

## Leseprobe aus:



ISBN: 978-3-499-63193-1

Mehr Informationen zum Buch finden Sie auf [www.rowohlt.de](http://www.rowohlt.de).



Die Vermittlung der Kunst, bei Managern und Mitarbeitern Selbständigkeit und Eigenverantwortung zu entwickeln, hat den Minuten-Manager zu einem Welterfolg gemacht. Hier ist der neue Minuten-Manager, die überarbeitete Neuauflage für den Manager von heute. Kenneth Blanchard und Spencer Johnson, jeder für sich eine Legende der Unternehmensberatung, haben die bewährten Rezepte, wie man sich sinnvoll Ziele setzt und die Arbeit der Mitarbeiter erfolgreich begleitet, um neue und zusätzliche Erfahrungen und Geheimrezepte modernen Managements bereichert und in ein zeitgemäßes Gewand gekleidet.

Ausführliche Angaben zu den Autoren finden sich am Ende dieses Bandes.

Kenneth Blanchard, Spencer Johnson

**Der *neue* Minuten-Manager**

Vollständig überarbeitete Ausgabe  
für die Manager von heute

Aus dem Englischen von Hermann  
Gieselbusch, Gitta Joost und Hubert Mania

Rowohlt Taschenbuch Verlag

Die amerikanische Originalausgabe erschien 2015 bei William  
Morrow, New York, einem Imprint von HarperCollins Publishers  
LLC, unter dem Titel «The New One Minute Manager».

Veröffentlicht im Rowohlt Taschenbuch Verlag,  
Reinbek bei Hamburg, März 2016

Copyright © 2016 by Rowohlt Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg  
«The New One Minute Manager» Copyright © 2015 by  
Blanchard Family Partnership and Candle Communications, Inc.

Das Symbol der Minuten-Bücher :01

® ist ein eingetragenes Warenzeichen

Einbandgestaltung ZERO Werbeagentur, München

Satz aus der Mercury Text G2, InDesign

Gesamtherstellung CPI books GmbH, Leck, Germany

ISBN 978 3 499 63193 1

# Inhalt

Das Symbol

Inhalt

Eine Vorbemerkung der Autoren

Die Geschichte des neuen Minuten-Managers

Die Suche

**Der neue Minuten-Manager**

Das erste Geheimnis: Das 1-Minuten-Ziel

Das 1-Minuten-Ziel: Zusammenfassung

Das zweite Geheimnis: Das 1-Minuten-Lob

Das 1-Minuten-Lob: Zusammenfassung

Der Vergleich

Das dritte Geheimnis: Die 1-Minuten-Neuausrichtung

Die 1-Minuten-Neuausrichtung: Zusammenfassung

Der neue Minuten-Manager erklärt

Warum das 1-Minuten-Ziel funktioniert

Warum das 1-Minuten-Lob funktioniert

Warum die 1-Minuten-Neuausrichtung funktioniert

Noch ein neuer Minuten-Manager

Ein Geschenk für sich selbst

Ein Geschenk für andere

Danksagung

Über die Autoren

Der nächste Schritt

Weitere Titel



## Eine Vorbemerkung der Autoren

Seit der Veröffentlichung des ersten Buches über den *Minuten-Manager* hat sich die Welt verändert. Heutzutage müssen Unternehmen und Organisationen mit weniger Ressourcen schneller reagieren, um mit der schnell sich verändernden Technik und mit der Globalisierung Schritt zu halten. Wir freuen uns, Ihnen den *Neuen Minuten-Manager* anbieten zu können. Er wird Ihnen helfen, sich in dieser sich wandelnden Welt zurechtzufinden, Ihr Unternehmen zu leiten und erfolgreich zu sein.

Da die zugrundeliegenden Prinzipien in dieser inzwischen klassischen Geschichte unverändert bleiben – die so vielen Millionen Menschen auf der ganzen Welt geholfen haben –, bleibt auch ein großer Teil der Geschichte unverändert.

Aber parallel zum Wandel der Zeit hat sich auch der Minuten-Manager verändert. Er hat jetzt einen neuen gemeinschaftlichen Ansatz, Menschen zu führen und zu motivieren.

Als er erstmals seine Lehre der drei Geheimnisse veröffentlichte, war der Führungsstil von oben nach unten das vorherrschende Verhalten.

Heutzutage zeichnet sich ein wirkungsvoller Führungsstil eher durch eine gleichberechtigte Beziehung aus. Dieses Konzept werden Sie im *Neuen Minuten-Manager* widergespiegelt finden.

Heute legen die Menschen mehr Wert darauf, Erfüllung in ihrer Arbeit und in ihrem Leben zu finden. Sie möchten sich engagieren und einen sinnvollen Beitrag leisten. Es geht ihnen weniger darum, mit einem Job Zeit gegen Geld

einzutauschen, um dann Bedürfnisse außerhalb der Arbeit zu befriedigen.

Der neue Minuten-Manager zeigt dafür Verständnis und geht mit den Menschen entsprechend um – wohl wissend, dass sie entscheidend zum Erfolg einer Organisation beitragen. Seine Priorität ist es, talentierte Mitarbeiter zu gewinnen und sie in der Firma zu halten.

Entscheidend dabei ist, wie er diese neue Herangehensweise *umsetzt*.

Wie der alte Weise Konfuzius rät: «Das Entscheidende am Wissen ist, dass man es beherzigt und anwendet.»

Wir vertrauen darauf, dass Sie die drei Geheimnisse, die Sie im *Neuen Minuten-Manager* entdecken werden, nutzen, um in Ihrer sich wandelnden Welt erfolgreich zu sein – nicht nur mit Ihren Kollegen und Partnern bei der Arbeit, sondern auch privat mit Ihrer Familie und mit Ihren Freunden.

Sollten Sie dies tun, dann sind wir davon überzeugt, dass Sie und die Menschen, mit denen Sie zusammenleben und arbeiten, ihr Leben gesünder, glücklicher und produktiver empfinden werden.

Dr. Ken Blanchard  
Dr. Spencer Johnson



# **Die Geschichte des neuen Minuten-Managers**

## Die Suche

**Es war einmal** ein aufgeweckter junger Mann, der wollte eine außergewöhnliche Führungskraft kennenlernen, die in der sich wandelnden Welt von heute bestehen konnte.

Er wollte einen Manager finden, der seine Leute ermutigte, Leben und Arbeit in der Balance zu halten, damit beides mehr Sinn und mehr Freude bereitete.

Für einen solchen wollte er arbeiten. Er wollte selbst einer werden.

Seine Suche dauerte viele Jahre und führte ihn in die entlegensten Ecken der Welt.

Er hatte sich in kleinen Städten und in den Metropolen mächtiger Nationen umgesehen.

Er hatte mit zahlreichen Führungskräften gesprochen, die sich bemühten, mit der rasch sich verändernden Welt zurechtzukommen: mit Regierungsbeamten und Offizieren, mit Baustellenleitern und Geschäftsführern, mit Institutsdirektoren und Vorarbeitern, mit Aufsichtsbeamten und Gewerkschaftsfunktionären, mit den Leitern von Einzelhandelsfilialen und Restaurants, von Bankzweigstellen und Hotels, mit Männern und Frauen – mit Jungen und Alten.

Er hatte in den unterschiedlichsten Büros gesessen, in großen und in kleinen, in protzigen und in schlichten, hinter riesigen Glasfronten oder vor grauen Wänden.

Allmählich bekam er einen Überblick über das gesamte Spektrum der Menschenführung und der Leitungsfunktionen.

Aber es gefiel ihm längst nicht alles, was er zu sehen bekam.

Er hatte viele «harte» Manager erlebt, deren Geschäfte gutgingen (so schien es), während es der Belegschaft schlechtging.

Einige glaubten, sie seien gute Manager. Viele ihrer Untergebenen glaubten das Gegenteil.

Und wenn der junge Mann bei diesen «harten Leuten» im Büro saß, stellte er immer die Frage: «Als was für eine Art Manager sehen Sie sich selber?»

Die Antworten liefen alle auf dasselbe hinaus.

«Ich bin ein autokratischer Manager - ich habe alles fest im Griff», bekam er zu hören. «Ich bin einer, der am Schluss ein Plus schreiben kann.» «Durchsetzungsfähig.» «Realistisch.» «Gewinnorientiert.»

Sie sagten, sie hätten schon immer so gearbeitet und sähen keinen Grund, das zu ändern.

Er hörte den Stolz in ihrer Stimme und ihr Interesse am Endergebnis.

Der Mann lernte auch viele «nette» Manager kennen, deren Belegschaft es gutzugehen schien, während ihre Geschäfte schlechtgingen.

Einige der Mitarbeiter, die ihnen unterstellt waren, hielten sie für gute Führungskräfte.

Diejenigen, denen sie selbst unterstellt waren, hatten da ihre Zweifel.

Wenn der Mann von diesen «netten» Menschen seine Frage beantwortet bekam, hörte er:

«Ich bin ein teamorientierter Manager.» «Fördernd.» «Einfühlsam.» «Menschlich.»

Er hörte den Stolz in ihrer Stimme und ihr Interesse am Menschen.

Aber etwas störte ihn.

Es sah so aus, als ob sich die meisten Manager auf der Welt weiterhin so verhielten, wie sie es immer getan hatten, und in erster Linie entweder an den Endergebnissen oder an den Menschen interessiert waren.

Die Manager, die an den Endergebnissen interessiert waren, schienen oft als «autokratisch» abgestempelt zu werden, während die an den Menschen interessierten Manager oft als «demokratisch» abgestempelt wurden.

Der junge Mann war der Ansicht, dass beide Managertypen – der «harte» Autokrat und der «nette» Demokrat – nur zum Teil effektiv waren. «*Als ob sie nur mit halber Kraft arbeiten*», dachte er.

Müde und enttäuscht kehrte er nach Hause zurück.

Wahrscheinlich hätte er seine Suche schon längst aufgegeben, wenn er nicht einen großen Vorteil gehabt hätte: Er wusste genau, wonach er suchte.

*In diesen Zeiten des Wandels, dachte er, führen die effektivsten Manager sich selbst und ihre Mitarbeiter so, dass sowohl die Angestellten als auch das Unternehmen durch ihre Anwesenheit profitieren.*

Überall hatte der junge Mann nach solchen leistungsfähigen Managern gesucht, aber nur wenige gefunden. Und die wenigen, die er fand, wollten ihm ihre Geheimnisse nicht preisgeben. Allmählich glaubte er, dass er wohl niemals finden würde, was er suchte.

Doch dann kamen ihm erstaunliche Geschichten über einen ganz besonderen Manager zu Ohren, der – wie könnte es anders sein – auch noch ganz in der Nähe lebte. Er hörte, dass die Menschen für diesen Mann gern arbeiteten und dass sie gemeinsam tolle Ergebnisse erzielten.

Außerdem hatte er gehört, dass die Menschen, die ihr Leben nach den Prinzipien des Managers gestalteten, ebenfalls großartige Ergebnisse erzielten.

Nun fragte er sich, ob diese Geschichten denn auch wirklich stimmten und, wenn ja, ob der betreffende Manager auch wirklich bereit sein würde, ihn in seine Geheimnisse einzuweihen.

Aus reiner Neugier rief er die Sekretärin des besonderen Managers an und bat um einen Termin. Er war freudig überrascht, dass die Sekretärin das Gespräch sofort durchstellte.

Der junge Mann fragte nun diesen besonderen Manager, wann er Zeit für ihn hätte. Der Manager antwortete: «Je-

derzeit diese Woche, außer Mittwoch Vormittag. Sie können sich's aussuchen.»

Der junge Mann war verblüfft: Welcher Manager hatte schon so viel Zeit zur Verfügung? Aber er war fasziniert, und dann ging er zu dem Treffen.

## Der neue Minuten-Manager

**Als der junge Mann** das Büro des Managers betrat, sah er ihn am Fenster stehen und hinausschauen. Der Manager drehte sich um, forderte den jungen Mann auf, sich zu setzen, und fragte: «Was kann ich für Sie tun?»

«Ich habe großartige Dinge über Sie gehört und würde gern mehr über Ihren Managementstil erfahren.»

«Nun, wir wenden unsere bewährten Methoden mit unterschiedlichen neuen Ansätzen an, um all den Veränderungen, die stattfinden, gerecht zu werden, aber darüber können wir ja später noch sprechen. Anfangen sollten wir mit den Grundlagen.

Wir waren ein Unternehmen, das von oben nach unten geführt wurde, was damals noch ganz gut funktionierte. Heute jedoch ist diese Struktur zu langsam. Den Leuten fehlt die Anregung, und Innovationen setzen sich nicht durch. Da die Kunden schnelleren Service und bessere Produkte verlangen, muss jeder seine Begabungen einbringen. Sie finden *brain power*, die klugen Köpfe, nicht nur im Büro des Direktors, sondern überall im Betrieb. Da inzwischen Schnelligkeit die Währung des Erfolgs ist, kann Führung mit Zusammenarbeit viel effektiver sein als das alte System von Anweisung und Kontrolle.»

«Und wie verbinden Sie Führung mit Zusammenarbeit?»

«Ich treffe mich jeden Mittwochmorgen mit meinem Team - deshalb konnte ich Ihnen für diesen Vormittag auch keinen Termin geben. Bei diesen Sitzungen höre ich mir Berichte und Analysen über die Leistungen unserer Gruppe in der vergangenen Woche an. Sie reden über ihre Probleme, über die verbleibende Arbeit und über ihre Pläne und Strategien, um diese Dinge zu erledigen.»

«Sind denn die bei diesen Sitzungen getroffenen Entscheidungen für Sie und das Team bindend?»

«Ja, das sind sie. Der Zweck dieses Treffens liegt darin, die Angestellten an den wichtigsten Entscheidungen über die nächsten Schritte teilhaben zu lassen.»

«Dann sind Sie also ein teamorientierter Manager?», fragte der junge Mann.

«Eigentlich nicht. Ich glaube an die Förderung, aber nicht an die Beteiligung an der Entscheidungsfindung anderer Leute.»

«Was ist dann der Sinn ihrer Sitzungen?»

«Habe ich Ihnen das nicht gerade erzählt?»

Der junge Mann fühlte sich unbehaglich und wünschte, er hätte diesen Fehler nicht begangen.

Der Manager hielt kurz inne und holte tief Luft. «Wir sind hier, um Ergebnisse zu erzielen. Wenn wir auf die Begabungen aller Mitarbeiter zurückgreifen können, sind wir viel produktiver.»

«Also sind Sie eher an Resultaten orientiert als an Menschen.»

Der Manager stand auf und begann, auf und ab zu gehen. «Um schneller erfolgreich zu sein, müssen Manager zwar ergebnisorientiert sein, aber es muss ihnen auch um die Menschen gehen.

Wie um alles in der Welt können wir Resultate erzielen, wenn nicht mit Hilfe von Menschen? Mir geht es um Menschen *und* um Ergebnisse, weil beides Hand in Hand geht.

Schauen Sie sich das hier bitte einmal an.» Der Manager deutete auf seinen Computer. «Das hier ist mein Bildschirmschoner. Er soll mich an eine praktische Wahrheit erinnern.»

Nur wer sich selbst  
gut findet,  
arbeitet auch gut.

Während der junge Mann den Spruch betrachtete, sagte der Manager: «Denken Sie doch mal an sich selbst. Wann können Sie am besten arbeiten? Wenn Sie sich selbst gut fühlen oder wenn Sie sich nicht gut fühlen?»

Der junge Mann nickte: Das lag ja eigentlich auf der Hand! «Ich schaffe mehr, wenn ich mich gut fühle», stimmte er zu.

«Klar schaffen Sie dann mehr!» unterstrich der Manager. «Und das gilt für alle Menschen.»

«Also: Wenn man den Mitarbeitern dazu verhilft, sich selber gut zu finden, dann schafft man auch mehr.»

«Ja», pflichtete ihm der Manager bei. «Doch vergessen Sie nicht, dass Produktivität mehr ist als nur die *Quantität* der bewältigten Arbeit. Zur Produktivität gehört immer auch die *Qualität*.» Er ging zum Fenster und sagte: «Kommen Sie doch mal bitte hierher.»

Als der junge Mann ans Fenster trat, zeigte der Manager hinunter auf ein Restaurant. «Sehen Sie, wie viele Gäste dieses Restaurant hat?»

Der junge Mann entdeckte eine Schlange von Menschen vor der Restauranttür. «Das scheint ja ein guter Ort für ein Restaurant zu sein», lautete seine Beobachtung.

Der Manager entgegnete: «Wenn das wahr ist, warum gibt es dann keine Schlange vor der Tür des anderen Restaurants zwei Häuser weiter? Warum wollen die Leute im ersten Restaurant essen und nicht im zweiten?»

«Wahrscheinlich, weil Essen und Service besser sind», antwortete der junge Mann.

«Ja, ganz einfach, nicht wahr? Wenn Sie den Leuten nicht ein Qualitätsprodukt und den Service bieten, den sie verlangen, dann bleiben Sie nicht lange im Geschäft.

Man übersieht schnell das Offensichtliche. Am besten erzielt man diese erfolgreichen Ergebnisse mit *Menschen*! Es sind die Mitarbeiter, die in den besten Restaurants für den Erfolg verantwortlich sind.»

Das Interesse des jungen Mannes war geweckt. Als sie wieder Platz nahmen, sagte er: «Sie haben ja bereits erklärt, kein teamorientierter Manager zu sein. Wie würden Sie sich dann selbst beschreiben?

«Ich bin ein Minuten-Manager.»

Erstaunen zeigte sich auf dem Gesicht des jungen Mannes. «Sie sind ein was?»

Der Manager lachte und sagte: «Man nennt mich so, weil ich sehr wenig Zeit brauche, um mit Menschen sehr gute Ergebnisse zu erzielen.»

Der junge Mann hatte schon mit vielen Managern gesprochen, aber so hatte er noch nie einen reden hören. Es war kaum zu glauben – jemand, der gute Ergebnisse erzielt, ohne viel Zeit aufwenden zu müssen.

Der Manager konnte seinem Gast die Zweifel vom Gesicht ablesen und sagte: «Sie glauben mir nicht, stimmt's?»

«Ich muss zugeben, dass ich es mir kaum vorstellen kann», erwiderte der junge Mann.

Der Manager lachte und sagte: «Passen Sie auf, am besten, Sie sprechen mal mit meinen Leuten, wenn Sie wirklich wissen wollen, was für eine Art von Manager ich bin.»

Der Manager setzte sich an seinen Computer, druckte eine Liste aus und gab sie dem jungen Mann. «Hier sind die Namen, Posten und Telefonnummern der sechs Leute, die direkt an mich berichten.»

«Und mit wem davon soll ich sprechen?», fragte der junge Mann.

«Das ist Ihre Entscheidung», antwortete der Manager. «Suchen Sie sich irgendeinen heraus. Sprechen Sie nur mit einem von ihnen oder auch mit allen.»

«Ja, aber ich meine, mit wem soll ich anfangen?»

«Ich habe Ihnen schon gesagt, ich nehme anderen Menschen ihre Entscheidungen nicht ab», sagte der Manager mit Nachdruck. «Entscheiden Sie das selbst.» Einen Mo-

ment lang schwieg er, und es kam dem jungen Mann vor wie eine Ewigkeit.

Er begann, sich unwohl zu fühlen, und wünschte, er hätte den Manager nicht gebeten, eine Entscheidung für ihn zu treffen, die er selbst hätte treffen können.

Der Manager stand auf und brachte seinen Gast zur Tür. «Sie möchten wissen, wie man Menschen führt. Und das gefällt mir an Ihnen.

Falls Sie nach den Gesprächen mit meinen Mitarbeitern noch Fragen haben, können Sie gern noch einmal zu mir kommen», sagte er freundlich. «Ich würde Ihnen das Konzept des Minuten-Managers sehr gern zum Geschenk machen. Mir ist es auch einmal geschenkt worden, und damit ist für mich alles völlig anders geworden. Wenn Sie es von Grund auf verstehen, wollen Sie vielleicht eines Tages selber ein Minuten-Manager werden.»

«Vielen Dank», konnte der junge Mann gerade noch sagen. Als er an Courtney, der Sekretärin des Managers, vorbeiging, sagte sie: «Sie sind ja ganz in Gedanken! Man merkt gleich, dass Sie unseren Minuten-Manager schon richtig kennengelernt haben.»

Der junge Mann war noch dabei, sich alles zusammenzureimen, und sagte: «Das scheint mir auch so.»

«Vielleicht kann ich Ihnen helfen?», fragte sie.

«Das wäre schön. Er gab mir diese Liste mit Leuten, mit denen ich sprechen könnte.»

Sie schaute sich die Liste an. «Drei von denen sind diese Woche unterwegs. Aber Teresa Lee, Paul Trendell und Jon Levy sind heute da. Ich könnte sie anrufen und einen Termin für Sie vereinbaren.»

«Dafür wäre ich Ihnen dankbar», sagte der junge Mann.  
[...]