

Die Regeln des Managements

von
Richard Templar

1. Auflage

Die Regeln des Managements – Templar

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Wirtschaft

Börsenmedien Kulmbach 2009

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 938350 97 3

DIE
REGELN
DES
MANAGEMENTS



RICHARD TEMPLAR

AUTOR DES INTERNATIONALEN BESTSELLERS
DIE REGELN DER ARBEIT



DIE
REGELN
DES
MANAGEMENTS



RICHARD TEMPLAR

AUTOR DES INTERNATIONALEN BESTSELLERS
DIE REGELN DER ARBEIT

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im
Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel

The Rules of Management

ISBN 978-0-273-69516-5

© Copyright der Originalausgabe 2005:
Richard Templar. Alle Rechte vorbehalten.

© Copyright der deutschen Ausgabe 2009:
Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Dr. Tilmann Kleinau

Gestaltung und Satz: Johanna Wack, Werbefritz! GmbH, Kulmbach

Druck: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm

ISBN 978-3-938350-97-3

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen
Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Für Fragen rund um unsere Bücher:
buecher@boersenmedien.de

weitere Informationen unter:

www.books4success.de

BÖRSEN  **MEDIEN**
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach
Tel. 09221-9051-0 • Fax 09221-9051-4444

INHALT

10 DANKSAGUNG

12 EINLEITUNG

20 SO LEITEN SIE IHR TEAM

- 24 **REGEL 1:** Binden Sie Ihre Leute emotional ein.
- 27 **REGEL 2:** Verstehen Sie, was ein Team ist und wie es arbeitet.
- 30 **REGEL 3:** Setzen Sie realistische Ziele – wirklich realistische.
- 32 **REGEL 4:** Halten Sie nur effektive Sitzungen – wirklich effektive.
- 36 **REGEL 5:** Sorgen Sie dafür, dass Ihre Sitzungen Spaß machen.
- 39 **REGEL 6:** Machen Sie Ihr Team besser, als Sie es sind.
- 41 **REGEL 7:** Setzen Sie Grenzen.
- 44 **REGEL 8:** Bringen Sie Opfer, wenn es sein muss.
- 46 **REGEL 9:** Laden Sie bei anderen ab, so viel Sie können – oder sich trauen.
- 48 **REGEL 10:** Lassen Sie Fehler ruhig zu.
- 50 **REGEL 11:** Akzeptieren Sie die Grenzen Ihrer Mitarbeiter.
- 52 **REGEL 12:** Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter.
- 54 **REGEL 13:** Setzen Sie alles daran, die richtigen Leute zu finden.
- 57 **REGEL 14:** Akzeptieren Sie einen Rüffel.
- 59 **REGEL 15:** Loben Sie Ihr Team, wenn es Lob verdient hat.
- 61 **REGEL 16:** Schaffen Sie die besten Arbeitsvoraussetzungen für Ihr Team.
- 63 **REGEL 17:** Feiern Sie auch mal.
- 65 **REGEL 18:** Merken Sie sich alles, was Sie tun und sagen.
- 67 **REGEL 19:** Achten Sie auf Reibungspunkte.
- 69 **REGEL 20:** Schaffen Sie eine angenehme Atmosphäre

- 71 **REGEL 21:** Wecken Sie Loyalität und Teamgeist.
- 74 **REGEL 22:** Kämpfen Sie für Ihr Team.
- 76 **REGEL 23:** Haben und zeigen Sie Vertrauen zu Ihren Mitarbeitern.
- 78 **REGEL 24:** Respektieren Sie individuelle Unterschiede.
- 80 **REGEL 25:** Hören Sie sich die Ideen anderer an.
- 82 **REGEL 26:** Passen Sie Ihren Stil den unterschiedlichen Team-Mitgliedern an.
- 84 **REGEL 27:** Lassen Sie sie in dem Glauben, sie wüssten mehr als Sie (auch wenn das nicht der Fall ist).
- 86 **REGEL 28:** Sie müssen nicht immer das letzte Wort haben.
- 88 **REGEL 29:** Verstehen Sie die Rollen der anderen.
- 90 **REGEL 30:** Vergewissern Sie sich, dass Ihre Leute wissen, was von ihnen erwartet wird.
- 92 **REGEL 31:** Verwenden Sie positive Motivationsverstärker.
- 94 **REGEL 32:** Versuchen Sie nicht, Unpraktisches schön zu reden.
- 96 **REGEL 33:** Seien Sie bereit, ja zu sagen.
- 98 **REGEL 34:** Gewöhnen Sie sie daran, Lösungen zu bringen, keine Probleme.

100 SO MANAGEN SIE SICH SELBST

- 104 **REGEL 35:** Arbeiten Sie, so hart Sie können.
- 106 **REGEL 36:** Seien Sie anderen ein Vorbild, setzen Sie Standards.
- 108 **REGEL 37:** Haben Sie Spaß bei der Arbeit.
- 110 **REGEL 38:** Lassen Sie es nicht zu nahe an sich heran.
- 112 **REGEL 39:** Sie sollten stets Bescheid wissen, was Sie zu tun haben.
- 114 **REGEL 40:** Sie sollten wissen, was Sie wirklich tun.
- 116 **REGEL 41:** Seien Sie proaktiv, nicht reaktiv.
- 118 **REGEL 42:** Seien Sie konsequent.
- 120 **REGEL 43:** Setzen Sie sich selbst realistische Ziele – wirklich realistische.

- 122 **REGEL 44:** Machen Sie sich einen Plan, aber behalten Sie ihn für sich.
- 124 **REGEL 45:** Trennen Sie sich von überflüssigen Regeln.
- 126 **REGEL 46:** Lernen Sie aus Ihren Fehlern.
- 128 **REGEL 47:** Seien Sie bereit, zu verlernen – was funktioniert hat, ändert sich.
- 130 **REGEL 48:** Betrachten Sie es nüchtern, setzen Sie Prioritäten.
- 132 **REGEL 49:** Halten Sie sich die Leute warm, die Bescheid wissen.
- 134 **REGEL 50:** Lernen Sie, wann Sie die Tür zumachen sollten.
- 136 **REGEL 51:** Nutzen Sie Ihre Zeit produktiv und mit Gewinn.
- 138 **REGEL 52:** Halten Sie einen Plan B und einen Plan C bereit.
- 140 **REGEL 53:** Nutzen Sie Zufälle – suchen Sie das Glück, aber geben Sie es nicht zu.
- 142 **REGEL 54:** Erkennen Sie, wann Sie gestresst sind.
- 144 **REGEL 55:** Gehen Sie pfleglich mit Ihrer Gesundheit um.
- 146 **REGEL 56:** Seien Sie auf Leid und Freud vorbereitet.
- 148 **REGEL 57:** Sehen Sie Ihrer Zukunft offen entgegen.
- 150 **REGEL 58:** Kopf hoch, nicht Kopf runter.
- 152 **REGEL 59:** Sehen Sie den Wald und die Bäume.
- 154 **REGEL 60:** Erkennen Sie, wann Sie besser loslassen sollten.
- 156 **REGEL 61:** Seien Sie entscheidungsfreudig, auch wenn Sie manchmal danebenliegen werden.
- 158 **REGEL 62:** Pflegen Sie Minimalismus als Führungsstil.
- 160 **REGEL 63:** Machen Sie Ihre blaue Gedenktafel sichtbar.
- 162 **REGEL 64:** Stellen Sie Prinzipien auf – und richten Sie sich danach.
- 164 **REGEL 65:** Folgen Sie Ihrem Bauchgefühl.
- 166 **REGEL 66:** Seien Sie kreativ.
- 168 **REGEL 67:** Treten Sie nicht auf der Stelle.
- 170 **REGEL 68:** Seien Sie flexibel und bereit für einen Wechsel.
- 172 **REGEL 69:** Denken Sie an das Ziel der Übung.
- 174 **REGEL 70:** Denken Sie daran: Niemand ist gezwungen, hier zu sein.
- 176 **REGEL 71:** Gehen Sie nach Hause.

- 178 **REGEL 72:** Hören Sie nicht auf zu lernen – besonders von Ihren Gegnern.
- 180 **REGEL 73:** Seien Sie mutig und leidenschaftlich.
- 182 **REGEL 74:** Rechnen Sie mit dem Schlimmsten, aber hoffen Sie immer das Beste.
- 184 **REGEL 75:** Zeigen Sie Ihrer Firma, dass Sie hinter ihr stehen.
- 187 **REGEL 76:** Reden Sie nicht schlecht über Ihren Chef.
- 189 **REGEL 77:** Reden Sie nicht schlecht über Ihr Team.
- 191 **REGEL 78:** Akzeptieren Sie, dass manches, was Ihnen Ihr Chef rät, falsch ist.
- 193 **REGEL 79:** Akzeptieren Sie, dass auch die Chefs manchmal so ängstlich sind wie Sie.
- 195 **REGEL 80:** Vermeiden Sie starres Denken.
- 197 **REGEL 81:** Handeln und reden Sie, als gehörten Sie zu ihnen.
- 199 **REGEL 82:** Zeigen Sie, dass Sie für die Ansichten der Leute unter und über Ihnen Verständnis haben.
- 201 **REGEL 83:** Ducken Sie sich nicht – zeigen Sie, dass Sie Ihren Mann stehen.
- 204 **REGEL 84:** Manipulieren Sie andere nicht.
- 207 **REGEL 85:** Ziehen Sie nicht über andere Manager her.
- 209 **REGEL 86:** Teilen Sie Ihr Wissen mit anderen.
- 211 **REGEL 87:** Schüchtern Sie andere nicht ein.
- 213 **REGEL 88:** Beteiligen Sie sich nicht an Kleinkrieg zwischen den Abteilungen.
- 215 **REGEL 89:** Zeigen Sie, dass Sie bereit sind, für Ihr Team bis zum Äußersten zu kämpfen.
- 217 **REGEL 90:** Die anderen müssen Sie nicht mögen, aber sie sollen Sie respektieren.
- 219 **REGEL 91:** Machen Sie ein oder zwei Dinge gut und lassen Sie den Rest lieber.
- 221 **REGEL 92:** Fragen Sie nach Feedback zu Ihrer Leistung.
- 224 **REGEL 93:** Pflegen Sie gute Beziehungen und Freundschaften.

- 226 **REGEL 94:** Bauen Sie zu Ihren Kunden eine Beziehung gegenseitigen Respekts auf.
- 228 **REGEL 95:** Geben Sie sich für Ihre Kunden besondere Mühe.
- 230 **REGEL 96:** Seien Sie sich Ihrer Verantwortung bewusst und halten Sie an Ihren Prinzipien fest.
- 232 **REGEL 97:** Seien Sie stets ehrlich und sagen Sie die Wahrheit.
- 234 **REGEL 98:** Machen Sie es sich nicht zu leicht – die anderen finden das schnell heraus.
- 237 **REGEL 99:** Lernen Sie, zu führen und die Verantwortung zu übernehmen.
- 240 **REGEL 100:** Seien Sie in Firmenangelegenheiten diplomatisch.

242 SCHLUSSWORT

DANKSAGUNG

Wir danken folgenden Menschen für die Erlaubnis zur Reproduktion ihres urheberrechtlich geschützten Materials:

Laurence C. Jones, für die Genehmigung zur Verwendung eines Auszuges aus seinem Artikel „Driving Out the Fear“, zu lesen auf www.performance-edge.com; Marthe LaRosiliere von The Motley Fool, Inc., für die Genehmigung zur Verwendung eines Auszuges aus Seth Jaysons Aufsatz „Stocks for the Lazy Investor“, nachzulesen unter www.fool.com; Lisa von Fircks von Kogan Page für die Genehmigung zur Verwendung eines Auszuges aus Lloyd Kings „Test Your Creative Thinking“; der Firma Smart Technologies, Inc., für die Erlaubnis zur Verwendung eines Auszuges aus ihrem Internet-Artikel „Be A Workplace Warrior“, © 2004 Effective Meetings.com/Smart Technologies, Inc., alle Rechte vorbehalten; der Firma SmartPros, Ltd., für die Genehmigung zur Verwendung eines Auszuges aus Bertie Milanos Artikel „How to be Proactive, Not Reactive“, wie zu lesen unter www.finance.pro2net.com; Catherine Faber für die Genehmigung zur Verwendung des Refrains ihres Songs „Let It Go“, © Catherine Faber; der Firma Dow Jones & Co., Inc., für die Genehmigung zur Verwendung des Textes aus Bradley G. Richardsons CareerJournal.com-Artikel „To Move Ahead, Learn From Career Setbacks“, wieder abgedruckt mit freundlicher Genehmigung von CareerJournal.com © Dow Jones & Co., Inc., alle Rechte vorbehalten.

In einzelnen Fällen war es uns leider nicht möglich, die Urheber urheberrechtlich geschützter Materialien zu ermitteln; wir sind für jede Information dankbar, die uns hilft, sie zu finden.

EINLEITUNG

M

Management oder Geschäftsführung ist eine seltsame Geschichte. Nur wenige von uns streben von vornherein an, so etwas zu machen, aber die meisten von uns kommen früher oder später in ihrem Berufsleben damit in Berührung.

Der Karriereberater fragt: „Was willst du nach der Schule machen?“ Der 16-jährige Schulabsolvent antwortet: „Ich will Manager werden!“ Ist es Ihnen auch so ergangen? Wohl kaum. Mir auch nicht. Aber trotzdem stehen Sie heute hier und wollen etwas über Management erfahren.

Als Manager wird alles Mögliche von einem erwartet. Sie müssen ein wahres Energiebündel sein, ein Führer und Erneuerer, ein Zauberer, der Gehaltserhöhungen, Arbeitsmittel und zusätzliches Personal in Nullkommanichts wie ein Kaninchen aus dem Hut zaubern kann, ein freundlicher Onkel (beziehungsweise Tante), die Schulter, an der man sich ausweinen kann, ein dynamischer Motivator, ein strenger, aber gerechter Richter, ein Diplomat, Politiker, Finanzgenie (nein, das ist keineswegs dasselbe wie ein Zauberer), Beschützer, Erlöser und Heiliger.

Sie sind für eine ganze bunte Mannschaft verantwortlich, die Sie sich meist nicht selbst ausgesucht haben, die Sie, wenn Sie Pech haben, nicht einmal mögen, mit der Sie wenig gemeinsam haben und die Sie vielleicht auch nicht mag. Diesen Haufen müssen Sie dazu bringen, eine konstante, brauchbare Tagesleistung abzuliefern. Darüber hinaus sind Sie verantwortlich für ihr körperliches, emotionales und geistiges Wohlergehen und ihre Sicherheit und Unversehrtheit. Sie müssen sich darum kümmern, dass sie sich selbst – und einander gegenseitig – nicht verletzen. Sie müssen sicherstellen, dass sie ihre Arbeit nach den in Ihrer Branche geltenden Richtlinien machen können. Sie müssen Ihre eigenen Rechte kennen, die Rechte Ihrer Mitarbeiter, die unternehmensspezifischen Gesetze und Verordnungen und die der Gewerkschaft.

„SIE SIND FÜR EINE GANZE BUNTE
MANNSCHAFT VERANTWORTLICH,
DIE SIE SICH MEIST NICHT SELBST AUS-
GESUCHT HABEN, DIE SIE, WENN SIE PECH
HABEN, NICHT EINMAL MÖGEN, MIT DER
SIE WENIG GEMEINSAM HABEN UND DIE
SIE VIELLEICHT AUCH NICHT MAG.“

Und als ob das nicht schon genug wäre, müssen Sie darüber hinaus natürlich Ihren eigenen Job auch so gut wie möglich machen.

Und bei alledem müssen Sie ruhig und gelassen bleiben – Sie dürfen nicht brüllen, Dinge durch den Raum werfen oder Ihre Lieblinge haben. Management ist eben allumfassend, sozusagen eine Großbaustelle ...

Sie sind dafür zuständig, sich um Ihr Team zu kümmern und das Beste aus Ihrem Team herauszuholen. Manchmal benehmen sich die Teammitglieder allerdings wie kleine Kinder – aber Sie dürfen ihnen deswegen noch lange keinen Klaps geben¹ (und auch keine Kündigung). Dann wiederum benehmen sie sich wie störrische Jugendliche – sie kommen zu spät oder gar nicht zur Arbeit, weigern sich, wenn sie kommen, vernünftig zu arbeiten oder gehen früh wieder heim – all diese tollen Sachen.

Wie Sie, habe ich Teams geleitet (in meinem Fall sogar bis zu hundert Leute gleichzeitig). Ich musste all ihre Namen kennen, aber auch ihre persönlichen Eigenheiten. Ach ja, Heather kann am Dienstagabend nicht länger bleiben, weil sie da ihr Kind von der Kinderbetreuung abholen muss. Trevor ist farbenblind, also können wir ihn nicht beim Messe-Präsentationsteam einsetzen. Mandy ist sauer, wenn man sie mittags allein am Telefon sitzen lässt und vergrault uns womöglich unsere Kunden. Chris arbeitet im Team prima mit, aber allein kann sie sich nicht motivieren. Ray trinkt, und man darf ihn nirgendwohin fahren lassen.

Als Manager sind Sie, das wird von Ihnen erwartet, eine Art Puffer zwischen Ihren Vorgesetzten und Ihren Mitarbeitern. Es kann sein, dass von oben irgendetwas Unsinniges verfügt wird, aber Sie müssen es Ihrem Team

schmackhaft machen, dürfen keinesfalls laut meckern oder grinsen und müssen Ihr Team dazu bringen, die Sache umzusetzen, auch wenn sie Ihnen noch so unsinnig erscheint.

**„ALS MANAGER SIND SIE, DAS WIRD
VON IHNEN ERWARTET, EINE ART PUFFER
ZWISCHEN IHREN VORGESETZTEN UND
IHREN MITARBEITERN.“**

So müssen Sie die Direktive „keine Gehaltserhöhungen im laufenden Kalenderjahr“ rechtfertigen, auch wenn Sie wissen, dass sie Ihr Team total demotiviert. Sie müssen Ihr Wissen über geplante Firmenübernahmen, Zusammenlegungen, Firmenkäufe, geheime Geschäfte, Abfindungen für Spitzenmanager und Ähnliches für sich behalten, auch dann, wenn schon Gerüchte im Umlauf sind und Sie andauernd von Mitgliedern Ihres Teams dazu befragt werden.

Sie sind nicht nur für die Ihnen unterstellten Menschen verantwortlich, sondern auch für Budgets, Disziplin, Kommunikation, Effizienz, Rechtliches, Gewerkschaftsfragen, Fragen zu Gesundheit und Arbeitssicherheit, Personalangelegenheiten, Pensionen, Krankengeld, Mutterschutz, Erziehungszeiten für Väter und Mütter, Urlaubsregelungen, Pausenzeiten, Auszeiten, Arbeitszeitnachweise, Geldsammlungen für Mitarbeiter, Geschenke für ausscheidende Mitarbeiter, Dienstturnus, Industriestandards, Probe-Feueralarme, Erste Hilfe, Belüftung, Heizung, Klempnerarbeiten, Parkplätze, Licht, Schreibwaren, sonstiges Arbeitsmaterial, Tee und Kaffee. Ganz zu schweigen von der „Kleinigkeit“, die man Dienst am Kunden nennt.

Zusätzlich dazu müssen Sie sich mit anderen Abteilungen, anderen Teams, Kunden, Vorgesetzten, der Geschäftsleitung, dem Aufsichtsrat, den Aktionären und der Buchhaltung herumschlagen (außer, natürlich, Sie sind sowieso Leiter der Buchhaltungsabteilung).

Des Weiteren wird von Ihnen erwartet, dass Sie Standards setzen. Das bedeutet nichts Geringeres, als dass Sie ein vorbildlich pünktlicher, offener, elegant gekleideter, hart arbeitender, fleißiger, lange anwesender, früh aufstehender,

distanzierter, verantwortungsbewusster, treusorgender, stets gut unterrichteter, über alle Vorwürfe erhabener Jonglierungskünstler sein müssen. Keine leichte Aufgabe.

Sie müssen auch hinnehmen, dass Sie als Manager lächerlich gemacht werden können, als manipulativer Blockierer und Bürohengst verspottet und unter Umständen sogar von Ihren Mitarbeitern, Aktionären und/oder der Öffentlichkeit als ineffektiv und für die Erledigung der eigentlichen Arbeit ziemlich überflüssig angesehen werden können.²

Dabei wollten Sie doch eigentlich nur Ihren Job machen ...

„DABEI WOLLTEN SIE DOCH EIGENTLICH NUR IHREN JOB MACHEN ...“

Zum Glück gibt es da ein paar Hinweise und Tipps, dank deren Sie unbeschadet, cool und als Punksieger aus der Geschichte herauskommen. Es sind „Die Regeln des Managements“ – die ungeschriebenen, unausgesprochenen, nicht anerkannten und doch gültigen Regeln des Geschäftsmannes. Behalten Sie sie, aber behalten Sie sie für sich, wenn Sie auch weiterhin den anderen immer einen Schritt voraus sein wollen.

Management ist eine Kunst und eine Wissenschaft zugleich. Tausende von Buchseiten wurden geschrieben, um zu erklären, wie es funktioniert. Es gibt zahllose Seminare (auch Sie haben wahrscheinlich schon ein paar davon besucht). Was Ihnen aber kein Textbuch und kein Fortbildungskurs sagt, sind die vielen ‚ungeschriebenen‘ Regeln, die Sie zu einem guten, erfolgreichen und anständigen Manager machen. Die Kunst des Managements ist die Kunst der Menschenführung – egal, ob Sie nun für einen oder zwei oder tausend Menschen verantwortlich sind. Die Regeln sind immer dieselben.

Sie werden in diesem Buch vielleicht nichts finden, was Sie nicht sowieso schon wussten. Oder falls Sie es nicht wussten, werden Sie es lesen und sich sagen: „Aber das war doch klar wie Kloßbrühe!“ Ja doch, es ist alles ziemlich offensichtlich, wenn Sie nur gründlich genug darüber nachdenken. Aber bei dem hektischen, schnelllebigen, gerade-noch-machbaren Leben, das wir alle führen,

haben Sie in letzter Zeit vielleicht nicht gründlich genug darüber nachgedacht. Und was nicht so klar ist, ist die Frage, ob Sie es tun oder nicht.

Natürlich kann man sagen: „Aber das weiß ich doch alles schon!“ Ja, wenn Sie klug genug sind, stimmt das ja vielleicht, aber fragen Sie sich mal ehrlich, ob Sie jede einzelne Regel schon kennen und ob Sie sie auch wirklich in die Praxis umsetzen und als Standard für Ihr tägliches Handeln beherzigen. Sind Sie da wirklich so sicher?

Ich habe diese Regeln für Sie in zwei Bereiche aufgeteilt, nämlich:

- *So leiten Sie Ihr Team und*
- *So verhalten Sie sich selbst.*

Ich glaube, das ist ziemlich einfach. Die Regeln sind nicht nach Wichtigkeit geordnet, es gibt keine Rangfolge – die ersten sind nicht bedeutender als die letzten, und umgekehrt. Lesen Sie sie alle, und dann fangen Sie damit an, sie in die Praxis umzusetzen, indem Sie zunächst diejenigen Regeln annehmen, die Ihnen als am einfachsten zu befolgen erscheinen. Viele von diesen Regeln gehen in eine Richtung, sodass Sie spontan und unbewusst gleich mehrere davon umsetzen können. Sie werden sehen, schon bald sind Sie cool und entspannt, energisch und selbstbewusst, bereit, Verantwortung zu übernehmen, souverän und ein hervorragender Manager. Das ist nicht übel, wenn Sie sich vor Augen führen, dass Sie vor nicht allzu langer Zeit noch hart schuften mussten, unter der Knute anderer standen, den Kopf gesenkt und den Rücken an der Wand. Gut gemacht!

**„SIE WERDEN SEHEN, SCHON BALD SIND
SIE COOL UND ENTPANNT, ENERGISCH UND
SELBSTBEWUSST, BEREIT, VERANTWORTUNG
ZU ÜBERNEHMEN, SOUVERÄN UND EIN
HERVORRAGENDER MANAGER.“**

Bevor wir richtig loslegen, ist es vielleicht ganz sinnvoll, wenn wir uns einen Moment oder zwei Zeit nehmen, um zu definieren, was wir unter Management

verstehen. Das ist nämlich gar nicht so einfach, wie es zunächst aussieht. Wenn Sie mich fragen – man könnte sagen, wir alle sind irgendwo Manager – alle Eltern³, alle Freiberufler, alle Unternehmer und Angestellten, ja sogar diejenigen, die viel Geld geerbt haben. Wir alle haben etwas zu „verwalten“, zu managen. Vielleicht managen wir nur uns selbst, aber das ist egal, auch in diesem Fall müssen wir zurecht kommen, das Beste aus den vorhandenen Ressourcen machen, wir müssen motivieren, planen, Dinge abarbeiten, Dinge voranbringen, überwachen, Erfolge messen, Standards setzen, im Budget bleiben, vollstrecken und arbeiten. Der Unterschied zu Managern ist lediglich, dass manche von uns das in größeren Teams leisten müssen, andere in kleinen. Aber die grundsätzlichen Aufgaben sind dieselben.

Die Harvard Business School, eine bedeutende Hochschule für Management, definiert Manager als Leute, die „Ergebnisse mithilfe anderer erreichen“. Der große Managementtrainer Peter F. Drucker sagt, ein Manager sei jemand, der die Verantwortung innehat, zu planen, zu vollstrecken und zu überwachen, die Definition des Australian Institute of Management hingegen lautet, ein Manager sei jemand, der „plant, führt, organisiert, delegiert, kontrolliert, evaluiert und budgettiert, um ein Ergebnis zu erzielen“. Eine Definition, der ich zustimmen kann.

*Die folgende Definition ist da schon viel umfangreicher und komplexer:
„Ein Manager ist ein Angestellter, der Teil des Geschäftsleitungsteams seiner Organisation ist und per Delegation die Verantwortung über Menschen, Finanzen und Material übertragen bekommen hat, um mit ihrer Hilfe die Ziele seiner Organisation zu erreichen. Manager sind verantwortlich für die Aufsicht über das Personal, für Kommunikation, praktische Umsetzung und Verbreitung der firmeneigenen Werte, ethischen Überzeugungen und der Unternehmenskultur, sowie für Führung und die Umsetzung notwendiger Veränderungen innerhalb der Organisation.“ (The Leadership Network, Kalifornien)*

Nun, wie auch immer man es ausdrücken möchte: Wir alle sind Manager, egal, in welcher Art und Weise wir denken, und wir alle müssen irgendwelche Management-ähnlichen Tätigkeiten ausüben. Alles, was unser Leben leichter macht, ist ein Bonus. Hier sind sie also, die „Regeln des Managements“.

Sie sind nicht hinterlistig oder heimlichtuerisch. Eigentlich sind sie alle ziemlich offensichtlich. Aber wenn Sie über jede einzelne Regel sorgfältig nachdenken und sie richtig umsetzen, werden Sie sich wundern, wie sehr Sie das in Ihrer Arbeit und in Ihrem Leben voranbringt.

Okay, vielleicht wissen Sie ja schon alles, was in diesem Buch steht. Aber tun Sie es auch? Dieses Buch motiviert Sie dazu, das umzusetzen, was Sie bereits wissen.

Also, los geht's ...

1) Ja, ich weiß, man gibt Kindern keinen Klaps. Das habe ich nur zur Verdeutlichung hingeschrieben. Bitte keine empörten Briefe schreiben.

2) Wenn Ihnen das alles ein bisschen trostlos vorkommt und Ihnen die Freude daran nimmt, Manager zu sein – lassen Sie sich davon nicht beirren. Manager sind nun mal die Leute, die die Welt bestimmen. Wir Manager führen, inspirieren, motivieren, leiten an und formen die Zukunft. Wir machen den entscheidenden Unterschied für das Business und das Leben der Menschen. Wir leisten einen wirklichen, positiven Beitrag zum Zustand unserer Welt. Wir sind nicht nur Teil der Lösung, sondern sind selbst die Lösung. Wir sind Polizist, Vollstreckungsbeamter und Aufseher in einem. Wir sind der Motor und gleichzeitig der Kapitän des Schiffes. Das ist eine großartige Aufgabe, und wir sollten uns daran erfreuen – auch wenn sie nicht immer einfach zu bewältigen ist ...

3) Wenn Sie mir nicht glauben, dass auch Eltern Manager sind, dann lesen Sie das Buch „Wie Sie Ihr Kind dahin bekommen, freiwillig zu tun, was Sie wollen“ von Ros Jay (Freiburg: Herder, 2007).

SO LEITEN SIE IHR TEAM

W

Wir alle müssen mit Menschen zusammenarbeiten. Diese Menschen können als Team oder Abteilung oder Kohorte oder als Mannschaft bezeichnet werden – sogar als Bande. Wie das Team genannt wird, ist egal. Der Fehler, den viele Manager machen, ist, dass sie denken, sie managen Menschen. Sie sehen Menschen als ihr Werkzeug, als ihr Kapital an. Mach die Leute erfolgreich, und du bist ein erfolgreicher Manager – so ähnlich lautet die Theorie.

Aber leider ist das nur ein Mythos, und wir müssen zur Kenntnis nehmen, dass die tatsächliche Aufgabe eines Managers darin besteht, Prozesse zu verwalten und keine Menschen. Menschen können auf sich selbst achtgeben, wenn man sie lässt. Das, worauf Sie sich konzentrieren müssen, ist die eigentliche Tätigkeit des Managers – die strategische Planung. Das Team ist nur ein Mittel, um diese Zielsetzung zu erreichen. Auch wenn alle Menschen durch Maschinen ersetzt wären – und wer von uns hat nicht schon gehofft, dass das Wirklichkeit wird? –, selbst dann brauchen wir immer noch eine Strategie und müssen immer noch den gesamten Prozess beaufsichtigen.

Selbst wenn alle Menschen durch Roboter ersetzt werden könnten, würde der eigentliche Job bestehen bleiben. Ein guter Manager verwaltet den Wechsel, einen Prozess, eine Strategie, den Fortschritt und die Bilanz. Bei alledem können wir „unsere Leute“ gut gebrauchen, aber vielleicht brauchen wir sie auch nicht. Wir dürfen natürlich die Leute nicht ignorieren, aber wir sollten ihnen so viel Eigenverantwortung wie nur irgend möglich übertragen.

„MENSCHEN KÖNNEN AUF SICH SELBST
ACHTGEBEN, WENN MAN SIE LÄSST.“

„DAS, WORAUF SIE SICH KONZENTRIEREN
MÜSSEN, IST DIE EIGENTLICHE TÄTIGKEIT DES
MANAGERS – DIE STRATEGISCHE PLANUNG.“

Selbstverständlich müssen wir, als Manager, mit Menschen aus echtem Fleisch und Blut zusammenarbeiten; wir müssen wissen, was sie antreibt, wie sie denken, wie sie ‚ticken‘, wie sie sich fühlen, warum sie zur Arbeit kommen, warum sie ihr Bestes geben (oder eben nicht), wovor sie sich fürchten, was sie hoffen und was sie sich erträumen. Wir müssen sie ermutigen, sie trainieren und fortbilden, ihnen alles geben, was sie brauchen, um ihre Aufgaben zu erledigen und sich selbst zu versorgen, ihre Arbeitsprozesse kontrollieren und ihre Strategie festlegen. Wir müssen uns um sie kümmern, nach ihnen Ausschau halten, hinter ihnen stehen und sie unterstützen. Aber wir managen sie nicht. Wir lassen sie sich selbst managen und konzentrieren uns lieber auf unsere eigentliche Aufgabe – das Managen.

BINDEN SIE IHRE LEUTE EMOTIONAL EIN.

„Arbeiten Sie für eine Sache, weil Sie von ihr überzeugt sind, nicht nur, weil sie Aussicht auf Erfolg hat.“

– VACLAV HAVEL, PRÄSIDENT DER REPUBLIK TSCHECHIEN

Sie beaufsichtigen Menschen. Menschen, die dafür bezahlt werden, zu arbeiten. Aber wenn es „nur ein Job“ für sie ist, werden sie Ihnen nie ihr Bestes geben. Wenn sie mit der Einstellung zur Arbeit kommen, morgens ihre Stechkarte in die Stechuhr zu stecken und sie abends wieder herauszuziehen und dazwischen möglichst wenig tun zu müssen, dann sind Sie zum Scheitern verurteilt, mein Freund. Wenn sie jedoch mit der Einstellung zur Arbeit kommen, dass sie heute Spaß haben wollen, dass sie heute belastet, herausgefordert, inspiriert und emotional angesprochen werden wollen, dann haben Sie gute Chancen, dass sie ihr Bestes geben. Das Problem ist nur, dass der Unterschied zwischen einem lahmen, stumpfsinnigen Team und einem Super-Team einzig und allein bei Ihnen liegt. Sie sind es, der sie inspirieren, motivieren, herausfordern und emotional ansprechen muss.

Das ist ganz in Ordnung. Sie selbst mögen doch auch herausgefordert werden, nicht wahr? Die gute Nachricht ist: Es ist nicht schwer, ein Team emotional anzusprechen. Alles, was Sie tun müssen ist, dafür zu sorgen, dass sie sich für das, was sie zu tun haben, auch interessieren. Und auch

das ist nicht schwierig. Sie müssen ihnen erklären, welche Bedeutung ihre Arbeit hat, was sie für das Leben der Menschen bewirkt, wie sie damit die Bedürfnisse anderer Menschen decken können, wie sie die Hand ausstrecken und andere Menschen mit dem, was sie leisten, berühren können. Sorgen Sie dafür, dass sie davon überzeugt sind – und das auch zu Recht –, dass das, was sie da tun, wichtig ist, dass es auf die eine oder andere Weise ein Beitrag zum Wohl der Gemeinschaft ist und nicht nur die Taschen der Eigentümer oder der Aktionäre füllen hilft und nicht nur dazu dient, dem Vorstandsvorsitzenden einen noch fetteren Gehaltsscheck ausstellen zu können.

Ja, ich weiß, es ist leichter, dies einer Krankenschwester zu vermitteln als beispielsweise einem Vertriebsteam, aber wenn Sie gründlich darüber nachdenken, finden Sie an jeder Aufgabe etwas Wertvolles und werden es schaffen, jedem Stolz auf seine Arbeit zu vermitteln, egal welche Arbeit es ist. Sie wollen, dass ich Ihnen beweise, dass das geht? Okay, hier ist der Beweis: Leute, die Werbeflächen verkaufen, helfen dadurch zum Beispiel ihren Kunden, gerade auch den Kleinen, Absatzmärkte zu finden. Sie machen durch die Annoncen potenzielle Kunden auf Dinge aufmerksam, die sie vielleicht schon lange haben wollen und die sie wirklich dringend brauchen. Sie helfen mit, ihre Zeitung oder Zeitschrift, für die sie tätig sind, wirtschaftlich über Wasser zu halten, denn das Blatt finanziert sich ja über seine Werbeeinnahmen, und außerdem informiert und unterhält es doch seine Käufer (die es sonst nicht kaufen würden, nicht wahr?).

Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter sich mit dem, was sie tun, identifizieren, denn das ist leicht zu bewerkstelligen. Warum? Weil jeder von uns ganz tief in seinem Innersten geschätzt werden und Wertvolles leisten möchte. Zyniker werden jetzt einwenden, das sei Unsinn, aber es ist wahr, absolut wahr. Alles, was Sie tun müssen, ist, weit genug nach unten zu greifen, und dann finden Sie in jedem Menschen ein Bedürfnis nach Identifikation, Gefühl, Betroffenheit, Verantwortung und Engagement. Bringen Sie alle diese Bedürfnisse an die Oberfläche, und die Leute werden Ihnen auf immer folgen, ohne sich darüber im Klaren zu sein, warum sie es tun.

Aber achten Sie zuallererst darauf, dass Sie selbst voll davon überzeugt sind, bevor Sie versuchen, Ihr komplettes Team zu überzeugen. Glauben Sie, dass das, was Sie tun, von Bedeutung ist? Wenn Sie sich da nicht ganz sicher sind, gehen Sie in sich, bis ganz nach unten, holen Sie Ihr Innerstes herauf und finden Sie einen Weg, sich mit Ihrer Arbeit zu identifizieren ...

„SORGEN SIE DAFÜR, DASS SIE DAVON ÜBER-
ZEUGT SIND – UND DAS AUCH ZU RECHT –,
DASS DAS, WAS SIE DA TUN, WICHTIG IST.“

VERSTEHEN SIE, WAS EIN TEAM IST UND WIE ES ARBEITET.

*„Gute Spieler zu bekommen, ist leicht. Aber sie dazu zu kriegen,
dass sie wirklich zusammenspielen, ist schwer.“*

— CASEY STENGEL, FRÜHERER MANAGER DER NEW YORK YANKEES

Was ist ein Team, und wie läuft das mit der Zusammenarbeit? Wenn wir erfolgreiche Manager werden wollen, sollten wir diese Fragen beantworten können.

Ein Team ist mehr als ein Haufen Leute. Es ist eine Organisation mit einer eigenen Dynamik, eigenen Eigenschaften und Konventionen. Wenn Sie das nicht wissen, kommen Sie nicht wirklich voran. Wenn Sie es aber wissen und verstehen, können Sie Ihr Team voll zur Entfaltung bringen und Großes erreichen.

In jedem Team gibt es eine Menge Leute, die mit ungleichen Kräften in unterschiedliche Richtung schieben und stoßen. Manche stoßen sozusagen lauter als andere, wenn Sie wissen, was ich meine. Andere sind glücklich, von hinten anzuschieben. Wieder andere scheinen gar nichts zu tun, aber sie sind als Ideengeber nützlich.

Wenn Sie sich noch nie mit der Gruppendynamik von Teams befasst haben, empfehle ich Ihnen dringend Meredith Belbins Buch *Managementteams*:

*Erfolg und Misserfolg.*⁴ (Falls Sie das Buch schon kennen, können Sie gleich mit der nächsten Regel weitermachen.) Es ist ein Buch, geschrieben für Manager, die versuchen, bessere Ergebnisse zu erzielen, indem sie das Beste aus ihren wichtigsten Leuten herausholen. Ich fasse im Folgenden seine Aussagen kurz zusammen, aber ich lege Ihnen dringend ans Herz, das, was er anregt, zu praktizieren.

Belbin sagt, es gebe neun verschiedene Rollen in einem Team, von denen jeder von uns eine oder mehrere ausübt. Es macht Spaß, zu schauen, welche Rolle man selbst spielt, aber viel nützlicher ist es, zu erkennen, wie sich Ihr Team zusammensetzt und mit diesem Wissen praktisch zu arbeiten.

Die neun Rollen in einem Team sind:

- Die **Ideengeber**: Sie denken sich neue, originelle Ideen aus; sie erfinden Problemlösungen; sie denken radikal anders und gehen dank ihrer Vorstellungskraft oft ungewöhnliche Wege.
- Die **Ressourcenprüfer**: Sie sind kreativ, nehmen Ideen anderer gerne an und setzen sie um; sie sind extravertiert und beliebt.
- Die **Koordinatoren**: Sie sind sehr diszipliniert und beherrscht; sie sind zielorientiert und halten ein Team zusammen.
- Die **Überwacher/Evaluierer**: Sie analysieren, bilanzieren und bewerten alles; sie sind ruhig und distanziert und objektive Denker.
- Die **Formgeber**: Sie sind sehr leistungsorientiert, sind sehr belastbar und brauchen Ergebnisse.
- Die **Teamworker**: Sie sind hilfsbereit und arbeiten gerne mit anderen Menschen zusammen; sie sind gute Diplomaten, denn sie wollen nur das Beste für ihre Mannschaft.
- Die **Umsetzer**: Sie verfügen über gute organisatorische Fähigkeiten und einen gesunden Menschenverstand; sie möchten Aufgaben so schnell wie möglich erledigen.
- Die **Vervollständiger**: Sie prüfen besonders gerne Details; sie hinterlassen alles sauber und ordentlich; sie sind absolut gründlich und gewissenhaft.

- Die **Spezialisten**: Sie widmen sich überwiegend ganz speziellen Arbeiten, sind extrem professionell und bringen viel Energie und Engagement ein.

So, jetzt wissen Sie vielleicht, wen Sie in Ihrem Team haben. Aber was genau ist ein Team, und wie schaffen Sie es, dass Ihr Team effektiver arbeitet? Lesen Sie dazu das Buch von Belbin und verstehen Sie ein Team als eine Gruppe, in der alle Mitglieder sich auf ein gemeinsames Ziel konzentrieren. Ein Team zieht nicht an einem Strang, wenn jedes einzelne Mitglied sein eigenes Ziel verfolgt – sei es, die Zeit totzuschlagen, bis der lästige Arbeitstag endet, die eigene persönliche Karriere, Meckern über den Boss (übrigens, das sind Sie!), den Arbeitsplatz mit einem Freizeitclub verwechseln, und so weiter.

„EIN TEAM ZIEHT NICHT AN EINEM STRANG,
WENN JEDES EINZELNE MITGLIED SEIN EIGENES ZIEL VERFOLGT.“

Sie wissen, dass Ihr Team eine Einheit bildet, wenn Sie öfter die Worte „wir“ und „uns“ als die Worte „ich“ und „mich“ hören.

Sie merken, dass Sie ein richtiges Team haben, wenn auch schwierige Entscheidungen leicht fallen – weil dann jemand da ist, der sagt: „Okay, gemeinsam werden wir's schon schaffen.“

Sie wissen, dass Sie in einem richtigen Team sind, wenn das Team Ihnen sagt, dass es ein Team ist.

4) R. Meredith Belbin: *Managementteams: Erfolg und Misserfolg*. Bergander Verlag.