagfoto: Corbis/Bernd Vogel

Satz: Uhl + Massopust, Aalen

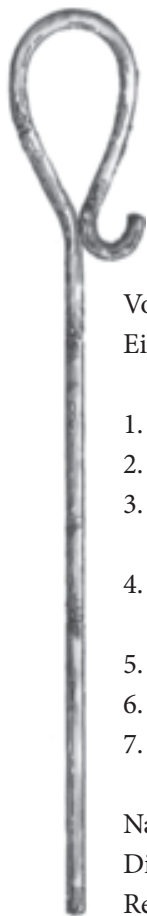
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

FK-Herstellung: IH

Printed in Germany

ISBN 978-3-442-17218-4

www.goldmann-verlag.de



INHALT

Vorwort **7**

Einführung: Das Interview **9**

1. Kenne immer genau den Zustand deiner Herde **15**
2. Entdecke das Format deiner Schafe **35**
3. Hilf deinen Schafen, sich mit dir zu identifizieren **53**
4. Gewährleiste die Sicherheit deines Weideplatzes **69**
5. Dein Stab, mit dem du führst **89**
6. Dein Stecken, mit dem du korrigierst **107**
7. Das Herz des Hirten **129**

Nachwort: Der Schluss des Interviews **145**

Die Grundsätze der Kunst des Hirten **153**

Register **157**

VORWORT

Es ist schon erstaunlich: Oft genug wird in der Bibel das Bild des guten Hirten verwendet. Wenn derartige Texte vorzutragen und in der Predigt auszulegen waren, sagte ich, dass wir diese Erzählungen in unsere Zeit und unsere Verhältnisse zu übertragen hätten. Es handle sich um Bilder aus einer agrarisch und nomadisch geprägten Welt, einer versunkenen Epoche, die mit unseren Problemen nur mehr schwer in Berührung zu bringen seien. Heute wären eigentlich andere Bilder nötig, um die Kunst der Lebensführung und des Umgangs mit den Menschen zu lernen.

Und da kommt Ted McBride und zeigt uns, dass es sich tatsächlich nicht nur um die Bilderwelt einer vergangenen Epoche, sondern um heute erfahrbare Dinge des täglichen Lebens handelt. Ein Lehrer nimmt seinen hoch begabten Studenten an die Hand und lehrt ihn praktisch die Kunst der Menschenführung, indem er ihn mitten in der stressigen Abschlussphase der Examina Samstag für Samstag mit auf seine Ranch zu seiner Schafherde nimmt und ihn so Schritt für Schritt mit der Kunst des Hirten vertraut macht.

Diese uralte Kunst des Führens und Leitens einer Schafherde ist ein vollkommenes Modell der Menschenführung. In den Grundsätzen, die in diesem Buch vermittelt werden, steht der Mensch im Mittelpunkt des Führungsgeschehens. Nicht die Zahlen und nicht die Maschinen. Die beiden As-

pekte der Hirtentätigkeit werden auf den Umgang mit den Mitarbeitern angewandt: Fürsorge für die anvertraute Herde und Verantwortung für sie.

In der Tradition und der Kultur von Führung, der ich entstamme, der Klosterregel des Benedikt von Nursia, spielt die Identifizierung der Führungskraft, des Abtes, mit dem Bild des guten Hirten eine große Rolle: Die wichtigste Führungstugend der benediktinischen Tradition, die *discretio*, die Gabe der Unterscheidung, wird mit diesem Führungsleitbild in Verbindung gebracht; vom Abt heißt es: »er denke an die maßvolle Unterscheidung des heiligen Jakob, der sprach: ›Wenn ich meine Herden unterwegs überanstrengte, werden alle an einem Tag zugrunde gehen.« Diese und andere Zeugnisse maßvoller Unterscheidung, der Mutter aller Tugenden, beherzige er. So halte er in allem Maß. Damit die Starken finden, wonach sie verlangen und die Schwachen nicht davonlaufen.« Man kann beinahe die sieben Grundsätze der Kunst des Hirten als Anwendungsbeispiele dieser geistlichen Kunst begreifen, um den Menschen, die einem anvertraut sind, gerecht zu werden. Dies dient der Zufriedenheit und dem Wohlergehen aller am Führungsgeschehen eines Unternehmens beteiligter Interessenten: Es garantiert den langfristigen, nachhaltigen Erfolg, sichert damit den Fortbestand des Unternehmens und gewährt Sicherheit für die Arbeitsplätze der Mitarbeiter.

München, 18. 3. 2005

Anselm Bilgri

DAS INTERVIEW

In meiner bescheidenen Rolle als Jungreporter kam ich gerade von der dritten Einweihungsfeier zurück, über die ich in dieser Woche berichten sollte: wie das Band durchgeschnitten, was gesagt wurde und so weiter. Da fand ich den rosa Klebezettel mit dem Aufdruck »In Ihrer Abwesenheit festgehalten« vor. Darauf stand der Name von Christina Nickel. Das vorliegende Buch kam zustande, weil sie unerwartet in der Nachrichtenabteilung des *Texas Star* angerufen hatte.

Ich hatte drei Wochen vorher aus dem ehrgeizigen Verlangen, meinem Herausgeber zu imponieren, telefonisch bei Frau Nickel angefragt, ob sie mir ein Interview mit Theodor McBride ermöglichen könnte. Theodor McBride war der angesehenste Firmenleiter Amerikas, aber ziemlich unzugänglich. Er hatte im Lauf der bislang siebzehn Jahre seiner »Herrschaft« als oberster Chef von *General Technologies* diese Firma zu einem sagenhaften Erfolg geführt.

Schleunigst wählte ich Frau Nickels Nummer, war allerdings eher auf eine Absage gefasst. Sie kam direkt zur Sache: »Mr. Pentak«, sagte sie, »Mr. McBride bat mich, Sie zurückzurufen.«

»Danke«, sagte ich mit angehaltenem Atem.

»Er ist mit dem Interview einverstanden.«

Ich war sprachlos.

Am Tag des Interviews fuhr ich schon etwas früher zum Hauptsitz der weltweiten *General Technologies*, um ein bisschen Gefühl für den Ort zu bekommen. Zwei Dinge spürte ich unmittelbar sehr stark. Erstens drängte sich mir regelrecht die dynamische Atmosphäre auf. Ich konnte die Energie förmlich spüren, die alle durch das Gebäude schwirrenden Angestellten ausstrahlten. Und zweitens gab sich *General Technologies* offensichtlich alle nur erdenkliche Mühe, das Selbstwertgefühl seiner Mitarbeiter zu stärken. Von der Lobby und dem Fitnessraum bis zur Kreditabteilung und der Mensa für die Belegschaft und sogar auf den Flachbildschirmen in den Aufzügen – überall fiel einem der Spruch in die Augen: »General Technologies: Unser größter Wettbewerbsvorteil sind unsere Mitarbeiter.«

Bei meiner Fahrt in den 40. Stock erappte ich mich unwillkürlich beim Gedanken: *Mensch, da müsste ich mitarbeiten. Was für ein tolles Gefühl muss das sein – an einem Arbeitsplatz, wo du nicht bloß ein kleines Rädchen in einer großen Maschinerie bist.*

Wenige Augenblicke später stand ich im Vorzimmer von Theodor McBrides Büro und sprach mit Christina Nickel. »Guten Tag, Mr. Pentak«, sagte sie. »Mr. McBride erwartet Sie schon. Er ist gerade noch in einer Übersee-Konferenzschaltung, aber gleich fertig.«

»Kein Problem«, erwiderte ich und nutzte die Gelegenheit zu ersten Erkundungen. »Sagen Sie, wie lange arbeiten Sie schon für Mr. McBride?«

Sie wandte sich um und antwortete lächelnd: »Vierzehn Jahre.«

»Wenn Sie schon so lange hier sind, muss Ihnen ja Ihre Arbeit bei ihm gefallen«, sagte ich.

Sie erklärte: »Mr. McBride ist der beste Mensch, für den ich je gearbeitet habe.«

»Und warum?«, hakte ich nach.

In diesem Augenblick sah sie, dass McBrides Kontaktlicht auf ihrer Telefonkonsole erloschen war. »Er ist so weit. Hier hinein bitte.« Sie griff nach der Klinke von McBrides Tür und beantwortete dabei noch rasch meine Frage. »Er erwartet von uns das Beste. Wir geben es ihm, denn wir wissen: Auch er gibt uns sein Bestes.«

Die Tür flog auf, und ich befand mich von Angesicht zu Angesicht dem legendären Theodor McBride gegenüber. Verblüffenderweise sah er nicht anders aus als irgendein beliebiger Großvater. Er überraschte mich damit, dass er als Erster sprach.

»Freut mich, Sie kennen zu lernen, Mr. Pentak«, sagte er und drückte mir dabei mit beiden Händen fest die Hand. »Ich bin Ted McBride.« Plötzlich fühlte ich mich, als wäre ich neun Jahre alt und hätte wieder kurze Hosen an.

Doch nach einigen Minuten Smalltalk hatte mich der große Alte Mann völlig beruhigt. Er verfügte über ein einnehmendes Wesen und hörte sich aufmerksam alles an, was ich sagte. Schließlich stellte ich ihm die Frage, die mir fast die ganze Nacht den Schlaf geraubt hatte.

»Sagen Sie mir, ich hätte nur zu gern gewusst ...«

»... warum ich ausgerechnet Ihnen ein Interview zugelegt habe?«, fuhr er mir ins Wort.

»Genau«, nickte ich, »und warum ausgerechnet jetzt.«

»Weil Sie noch ein Grünschnabel sind und unerfahren, und folglich noch nicht von der Arroganz verdorben. Was aber den Zeitpunkt angeht, so brauchen Sie das im Augenblick nicht zu wissen. Es genügt, wenn Sie wissen, dass ich meine Gründe habe.«

Er bemerkte meinen ratlosen Gesichtsausdruck und fuhr fort: »Nehmen Sie das nicht persönlich. Aber schauen Sie, ich bekomme alljährlich Hunderte von Anfragen, ob ich zu dem bereit sei, was wir jetzt heute miteinander tun. Diese Anfragen kommen alle von gewieften Wirtschaftsjournalisten der verschiedensten Medien, und die ›wissen‹ alle Antworten immer schon im Voraus. Sie treten in den Abendsendungen auf und verkünden in der Pose von Hohepriestern ihre absolut sichere Überzeugung, wie der Markt sich entwickeln werde und warum. Das einzige Problem dabei ist, dass der eine mit absoluter Gewissheit sagt, der Markt werde anziehen, indes ein anderer mit der selben absoluten Sicherheit sagt, er werde nachlassen. Das sind die gleichen Leute, die jahrelang über meine Firma berichtet haben.

Als ich einmal einen ansehnlichen Teil meiner Aktien verkaufte, passierte es, dass einer Ihrer sensationshungrigen Konkurrenten schrieb, ich verfügte über Insider-Informa-

tionen, dass unsere Firma kurz vor einem dramatischen Gewinnrückgang stehe. Er warf mir vor, ich hätte mein Geld frühzeitig vor den anderen Aktionären abgezogen, und beantragte, ich sollte von der Finanzaufsicht überprüft werden. Alle anderen griffen das auf, weil es eine ›Neuigkeit‹ war. Das einzige Problem daran war, dass der Gewinnrückgang nie kam. Ich hatte Geld flüssig gemacht, weil meine Tochter heiratete, aus keinem anderen Grund.

Sie habe ich ausgewählt, Mr. Pentak, weil Sie nicht auf diese Tour schreiben. Was Sie schreiben, hat etwas Ehrliches an sich. Und was noch wichtiger ist: Sie sind noch jung und idealistisch genug, um sich noch etwas beibringen zu lassen.

Die sieben wichtigsten Grundsätze des Managements möchte ich auf keinen Fall jemandem übergeben, der sowieso schon alle Antworten weiß.«

»Die sieben wichtigsten Grundsätze des Managements?«, murmelte ich etwas ratlos. Mir dämmerte, dass aus diesem Interview womöglich mehr werden könnte als das, was ich im Auge gehabt hatte.

»Ja. Es kommt nicht von allein, dass *General Technologies* beinahe das ganze letzte Jahrzehnt hindurch in Amerika die Nummer eins aller Firmen war, und dass alle am liebsten bei uns gearbeitet haben. Hier gibt es einen Geist des Teamwork, wie man ihn in den meisten anderen Firmen nicht findet. Und das kam nicht zufällig zustande.«

»War dies das Ergebnis der sieben Grundsätze?«, fragte ich.

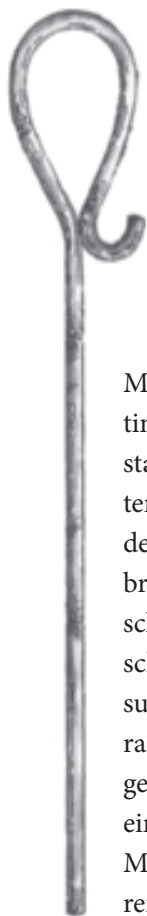
»Absolut. Das Beste daran ist, dass man nicht eine Firma mit fünfzigtausend Leuten braucht, um zu sehen, dass sie funktionieren. Sie wirken in jedem Umfeld – bei jedem, der sie kennt und anwendet. Ganz gleich, ob Sie Verkaufsmanager für einen Giganten der Pharmaindustrie sind, Manager einer kleinen Fast-Food-Kette oder Leiter einer Sonntagschule. Das spielt keine Rolle, denn wo immer Sie sind, haben Sie es mit den gleichen Menschen zu tun. Sie müssen nur die Grundsätze genau kennen und sich an sie halten.«

»Wie sind Sie auf sie gekommen?«, bohrte ich nach.

»Ich bin nicht auf sie gekommen«, erwiderte er schlicht. Er erhob sich aus seinem Sessel und ging zum Fenster. »Ich bekam sie anvertraut. Sie wurden mir überliefert vom größten Mann, den ich – abgesehen von meinem Vater – je kennen gelernt habe. Er brachte sie mir bei, als ich nicht viel älter war als Sie.«

McBride blickte aus dem Fenster, hielt genau so lange inne, bis es wirkte, und fügte dann hinzu: »Und jetzt ... will ich sie Ihnen übergeben.«

Ich schob meine Liste mit vorbereiteten Fragen ein und zog schleunigst meinen leeren Notizblock heraus.



ERSTES KAPITEL

Kenne immer genau den Zustand deiner Herde

McBride begann zu erzählen: »Ich studierte in Austin an der University of Texas Betriebswirtschaft und stand gerade vor meiner Promotion. In diesem letzten Semester waren wir alle in recht guter Stimmung, denn wir hatten bislang alles gut über die Runden gebracht. Dabei hatten uns unsere Professoren derart schnell mit einer solchen Fülle an Informationen überschüttet, dass wir uns vorkamen, als sollten wir versuchen, von einem voll aufgedrehten Feuerwehrrhydranten einige Schlucke Wasser zu trinken. Mit unserer gehobenen Stimmung ging allerdings die Sorge einher, eine Arbeitsstelle zu finden. Darum gaben wir uns alle Mühe, möglichst viele Bewerbungsgespräche zu führen. Schließlich kam der Tag, von dem ich immer geträumt hatte. Ich wurde tatsächlich von *General Technologies* angestellt. Das faszinierte mich unglaublich ... und machte mir zugleich große Angst.«

»Was machte Ihnen so große Angst?«, fragte ich.

»Ich bekam einen Posten in der Finanzabteilung, auf dem ich der Chef von neun Leuten sein sollte.«

»Sie machten sich also Sorgen, ob Sie das packen würden?«

»Ja und nein. Vor der Arbeit in der Finanzabteilung hatte ich keine Angst, aber die Vorstellung, ich sollte neun Leute unter mir haben, war ein Albtraum.«

McBride wandte sich ab, als wollte er seinen Blick auf einen weit entfernten Punkt richten. Er schüttelte langsam den Kopf. »Im Rückblick darauf«, fuhr er fort, »na ja ..., muss ich schmunzeln. Ich war ein selbstbewusster junger Betriebswirt mit dem Gefühl, auf alles eine Antwort zu haben, aber ich hatte keine Ahnung, wie ich als Chef mit so vielen Leuten umgehen sollte.«

»Und wie schafften Sie das dann?«, bohrte ich weiter.

»Ich wandte mich unverzüglich an einen meiner Professoren, Dr. Jack Neumann. Bei ihm hatte ich einen Kurs über Betriebswirtschaft belegt. Zudem war er mein Mentor. Am Tag, an dem ich den Job bei *General Technologies* bekam, musste ich ihm diese Neuigkeit unbedingt gleich erzählen. Außerdem wollte ich ihn um Hilfe bitten.«

»Und er war es, der Ihnen dann die sieben Grundsätze beibrachte?«

»Genau.«

Da setzte sich McBride hin und begann mir eine Geschichte zu erzählen, die streckenweise eher wie ein Roman klingt und nicht wie ein Tatsachenbericht. Aber er sagte,