

John C. Maxwell

LEADERSHIP

Die 21 wichtigsten Führungs- prinzipien

John C. Maxwell

LEADERSHIP

Die
21 wichtigsten
Führungs-
prinzipien



BRUNNEN

*Für all jene, zu denen ich schon
auf Seminaren, Konferenzen und durch Bücher
über Führungsverantwortung gesprochen habe.*

*Und für Sie. Denn Sie sind daran interessiert,
eine noch bessere Führungspersönlichkeit zu werden.
Aller Erfolg steht und fällt mit der Übernahme
von Führungsverantwortung.*

John C. Maxwell
LEADERSHIP

Die 21 wichtigsten Führungsprinzipien



Band 3 der Edition ACF

Die Edition ACF wird herausgegeben von der
Akademie für christliche Führungskräfte,
Furtwänglerstr. 10, 51643 Gummersbach
Tel. (0 22 61) 80 72 27
www.acf.de

Erschienen 1998 unter dem Titel *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*. Follow them and people will follow you bei Thomas Nelson, Inc, USA Copyright © 1998 by Maxwell Motivation, Inc

Aus dem Amerikanischen von Cornelia Reimer und Birgit Ziemann
Lektorat: Ralf Tibusek

5. Auflage 2011
1. Taschenbuchauflage

© 2002 Brunnen Verlag Gießen

www.brunnen-verlag.de

Umschlaggestaltung: Ralf Simon

Satz: DTP Brunnen

Herstellung: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm

ISBN 978-3-7655-4121-6

eISBN 978-3-7655-7047-6

Inhalt

Vorwort

Einleitung

1 Das Prinzip des Deckels

Führungsfähigkeit bestimmt das Leistungsniveau eines Menschen

Die Brüder Dick und Maurice waren ganz dicht am amerikanischen Traum vom Leben dran, und doch konnten sie ihn nicht verwirklichen. Stattdessen setzte ein junger Mann namens Roy den Traum mit ihrer Firma in die Realität um. Dick und Maurice gelang es deshalb nicht, weil sie das Prinzip des Deckels nicht kannten.

2 Das Prinzip vom Einfluss

Die Maßeinheit für Führungskompetenz ist Einfluss – nicht mehr und nicht weniger

Er hatte alles: Reichtum, Privilegien, angesehene Stellung und einen Adelstitel. Doch die Herzen der Menschen gewann seine Frau: Prinzessin Diana. Warum? Sie verstand das Prinzip vom Einfluss.

3 Das Prinzip der Entwicklung

Führungsqualität wird jeden Tag neu aufgebaut – nicht an einem Tag

Theodore Roosevelt schuf eine Weltmacht, gewann den Friedensnobelpreis und wurde Präsident der Vereinigten Staaten. Aber er wäre unbekannt geblieben, wenn er nicht nach dem Prinzip der Entwicklung gehandelt hätte.

4 Das Prinzip des Lenkens

Steuern können viele das Schiff, aber nur der Kapitän steckt den Kurs ab

Mit viel Enthusiasmus startete Robert Falcon Scott mit seinen Leuten in das große Abenteuer: Das Ende der Welt zu erobern. Doch er führte sie in einen grausamen Tod. Sie hätten überlebt, wenn Scott das Prinzip des Lenkens praktiziert hätte.

5 Das Prinzip der Eigentlichen Führungspersönlichkeit

Die Leute hören auf die eigentliche Führungspersönlichkeit

Als der junge Pastor seine erste Kirchenvorstandssitzung leitete, ging er davon aus, dass er der Hauptverantwortliche sei. Aber dann wurde ihm schnell deutlich gemacht, wer wirklich die Zügel in der Hand hielt. So lernte John Maxwell das Prinzip der eigentlichen Führungspersönlichkeit kennen.

6 Das Prinzip vom Festen Boden

Vertrauen ist das Fundament aller Führung

Hätte Robert McNamara das Prinzip der soliden Basis gekannt, wäre der Vietnamkrieg anders verlaufen.

7 Das Prinzip vom Respekt

Menschen folgen der Persönlichkeit, die besser führt als sie

Die Chancen standen gegen sie, egal von welcher Seite man es betrachtete. Aber Tausende von Menschen erkoren Harriet Tubman zu ihrer Leitfigur. Wie kam das? Weil das Prinzip vom Respekt die Menschen überzeugte.

8 Das Prinzip der Intuition

Führungspersönlichkeiten sehen aus einem verantwortlichen Blickwinkel

Wie kam es, dass Norman Schwarzkopf grundsätzlich in der Lage war, die anstehenden Probleme zu erkennen, während andere Offiziere in seinem unmittelbaren Umfeld dafür blind waren? Die Antwort liegt im Unterschied zwischen guten und hervorragenden Führungskräften, im Prinzip der Intuition.

9 Das Prinzip der Anziehungskraft

Gleich und Gleich gesellt sich gerne

Was ist mit den Dallas Cowboys geschehen? Einst als amerikanisches „Dream-Team“ gefeiert, werden sie jetzt beschimpft und kritisiert. Das Prinzip der Anziehungskraft zeigt den Grund.

10 Das Prinzip der Beziehung

Führungskräfte rühren das Herz an, bevor sie um Hilfe bitten

Elisabeth Dole hatte es verstanden. Wenn auch ihr Mann das Prinzip verstanden hätte, dann wäre er der 43. Präsident der Vereinigten Staaten geworden. Doch er konnte das Prinzip der Beziehung nicht nutzen.

11 Das Prinzip des Inneren Kreises

Das Potenzial der Führungskraft bestimmen die engsten Mitarbeiter

Obwohl John schon mit einem vollen Zeitplan arbeitete, wollte er noch viel mehr erreichen. Aber mehr als 24 Stunden hat auch sein Tag nicht. Wie sollte er sein Ziel erreichen? Er versuchte es mit dem Prinzip des inneren Kreises.

12 Das Prinzip der Eigenverantwortlichkeit

Nur selbstsichere Leiter delegieren Verantwortung

Henry Ford wurde zur Ikone der amerikanischen Geschäftswelt, als er für revolutionäre Veränderungen in der Automobilbranche sorgte. Doch dann brachte er seine Firma

in größte Schwierigkeiten. Sein Sohn konnte den Konkurs nur verhindern, weil er an das Prinzip der Eigenverantwortlichkeit glaubte.

13 Das Prinzip der Reproduktion

Nur eine Führungspersönlichkeit produziert weitere Führungskräfte

Was haben alle Trainer der amerikanischen National Football League gemeinsam? Ihr Weg in die Führungsverantwortung lässt sich auf die Unterstützung einiger Mentoren zurückführen. Das trifft auch auf Hunderte von Vorstandsmitgliedern zu. Mehr als 80 Prozent aller Führungskräfte sind ein Ergebnis des Prinzips der Reproduktion.

14 Das Prinzip des Vertrauens

Man vertraut erst der Führungspersönlichkeit, dann der Vision

Sechs harte Monate musste Judy Estrim um das Startkapital für ihre erste Firma kämpfen. Geld für die zweite Firma gab es nach einem einzigen Telefonanruf. Ihr half das Prinzip des Vertrauens.

15 Das Prinzip des Sieges

Führungspersönlichkeiten finden den Weg zum Sieg

Was rettete England vor dem Blitzkrieg? Wieso zerbrach die Apartheid in Südafrika? Wieso gewannen die Chicago Bulls vielfach die Meisterschaft? Auf alle drei Fragen gibt es dieselbe Antwort: Die Verantwortlichen lebten nach dem Prinzip des Sieges.

16 Das Prinzip des Anschubs

Eigendynamik ist der beste Freund der Führungskraft

Jaime Escalante ist der beste Lehrer Amerikas. Aber sein Talent, andere zu unterrichten, ist nicht der einzige Grund dafür. Denn eigentlich resultiert sein Erfolg an der Garfield High School aus der Anwendung des Prinzips der Eigendynamik.

17 Das Prinzip der Prioritäten

Führungspersönlichkeiten erkennen den Unterschied zwischen Aktivität und Leistung

Jack Welch übernahm eine Firma, die durchaus erfolgreich war. Doch durch seine Arbeit wurde sie zu einem Weltkonzern. Wie schaffte es Welch, das Unternehmen über alle Grenzen hinaus so erfolgreich zu führen? Ihm half das Prinzip der Prioritäten.

18 Das Prinzip der Zugeständnisse

Erfolgreich werden durch Verzicht

Jede staatliche Einmischung in die Unternehmenspolitik lehnte er lange Zeit rundweg ab. Trotzdem bat er die Regierung um Unterstützung für sein Unternehmen. Er tat es, weil er das Prinzip der Zugeständnisse verstanden hatte.

19 Das Prinzip des richtigen Zeitpunkts

Führungspersönlichkeiten wissen, was wann zu tun ist

Erst wurde er dafür zum Präsidenten der Vereinigten Staaten gewählt. Dann kostete es ihn sein Amt als Präsident. Was war es? Etwas, das zwischen ihm und seinen Fähigkeiten stand. Und es hinderte ihn, erfolgreich zu führen. Man nennt es das Prinzip des richtigen Zeitpunktes.

20 Das Prinzip des schnellen Wachstums

Wachstum vervielfachen erfordert die Schulung von Führungskräften

Wie ist es möglich, dass in einem Entwicklungsland ein Mann sein Unternehmen mit 700 Mitarbeitern auf mehr als 14 000 Mitarbeiter in nur sieben Jahren erweitern konnte? Er rechnete mit der Mathematik für Führungskräfte. Das ist das Geheimnis des Prinzips des schnellen Wachstums.

21 Das Prinzip des Weitervererbens

Der Wert einer Führungskraft wird am Erfolg gemessen

Verliert ein Unternehmen seinen Vorstand, gerät so manche Firma in Turbulenzen. Aber als Roberto Goizueta starb, redete niemand von einer Krise. Warum? Weil Goizueta vor seinem Tod das Prinzip des Weitervererbens lebte.

Ein Wort zum Schluss

Vorwort

Sie sind gerade dabei, sich mit diesem Buch zu beschäftigen. Entweder ist es Ihr erstes Buch über Führungsverantwortung in Ihrer Bibliothek oder das fünfzigste. Sie können die hier beschriebenen, lebensverändernden Prinzipien für sich selbst, für Ihre Familie oder im Geschäftsleben anwenden. Es ist kein theoretisches, im Elfenbeinturm geschriebenes Buch, sondern es resultiert aus persönlichen Erfahrungen. Die Lebenserfahrungen von John Maxwell und den Menschen, die er in seinem Buch erwähnt, spielen eine wichtige Rolle und bilden die Grundlage für dieses Buch.

Das Buch *Leadership* enthält lebensversprühende, klar definierte und zeitlose Aussagen. Für jeden, der mehr als nur eine durchschnittliche Führungskraft sein will, sind sie absolut das Richtige. Die genannten Prinzipien können überall angewandt werden – zu Hause, im Beruf, im Freizeitbereich –, halt immer da, wo Führungsverantwortung gefragt ist.

In jedem Kapitel stellt John Maxwell eine weitere Kernaussage der Führungsverantwortung vor. Er nennt Wege des Erfolgs, aber auch des Misserfolgs, die man einfach nachvollziehen kann. Jedes dieser Prinzipien ist durchführbar. Wenn Sie dazu bereit sind, ist es möglich, alle 21 Prinzipien nicht nur zu lernen, sondern in die Tat umzusetzen.

Die Erfahrungen zum Thema Führungsverantwortung in eine solch schlichte, gut nachvollziehbare Form zu bringen, ist eine wirklich anerkennenswerte Leistung. Schnell werden Sie merken, wie oft Sie Maxwells Prinzipien im Alltag anwenden werden. Voller Überzeugung empfehle ich daher das Buch *Leadership*. Es ist hilfreich, leicht zu lesen, tiefgründig und eindeutig formuliert. Es basiert auf Hoffnung, Zielsetzung, Einsatzbereitschaft – halt auf allen wesentlichen Grundeinstellungen für Verantwortungsträger in Führungspositionen. Sie sind immer klar und einfach beschrieben,

um wirklich jedem in Führungsverantwortung die notwendige Hilfestellung zu geben, seine Position ganz auszufüllen.

Wenn Sie noch wenig Erfahrungen in Ihrer Führungsfunktion haben, bietet *Leadership* eine schnelle Starthilfe in Ihre berufliche Karriere. Sind Sie eine erfahrene Führungskraft, werden Sie motiviert, Ihre gute Arbeit noch besser zu machen. Das Buch *Leadership* ist einfach sehr gut.

Zig Ziglar

Vor uns liegt eines der außergewöhnlichsten Bücher für Führungskräfte.

Während der letzten Jahre hat das Thema Leadership immer mehr an Bedeutung zugenommen. Viele von uns arbeiten in Profit- und Non-Profit-Organisationen. Maxwell sagt es treffend: „Es ist heute nicht mehr möglich, nur durch die Position, die man inne hat, zu leiten, sondern es braucht eine natürliche Inspiration und Fähigkeit zu leiten.“ Dieses Buch ist eine fantastische Motivation für alle, die sich weiterentwickeln möchten. John Maxwell gehört seit Jahren zu meinen Lieblingsautoren zum Thema Leadership. Er hat mir geholfen, meine Effizienz zu steigern und gibt mir Sicherheit, in einer sich schnell wandelnden Zeit aktuell zu bleiben.

Die Prinzipien zum Thema Führung, die Maxwell in diesem Buch aufzeigt, basieren auf klaren ethischen Werten, die nicht nur den Verantwortungsträgern helfen, sondern auch ein Arbeitsklima schaffen, das von Vertrauen und Wertschätzung geprägt ist.

Heinz W. Strupler
Direktor IGW-International
www.igw.edu

EINLEITUNG

VOR KURZEM WURDE ICH in der Pause eines Seminars von einem Mann Ende Fünfzig angesprochen – ich hatte ihn in den vergangenen Jahren bereits mehrfach getroffen. Er nahm meine Hand, schüttelte sie heftig und sagte: „Ihre Seminare über Führungsverantwortung haben mein Leben verändert. Aber ich wünschte, ich hätte schon vor zwanzig Jahren von Ihnen gehört.“

„Das wäre nicht möglich gewesen“, antwortete ich lächelnd.

„Wieso sind Sie da so sicher?“, fragte er. „Ich hätte viel mehr erreichen können. Wenn ich vor zwanzig Jahren schon von diesen Führungsprinzipien gewusst hätte, wäre ich jetzt in einer ganz anderen Situation. Diese Prinzipien haben mich kreativ gemacht. Ich weiß jetzt, dass ich noch einiges über Führungsverantwortung zu lernen habe. Und endlich sehe ich Möglichkeiten, meine gesteckten Ziele zu erreichen. Hätte ich damit schon vor zwanzig Jahren angefangen, ich hätte vielleicht die Dinge erreicht, von denen ich immer nur geträumt habe.“

„Vielleicht hätten Sie das“, antwortete ich. „Aber vor zwanzig Jahren war *ich* noch nicht so weit, um Vorträge zu halten. Meine Prinzipien resultieren aus meinen Lebenserfahrungen, und ich habe sie erst alle durchleben müssen.“

Ich bin nun einundfünfzig Jahre alt, und jetzt schreibe ich. Mehr als dreißig Jahre Erfahrung in Führungspositionen fließen in meine Bücher und Vorträge ein. Vier Unternehmen habe ich gegründet. Viel Zeit und Energie habe ich darauf verwendet, um herauszufinden, wie man das eigene Leben und das anderer positiv verändern kann. Natürlich habe ich eine Menge Fehler gemacht, bestimmt mehr als die meisten Leute, die ich kenne. Jeder Erfolg, aber auch jeder Misserfolg wurde zu einer unschätzbaren Unterrichtsstunde, die mir zeigte, was Leitung bedeutet. Auf meinen Reisen, in Gesprächen wurde ich ständig gebeten, die Grundlagen

der Führungsverantwortung schriftlich festzuhalten: „Können Sie nicht alles, was Sie bisher über Führungsverantwortung gelehrt haben, auf eine kleine Liste aufschreiben? Wäre das nicht möglich?“

Leadership ist meine Antwort auf die so häufig gestellte Frage! In die einundzwanzig Prinzipien, die ich hier aufgestellt habe, ist meine ganze bisherige Lebenserfahrung eingeflossen. Und ich habe mich mit aller Kraft bemüht, alles so einfach und klar wie möglich zu formulieren, damit man sie mit Spaß lesen kann.

Wenn ich irgendetwas gelernt habe in den letzten Jahren, dann dies: Führungsverantwortung sollte man ausüben, egal wo man auch ist oder was man vorhat. Die Zeiten ändern sich. Die technische Entwicklung schreitet fort. Eine Kultur ist anders als die andere. Aber die Grundaussagen der Prinzipien über Führungsverantwortung bleiben gleich. Egal ob man sich die Menschen aus der Antike, die Hebräer des Alten Testaments, die Armeen der letzten zwei Jahrhunderte, die Verantwortungsträger des modernen Europas, die Pfarrer der örtlichen Gemeinden oder die Geschäftsleute unseres globalen Wirtschaftssystems anschaut: Diese Prinzipien halten dem Test stand, sie sind unverrückbar.

Bevor Sie in den folgenden Kapiteln zu lesen beginnen, möchte ich Ihnen vier Hinweise mit auf den Weg geben:

1. Alle 21 Prinzipien sind erlernbar. Einige sind leichter verständlich und anwendbarer als andere, aber alle sind erfolgreich in der Praxis erprobt!

2. Die Prinzipien können auch einzeln stehen. Jedes Prinzip passt zu den anderen, gilt aber auch für sich allein.

3. Die Prinzipien führen zu Konsequenzen. Wenn Sie mit ihnen arbeiten, wird man Ihrer Führung vertrauen. Wer sie ignoriert oder karikiert, wird niemals echte Führungsverantwortung ausüben.

4. Diese Prinzipien sind die Grundlage der Führungsfähigkeit. Lernen und praktizieren Sie die Prinzipien, und Ihr ganzes Leben wird sich verändern.

Entweder sind Sie ein Mitarbeiter, dem es deutlich wird, was Führungsfähigkeit bedeutet. Oder Sie sind ein Naturtalent, haben vieles schon intuitiv angewendet und können sich jetzt noch steigern. Beim Lesen werden Sie feststellen, dass diese Prinzipien sehr praxisbezogen sind. Einige Prinzipien werden persönliche Schwachpunkte aufzeigen, die Ihnen bisher entgangen sind. Aber die meisten möchten begreiflich machen, wie man eine erfolgreiche Führungskraft werden kann. Jedes Prinzip ist eine Art Werkzeug, das bereit liegt, um Dinge zu erfassen, und Hilfe bietet, die eigenen Träume zu verwirklichen und andere Menschen zu fördern. Studieren Sie alles ganz genau und Sie sind dabei, eine noch fähigere Führungskraft zu werden. Machen Sie diese Prinzipien zu ihren eigenen, und man wird Ihrer Leitungsfähigkeit vertrauen.

So, nun lassen Sie uns gemeinsam die Werkzeugkiste öffnen.

1

DAS PRINZIP DES DECKELS

Führungsfähigkeit bestimmt das Leistungsniveau eines Menschen

KENNEN SIE „DAS PRINZIP DES DECKELS“? Es ist ein wirklich erstaunliches Führungsprinzip, das alle Lebensbereiche beeinflusst. Das Prinzip des Deckels ist eigentlich ganz simpel und bedeutet: Führungsfähigkeit ist der Deckel, der die Wirksamkeit eines Menschen bestimmt. Je geringer die Kompetenz einer Person zum Führen ist, desto tiefer sitzt der Deckel auf ihrer Leistungsfähigkeit. Je ausgeprägter die Führungsfähigkeit, desto größer ist die Effektivität. Liegt Ihre persönliche Führungsfähigkeit auf einer Skala von 1 bis 10 beispielsweise bei 8, dann kann Ihre Leistung nie höher als 7 sein. Beträgt Ihre Führungskompetenz nur 4, dann liegt Ihre Effektivität nie höher als 3. Ihre Führungsqualität, Ihr Leadership wird immer Ihre Effektivität und potenzielle Wirkung auf Ihre Organisation bestimmen.

Eine bekannte Geschichte beleuchtet das Prinzip des Deckels eindrucksvoll. 1930 zogen zwei junge Brüder auf der Suche nach dem Amerikanischen Traum quer über den Kontinent nach Kalifornien. Dick und Maurice sahen mit ihrem gerade errungenen Schulabschluss zu Hause in New Hampshire kaum die Möglichkeit, irgendwie voran zu kommen. Also marschierten sie direkt nach Hollywood und fanden Arbeit in den Filmstudios.

Mit viel Unternehmungsgeist eröffneten sie kurze Zeit später ein Kino im acht Kilometer entfernten Glendale. Doch trotz großem persönlichen Einsatz kamen die Brüder nicht auf den sprichwörtlichen grünen Zweig. Die hundert Dollar Monatsmiete für das Kino spielten die Kinobesitzer in den vier Jahren seines Bestehens nur selten ein.

AUF DER SUCHE NACH EINER IDEE

Die Brüder waren mit dieser Situation natürlich unzufrieden. Konsequenterweise hielten sie daher Ausschau nach besseren Geschäftsmöglichkeiten. 1937 fanden sie schließlich etwas, das funktionierte. Sie eröffneten ein kleines Drive-In-Restaurant im südkalifornischen Pasadena. Hier war das Auto längst nicht nur Gebrauchsgegenstand, sondern auch Mittel zur Freizeitgestaltung.

Drive-In-Restaurants waren eine Entdeckung der frühen Dreißiger Jahre und erfreuten sich zunehmender Beliebtheit. Statt einem klassischen Restaurantbesuch fuhren die Kunden auf dem Parkplatz vor, gaben aus dem Wagenfenster heraus ihre Bestellung auf und erhielten ihr Essen auf einem Tablett an den Wagen gebracht. Man speiste vornehm: Die Mahlzeit wurde auf dem Porzellanteller serviert, das Getränk im Glas, das Besteck war hochwertig – eine Idee, die ganz der immer schneller agierenden Gesellschaft mit ihrer verstärkten Mobilität und dem neuen Konsumverhalten entsprach.

Das winzige Drive-In-Restaurant von Maurice und Dick kam so gut an, dass sie 1940 ihr Geschäft in die bessere Lage von San Bernardino verlegen konnten, einer schnell wachsenden Arbeiterstadt in der Nähe von Los Angeles. Hier bauten sie etwas größer und erweiterten die Speisekarte – bisher Hot Dogs, Pommes frites und Milkshakes – um Grillteller, Fleischtoast, Hamburger und anderes. Der Erfolg war durchschlagend. Ihr Jahresumsatz erreichte 200 000 US \$ und ihr Gewinn nach Steuern betrug jährlich 25 000 US \$ pro Nase. Genug, um die beiden an die Finanzspitze ihrer Stadt zu bringen.

1948 sagte ihnen ihre Intuition, dass die Zeiten sich ändern. Mutig führten sie grundlegende Neuerungen in ihrem Restaurant-Betrieb ein: Sie stellten die Parkplatzbedienung ein und gaben das Essen direkt an der Theke an die Kunden weiter. Nicht nur beim Personal sparten sie ein. Sie verkleinerten ebenfalls wieder die Speisekarte und setzten ganz groß auf Hamburger. Die bis dato üblichen Teller, Gläser und das Edelstahlbesteck wurden abgeschafft. Statt dessen

fürten sie Pappgeschirr und Plastikgabeln ein. Die niedrigeren Kosten gaben sie direkt an ihre Kunden weiter.

Ebenfalls entwickelten sie das so genannte SchnellServiceSystem: Die Küche wurde zu einer Art Fließbandbetrieb. Jede Bestellung sollte in höchstens 30 Sekunden ausgeführt sein. Und das gelang. Mitte der fünfziger Jahre erreichte ihr Jahresumsatz die Marke von 350 000 US \$, wobei Maurice und Dick sich jährlich 100 000 \$ Gewinn teilten.

Wer diese Brüder waren? Damals konnte man das schnell sehen, wenn man zur Kreuzung der Vierzehnten mit der E-Straße in San Bernardino gefahren wäre. Über dem kleinen achteckigen Gebäude hing ein Neonschild mit der schlichten Aufschrift McDonald's Hamburgers. Maurice und Dick McDonald knackten den großen amerikanischen Jackpot. Der Rest ist, wie man sagt, Geschichte, oder?

Falsch! Die McDonalds selbst sind nie erfolgreicher geworden, weil ihre schwach ausgeprägte Führungskompetenz der Deckel auf ihrer Erfolgsfähigkeit war.

DIE GESCHICHTE HINTER DER ERFOLGSGESCHICHTE

Wahr ist, dass die Brüder McDonald finanziell ihr Schäfchen im Trockenen hatten. Sie führten einen der lukrativsten Restaurantbetriebe im ganzen Land und hatten das Gefühl, dass sie gar nicht so viel Geld ausgeben konnten, wie sie verdienten. Sie hatten ein völlig neues System der Kundenversorgung erfunden, und im Kundendienst und in der Küchenorganisation waren sie einfach exzellent.

Bald war ihr Erfolg in einschlägigen Restaurationskreisen so bekannt, dass man ihnen von überall her Briefe schrieb und Besuche abstattete, um mehr über ihre Methoden zu lernen. Bis zu dreihundert Anrufe und Briefe erhielten sie im Monat.

Das wiederum brachte die Brüder auf die Idee, das McDonalds-Konzept zu vermarkten. Neu war der Gedanke, Restaurants unter

Lizenz zu führen, nicht. Ähnliches gab es schon seit Jahrzehnten. Den Brüdern McDonald schien es jedenfalls ein guter Weg Geld zu verdienen, ohne selbst ein weiteres Restaurant zu eröffnen. Davon fühlten sie sich schlicht überfordert.

1952 starteten sie ihr neues Vorhaben, scheiterten aber kläglich. Und das aus einem ganz einfachen Grund: Ihnen fehlte die Gabe zu leiten, um das Ganze auch effektiv zu gestalten. Maurice und Dick waren gute Restaurantbesitzer. Sie waren kundenorientiert, konnten ihr System effizient machen, die Kosten reduzieren und die Gewinne steigern. Sie waren ausgezeichnete Manager, aber keine Führungskraft. Ihre Denkweise deckelte sie in dem, was sie alles tun und werden konnten. Auf der Höhe eines ersten Erfolgs klebten Maurice und Dick unter dem Deckel ihrer eingeschränkten Führungsfähigkeit.

ZWEI MANAGER SUCHEN EINE FÜHRUNGSKRAFT

1954 taten sich die Brüder mit einem Mann namens Ray Kroc zusammen, einer klassischen Führungskraft. Kroc hatte Jahre zuvor ein kleines Geschäft gegründet und verkaufte Milkshake-Maschinen. Die McDonalds kannte er bereits – ihr Restaurant war ein guter Kunde. Jedesmal, wenn er ihren Laden besuchte, sah er vor seinem geistigen Auge das darin verborgene Potenzial: Eine Restaurantkette, die über das ganze Land verbreitet ist. Bald traf er eine Vereinbarung mit Maurice und Dick und gründete die McDonald's System GmbH (später McDonald's Corporation genannt).

Als erstes erstand Kroc selbst eine Lizenz. Sein Restaurant sollte als Modell und Prototyp für andere Franchise-Unternehmen dienen. Dann stellte er ein Mitarbeiter-Team zusammen und baute eine schlagkräftige Organisation auf, um McDonald's zu einer nationalen Größe zu machen. Er rekrutierte die scharfsinnigsten Leute, die er finden konnte – und als seine Mannschaft an Größe und Begabung zunahm, fanden seine Leute weitere Angestellte mit Führungsfähigkeiten.

In den ersten Jahren brachte Kroc manches Opfer. Trotz seines Alters – er war Mitte Fünfzig – fuhr er Überstunden wie zuvor nur in seiner Anfangszeit im eigenen Betrieb vor dreißig Jahren. Viele private Aktivitäten schränkte er ein wie zum Beispiel seine Mitgliedschaft im Golfclub, was sein Handicap um zehn Schläge verschlechterte. In den ersten acht Jahren bei McDonald's bezog er kein Gehalt. Und nicht nur das – er lieh sich sogar Geld von der Bank und aus seiner Lebensversicherung, um für das Gehalt einiger Führungskräfte, die er gerne im Team haben wollte, Sorge zu tragen.

Diese Einsatzbereitschaft und seine Führungskompetenz machten sich bezahlt. 1961 kaufte Kroc für 2,7 Millionen Dollar die Exklusivrechte für McDonald's von den Brüdern und verwandelte das Unternehmen in eine amerikanische Institution und eine globale Größe. Der „Deckel“ in Ray Krocs Leben und Führungskompetenz saß offensichtlich viel höher als bei seinen Vorgängern.

Zwischen 1952 und 1954, als Maurice und Dick McDonald ihr Schnellservicesystem unter Lizenz bringen wollten, konnten sie ihr Konzept nur an fünfzehn Interessenten verkaufen – bloß zehn Lizenznehmer eröffneten dann tatsächlich ein Restaurant. Und selbst in diesem kleinen Unternehmen bedeuteten ihre begrenzte Führungskompetenz und Vision ein Hindernis. Als beispielsweise ihr erster Lizenznehmer, Neil Fox aus Phoenix/Arizona, den Brüdern mitteilte, dass er sein Restaurant auch „McDonald's“ nennen wollte, antwortete Dick: „Warum das denn, um Himmels willen? McDonald's kennt doch in Phoenix niemand.“

Dagegen saß Ray Krocs Führungsdeckel himmelhoch. Zwischen 1955 und 1959 eröffnete er 100 Restaurants dieser Art. Weitere vier Jahre später gab es bereits 500 McDonald's-Filialen. Heute besitzt das Unternehmen mehr als 21 000 Filialen in nicht weniger als 100 Ländern. Die Unfähigkeit zum Leiten – oder besser gesagt die fehlende Führungskompetenz – war der Deckel auf der Effektivität der Brüder McDonald.

ERFOLG OHNE FÜHRUNGSFÄHIGKEIT

Ich glaube, dass so ziemlich jeder Mensch Erfolg haben kann. Doch ich glaube auch, dass persönlicher Erfolg ohne Führungsfähigkeit nur zu einem schlechteren Ergebnis führt, als eigentlich möglich wäre. Ohne gute Menschenführung erreichen wir nur einen Bruchteil von dem, was wir mit gelungener Menschenführung erreichen. Je höher man klettern will, desto mehr braucht man die Fähigkeit zum Leiten. Je größer Ihre Wirkung auf andere sein soll, desto größer muss Ihr Einfluss auf sie sein. Was immer Sie erreichen werden – es ist abhängig von Ihrer Kompetenz, andere zu führen.

Lassen Sie mich das mit einem Diagramm darstellen. Sagen wir, Ihr Erfolgslevel liegt (auf einer Skala von 1 bis 10) bei 8. Das ist ziemlich gut. Ich denke, man könnte das schätzungsweise von den Brüdern McDonald sagen. Aber sagen wir auch, dass Ihre Führungsfähigkeit bloß etwa 1 beträgt. Dann sieht Ihr Effektivitätslevel folgendermaßen aus:

Erfolg ohne Führung