

Leseprobe aus:

**Drea Zigarmi, Patricia Zigarmi, Kenneth Blanchard**

# **Der Minuten-Manager: Führungsstile**



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

Kenneth Blanchard  
Patricia Zigarmi  
Drea Zigarmi



**Der Minuten-Manager:  
Führungsstile  
Situatives Führen® II**

Vollständig überarbeitete Ausgabe  
für die Manager von heute

Aus dem Englischen von  
Lieselotte Mietzner und Hubert Mania

Rowohlt Taschenbuch Verlag

Die Originalausgabe erschien in der überarbeiteten Neufassung  
von 1985 im Jahr 2013 unter dem Titel  
«Leadership and the One Minute Manager.  
Increasing Effectiveness Through Situational Leadership® II»  
im Verlag William Morrow, ein Imprint von HarperCollinsPublishers.

Vollständig überarbeitete Neuausgabe Juli 2015  
Veröffentlicht im Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH,  
Reinbek bei Hamburg, September 2002  
Copyright © 1986/2002/2015 by Rowohlt Verlag GmbH,  
Reinbek bei Hamburg  
«Leadership and the One Minute Manager. Increasing Effectiveness Through  
Situational Leadership® II» Copyright © 1985/2013 by Blanchard Management  
Corporation  
Das Symbol der Minuten-Manager-Bücher   
ist ein eingetragenes Warenzeichen  
Einbandgestaltung ZERO Werbeagentur, München  
Satz Minion PostScript, InDesign  
Gesamtherstellung CPI books GmbH, Leck, Germany  
ISBN 978 3 499 63079 8



## Das Symbol

Das Symbol des Ein-Minuten-Managers – die Ein-Minuten-Anzeige einer modernen Digitaluhr – soll uns daran erinnern, dass wir uns jeden Tag eine Minute die Zeit nehmen, um unseren Mitarbeitern ins Gesicht zu schauen und uns bewusst zu machen, dass sie das Wertvollste sind, was wir haben.

Paul Hersey gewidmet

in Anerkennung seiner Kreativität und seines Ideenreichtums bei unserer gemeinsamen Arbeit an der Entwicklung der Management-Methode des Situativen Führens



# Inhalt

- 9 Einleitung
- 13 Eine Unternehmerin zu Besuch
- 15 Erfolg haben
- 20 Führen neu gesehen
- 23 Die einen so, die andern so
- 26 Führungsverhalten aus der Sicht der Mitarbeiter
- 33 Die drei Fertigkeiten eines situativ führenden Chefs
- 35 Die Leistung der Mitarbeiter lenken
- 38 Zielsetzung
- 45 Diagnose des Entwicklungsstandes
- 61 Flexibilität als Führungsstil
- 63 Die vier fundamentalen Führungsstile
- 67 Den Führungsstil dem Entwicklungsstand anpassen
- 81 Erst denken, dann handeln
- 86 Mal so, mal anders
- 93 Kompetenz und Engagement entwickeln
- 106 Bei Leistungsschwierigkeiten zurück an den Start
- 109 Sagen Sie Ihren Leuten, was Sie tun
- 115 Die sechs Gespräche verstehen
- 134 Positive Grundeinschätzung der Mitarbeiter
- 138 Wie man ein situativ führender Chef wird
- 145 Dank
- 147 Über die Autoren
- 151 Verfügbare Dienstleistungen





## Einleitung

In den späten 1960er Jahren entwickelten Paul Hersey und ich an der Ohio University das situative Führen®. In unserem Lehrbuch *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*, das mittlerweile in der zehnten Auflage vorliegt, haben wir sie ausführlich dargestellt. In den frühen 1980er Jahren nahmen meine Koautoren Pat und Drea Zigarmi und ich gemeinsam mit den Gründungsmitgliedern der Ken Blanchard Companies einige Veränderungen am Modell vor. Dabei flossen unsere eigenen Erfahrungen, die von Managern angeregten Vorschläge und die Ergebnisse unserer eigenen Forschung ein. Daraus ging eine neue Generation des Situativen Führens® hervor – eine Denkweise, die wir Situatives Führen® II nennen.

In den vergangenen dreißig Jahren hat Situatives Führen® II als leicht verständliche und leicht anwendbare Methode der Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivierung in der ganzen Welt Anklang gefunden. Wir haben das Führungspersonal der meisten von «Fortune» ermittelten 1000 größten Unternehmen der Welt sowie die Manager in schnell wachsenden Unternehmerverbänden geschult.

Diese überarbeitete Neuauflage von *Der Minuten-Manager: Führungsstile* spiegelt unsere neuesten Erkenntnisse über Situatives Führen® II wider (das in früheren deutschen Ausgaben «Situationsbezogenes Führen» hieß, beides meint dasselbe). Im Stil einer Parabel erzählen wir die Geschichte einer gestressten Unternehmerin, die vom Minuten-Manager lernt, wie sie das Bestmögliche aus einem bunt gemischten Arbeiterteam herausholt, indem sie eine situativ führende Chefin wird.

Pat, Drea und ich hoffen, dass dies eines jener Bücher wird,



die Sie wieder und wieder lesen, bis Ihnen das situative Führen im Berufsleben, zu Hause und in der Nachbarschaft in Fleisch und Blut übergegangen ist.

Ken Blanchard, Koautor von *Der Minuten-Manager*<sup>®</sup>



# Der Minuten-Manager: Führungsstile



Eines Tages bekam der Minuten-Manager einen Telefonanruf von einer Frau, die sich als Unternehmerin vorstellte. Er freute sich über ihren Anruf, weil er wusste, dass es zurzeit einen Firmengründungsboom gab und dass ein großer Teil der neuen Unternehmen von Frauen geführt wurde.

Die Unternehmerin erzählte, sie habe große Schwierigkeiten, Mitarbeiter zu finden, die bereit seien, ebenso hart zu arbeiten wie sie.

«Irgendwie bleibt das meiste immer an mir hängen», sagte sie.  
«Ich bin das reinste Mädchen für alles.»

«Da gibt es nur eins», sagte der Minuten-Manager. «Sie müssen lernen, Arbeit zu delegieren.»

«So weit sind meine Mitarbeiter aber noch nicht», erwiderte die junge Frau.

«Dann müssen Sie sie eben entsprechend schulen.»

«Aber dazu fehlt mir die Zeit.»

Der Minuten-Manager lachte. «Wenn das so ist, haben Sie in der Tat ein Problem. Kommen Sie doch heute Nachmittag mal zu mir, dann können wir in Ruhe darüber sprechen.»

Als die Unternehmerin am selben Nachmittag im Büro des Minuten-Managers eintraf, sprach er gerade im Vorzimmer mit seiner Sekretärin.

«Ich bin froh, dass Sie mir so schnell einen Termin gegeben haben», sagte sie, als sie mit ihm in sein Arbeitszimmer trat.

«Das Vergnügen ist ganz meinerseits», sagte der Minuten-Manager und lächelte. «Ich habe gehört, dass Sie eine Reihe ziemlich kühner Projekte erfolgreich abgeschlossen haben. Deshalb möchte ich gern wissen: Was halten Sie für die Bedingung von Erfolg?»

«Ganz simpel», antwortete die Unternehmerin mit einem Lächeln.

«Sie brauchen weiter nichts zu tun, als den halben Tag zu arbeiten. Sie müssen nur überlegen, ob die ersten zwölf oder die zweiten zwölf Stunden.»

Der Minuten-Manager lachte amüsiert. Dann sagte er: «Ich halte es auch keineswegs für unwesentlich, wie viel Zeit und Mühe man in die Arbeit steckt, aber leider glauben zu viele, es gäbe eine direkte Beziehung zwischen Zeitaufwand und Erfolg – etwa nach dem Motto: Je länger ich dranbleibe, desto sicherer habe ich Erfolg.»

«Das habe ich von Ihnen erwartet», sagte die Unternehmerin. «Tatsächlich hat man mir erzählt, einer Ihrer Lieblingssätze laute:

*Arbeite smart  
statt nur hart*



«Stimmt genau!», bestätigte der Minuten-Manager. «Aber bevor wir uns darüber unterhalten, was ich unter *smart* verstehe, möchte ich Sie noch einmal etwas fragen.»

«Nur zu», sagte die Unternehmerin.

«Sie nennen sich doch *Unternehmerin*. Was bedeutet das für Sie?»

Die junge Frau lächelte. «Ein Freund von mir hat einmal plastisch beschrieben, was es heißt, Unternehmer zu sein. Die Geschichte geht so:

Zusammen mit seinem Geschäftsführer fuhr mein Freund auf eine Anhöhe, von der aus man eine wunderbare Aussicht über die Stadt hat.

«Sehen Sie die Anhöhe dort?» fragte mein Freund. «Wäre das nicht ein großartiger Platz, um sich da ein Haus zu bauen?»

«Auf jeden Fall», sagte sein Begleiter.

«Und jetzt stellen Sie sich rechts einen Swimmingpool vor. Nicht übel, was?»

«Wäre toll», sagte sein Vize.

«Und links daneben ein privater Tennisplatz?»

«Phantastischer Ort dafür!», sagte der Geschäftsführer.

«Darauf mein Freund: ‹Eins kann ich Ihnen sagen. Wenn Sie sich weiterhin so ins Zeug legen wie bisher und alle unsere Planungsziele erreichen, dann ... dann gehört all das eines Tages mir!›»

«Herrlich!» Der Minuten-Manager lachte übers ganze Gesicht. «Aber ich glaube, dass diese Geschichte andererseits auch einiges über Ihre Probleme beim Führen und Motivieren von Mitarbeitern aussagt.»

«Wie meinen Sie das?», fragte die Unternehmerin.