

GÜTERS DIE  
LOHERVISION  
VERLAGSEINER  
HAUSNEUENWELT



Den besten Hirtinnen, die wir kennen:

*Jodie und Sande*

und der kleinen Herde von William:

*Marshall und Anna*

KEVIN LEMAN | WILLIAM PENTAK

# **DAS HIRTENPRINZIP**

Sieben Erfolgsrezepte guter Menschenführung

Mit einem Vorwort von Anselm Bilgri

Aus dem Amerikanischen übersetzt  
von Bernardin Schellenberger

GÜTERS DIE  
LOHERVISION  
VERLAGE EINER  
HAUSNEUENWELT



Die amerikanische Originalausgabe erschien unter dem Titel  
»The Way of the Shepherd« bei ZONDERVAN, Grand Rapids, Michigan  
© 2004 by Kevin Leman and Bill Pentak.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.



Verlagsgruppe Random House FSC® N001967

6. Auflage, 2017

Copyright © der deutschsprachigen Ausgabe: 2005, Gütersloher Verlagshaus,  
Gütersloh, in der Verlagsgruppe Random House GmbH,  
Neumarkter Str. 28, 81673 München

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen  
wir für deren Inhalte keine Haftung, da wir uns diese nicht zu eigen machen,  
sondern lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung  
verweisen.

Umschlaggestaltung: schwecke.mueller Werbeagentur GmbH, München

Umschlagmotiv: © Getty Images

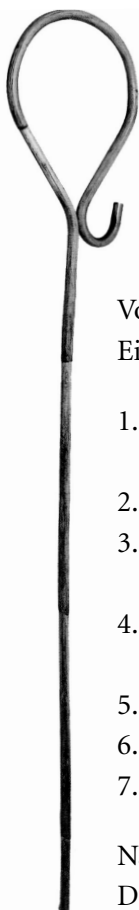
Satz: Katja Rediske, Landesbergen

Druck und Bindung: Těšinská tiskárna, a.s., Český Těšín

Printed in Czech Republic

ISBN 978-3-579-06508-3

[www.gtvh.de](http://www.gtvh.de)



## INHALT

Vorwort **7**

Einführung: Das Interview **9**

1. Kenne immer genau den Zustand deiner Herde **15**
2. Entdecke das Format deiner Schafe **33**
3. Hilf deinen Schafen, sich mit dir zu identifizieren **50**
4. Gewährleiste die Sicherheit deines Weideplatzes **65**
5. Dein Stab, mit dem du führst **83**
6. Dein Stecken, mit dem du korrigierst **99**
7. Das Herz des Hirten **119**

Nachwort: Der Schluss des Interviews **134**

Die Grundsätze der Kunst des Hirten **141**



# 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 zu den Stadtmenschen, die in der Gemeinde mir zu Füßen saßen, 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, ein erfolgreicher Manager aus den USA, und zeigt uns, dass es sich tatsächlich nicht nur um die Bilderwelt einer vergangenen Epoche, sondern um heute erfahrbare Dinge des täglichen Lebens in der unendlichen Weite des amerikanischen Mittleren Westens handelt. Ein Lehrer der Betriebswirtschaft 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 wer-

den, steht der Mensch im Mittelpunkt des Führungsgeschehens. Nicht die Zahlen und nicht die Maschinen. Die beiden Aspekte 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 überanstrenge, 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 Interessen: 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 biss-

chen 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 ertappte 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. Verblüffender Weise 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. *Warum bin ich bloß so aufgeregt?*, dachte ich mir.

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 zugesagt habe?«, fuhr er mir ins Wort.

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

»Weil Sie noch ein Grünschnabel sind und unerfah-

ren, 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 Hohenpriestern 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-Informationen, 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 Sonntagsschule. 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.