

Ken Blanchard und Sheldon Bowles

GUNH HO!

Wie sie jedes Team in Höchstform bringen

Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg, 1998

Zu diesem Buch

In eine wahre Geschichte eingekleidet, entwickeln Blanchard und Bowles die ebenso einfachen wie wirksamen Prinzipien, mit denen man Mitarbeiter begeistert und zu Höchstleistungen motiviert. „Gung Ho!“, der Ruf, mit dem sich eine Eliteeinheit der US-Marine anfeuerte, ist die Devise eines Managements, das beherzt und erfolgreich Probleme angeht.

Die Autoren

Ken Blanchard studierte Philosophie, Soziologie und Betriebspsychologie. Seinen Doktor erwarb er mit einer Arbeit über Managementtechniken. Weltberühmt wurde er als Koautor der weltbekannten „Minuten-Manager“-Bücher. Seine Consultingfirma Blanchard Training and Development im kalifornischen Escondido gehört zu den gefragtesten der USA.

Sheldon Bowles war zunächst Journalist, wechselte dann in die Versicherungswirtschaft über, bevor er die Domo Gasoline Corporation übernahm und zum „kundenfreundlichsten Unternehmen“ umbaute. Er ist Blanchards Mitautor bei „Wie man Kunden begeistert“.

G U N G H O¹

Der Geist des Eichhörnchens SINNVOLLE ARBEIT

1. **Das Bewusstsein, dass wir die Welt besser machen.**
 - Es geht um die Einstellung zur Arbeit, und nicht um die Arbeit selbst.
 - Es geht darum, in welcher Form die Arbeit anderen hilft, und nicht um den Ausstoß an Produktionseinheiten.
 - Das Ergebnis ist ein gutes Selbstwertgefühl – ein Gefühl, das genauso mächtig ist wie Liebe und Hass.

2. **Alle arbeiten auf ein gemeinsames Ziel hin.**
 - Ein gemeinsames Ziel muss von allen akzeptiert und darf nicht von oben diktiert werden. Wenn man den Mitgliedern des Teams vertraut und sie Priorität haben, führt das dazu, dass sie sich für das Ziel einsetzen.
 - Der Manager setzt die grundsätzlichen Ziele, das Team bestimmt das übrige. (Man setzt sich immer am stärksten für das ein, an dessen Entstehung man beteiligt war.)
 - Zwischenziele sind Markierungspfähle in der Landschaft der Zukunft und befinden sich zwischen dem jetzigen Standpunkt und dem Ort, an dem man einmal ankommen möchte. Durch sie lässt sich die Aufmerksamkeit auf produktive Weise konzentrieren.

3. **Bestimmte Werte liegen allen Plänen, Entscheidungen und Handlungen zugrunde.**
 - Ziele sind für die Zukunft da, Werte bestimmen das Hier und Jetzt. Ziele werden gesetzt, Werte werden gelebt. Ziele werden verändert, Werte bleiben. Ziele geben Anstoß, Werte halten die Bemühungen in Gang.
 - Werte werden nur dann wirklich, wenn man nach ihnen lebt und das auch von anderen verlangt.
 - In einer Gung-Ho-Organisation sind die Werte der wahre Chef.

¹ Blanchard Ken & Bowles, Sheldon, 2003, S. 168 - 173

Der Weg des Bibers

SELBST BESTIMMEN, WIE DAS ZIEL ZU ERREICHEN IST

- 1. Ein Spielfeld mit deutlich markierten Begrenzungen.**
 - Ziele und werte bestimmen das Ausmaß des Spielfeldes und die Spielregeln.
 - Die Leitenden entscheiden, in welchen Positionen die Teammitglieder eingesetzt werden, müssen das Spielfeld aber dann verlassen und den Spielern das Spiel überlassen.
 - Die Freiheit, die Führung zu übernehmen, kommt aus dem Wissen, wofür man zuständig ist.

- 2. Gedanken, Gefühle Bedürfnisse und Wünsche werden angehört, respektiert und berücksichtigt.**
 - Man kann erst das Gefühl der Eigenverantwortlichkeit haben, wenn man von der Organisation unterstützt und weder selbst noch die geleistete Arbeit durch negative Kritik fertiggemacht wird.
 - Die Goldene Regel für Manager: Schätze den einzelnen als Individuum!
 - Information ist der Schlüssel zur Macht. Jeder braucht den uneingeschränkten Zugang zur Information. Manager müssen bereit sein, die Insignien der Macht aufzugeben, auf die sie ihr ganzes Leben lang hingearbeitet haben. Es ist nicht leicht, Chef zu sein, ohne „bossy“ zu sein.

- 3. Den Anforderungen gewachsen, aber dennoch gefordert sein.**
 - Die Leistungserwartungen sollten innerhalb der Fähigkeiten und Möglichkeiten des einzelnen liegen, Unterforderung ist aber eine Beleidigung.
 - Nichts lässt das eigene Selbstwertgefühl stärker abnehmen als das Bewusstsein, das System ausgenutzt, anstatt etwas dazu beigetragen zu haben. Es ist für den einzelnen erniedrigend, wenn für eine gute Bezahlung keine gute Arbeit erwartet wird.
 - Die Gung-Ho-Orientierung verlangt eine Ausrichtung nach vorn. Die Arbeit sollte das Beste von jedem einzelnen fordern, ihn gleichzeitig aber auch dazu anregen, mehr zu lernen und Neues auszuprobieren.

Das Geschenk der Gans ANDERE BEGEISTERT ANFEUERN

1. Lob, ob aktiv oder passiv, muss immer echt sein.

- Lob und Beifall sind eine Bestätigung dafür, dass man als Person geschätzt wird, dass das, was man tut, wichtig ist und dass man für das Erreichen der gemeinsamen Mission einen wertvollen Beitrag leistet.
- Man spricht von einem aktiven Lob, wenn man anderen direkt sagt, wie gut sie etwas gemacht haben, oder ihnen eine Ehrung zuteil werden lässt. Passiv drückt sich Anerkennung aus, wenn man zum Beispiel ein Mitglied des Teams ein wichtiges und schwieriges Projekt durchführen lässt, ohne sich einzumischen oder Ratschläge zu geben.
- Man kann nie zuviel loben, solange die Anerkennung echt ist, also zur richtigen Zeit kommt, sich auf die Sache bezieht und vorgehaltlos und enthusiastisch ist.

2. Ohne Beachtung des Spielstandes gibt es kein Spiel, und jeder Fortschritt muss bejubelt werden.

- Fußballfreunde sitzen nicht stumm im Stadion und sehen zu, wie der Ball über das Feld getrieben wird, um dann erst bei einem Tor in lauten Jubel auszubrechen. Jeder Fortschritt muss bejubelt werden, nicht nur die Endergebnisse. Wenn man den Fortschritt eines Projektes (den Spielstand) öffentlich bekannt gibt, entsteht zusätzlich Begeisterung für das Projekt.
- Die Formulierung eines Lobes ist außerordentlich wichtig. Je mehr in einer Art und Weise formuliert wird, die sich auf der folgenden Skala am rechten Begriff nähert, desto wirksamer ist Lob:

Programmiert	→	Spontan
Pauschal	→	Individuell
Generell	→	Spezifisch
Traditionell	→	Außergewöhnlich

- Konzentrieren Sie sich auf diejenigen, die etwas richtig gemacht haben (Coach), anstatt auf diejenigen, die etwas falsch gemacht haben (Polizei).

3. Geld ist gut für Leib und Leben. Glückwünsche tun gut in der Seele.

- Eine sinnvolle Arbeit und Mitsprache, wie das Ziel zu erreichen ist, machen aus einem Job eine Mission.
- Einander durch Lob anfeuern bringt Enthusiasmus für die Arbeit.
- Das Geld kommt zuerst – materielle Bedürfnisse (wie Nahrung, Kleidung usw.) müssen zuerst befriedigt werden, bevor die Seele durch Lob gestärkt werden kann.