

The Excellence Dividend

Peters

2020

ISBN 978-3-8006-6173-2

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

antwortlich sind sowie für die Art und Weise, wie wir mit unseren Mitmenschen umgehen, praktisch nicht erprobt worden.)

5.7

Mitarbeiter zuerst: Beförderungen sind eine Frage von Leben und Tod

Beförderungen sind Entscheidungen über Leben und Tod.

– Peter Drucker: *The Practice of Management*

Drucker spricht von „Entscheidungen über Leben und Tod“. Dem kann man kaum etwas entgegensetzen. So wie ich es sehe, trifft eine Führungsperson, egal auf welcher Ebene, im Durchschnitt zwei Beförderungsentscheidungen pro Jahr. Angenommen, sie macht diesen Job fünf Jahre, dann entscheidet sie in dieser Zeit über zehn Beförderungen. Letztlich sind diese zehn Beförderungen ihr wesentliches Vermächtnis.

Nehmen die meisten Manager Beförderungsentscheidungen ernst?

Absolut.

Die Frage ist vielmehr: Nehmen sie sie ernst *genug*?

Ich würde sagen, in neun von zehn Fällen nein.

Meiner Ansicht nach ist eine Beförderungsentscheidung vergleichbar mit einer Akquisitionentscheidung. Sie (der Chef, der entscheidet, wer befördert wird) stattet jemanden mit der umfassenden Verantwortung (Ownership) für die zukünftige Performance eines zentralen Unternehmensbereichs aus. Diese Person wird – unabhängig von der formalen Positionsbezeichnung im Organigramm – im Endeffekt Leiter der Abteilung:

XY

Aus- und Weiterbildung

Kundenservice

usw.

Selbst bei einem kleinen Unternehmen würden Sie für eine Akquisitionentscheidung Monate benötigen. Eine Beförderung, bei der ein Unternehmen (oder ein Bereich oder eine Abteilung) in die Verantwortung von Frau X oder Herrn Y übergeht, sollte meiner Meinung nach mehr oder weniger dasselbe Maß an Aufmerksamkeit bekommen.

ERFOLGSFAKTOREN FÜR BEFÖRDERUNGEN

1. Selbstverständlich (wenn es nur in der Praxis so wäre!) sollte in die Entscheidung vor allem die Fähigkeit der Person, Mitarbeiter zu entwickeln, einfließen. Gehen Sie bei der Ermittlung dieser Kompetenz sehr gründlich, systematisch und präzise vor (befragen Sie beispielsweise „Graduierte“, für die die Person zuständig war und die mittlerweile mit hoffentlich Größerem betraut ist): Wie gut hat Frau X/Herr Y diese Person auf ihre nächste Aufgabe oder eine Beförderung vorbereitet?
2. Die zweite Frage, die Sie sich stellen sollten, betrifft die Arbeitskultur, die Frau X/Herr Y in ihrer/seiner jetzigen Rolle etabliert hat. Hat er/sie eine dynamische, zivilierte, innovative, umsetzungsorientierte Umgebung geschaffen?
3. In diesen verrückten Zeiten sind Beförderungen wohl wichtiger denn je. Hierzu hat der Experte für Risikomanagement David Rothkopf etwas Interessantes gesagt:

Persönlichkeit ist heute wichtiger denn je, denn [in Zeiten großer Unsicherheit] gute Leistungen der Vergangenheit sind kein Indikator für zukünftigen Erfolg. Erfahrung wird hinfällig. Was bleibt, ist Persönlichkeit.

Ich fasse zusammen:

**Entscheidungen über Leben und Tod
Zwei Beförderungen pro Jahr = Ihr Vermächtnis
Erfolgsfaktoren 1 + 2 + 3 = Mitarbeiterentwicklung, Kultur, Persönlichkeit**

LESEN UND WEITERBILDEN!

Business-Buchclub: Erfolg durch „Mitarbeiter zuerst“

Unternehmen haben im Großen und Ganzen einen miesen Ruf und Managementbücher beschäftigen sich meist nur mit dem, was schief läuft, und liefern Lösungen und Rezepte. Es gibt jedoch auch einige Bücher, die aus der Haltung „Mitarbeiter (wirklich) zuerst“ Positives zu berichten haben. Im Folgenden finden Sie eine formlose Liste. Wie wäre es, wenn Sie und Ihr Führungsteam für ein Jahr dem *Business-Buchclub Erfolg durch „Mitarbeiter zuerst“* beitreten?

Englischsprachige Originalausgaben:

Peter Shankman mit Karen Kelly: *Nice Companies Finish First. Why Cutthroat Management Is Over – and Collaboration Is In*

Kip Tindell: *Uncontainable. How Passion, Commitment, and Conscious Capitalism Built a Business Where Everyone Thrives*

John Mackey und Raj Sisodia: *Conscious Capitalism. Liberating the Heroic Spirit of Business*

Raj Sisodia, Jag Sheth und David Wolfe: *Firms of Endearment. How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*

Zeynep Ton: *The Good Jobs Strategy. How the Smartest Companies Invest in Employees to Lower Costs and Boost Profits*

Richard Sheridan: *Joy, Inc. How We Built a Workplace People Love*

Dennis Bakke: *Joy at Work. A Revolutionary Approach to Fun on the Job*

Vineet Nayar: *Employees First, Customers Second. Turning Conventional Management Upside Down*

Hal Rosenbluth: *The Customer Comes Second: Put Your People First and Watch 'Em Kick Butt*

Paul Spiegelman und Britt Berrett: *Patients Come Second: Leading Change by Changing the Way You Lead*

D. Michael Abrashoff: *It's Your Ship. Management Techniques from the Best Damn Ship in the Navy*

L. David Marquet: *Turn This Ship Around!. How to Create Leadership at Every Level*

Bo Burlingham: *Small Giants. Companies That Choose to Be Great Instead of Big*
George Whalin: *Retail Superstars. Inside the 25 Best Independent Stores in America*

Rich Karlgaard: *The Soft Edge, Where Great Companies Find Lasting Success*

Matthew Kelly: *The Dream Manager. Achieve Results Beyond Your Dreams by Helping Your Employees Fulfill Theirs*

Camellia. A Very Different Company (Unternehmenspublikation)

Vernon Hill: *Fans Not Customers. How to Create Growth Companies in a No Growth World*

Robert Kegan und Lisa Laskow Lahey: *An Everyone Culture. Becoming a Deliberately Developmental Organization*

Auf Deutsch erschienen:

Hermann Simon: *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*

Phil Harkins und Keith Hollihan: *Everybody Wins. Vom Start-up zum Global Player – Das Erfolgsgeheimnis von RE/MAX*

Tony Hsieh: *Delivering Happiness. Wie konsequente Kunden- und Mitarbeiterorientierung einzigartige Unternehmen schaffen*

Richard Branson: *Like a Virgin. Erfolgsgeheimnisse eines Multimilliardärs*

Mihaly Csikszentmihalyi: *Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz*

John Bogle: *Was wirklich zählt – für mich, mein Konto, meinen Job*

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, lowercase, orange sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three small orange circles of varying sizes, arranged in a slight arc. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, uppercase, orange sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

6

Intensives Training

Meine Geschichte

So ungern ich es zugebe: Ich bin ein mittelmäßiger Sportler

Von kleinen Jungs erwartet man, dass sie davon träumen, einmal in einer der großen Ligen zu spielen. Doch ich? Ich träumte davon, im Highschool-Footballteam in der Position des Guard vom dritten zum zweiten Ersatzspieler aufzusteigen.

Ich war mit Sicherheit kein Star, aber im Jahr 1962 wurde ich tatsächlich zum Stammtorhüter der Lacrosse-Mannschaft der Cornell University. Der Grund dafür sind zwei Wörter: Ned Harkness.

Ich spielte Lacrosse bereits, seit ich acht oder neun war. Das ist Standard, wenn man in Maryland aufwächst. Ich strengte mich sehr an, schien aber nie wirklich voranzukommen (siehe meine einleitenden Worte).

Doch ich blieb dran, spielte in der Highschool-Mannschaft und dann im Freshman-Team an der Universität. Ich hielt durch.

Dann geschah ein Wunder. Ned Harkness wurde Trainer der Lacrosse-Mannschaft der Cornell University, in der ich während meines zweiten Unijahres Ersatzspieler war. Ned hatte landesweite College-Turniere in Lacrosse und Hockey gewonnen. (Er wurde unter anderem ein erfolgreicher Trainer der National Hockey League.) An der Cornell University war er Hockeytrainer der Uni-Mannschaft, doch als der damalige Lacrosse-Trainer zu Beginn der Saison 1962 plötzlich das Handtuch warf, übernahm Ned den Job für den Rest des Jahres.

Um es abzukürzen: „Sportskanone“, die ich war, blühte ich unter Coach Harkness auf. Er war anders als andere Trainer. Er drang in unsere Köpfe ein, unsere furchtbaren, immer gleichen Drills machten plötzlich Spaß, wir lernten so viele neue Tricks und wir verstanden uns richtig gut.

Was mich betraf, so erlebte ich innerhalb von zwei oder drei Wochen eine komplette Wandlung. Ned war überzeugt, dass ich drei- oder zehnmal mehr Potenzial besaß, als ich bislang gezeigt hatte, und er sorgte dafür, dass auch *ich* das glaubte. So kam es, dass ich im Auftaktspiel zur zweiten Hälfte der Saison gleich von Beginn an spielte mit, oh ja, dem Selbstvertrauen, das man dafür brauchte.

Durch Ned Harkness erfuhr ich, was tolles Coaching und tolle Methoden bedeuten und dass man eine Leistung erbringen kann, die weit über dem liegt, was man sich je hätte vorstellen können.

Lektion: Erstklassiges Training kann Wunder bewirken. Es kann in kurzer Zeit einen zehnmal besseren Spieler (oder was auch immer) aus einem machen und es verändert einen auch als Person stark.

Die kurze Zeit unter Coach Harkness hat mich zu einem fanatischen Anhänger von Training gemacht. Ich korrigiere: Die Zeit unter Coach Harkness hat mich zu einem fanatischen Anhänger von SPITZENtraining gemacht.

(An dieser Stelle würde ich jetzt gern erzählen, dass ich ein Lacrosse All-American wurde und unserer Uni-Mannschaft zur Meisterschaft verhalf. Doch die Wahrheit ist: Obwohl ich in Neds Obhut riesige Fortschritte gemacht hatte, war ich für den nächsten Trainer das, was ich nun mal war: ein mittelmäßiger Sportler. Ich blieb hinter seinen Erwartungen zurück und das Spielen bereitete mir keine Freude mehr. Schließlich verließ ich das Team, um mich intensiver meinen extrem anspruchsvollen Ingenieurskursen zu widmen. Aber glauben Sie mir: Die paar Monate des vorherigen Jahres waren eine wahre Freude und haben mir wirklich die Augen geöffnet.)

(Allgemeiner gesprochen und in Bezug auf dieses Buch sehe ich Training als Erfolgspraxis Nummer eins für jedes Individuum und jedes Unternehmen. Und ich bin entsetzt, überrascht und sogar wütend, wenn es andere nicht so sehen.

Zudem glaube ich, dass der „Weiterbildungsvorteil“ in Zeiten des digitalen Wandels noch einmal zehn- oder hundertmal wichtiger ist. Angesichts völlig neuartiger Risiken und Chancen muss man sich vielleicht kritische Fragen zur Art und Weise der Weiterbildung stellen. Ihre Bedeutung bleibt aber zweifelsohne unvermindert hoch.

Dieses Kapitel ist das kürzeste des Buches. Ich wollte das Thema Weiterbildung ursprünglich in Kapitel 5 behandeln, habe dann aber beschlossen, dass es zu wichtig ist, um es in ein anderes Thema einzubetten. Es sollte hervorstechen und für sich stehen. Immerhin argumentiere ich hier mit all der Leidenschaft, die ich aufbringen kann, dass die Aus- und Weiterbildung die wichtigste Investition eines jeden Unternehmens ist.)

Training – die Geschichte

6.1

Training. Training. Training.

Training, TRAINING und NOCH M-E-H-R T-R-A-I-N-I-N-G.

– Admiral Chester Nimitz, Commander in Chief der U.S. Pacific Fleet, in einem Gespräch mit dem Chief of Naval Operations Ernest King im Jahr 1943

Ich war nie ein besonders guter Spieltrainer, aber ich war ein ziemlich guter Praxistrainer.

– Basketballtrainer John Wooden, vielleicht der beste Coach für alles

Der Wille zum Erfolg ist wichtig, aber noch wichtiger ist der Wille zur Vorbereitung.

– Bobby Knight, Trainerlegende im Basketball

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

6.2

Training = die wichtigste Investition

Beim Militär sind Drei-Sterne-Generäle wie besessen von Training. In den meisten Unternehmen ist die Aus- und Weiterbildung jedoch nur eine routinemäßige Stabsstelle der mittleren Ebene.

Intensives und extensives und teures und regelmäßiges Training sind für folgende Gruppen unverzichtbar:

- Militär
- Navy
- Luftwaffe
- Marines
- Küstenwache
- Footballmannschaft
- Baseballmannschaft
- Bogenschützen
- Feuerwehr

- Polizei
- Theatergruppe
- Ballettensemble
- wissenschaftliche Abteilungen an der Universität
- usw.

Besonders im Militär, wo es um Leben und Tod geht, gilt:

Erstklassiges Training zahlt sich aus. Keine Frage.

Warum gilt dieses Motto dann nicht auch für herkömmliche Unternehmen und warum nicht besonders für kleine Unternehmen?

Es scheint mir so verdammt offensichtlich.

Fazit: **Training = die wichtigste Investition**

Verdammt noch mal!

Ich war schon immer der Meinung, dass Training wichtig ist, ich hätte aber nicht von „der wichtigsten Investition“ gesprochen. Die anregenden Ideen dieses Buches haben meine Sicht verändert. In Zeiten des digitalen Wandels wird das Thema Training zur wichtigsten betrieblichen und persönlichen Chance.

DIE FACHBUCHHANDLUNG

6.3

Training: immer

Besser zu werden und vorbereitet zu sein ist eine Obsession derjenigen, die an die Spitze streben, und mehr noch derer, die dort bleiben wollen.

1. Faustregel von Winston Churchill: EINE MINUTE REDEZEIT ERFORDERT EINE STUNDE VORBEREITUNG.
2. Tom Peters: EIN 45-MINÜTGER VORTRAG BEDARF EINER ZWEIWÖCHIGEN VORBEREITUNG.
3. Jerry Seinfeld: SECHS MONATE (IN KLEINEN CLUBS) BRINGEN EINEM WEITERE DREI MINUTEN FÜR DAS STAND-UP-PROGRAMM.
4. Abraham Lincoln: „GIB MIR SECHS STUNDEN, EINEN BAUM ZU FÄLLEN, UND ICH WERDE DIE ERSTEN VIER MIT DEM SCHÄRFEN DER AXT VERBRINGEN.“