

Systemisches Management

Prof.: P.Drucker - F.Malik – H. Ulrich

Gibt es den idealen Manager?

Laut einer Umfrage bei 600 Großunternehmen in Deutschland, wäre er: Unternehmerisch denkend, teambildend, kommunikativ, visionär, international ausgerichtet, ökologisch orientiert, sozial orientiert, integer, charismatisch, multikulturell und intuitiv entscheidend.

Eine Frage, die besser passt ist: Was ist eine **wirksame** Führungskraft?

Es gibt keine Gemeinsamkeiten. Wir sind alle als Menschen unterschiedlich, mal lustig, ernst, charmant, holzklotzig und daher: Wenn wirksame Menschen keine Gemeinsamkeiten haben, was zeichnet sie dann aus? Ihre Wirksamkeit.

Es ist nicht entscheidend, **wer** jemand ist, sondern **wie** er handelt. In ihrer gemeinsamen Wirksamkeit vereinen sich mehr oder minder bewusst:

- Regeln die ihr Tun bestimmen = Grundsätze
- Sorgfalt und Gründlichkeit in ihrem Tun = Methodik
- Methodisch systematisches Arbeiten = Werkzeuge

Die Mitarbeiter müssen ihren Führer nicht mögen um ihm zu vertrauen. Auch müssen Sie seine Meinung nicht teilen. Vertrauen entspricht der Überzeugung, dass der Führer meint was er sagt. Effektive Führung beruht nicht auf Klugheit sondern auf Beständigkeit.

Eine Führungskraft muss nicht einem Klischee entsprechen um etwas zu bewegen. Führungskräfte weisen hinsichtlich ihrer Persönlichkeit, ihrer Einstellungen und Wertvorstellungen, Stärken und Schwächen alle erdenklichen Facetten auf. Die Skala reicht von extrovertiert bis verschlossen, von umgänglich bis kontrollierend autoritär, von generös bis geizig.

Der Erfolg wirksamer Führer gründete sich auf immer dieselben acht Prinzipien:

- Sie stellten sich die Frage, was getan werden muss.
- Sie fragten sich, was gut und richtig für das Unternehmen ist.
- Sie schmiedeten Aktionspläne.
- Sie übernahmen Verantwortung für Entscheidungen.
- Sie stellten sicher, dass die Kommunikation stimmt.
- Sie konzentrierten sich mehr auf Chancen als auf Risiken.
- Sie führten effektive Meetings durch.
- Sie dachten und sprachen in der Wir-Form, nicht in der Ich-Form.

Es geht um das Ziele setzen – und das Setzen richtiger Ziele. Am Anfang steht immer die Frage, **was ist zu tun**. Nicht: was will ich erreichen.

Eine gute Führungskraft kümmert sich nach Möglichkeit nur um eine Sache auf einmal. Darum sollten Führungskräfte, nachdem sie gefragt haben was zu tun ist, die Prioritäten festlegen und sie von da an strikt einhalten.

Ist diese Aufgabe erledigt wird sich eine fähige Führungskraft nicht automatisch der zweitwichtigsten Aufgabe auf der Liste zuwenden, sondern sie wird die Prioritäten neu festlegen und fragen: „Was ist als Nächstes zu tun?“. In der Regel führt dieses Vorgehen zu einer aktualisierten und veränderten Reihenfolge.

Eine wirksame Führungskraft wird sich alle 2-3 Jahre die Frage stellen, was in der aktuellen Situation am wichtigsten ist. Die zweite Frage ist, ob eine bestimmte Massnahme gut für das Unternehmen ist.

Manager setzen Ideen schnell in die Tat um. Darum ist Wissen für Führungskräfte nutzlos, solange es keine praktischen Konsequenzen hat. Bevor ein Verantwortlicher zur Tat schreitet, muss er die Marschrichtung festlegen. Er sollte über gewünschte Resultate, wahrscheinliche Hindernisse, künftige Kurskorrekturen und Kontrollpunkte nachdenken – und über die Folgen, die sich daraus für die eigene Zeiteinteilung ergeben.

Den gewünschten Ergebnissen wird er sich nähern, indem er folgende Fragen stellt:

„Was kann das Unternehmen von mir in den nächsten eineinhalb bis zwei Jahren erwarten? Auf welche Ziele will ich mich festlegen? Welchen Zeitrahmen setze ich mir dafür?“

Anschliessend wird er sich mit den Dingen auseinandersetzen, die der Umsetzung dieser Pläne im Wege stehen: „Ist die eingeschlagene Richtung ethisch vertretbar? Findet sie innerhalb des Unternehmens Akzeptanz? Bewegt sie sich im Rahmen der Gesetze? Verträgt sie sich mit der Mission, den Werten und der Politik des Unternehmens?“

Der Aktionsplan muss ein Kontrollsystem vorsehen, das es erlaubt, erzielte Ergebnisse und ursprüngliche Erwartungen abzugleichen. Zwei Kontrollstufen sind sinnvoll. Die erste greift nach der Hälfte des Zeitraums, über den sich ein Plan erstreckt. Der zweite folgt am Ende, kurz bevor der alte Aktionsplan durch einen neuen ersetzt wird.

Eine Entscheidung ist nicht wirksam, solange niemand weiss wer verantwortlich ist, wer betroffen ist, also wer die Entscheidung kennen, verstehen und billigen muss; wer informiert sein muss, auch wenn er nicht unmittelbar betroffen ist; für welchen Zeitraum die Entscheidung gilt.

Es kommt nicht nur darauf an, Entscheidungen mit grosser Sorgfalt zu treffen; es ist genauso wichtig sie regelmässig zu überprüfen. Auf diese Weise können schlechte Beschlüsse korrigiert werden bevor sie echten Schaden anrichten.

Besonders wichtig ist dieses Prozedere, wenn es um heikelste und schwierigste Entscheidungen überhaupt geht: Einstellungen und Beförderungen. Studien haben gezeigt: Personalentscheidungen erweisen sich lediglich in einem Drittel aller Fälle als richtig. In einem weiteren Drittel ist das Ergebnis neutral – die Massnahmen können weder als Erfolg noch als Misserfolg verbucht werden. In den übrigen Fällen sind die Entscheidungen falsch.

Ein fähiger Manager ist sich dessen bewusst und überprüft nach sechs Monaten das Urteil über seine Mitarbeiter. Sind nicht die gewünschten Ergebnisse eingetreten, schiebt er das nicht zwangsläufig auf schlechte Leistungen der Person. Die Schlussfolgerung lautet, dass er selbst einen Fehler gemacht hat. In einem gut geführten Unternehmen versteht es sich von selbst, dass Mitarbeitern, die einer neuen Aufgabe nicht gewachsen sind – insbesondere nach einer Beförderung - nicht die Schuld für ihr Versagen gegeben wird.

Verantwortungsvolle Führungskräfte sind es dem Unternehmen und allen anderen Mitarbeitern schuldig, keinen Mitarbeiter zu akzeptieren, der die seiner Position angemessene Leistung nicht erbringt. Auch wenn der Mitarbeiter selbst vielleicht nichts dafür kann, muss er an eine andere Stelle gesetzt werden.

Den erfolgreichen Manager zeichnet die Fähigkeit aus, jede Form von Wandel als Chance zu betrachten statt als Bedrohung. Er hält innerhalb und ausserhalb des Unternehmens systematisch Ausschau nach Veränderungen und fragt sich, welche Vorteile sie dem Unternehmen bringen könnten.

Jedes Mitglied des Managementteams muss alle sechs Monate zwei Listen zusammen stellen: Eine mit den grössten Chancen des Unternehmens und eine zweite mit den Hauptleistungsträgern. In einer gemeinsamen Diskussionsrunde werden daraus zwei Gesamtlisten gewonnen, und anschließend werden die besten Mitarbeiter den aussichtsreichsten Projekten zugeordnet.

Management als Beruf

Die Geschicke eines Unternehmens dürfen generell nicht von einzelnen Personen abhängen. Zwar prägen Führer das Unternehmen, aber entscheidend ist, wie geht der Laden nach dem Ausscheiden der Person weiter?

Auch und besonders die Führungskräfte haben sich an Regeln zu halten, die nicht ihrem Einfluss unterliegen. Es ist das Prinzip der Rule of Law im Gegensatz zur Rule of Man. Eine Organisation darf nicht der Willkür eines Einzelnen ausgeliefert sein.

Also lautet die Frage nicht: „Wer soll uns führen?“, sondern: „Wie können wir uns so organisieren, dass selbst schlechte und inkompetente Führer möglichst wenig Schaden anrichten können, und wie können wir uns von solchen Führern auf möglichst einfache und unblutige Weise wieder trennen?“

Wenn also weiterhin falsch gefragt wird, steht die Auswahl von Managern im Vordergrund, statt deren Ausbildung.

Aber man sucht nicht die Manager sondern man bildet sie aus, formt sie, macht sie. Somit ist dies die Schwäche jeder personenbezogenen und eigenschaftsorientierten Führungstheorie.

Zur Schaffung von Managern muss richtiges Handeln gefordert und belohnt werden, Faulheit und Interesselosigkeit bestraft.

Die Kernfrage lautet nicht: „Wer soll führen?“, sondern: „Was ist richtige Führung?“

Management ist ein Beruf, der gelernt werden kann und hat nichts zu tun mit Berufung. Management ist nicht nur ein Beruf, sondern in jedem Beruf stecken Anteile von Management, weil wir in immer stärker zusammenhängenden Organisationen arbeiten und wir somit von ihnen abhängen.

Ausserhalb von OGs haben die wenigsten Menschen ein Problem mit Effektivität. Die OGs haben das Problem geschaffen, wie man von blosser Arbeit zu Leistung kommt, von Anstrengung zu Resultaten und von Effizienz zu Effektivität.

Um das Jahr 1914 herum arbeitete die Normalbevölkerung 3000 Stunden jährlich. In den 90ern arbeiteten die Japaner im Jahr 2000 Stunden, die Amerikaner 1800 und die Deutschen 1650.

Produktivitätssteigerungen sind mit dem Ansatz: Klüger arbeiten „(working smarter)“ d.h.: Nicht härter und länger arbeiten, sondern produktiver.

Doch bei der Frage, wie sich die Produktivität bei den wissens- und serviceorientierten Tätigkeiten erhöhen und ein klügeres Arbeiten bewerkstelligen lässt, muss zuerst gefragt werden: „Worin besteht die Tätigkeit? Was soll damit erreicht werden? Warum soll das überhaupt getan werden?“

Die einfachsten und vielleicht auch grössten Produktivitätsgewinne bei der Beantwortung solcher Fragen ergeben sich aus der Definition der Tätigkeit und dem Eliminieren dessen, was nicht erforderlich ist.

Was kann ich alles durch Weglassen erreichen? Wie kann ich durch Weglassen Arbeitsgänge vereinfachen und beschleunigen?

Ganz einfache Fragen in diesem Zusammenhang sind was ist zu tun und was kann ich weglassen.

Neue Chefs sollten mit folgender Frage beginnen: Was ist die Aufgabe? Vielleicht wird sie in einer Richtung beantwortet, die lautet: unserem Hause die Richtung weisen, Ziele vorgeben und Strategien ausarbeiten, wie diese Ziele erreicht werden.

Beim Blick auf alle Geschäftsbereiche haben weitere drei Fragen Gültigkeit: Welche Marktstellung ist erforderlich um die Führerschaft aufrecht zu erhalten oder zu erzielen? Welche innovativen Leistungen sind zur Stützung dieser Position notwendig? Wie hoch sollten die Rückflüsse mindestens sein, um die Kapitalkosten zu verdienen?

Wir müssen uns auf die Arbeit konzentrieren die ursprünglich gemacht werden sollte, also Krankenschwestern pflegen und füllen nicht unendlich Listen aus die für die Versicherungen, Anwälte und das Rechnungswesen notwendig sind. Aussendienstmitarbeiter verwenden nicht 30 % ihrer Zeit zum Ausfüllen von Berichtsformularen sondern besuchen Kunden.

Wir müssen uns mit einer ständig wachsenden Last von Tätigkeiten herumplagen, die wenig oder nichts zur Wertschöpfung beitragen und kaum mit dem zu tun haben, wofür wir spezialisiert und qualifiziert sind und bezahlt werden. Konzentration auf die eigentliche Tätigkeit ist angesagt.

Es bedarf einer Allianz zwischen Management und Beschäftigten. Das Ziel muss sein die Verantwortung für Produktivität und Leistung in jeder Wissens- und Servicetätigkeit unabhängig von Rang, Schwierigkeitsgrad oder Kenntnisstand zu verankern. Das Wissen der Arbeiter über ihre Tätigkeiten ist der Ausgangspunkt, um Produktivität, Qualität und Leistung zu verbessern.

Mit dem Produktivitätswachstum muss ständiges Lernen einhergehen und das Lernen bezieht sich nicht nur auf das Erlernen von Neuem, sondern auch durch das Verbessern was wir bereits gut können.

Mehr als je zuvor muss der Einzelne für sich selbst Verantwortung übernehmen, statt sich auf das Unternehmen zu verlassen. Niemand kann mehr erwarten, der schon fünf Jahre beim Unternehmen arbeitet noch immer da zu sein, wenn er 40 Jahre später in den Ruhestand tritt. Auch darf niemand annehmen, er könne während der 40 Jahre im gleichen Unternehmen die Arbeit machen die er tun will. Es ist sehr wahrscheinlich, dass wir versetzt oder umgesetzt werden. Das ist eine neue Tendenz und selbst die Frage die eine Führungskraft einem Mitarbeiter stellen sollte ist: „Ist Ihnen bewusst, was Sie gut können? Kennen Sie Ihre Grenzen?“. Diese Frage sollte er sich auch selbst stellen.

Ein gebildeter Mensch reicht heute längst nicht mehr aus. Kompetenzen wie Empathie sind heute im Beruf überlebensnotwendig.

Auch müssen die in Wissenschaftsbereichen arbeitenden Menschen lernen sich gemeinverständlich auszudrücken, statt Formeln an eine Tafel zu schreiben. Sie müssen lernen jemandem zuzuhören der keine Ahnung hat, was z.B. eine Regressionsanalyse ist. Im Grunde müssen Sie lernen, was Rücksicht nehmen heisst und wie wichtig das ist.

Eine Führungskraft muss für sich überlegen welchen Beitrag sie in den nächsten zwei Jahren leisten kann. Dann muss Sie dafür sorgen, dass die Leute mit denen und für die sie arbeitet diesen Beitrag auch billigen und verstehen.

Wir wissen heute kaum was die anderen tun – selbst von denen in der eigenen Firma weiss es kaum jemand. Doch jeder mit dem sie zusammenarbeiten sollte wissen worauf es Ihnen vor allem ankommt. Wenn Sie aber nicht fragen und von sich aus nichts erzählen, ziehen Kollegen und Mitarbeiter möglicherweise die falschen Schlüsse.

Wenn Sie sich nicht mitteilen, bekommen Sie nicht die Aufgaben übertragen, für die Sie geeignet sind. Schauen Sie was Sie wirklich gut können. Schauen Sie wo Ihre Stärken sind. Und transportieren Sie diese.

Als Führungskraft müssen Sie nicht nur Ihre eigenen Fähigkeiten kennen, sondern ebenso die Stärken jener denen Sie Aufgaben übertragen oder mit denen Sie zusammenarbeiten. Heutzutage werden nicht mehr Belegschaften geführt sondern Individuen.

Manager, die über Wissen und Erfahrungen verfügen, werden produktiver, wenn man sie dazu bringt, sich auf ihre eigentlichen Aufgaben zu konzentrieren.

Zum Management in Unternehmen

Ein Unternehmen kann nur funktionieren, wenn sich alle Angehörigen zu gemeinsamen Zielen und Werten bekennen. Fehlt ein solches Bekenntnis, gibt es kein Unternehmen, sondern lediglich eine Menschenansammlung.

Das Unternehmen bildet klare, einfache und verbindliche Ziele. Die Aufgabenstellung muss derart deutlich und erstrebenswert sein, dass sie allen Beteiligten eine klare Vision vermittelt. Die der Aufgabenstellung entsprechenden Ziele müssen klar sein und laufend öffentlich wiederholt werden.

Die Ergebnisse aus der „Produktion eines Unternehmens“ existieren ausschliesslich in der Außenwelt.

Das Ergebnis der Tätigkeit eines Unternehmens ist ein zufriedener Kunde. Das Ergebnis der Tätigkeit eines Krankenhauses ist ein geheilter Patient. Das Ergebnis der Tätigkeit einer Schule ist ein Absolvent, der etwas gelernt hat, was er zehn Jahre später beruflich anwenden kann.

Innerhalb einer Organisation entsteht lediglich Kosten.

In einer Organisation werden eigentlich keine Resultate erzielt. Resultate gibt es nur in der Außenwelt. Die einzigen Ergebnisse eines Unternehmens werden von dem Kunden erzeugt, der die Kosten und die Bemühungen des Unternehmens in Einnahmen und Profit verwandelt, da er bereit ist seine Kaufkraft zu nutzen, um die Produkte oder Dienstleistung des Unternehmens zu erwerben.

Innerhalb einer Organisation gibt es nur Bemühungen und Kosten. Die Profitcenter müssten eigentlich Bemühungszentren heissen.

Ein Unternehmen existiert nicht, um Arbeitskräften und Managern Arbeitsplätze zu bieten oder Dividende an die Aktionäre auszuschütten, sondern um dem Markt Güter und Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen.

Ein Krankenhaus ist nicht für die Ärzte und die Krankenschwestern, sondern für die Patienten, deren einziger Wunsch darin besteht diese Einrichtung rasch geheilt zu verlassen und nie wieder dorthin zurückzukehren.

Management wird zu einer jener Disziplinen, die traditionell als Geisteswissenschaften bezeichnet werden. Es ist eine Geisteswissenschaft weil es sich mit den Grundlagen des Wissens, der Selbsterkenntnis, der Weisheit und der Führung befasst.

Rentabilität ist nicht der Zweck der Unternehmenstätigkeit. Vielmehr ist sie ein Faktor der das Unternehmen und seine Tätigkeit einschränkt.

Es gibt nur eine richtige Definition für den Zweck eines Unternehmens: Es muss einen Kunden finden. Märkte werden nicht von Gott, der Natur oder den wirtschaftlichen Kräften geschaffen, sondern von Wirtschaftstreibenden. Der Kunde kauft niemals nur ein Produkt. Er kauft stets einen Nutzen.

Da der Zweck eines Unternehmens darin besteht einen Kunden zu schaffen, hat das Wirtschaftsunternehmen nur zwei grundlegende Funktionen: Marketing und Innovation.

Wirkliches Marketing beginnt beim Kunden, seiner demografischen Situation, seiner Lebenswirklichkeit, seinen Bedürfnissen und Wertvorstellungen.

Es beginnt nicht mit der Frage: „Was wollen wir verkaufen?“ Die Frage lautet: „Was möchte der Kunde kaufen?“ Es erklärt nicht: „Unser Produkt oder unsere Dienstleistung kann dies und jenes.“ Stattdessen sagt es: „Dies ist der Nutzen, den der Kunde braucht, anstrebt und zu schätzen weiss.“

Ein Unternehmen muss nicht grösser werden, doch es muss stetig besser werden.

Die erste Pflicht des Managements ist, zu fragen: „Welches ist unsere Tätigkeit? Was ist der Zweck und die Aufgabe unseres Unternehmens?“

Um dies herauszufinden muss der Kunde in den Mittelpunkt. Die Unternehmenstätigkeit wird dadurch definiert, indem wir herausfinden welches Bedürfnis der Kunde befriedigt, wenn er das Produkt oder die Dienstleistung des Unternehmens erwirbt.

Somit müssen wir die Tätigkeit des Unternehmens von aussen, vom Standpunkt des Kunden und des Marktes betrachten. D.h.: Wer ist der Kunde? Wo ist der Kunde? Was kauft der Kunde? An was ist der Kunde tatsächlich interessiert, wenn er Produkt „X“ kauft?

Um zu überprüfen worin die Tätigkeit unseres Unternehmens weiterhin bestehen sollte, ist es wichtig sich systematisch von allem, was dem Zweck des Unternehmens nicht mehr dient zu trennen, von allem was die Bedürfnisse der Kunden nicht länger befriedigt oder keinen wesentlichen Beitrag mehr dazu leistet.

Systematisch zu analysieren sind die Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Märkte, Endbenutzer und Vertriebskanäle: „Haben sie weiterhin Gültigkeit? Vermitteln sie dem Kunden noch einen Wert?“

Und wenn nicht, ist zu klären: „Wie können wir uns am besten und schnellsten von ihnen trennen oder wie können wir zumindest vermeiden, Energie in sie zu investieren?“

Die grundlegenden Definitionen des Unternehmens, seines Zwecks und seiner Aufgabe müssen in Ziele übersetzt werden.

Diese Zielsetzungen müssen von der Definition dessen abgeleitet werden, worin unsere Tätigkeit besteht bzw. worin sie bestehen sollte. Diese Zielsetzungen stellen Verpflichtungen zum Handeln da. Sie sind die grundlegende Strategie eines Unternehmens.

Daher müssen Zielsetzungen umsetzbar sein. Sie müssen selektiv sein, damit sie eine Bündelung der Ressourcen und der Anstrengungen ermöglichen.

Ziele müssen in folgenden acht Bereichen vernetzt werden:

- Marketing
- Innovation
- Humanressourcen
- Finanzielle Ressourcen
- Materielle Ressourcen
- Produktivität
- Gesellschaftliche Verantwortung
- Gewinnerfordernisse

Sind Ziele lediglich gute Absichten sind sie wertlos. Daher müssen sie in Arbeit umgewandelt werden. Und die Arbeit ist stets spezifisch und orientiert sich an klaren und messbaren Ergebnissen, an einem Termin und an einer eindeutig zugeteilten Rechenschaftspflicht.

Vergessen wir jedoch nicht, dass Ziele nicht zur Zwangsjacke werden dürfen. Denn sie beruhen durchweg auf Erwartungen. Und bei den Erwartungen handelt es sich bestenfalls um fundierte Vermutungen. Die Ziele ergeben sich aus der Einschätzung externer Faktoren, die sich weitgehend der Kontrolle des Unternehmens entziehen.

Ziele sollen uns die Richtung weisen. Sie legen die Zukunft nicht fest sondern dienen dazu, die Mittel und die Energie des Unternehmens frei zu setzen, um die Zukunft zu gestalten.

Es gibt die ideale Organisationsform nicht. Jede Organisation hat ihre Stärken, ihre Grenzen und ihre spezifischen Anwendungsbereiche. Es hat sich gezeigt, dass die Organisationsform kein Ziel an sich darstellen kann. Vielmehr ist sie ein Werkzeug, das den Menschen die produktive Zusammenarbeit ermöglichen soll.

Es gibt jedoch einige allgemein gültige Organisationsprinzipien:

Die Organisation muss transparent sein.

Die Menschen die darin arbeiten müssen sie kennen und verstehen.

Es muss jemand autorisiert sein die letzten Entscheidungen zu fällen – jemand der in Krisensituationen das Kommando hat.

Jeder Angehörige einer Organisation hat nur einen Vorgesetzten, denn ein Sklave, der drei Herren hat, ist ein freier Mann. Ein altes Prinzip der zwischenmenschlichen Beziehung lautet, dass niemand in einen Loyalitätskonflikt gebracht werden soll.

Das einzige Profitcenter ist ein Kunde, dessen Scheck nicht geplatzt ist.

Die Leistungen die von einem Manager erwartet werden, müssen von den Leistungszielen des Unternehmens abgeleitet werden, und die Ergebnisse seiner Tätigkeit müssen daran gemessen werden, in wie weit sie zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Der Manager muss wissen, welche Leistungen er erbringen muss, damit das Unternehmen seine Ziele erreichen kann.

Die fachmännische Arbeit muss von einem Unternehmen gefördert werden. Doch sie muss stets in Beziehung zum Ganzen stehen.

Wichtig ist, zu lernen das Unternehmen als Ganzes zu betrachten und zu verstehen; was der Einzelne für das Unternehmen im Ganzen leistet. Die bedeutet eine konstante Ausrichtung auf das gemeinsame Ziel.

Die Elemente des Management-Berufes

Jeder Beruf ist im Wesentlichen durch vier Elemente gekennzeichnet:

1

Der Beruf ist durch Aufgaben charakterisiert. Welche Aufgaben hat ein Schreiner. Welche der Manager? Die Erfüllung der Aufgaben kann man lernen.

2

In jedem Beruf werden Werkzeuge eingesetzt. Die Beherrschung der Werkzeuge erfordert hartes Training. Wie im Sport und der Musik. Immer und immer wieder.

3

Es gibt Grundsätze – Prinzipien, die man bei der Erfüllung von Aufgaben und bei der Anwendung von Werkzeugen einhält. Sie regeln die Qualität der Aufgabenerfüllung und des Einsatzes von Werkzeugen.

4

Jeder Beruf verlangt eine Verantwortung, eine Ethik: für das was man tut oder nicht tut oder was man versäumt hat zu tun, einzustehen.
Wer nicht zu seiner Verantwortung steht ist kein Manager.

DIE GRUNDSÄTZE WIRKSAMER FÜHRUNG

Die aufgeführten Grundsätze sind einfach zu verstehen aber schwierig umzusetzen. Ein wesentlicher Grund besteht wohl darin, dass deren Anwendung immer wieder auf einen neuen Einzelfall erfolgen muss und daher sehr komplex werden kann.

Die Schlüssel für die Anwendung von Grundsätzen heißen Ausbildung und Erfahrung. Das was zählt ist, über lange Zeit erfolgreich sein, immer wieder von neuem, trotz aller Rückschläge. Nicht drei, sondern dreissig Jahre lang.

1. Resultate und Ergebnisse erzielen

Es kommt im Management nur auf die Resultate an. Die Ausrichtung auf Ergebnisse ist das Wichtigste. Management ist der Beruf des Resultate-Erzienens. Der Prüfstand ist das Erreichen von Zielen und die Erfüllung von Aufgaben.

Dies ist das Managementprinzip und nicht ein Lebensprinzip. Man darf die beiden nicht vermischen. Dies wird immer wieder getan und daher rühren die Missverständnisse:

Was richtig fürs Management ist, braucht nicht für das Leben zu gelten. Ob jemand Resultatorientierung für sein privates Leben gelten lassen will, muss jeder selbst entscheiden. Ich fahre Ski und gehe Wandern weil ich Spass daran habe und nicht weil ich damit etwas erreichen will.

Management wird aber nicht um der Spass oder Freude willen betrieben. Management wird an Ergebnissen ausgerichtet und seiner Wirksamkeit gemessen.

Wirksame Menschen fragen nicht, wieviel oder wie hart sie arbeiten; sie fragen nach Ergebnissen. Sie kümmern sich nicht um ihre Motivation, sondern um Resultate. Sie sind genauso erschöpft wie alle anderen auch, wenn sie hart gearbeitet habe. Aber das genügt ihnen nicht. Sie wollen wissen, ob auch etwas erreicht wurde.

Und wer das nicht akzeptieren will? Der ist kein Führer. Der hat keine Verantwortung zu tragen für Mitarbeiter und für die Organisation.

Der kann gut in einer OG arbeiten – auf Anweisung, aber er darf nie führen.

Nicht nur dass alle unter so einer Person leiden, da nichts Wirksames entsteht; diese Personen leiden selbst unter den Zwängen der Management-Aufgaben. Sie haben Stress, werden krank, trinken Alkohol und werden nervös.

Daher stellen wir uns die Frage: „Wollen wir das wirklich? Wollen wir Manager werden? Bin ich mir im Klaren darüber was das bedeutet? Ist mir klar, dass ich Dinge tun muss, die ich als hart und schmerzlich empfinde?“

Effektive Entscheidungen

Effektive Menschen fällen nicht aussergewöhnlich viele Entscheidungen, sondern konzentrieren sich auf die wichtigen.

Bei der Problembewältigung suchen sie Klarheit was von strategischer Bedeutung und grundlegend ist.

Sie legen ihr Augenmerk nicht auf die Technik sondern auf die Wirkung und wollen nicht einfallsreich, sondern vernünftig entscheiden.

Sie wissen, dass der zeitaufwändigste Schritt nicht in der Entscheidung, sondern in ihrer Umsetzung besteht. Sie wissen, dass Entscheidungen, die keine Arbeit zur Folge haben, keine Entscheidungen sind, sondern nur vage Absichtserklärungen.

Bei Entscheidungsprozessen geht es um die Erkenntnis, dass das Problem grundsätzlicher Natur ist und nur durch eine Entscheidung gelöst werden kann, die eine Regel und ein Prinzip aufstellt.

Wir legen bereits Bedingungen fest. D.h. es wird die Frage gestellt, was mindestens benötigt wird um ein Problem zu lösen. D.h. eine klare Spezifikation dessen, was mit der Entscheidung erreicht werden soll; welche Ziele mit der Entscheidung verwirklicht werden sollen und welche Bedingungen sie zu erfüllen hat.

Je klarer die Grenzbedingungen so effektiver die Entscheidung.

Ein halber Laib Brot ist besser als überhaupt kein Brot. Aber ein halbes Baby ist nicht besser als überhaupt kein Baby. Im ersten Fall werden die Grenzbedingungen erfüllt; das Brot dient als Nahrung. Auch ein halbes Brot ist Nahrung. Ein halbes Baby erfüllt die Grenzbedingungen nicht, denn ein halbes Baby ist nicht die Hälfte eines lebenden Kindes, sondern ein zerteilter Leichnam.

Wenn eine Entscheidung gefällt wurde, muss sie umgesetzt werden. Daran scheitern die meisten Problemlösungsversuche. Sie enthalten keine Verpflichtung zur Umsetzung. Tatsächlich ist keine Entscheidung gefallen, solange niemand mit der Aufgabe betraut wurde sie in spezifischen Schritten in die Tat umzusetzen.

Dazu müssen einige Fragen beantwortet werden: „Wer muss diese Entscheidung kennen? Welche Massnahmen sind zu ergreifen? Wer muss sie ergreifen? Wie müssen sie gestaltet sein, damit die Menschen, die sie zu ergreifen haben, dazu im Stande sind?“

Wird dann umgesetzt ist es Pflicht jeden Managers, sich selbst vor Ort ein Bild zu machen. Es ist der einzige Weg um festzustellen, ob die Annahmen auf denen eine Entscheidung beruht, immer noch gelten oder ob sie den Gegebenheiten nicht mehr entsprechen und neu formuliert werden müssen.

Dazu benötigt man zwar auch Berichte und Zahlen. Jedoch wichtiger ist der direkte, persönliche Kontakt vor Ort.

Zu Entscheidungen

Entscheidungen sind stets grosse Entscheidungen, sie beziehen sich auf Angelegenheiten von weit reichender Bedeutung.

Um zu einer Entscheidung zu kommen, steht übermäßig viel Zeit zur Verfügung, um akribisch genau einen Konsens zwischen allen Beteiligten zu erreichen.

Die Entscheidung wird, nachdem sie gefällt wurde, sehr schnell in einen Aktionsplan umgesetzt, der sich vom bisherigen oft radikal unterscheidet.

Bei dieser Art des Entscheidens wird sehr viel Sorgfalt darauf gelegt zunächst das, was zur Debatte steht, in allen Einzelheiten zu definieren. Und erst wenn das geschehen ist, werden alle potenziellen Handlungsweisen einer methodischen Prüfung unterzogen. Wenn dieser Prozess auch sehr viel Zeit beansprucht, so stellt er doch sicher, dass die letztendlich gefundene Entscheidung von allen Beteiligten akzeptiert wird: Jeder beteiligte Manager weiss, worum es bei der Entscheidung geht, was sie bedeutet und was für ihre Durchsetzung erforderlich ist.

Für Drucker ist wesentlich, dass das Marketing die entscheidende Aufgabe des Managements ist, denn seine Unternehmensphilosophie sieht das Geschäft als einen Prozess an, der sich notwendigerweise an der Schaffung und Befriedigung von Kundenmärkten orientieren muss. Für Drucker ist Management die Disziplin, deren Ziel es ist, in einem chaotischen Fluss aus Informationen und Umständen signifikante Konstellationen zu erkennen.

Meinungen statt Fakten

Eine Entscheidung erfordert ein Urteil, eine Wahl zwischen Alternativen. Um effektive Entscheidungen zu fällen, beginnt man nicht mit Fakten sondern mit den Meinungen. Diese Meinungen sind lediglich Hypothesen, die wertlos sind so lange sie nicht mit der Realität überprüft werden. Um festzustellen, was ein Faktum ist, muss man erst die Kriterien für die Relevanz und insbesondere die geeigneten Maßstäbe festlegen. Und dies ist der umstrittenste Aspekt!

Die effektive Entscheidung entspringt dem Zusammenprall unterschiedlicher Meinungen und einer ernsthaften Auseinandersetzung mit den konkurrierenden Alternativen.

Bei jeder Entscheidung gehen wir zwangsläufig von einer Meinung aus. Würden wir nach Fakten suchen, würden wir nur diese suchen, die in unser Weltbild passen. Denn wir finden immer die Fakten nach denen wir suchen. Siehe Statistiken und das Misstrauen: entweder kennen wir den Kollegen, der die Statistik macht oder wir kennen ihn nicht – beides gibt Anlass zu Misstrauen.

Die einzige Methode unsere vorgefasste Meinung in der Realität zu überprüfen ruht auf der Erkenntnis, dass am Anfang eine Meinung steht und dies auch so in Ordnung ist. Und so sehen wir, dass wir von nichtbewiesenen Hypothesen ausgehen um Entscheidungen zu fällen. Wir widersprechen diesen Hypothesen nicht, sondern wir überprüfen sie. Wir finden heraus welche haltbar sind und welche den ersten Test an einer nachvollziehbaren Erfahrung nicht bestehen.

Fragen dazu: „Was müssen wir wissen, um die Gültigkeit dieser Hypothese überprüfen zu können? Welche Fakten werden benötigt, um diese Auffassung zu bestätigen?“

Wir sollten davon ausgehen, dass der herkömmliche Maßstab nicht der richtige ist. Denn wäre er es, würde eine einfache Anpassung genügen und es müsste nicht eine neue Entscheidung gefällt werden.

Im herkömmlichen Maßstab kommt die Entscheidung von gestern zum Ausdruck. Das eine neue Entscheidung erforderlich wurde, deutet darauf hin, dass dieser Maßstab nicht mehr relevant ist.

Frage: „Was für Kriterien benötige ich, um eine Entscheidung zu fällen? Sind die Kriterien, die wir bisher benutzt haben noch aufrecht zu erhalten oder bedürfen sie einer Überprüfung?“

Damit wir uns darüber ein Urteil bilden können, brauchen wir Alternativen.

Ein Urteil, dass lediglich eine Entscheidung zwischen Ja und Nein beinhaltet ist kein Urteil. Solange wir keine Alternativen zur Auswahl haben ist unser Gesichtsfeld verengt. Es ist unsere Aufgabe als Führungskraft unterschiedliche Meinungsäußerungen zu fördern anstatt den Konsens zu suchen.

Eine elementare Regel lautet für die Entscheidungsfindung: Es gibt keine Entscheidung zu fällen, wenn es keine Meinungsverschiedenheiten und keine Uneinigkeit gibt. Zusätzlich wird durch die Uneinigkeit die Vorstellungskraft angeregt. Uneinigkeit schützt auch vor der Vereinnahmung durch das Plausible - was falsch und unvollständig sein kann.

Der effektive Entscheidungsträger geht nicht davon aus, dass eine der vorgeschlagenen Vorgehensweisen richtig sei, weshalb alle anderen zwangsläufig falsch seien. Ebenso wenig geht er davon aus er habe Recht und sein Gegenüber Unrecht.

Er findet heraus, warum sein Gegenüber anderer Meinung ist. Denn er nimmt die Realität anders wahr, beschäftigt sich mit dem Problem auf andere Weise, wie wir es tun.

Die Frage hierzu lautet: „Was muss diese Person sehen, was ihre Position haltbar, vernünftig und intelligent macht?“

Wir bemühen uns um Verständnis und nicht um Klärung von Recht und Unrecht.

Von einer guten Anwaltskanzlei wird der frisch in die Firma gekommene Absolvent mit der Aufgabe betraut eine möglichst gute Prozessstrategie für die Gegenseite zu entwerfen.

Dadurch stellen wir in Frage im Recht zu sein und denken nach, was die andere Seite wissen oder annehmen muss, um zu glauben, irgendeine Aussicht auf Erfolg zu haben. So lernt der junge Anwalt die beiden Argumentationen als Alternativen zu betrachten. Erst dann wird er verstehen worum es in diesem Falle überhaupt geht.

Handle, wenn der Nutzen die Kosten und Risiken deutlich überwiegt.
 Handle oder bleibe untätig, aber versuche nicht, Dich abzusichern oder Kompromisse zu schliessen. Der effektive Entscheidungsträger handelt oder er lässt es bleiben. Er ergreift keine halben Massnahmen, denn diese sind immer falsch und nicht geeignet, den Mindestspezifikationen und den Grenzbedingungen zu entsprechen.
 Ein Chirurg operiert oder er operiert nicht. Er entfernt nicht nur einen halben Blinddarm.

Ein Feigling erreicht, dass er tausend Tode sterben muss, während der Tapfere nur einen stirbt.
 Manager werden nicht dafür bezahlt, die Dinge zu tun, die ihnen angenehm sind. Sie werden dafür bezahlt die richtigen Dinge zu tun. Dazu gehören, effektive Entscheidungen zu fällen.

Die unterschiedlichen Aufgaben auf den unterschiedlichen Ebenen:

<p>Obere Führungsebene</p>	<p>Entwicklung</p>
<p>Mittlere Führungsebene</p>	<p>Gestaltung</p>
<p>Untere Führungsebene</p>	<p>Lenken</p>

2. Beitrag zum Ganzen – ein Teil davon

Dieser Grundsatz ist der Schlüssel für die grösste Leistungsbehinderung von OGs.

Wir sprechen von ganzheitlichem Denken, unternehmerischem Handeln, wie aus Spezialisten die passende Art von Generalist gemacht wird, von flachen Hierarchien und dauerhafter Motivation.

Ein Mann kommt an eine Baustelle auf der drei Maurer arbeiten. Er fragt sie: „Was tun sie da?“ Sagt der erste: „Ich verdiene hier meinen Lebensunterhalt.“ Der zweite sagt mit leuchtenden Augen und voll Stolz: „Ich bin der beste Maurer im ganzen Land.“ Und der dritte sagt: „Ich helfe hier mit eine Kirche zu bauen.“

Manager ist jemand nicht, weil er Rang und Status hat, Einkommen und Privilegien. Manager ist jemand, der das Ganze sieht.

Das entscheidende an o.g. Grundsatz ist, dass wirksame Führungskräfte ihre Aufgaben nicht von ihrer Position her verstehen, sondern von dem was sie mit ihren Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen beitragen können.

Arroganz und Indifferenz sind die typischen Untugenden der Spezialisten. Sie schauen nur auf das was sie tun und auf ihr Gebiet. Sie haben keinerlei Blick für das Ganze.

Wir brauchen aber den Spezialisten der sich ins Ganze integriert. Es ist eine Frage der Einstellung dieser Personen zur OG.

Der Mensch denkt so wie er denkt; anders kann er nicht denken. Man muss froh sein, wenn er gelegentlich richtig denkt – im Sinne von logisch korrekt.

Zu hinterfragen gilt: „Was bedeutet mein Spezialgebiet, für die Welt und für diese Organisation? Wem nützt das, was ich hier tue? Und, wie muss ich es daher tun, damit es nützt?“

Der Grundsatz, dass es auf den Beitrag ankommt, den man leistet, ist die Voraussetzung offen zu sein, lernfähig zu bleiben und innovativ zu sein.

Denn der Spezialist glaubt zu sehen, und er ist stolz darauf, nur sein Spezialgebiet zu sehen. Er sieht das Produkt, aber nicht den Kunden. Die kranke Leber, nicht den Patienten. Den Gewinn, nicht das Unternehmen. Das Plädoyer, nicht den Angeklagten.

Die Frage lautet nicht: „Wer sind sie?“ sondern „Was tun sie?“. „Worin besteht ihr Beitrag?“ und „Wieso stehen sie überhaupt auf der Lohnliste dieser Firma?“

Die einzige Antwort, die zählt, lautet: ich habe dafür zu sorgen, dass....

3. Konzentration auf Weniges

Manager verzetteln sich im Besonderen, weil sie ständig mit neuen, anderen Aufgaben konfrontiert werden und durch ständige Fragen gestört werden.

Es kommt darauf an sich auf wenig, dafür Wesentliches zu konzentrieren. Im Management ist die Gefahr der Verzettelung und Zersplitterung der Kräfte enorm hoch.

Daher ist es wesentlich, sich auf wenig zu beschränken, auf eine kleine Zahl von sorgfältig ausgesuchten Schwerpunkten, wenn man an Wirkung und Erfolg interessiert ist.

Konzentration ist der Schlüssel zum Ergebnis. Gutes Management wird in vielen Fällen mit Geschäftigkeit und Betriebsamkeit verwechselt.

Organisationen haben Aufgaben, Leistung zu erbringen und Ergebnisse zu erzielen. Eine OG heilt Kranke, eine andere baut Autos, andere Waschmittel – keine ist da um zu motivieren.

Die wirklich erfolgreichen Menschen haben sich auf eine Sache konzentriert. Maler, Musiker, Wissenschaftler.

Man hat nur die Wahl vieles unerledigt zu lassen und dafür auf einigen wenigen Gebieten ins Gewicht fallende Ergebnisse zu erzielen – oder nirgends etwas zu erreichen.

Übung für das Seminar:

„Nehmen Sie sich eine halbe Stunde Zeit und schreiben Sie auf was Sie dieses Jahr alles erledigen wollen.“

Die meisten kommen mit vielen Punkten zurück. Diese verlieren die Übersicht auf das Wesentliche im Laufe des Jahres und während des Alltagsgeschäfts.

Was davon ist wirklich wesentlich – für die OG, den Kunden, die Abteilung? In diesem Zusammenhang: wer sind überhaupt Ihre Kunden?

Führen mit Ziel! = Management by Objectives.

Geistige Arbeit braucht für ihre Wirksamkeit große Zeiteinheiten – Zeitblöcke – ungestörten Arbeitens, wobei das Wort ungestört wichtig ist. Konzentration ist einer der wichtigsten Schlüssel zu Ergebnissen und zu Erfolgen.

Es ist der wichtigste Grundsatz, um mit Überlastung und ständig steigenden Anforderungen fertig zu werden. Konzentration heißt: dann, wenn man arbeitet, ohne Ablenkung, ohne Störung, nur an einer Sache effektiv zu arbeiten.

Man kann zwar Vielfrontenkriege führen; aber man kann sie nicht gewinnen.

Umsetzen – Verändern

Die meisten Probleme entstehen in der Umsetzungs- bzw. Realisierungsphase. Wir nehmen uns sehr viel vor, setzen aber nichts um.

- Konzentration auf wenig; keine Zersplitterung der Kräfte.
- Führen eines Kalenders in dem alle Details präzise eingetragen werden.
- Kontinuierliche Kontrolle der Pendants.
- Für alles was umgesetzt wird ist ein Verantwortlicher zu bestimmen.

Erwarten Sie nie, alle Menschen für Ihre Veränderungsprozesse zu gewinnen. Je einschneidender Veränderung ist, umso mehr werden davon negativ betroffen sein. Es ist unmenschlich, das Einverständnis zu verlangen sich selbst zu schaden und gegen eigene Interessen zu handeln. Es geht um die Mobilisierung der kritischen Masse - unter 30 %.

Wichtiger ist, **wer** für die Realisierung gewonnen werden muss: es müssen jene Leute sein, die innerhalb der Organisation glaubhaft sind – die, die Ergebnisse erzielen. Diese Personen haben bisher dadurch überzeugt, dass sie vorzeigbare Ergebnisse erzielt haben. Es sind Entscheider. Leute, die Verantwortung übernehmen und etwas umsetzen. Keine Zögerer.

4. Stärken nutzen

Es kommt darauf an, bereits vorhandene Stärken zu nutzen.

Das menschliche Gehirn und vor allem unsere Wahrnehmung scheinen negativ oder destruktiv zu arbeiten. Was nicht funktioniert fällt uns auf, weil es Schwierigkeiten bereitet. Der Mensch ist vor dem Hintergrund der Stärkenorientierung zu beobachten. Dabei erfährt man, dass jeder Stärken hat. Wahrscheinlich wenige, meistens nur eine einzige. Man wird weiter herausfinden, dass auch die fähigsten Leute, die Spitzenkünstler, große und viele Schwächen haben. Tragisch ist, dass man sich in erster Linie auf das Erkennen von Schwächen konzentriert und dann die gesamten Kräfte einsetzt, um diese zu beseitigen.

Wichtig ist zu fragen, wo der Mitarbeiter seine Stärken hat, also was er kann, was ihm leicht fällt. Das ist die erste Pflicht des Managers.

Die zweite ist, Aufgaben für diese Person so zu gestalten, dass die bestmögliche Deckung entsteht zwischen dem was die Person kann und dem was sie zu tun hat.

Wenn Stärken und Aufgaben zur Deckung zu bringen sind, treten plötzlich die berühmten Spitzenleistungen ein.

Die Motivationsprobleme verschwinden. Man braucht niemanden zu motivieren, dort gut zu sein, wo er gut ist, wo er seine Stärken hat. Es ist überhaupt nichts dabei, dort grosse Leistungen zu fordern, wo die Menschen etwas können.

Aber es ist unmenschlich es dort zu tun, wo die Menschen ihre Schwächen haben.

Die Unmenschlichkeit beginnt schon damit, von Menschen überhaupt die Beseitigung ihrer Schwächen zu verlangen.

Allerdings muss man die Schwächen kennen, damit man Menschen nicht dort einsetzt, wo sie Schwächen haben.

Wer Leistung erbringen will, muss sich darauf beschränken, was er kann und wo er seine Stärke hat. Selbst dann ist es noch schwierig genug Leistung zu erbringen und erfolgreich zu sein.

Um Spitzenleistungen zu erzielen, ist es wichtig **eine** Stärke klar zu erkennen und die kompromisslose Konzentration darauf. Wer Ergebnisse erzielen will, muss Stärken nutzen und Schwächen bedeutungslos machen.

Die Frage „Was würdest du gern tun?“, passt nicht. Es gibt keine Beziehung zwischen gern tun und gut tun. Jemand der gern Klarinette spielt, muss es noch lange nicht gut können. Man kommt da leider schnell drauf, weil wir häufig etwas schlecht tun, was wir ungern tun. Also die negative Korrelation klappt.

Wer Leistung erbringen will muss sich auf das beschränken, was er kann, wo er seine Stärke hat. Selbst dann ist es schwierig genug Leistung zu erbringen und erfolgreich zu sein.

Wie erkennt man Stärken?

Die Frage „was würdest Du denn gerne tun?“ ist falsch, da es keine Korrelation zwischen gern tun und gut tun gibt.

Allerdings gibt es eine Korrelation zwischen ungern tun und schlecht tun. Was man **nicht** mag ist selten das Gebiet auf dem man grosse Leistungen erbringt. Weil man etwas ungern tut, schiebt man es vor sich her, man befasst sich nicht damit . . .

Die entscheidende Frage lautet: „Was fällt Dir leicht?“ Denn wenn Dir etwas leicht fällt tust Du es auch gut.

Führungskräfte versuchen – obwohl selbst nicht perfekt – die perfekten und in allen Bereichen vollkommenen Mitarbeiter zu schaffen. Der Mitarbeiter muss perfekt im Team funktionieren und individuell besondere Leistungen erbringen.

Passt er nicht ins Team wird er ausgewechselt und seine Topleistung vergessen. Viel wichtiger ist zu prüfen warum diese Person auf der Lohnliste der Firma steht um dann den Arbeitsplatz für diese Person zu schaffen in der er die aussergewöhnliche Leistung erbringen kann.

Wir befolgen hier den Grundsatz der Stärkenorientierung. Das was wir nicht können, interessiert nicht, bzw. wird so gesteuert, dass es nicht zu einem den Betriebsablauf störenden Faktor wird.

Zur Karriere der Führungskraft

Menschen wie wir – die grosse Mehrheit also – müssen, selbst wenn wir einigermaßen begabt sind, erst lernen, uns selbst zu managen. Wir müssen lernen, uns selbst zu entwickeln und den Platz zu finden, wo wir am meisten bewirken können.

Die meisten Menschen glauben zu wissen, in welchen Dingen sie gut sind – und liegen dabei in der Regel ziemlich falsch.

Eher wissen sie, was sie nicht können – und selbst da irren sich die meisten. Wir müssen unsere Stärken kennen, um zu wissen wohin wir gehören.

Ein Weg eigene Stärken kennen zu lernen ist die Feedback-Analyse: sobald Sie eine Schlüsselentscheidung treffen oder etwas Entscheidendes unternehmen, notieren Sie mit welchen Auswirkungen Sie rechnen. Neun Monate später vergleichen Sie was eintrat.

Dadurch wird Ihnen auf einfache Methode binnen kurzer Zeit dargestellt wo Ihre Stärken liegen. Vor allem werden Sie herausfinden, was Sie tun müssen, um das volle Potenzial Ihrer Stärken auszuschöpfen.

Auch werden Sie feststellen in welchen Bereichen Sie nicht besonders kompetent sind bzw. was Sie gar nicht können. Da ist es wichtig zu einem Arbeitsplatz zu streben an dem Ihre Stärken zu Ergebnissen führen. Menschen sind nur dann wirklich erfolgreich, wenn Sie die Dinge tun können, die Sie beherrschen, auf eine Weise, die Ihnen liegt.

Hilfreiche Fragen hierfür sind: „Was genau sind meine Stärken? Welche Werte habe ich? Wie arbeite ich? Was fällt mir wirklich leicht?“

Erledige ich eigentlich auch tatsächlich die Aufgaben, die genau meinen Stärken entsprechen? Werde ich in meiner Firma entsprechend meiner Stärken eingesetzt?

Leider konzentrieren sich die meisten darauf, aus unbefähigten Menschen mittelmäßige zu machen. Stattdessen sollten Energie und Zeit besser darauf verwendet werden, kompetente Menschen zu Höchstleistung zu bringen.

Weitere Fragen: „Wie lerne ich und wie arbeite ich? Kann ich mit anderen Menschen zusammenarbeiten oder bin ich ein Einzelgänger? Bin ich Entscheidungsträger oder Berater? Arbeite ich unter Stress gut? Brauche ich ein gut organisiertes und einschätzbares Arbeitsumfeld? Leiste ich mehr in einer grossen oder einer kleinen Organisation?“

Zur Effektivität

Vom Wissensarbeiter wird in erster Linie erwartet, dass er die richtigen Aufgaben richtig erledigt.

Wir wissen heute, dass der Mitarbeiter auf der niedrigsten Ebene der Hierarchie unter Umständen denselben Tätigkeiten nachgeht wie der Präsident des Unternehmens. D.h., er plant, organisiert, integriert, motiviert und misst. Sein Wirkungsbereich mag sehr begrenzt sein, doch in seinem Bereich ist er eine Führungskraft.

Je weniger eine Organisation tun muss, um Ergebnisse hervor zu bringen, desto besser macht sie ihre Arbeit. Je niedriger die Zahl der Mitarbeiter, je kleiner die Organisation, je geringer die interne Aktivität, desto vollkommener ist die Organisation, gemessen an ihrem einzigen Daseinsgrund: Dem Dienst an ihrer Umwelt.

Mit einer der wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft ist es, den Blick zur Außenwelt nicht zu verlieren. Denn beschäftigt sie sich nur mit der Innenwelt, wird sie blind für die Realität.

Kann Effektivität erlernt werden?

Um diese Frage zu beantworten stellen sich folgende Fragen:

Worin besteht sie? Was muss man lernen, um effektiv zu sein? Um welche Art von lernen handelt es sich? Ist es ein Wissen? Ein Wissen in Konzepten? Ist es eine Fertigkeit? Ist es eine Praxis?

Effektive Menschen sind in ihrer Art und Charaktere extrem unterschiedlich. Was ihnen gemein ist, sind die Praktiken die effektiv machen. Diese Praktiken sind immer dieselben: ob der Mensch in einem Unternehmen oder in einer Behörde arbeitet, die Verwaltung eines Krankenhauses leitet oder einer Universität vorsteht.

Die Effektivität ist eine Gewohnheit d.h. ein Komplex von Praktiken. Und Praktiken können stets erlernt werden. Praktiken erlernt man indem man übt.

Die effektive Person konzentriert sich auf die Beiträge. Der Blick geht weg von der Arbeit und richtet sich auf das Ziel.

Sie fragt: „Welchen Beitrag kann ich leisten, um die Leistung und die Ergebnisse meiner Organisation wesentlich zu beeinflussen?“

Die Konzentration auf die Beiträge ist der Schlüssel zur Effektivität in der eigenen Tätigkeit, (im Bezug auf Inhalt, Niveau, Standards) und in der Beziehung zu anderen (Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern) und im Einsatz der Werkzeuge der Führungskraft (Sitzungen und Berichten).

Die überwiegende Mehrheit der Menschen neigt dazu, sich auf ihre Position in der Hierarchie zu konzentrieren und ihr Augenmerk eher den Bemühungen als den Ergebnissen zu widmen.

Die meisten Menschen machen sich Gedanken darüber was die Organisation und ihre Vorgesetzten ihnen schulden und für sie tun sollten. Und vor allem denken sie über die ihnen zustehende Autorität nach. Die Folge ist, dass sie sich zu Unwirksamkeit verurteilen.

Frage nicht, was dein Unternehmen für Dich tun kann, sondern frage Dich was Du für das Unternehmen tun kannst.

Eine Führungskraft, die sich auf die Bemühungen und auf ihre Autorität in der Hierarchie konzentriert, ist ungeachtet ihres Titels und ihres Rangs ein Untergebener.

Hingegen gehört jene Führungskraft, die sich auf ihre Beiträge konzentriert und Verantwortung für die Ergebnisse übernimmt, unabhängig von ihrer Position in der Hierarchie, im buchstäblichen Sinn des Wortes dem Spitzenmanagement an. Denn sie zieht sich für die Ergebnisse zur Verantwortung.

Eine weitere Frage hilft: „Leisten wir wirklich den besten Beitrag, damit diese Firma seine Aufgabe erfüllen kann?“

Chefs fragen ihre Mitarbeiter:

Was benötigen Sie von mir, damit Sie *Ihren* Beitrag zu den Ergebnissen der Organisation leisten können? Wann benötigen Sie meinen Beitrag? Wie benötigen Sie ihn? Und in welcher Form benötigen Sie ihn?

„Für welche Beiträge sollten die Organisation und ich sie zur Rechenschaft ziehen? Was sollten wir von ihnen erwarten? Wie können Ihr Wissen und Ihre Fähigkeiten am besten genutzt werden?“

Aus diesen beiden Vorgaben ergibt sich ein Gespräch und selbstverständlich hat der Vorgesetzte das Recht und die Pflicht die vorgeschlagenen Beiträge seines Mitarbeiters zu bewerten. Erfahrungsgemäss stimmen die Ziele, die sich ein Mitarbeiter selbst steckt, fast nie mit den Erwartungen des Chefs überein, da sich der Mitarbeiter ein ganz anderes Bild von der „Wirklichkeit“ macht.

Je fähiger er ist, je mehr Verantwortung er übernehmen will, desto deutlicher werden sich seine Standpunkte, Vorstellungen von denen des Vorgesetzten unterscheiden.

Nun ist nicht die Frage zu überprüfen wer Recht hat, sondern es ist wichtig, dass eine wirkliche Kommunikation stattfindet.

Die Konzentration auf die Beiträge führt zu einer seitwärts gerichteten Kommunikation und ermöglicht auf diese Art Verständnis.

Während man die Frage stellt: „Worin besteht der wichtigste Beitrag, den ich zu den Ergebnissen dieser Organisation leisten kann?“, fragt man sich somit auch: „Wie muss ich mich weiterentwickeln? Welche Kenntnisse und Fähigkeiten muss ich mir aneignen, um die von mir geforderten Beiträge leisten zu können? Welche Stärken muss ich einsetzen? Welche Standards muss ich mir setzen?“

Wir wissen, dass Menschen mit den Anforderungen wachsen die sie selbst an sich stellen. Sie entwickeln sich abhängig davon, was sie als Leistung betrachten. Verlangen sie wenig von sich, werden sie auf der Stelle treten. Verlangen sie viel von sich, werden sie sich wesentlich weiter entwickeln, ohne dafür grössere Anstrengungen auf sich zu nehmen als die Leistungsschwachen.

Von besonderer Bedeutung ist festzustellen wo uns unsere intellektuelle Arroganz zu lähmender Ignoranz verurteilt. Viele Menschen, die in bestimmten Bereichen über grosses Wissen verfügen, hegen Geringschätzung für das Wissen in anderen Bereichen.

Die Analyse zeigt rasch, dass einer der Hauptgründe für mangelhafte Leistungen darin besteht, dass jemand einfach nicht genug weiss oder das Wissen ausserhalb des eigenen Spezialgebiets gering schätzt.

Verschwende keine Anstrengung in den Bereichen, in denen Deine Kompetenz gering ist. Sondern konzentriere Dich auf diese Bereiche in denen Du grosse Kompetenz vorweisen kannst.

Arten von Schwächen

Nicht alles was als Schwäche erscheint, ist eine in dem hier gemeinten Sinn. Daher beleuchten wir diese genauer, denn es gibt Defizite, die man beseitigen kann.

1

Lücken an Wissen und Kenntnissen . Diese können durch Lernen beseitigt werden.

2

Fertigkeiten – Skills. Erlernbar: Bedienung der Tastatur, eines Autos, wie ein Bericht zu schreiben ist, wie eine Tagung organisiert wird.

3

Verständnis für und Einsicht in andere Aufgaben und Fachgebiete.

Biochemiker können akzeptieren lernen, dass selbst Pharmaunternehmen Marketing betreiben müssen, um zu überleben. HR Leute können lernen, dass man im Unternehmen auch mit Zahlen arbeiten muss.

Gewisse Eigenarten, die als Schwächen in Erscheinung treten, sind oft nur schlechte Gewohnheiten. Auch die kann man zum Teil beseitigen: Unpünktlichkeit, Schlamperei, Nachlässigkeit. Da wird es aber bereits schon sehr schwer. Auch bei den Menschen, die mit anderen nichts zu tun haben wollen. Die typischen Eigenbrödler.

Wie erziele ich meine Leistungen?

Überraschend wenig Menschen wissen wie sie Aufgaben bewältigen. Die meisten wissen nicht einmal, dass verschiedene Menschen unterschiedlich arbeiten und ihre Ergebnisse auf verschiedene Art und Weise erzielen. Unsere Vorgehensweisen sind individuell verschieden und hängen von unserer Persönlichkeit ab.

Prüfe:

Bin ich ein Lese- oder ein Hörtyp? Wie lerne ich? Man kann umfassende Aufzeichnungen führen, man lernt indem man sich selbst Informationen vorträgt, wenn man leise liest, laut vorliest. Andere lernen durch die praktische Anwendung der Konzepte....

Eine weitere wichtige Frage um die eigenen Leistungen managen zu können muss lauten: Arbeite ich gut mit anderen zusammen, oder bin ich ein Einzelgänger? Welche Beziehungsstruktur benötige ich um mit anderen gut zusammenzuarbeiten? Eine weitere Frage lautet: Bin ich stressverträglich oder brauche ich eher stabile Strukturen? Bevorzuge ich grössere oder kleinere Organisationen? Erziele ich meine besten Ergebnisse als Entscheidungsträger oder als Berater?

5. Vertrauen

Man begeht häufig Führungsfehler. Sie passieren in der Hektik. Die Frage ist, wie schwer wiegen sie? Wirken sie sich überhaupt aus?

Eine auf Vertrauen basierende Führungssituation ist robust genug, den einen oder anderen Führungsfehler auszuhalten und verkraften zu können.

Vertrauen schaffe ich unter folgenden Prämissen: Fehler der Mitarbeiter, sind Fehler des Chefs – nach außen und nach oben, nicht nach innen. Fehler des Chefs, sind Fehler des Chefs – ohne Ausnahme. Erfolge der Mitarbeiter, gehören den Mitarbeitern. Erfolge des Chefs heissen: wir haben es erreicht.

Wer Vertrauen schaffen will, muss zuhören und den Mitarbeiter ernst nehmen. Er muss echt sein und keine Rolle spielen. Auf Dauer ist ein Rollenspiel nicht durchzuhalten.

Ich sage nicht: ich spiele die und die Rolle, sondern ich erfülle die Aufgabe eines Chefs, eines Vaters...so gut es nur geht.

Führungskräfte haben Aufgaben zu erfüllen und nicht Rollen zu spielen.

Nicht ein angelernter und polierter Stil ist wichtig. Wichtig sind elementare Manieren: ein Minimum an Anstand. Man darf rüpelhaftes Verhalten nicht dulden.

Man lässt seine Launen nicht an seinen Mitarbeitern aus; man fällt ihnen nicht ins Wort, man nörgelt nicht an den Schwächen herum; man macht sie nicht fertig...

Man muss meinen was man sagt – und so handeln. Die Basis für Vertrauen ist Vorhersehbarkeit und Verlässlichkeit.

6. Probleme sind Chancen

Wichtiger als Probleme lösen, sind das Erkennen und Nutzen von Chancen.

Realisten sehen den Problemen und Schwierigkeiten ins Auge. Sie neigen weder zur Beschönigung noch zur Verdrängung, aber sie suchen nach Chancen: „Was liegt selbst in diesem Problem für eine Chance?“

Alle Menschen, die grosse Leistungen erbringen, wissen, dass die Grenzen zuerst im Kopf bestehen und dass sich diese Grenzen verschieben lassen.

Genauso wie man nicht Sklave seiner Gefühle, Launen und Stimmungen sein muss.

Positives Denken versetzt keine Berge. Das tun Bagger. Aber die Denke verändert die Sicht und die Einstellung auf die Berge. Sie bestimmt ob wir darin eine Chance oder eine Gefahr sehen. Und diese Sicht bestimmt unser Verhalten wesentlich.

7. Kundennutzen als ausschliessliche Prämisse

Der Kunde, seine Probleme und Bedürfnisse stehen im Mittelpunkt des Unternehmens.

Qualität ist nie die Qualität der Produktentwicklung sondern immer jene, die der Kunde wahrnimmt. Qualität heisst also immer: Qualität aus Sicht des Kunden.

Es gibt nur eine einzige Objektivität in der Wirtschaft und das ist die Subjektivität des Kunden. Es ist zu hinterfragen, worin der Nutzen unserer Marktleistung für den Kunden besteht.

Es dreht sich nicht darum herauszufinden wie gut unser Produkt ist, unsere Dienstleistung oder unser Unternehmen. Es geht darum herauszufinden was dies dem Kunden nützt.

Es dominiert nicht die Sicht der eigenen Leistung, sondern die Sicht aus der Wertigkeit für den Kunden. Wir müssen dem Kunden darstellen, was er davon hat, wenn wir etwas können.

Eine Kundennutzenanalyse führt man über ein Eigenbild und ein Fremdbild durch.

Beim Eigenbild prüft ein bereichsübergreifendes Team wie die eigenen Mitarbeiter den Kundennutzen sehen – über alle Abteilungen hinweg.

Beim Fremdbild macht man eine Kundenbefragung oder Kundenbeobachtung und zieht Stichproben, die aus heutigen, aus abgesprungenen und aus Nichtkunden besteht.

Leider stellen wir immer wieder fest, dass das was wir über den Kunden zu wissen glauben eher falsch als richtig ist.

Der Kunde kauft selten das, was man ihm zu verkaufen glaubt. Vor allem kauft er kein Produkt. Der Kunde kauft das was das Produkt für ihn tut, was es leistet – der Kunde kauft Nutzen, Wert und Befriedigung.

Daher ist erst die unternehmerische Ausrichtung auf den Kundennutzen Marketingorientierung. Die am wichtigsten erscheinenden Merkmale eines Produktes sind für den Kunden häufig unwichtig.

Kein Produkt ist für den Markt wirklich wichtig. Kundentreue muss der Lieferant jeden Tag neu verdienen.

DIE AUFGABEN WIRKSAMER FÜHRUNG

A - Für Ziele sorgen

Wenige Ziele – die Mitarbeiter müssen knapp und prägnant über die grundlegende Richtung informiert sein.

Immer wieder diese Fragen stellen: „Ist das wirklich wichtig? Was passiert, wenn wir das nicht machen?“

EFFECTIVE EXECUTIVES DO FIRST THINGS FIRST AND SECOND THINGS NOT AT ALL

Wenige Ziele, dafür aber große – solche die ins Gewicht fallen, die etwas bedeuten wenn sie ins Gewicht fallen. Die meisten Menschen haben zu viele, dafür aber zu kleine Aufgaben. Damit werden sie verdorben. Sie kümmern vor sich hin, verzetteln sich und haben zwar viel Arbeit, jedoch kein Ergebnis, daher keine Erfolgserlebnisse.

Wirksame Menschen beginnen mit dem Umgekehrten. „Was sollte ich und will ich **nicht mehr** tun?“

Am Anfang muss das Ausmisten stehen, dass systematische Aufgeben bisheriger Gewohnheiten, Tätigkeiten und Aufgaben.

Etwas nicht mehr zu tun, ist genauso ein Ziel, wie etwas zusätzlich zu tun. Wichtig ist, es aufzuschreiben!

Kein Ziel ohne Termin. Wirksame Ziele sind persönliche Ziele. Verantwortung ist zu individualisieren. Ziele müssen widerspruchsfrei und realistisch sein.

Erfahrene Mitarbeiter, darf man nicht auf die gleiche Weise führen wie unerfahrene.

Die Ziele jeder Person müssen schriftlich dokumentiert sein und so präzise wie möglich.

Der Auftrag als Führungsaufgabe lautet: dafür zu sorgen, dass Ziele da sind.

Ohne Ziele kann nicht von Leistung gesprochen werden. Ziele geben menschlicher Anstrengung Richtung und Sinn.

Aber nicht jeder Job bzw Mitarbeiter braucht Ziele. Ein Portier oder eine Hilfskraft eher nicht.

2. Organisieren

Veränderungen zwingen die meisten Unternehmen ihre Organisationen in immer kürzeren Abständen zu überdenken. Die Unternehmensorganisation ist ein Dauerproblem.

Die Menschen können zwar Veränderungen und Wandel verkraften, aber sie brauchen auch Phasen von Ruhe und Stabilität um produktive Leistungen zu erbringen.

Wann also sollte man reorganisieren? Woran kann man eine schlechte Organisation erkennen?

Organisatorische Veränderungen sind immer chirurgische Eingriffe in einen lebenden Organismus ohne Betäubung.

Daher reorganisieren Sie nie ohne Not. Wenn Sie es tun müssen, dann nur nach bester Vorbereitung, gründlich und durchdacht, und dann rasch und kompromisslos. Wie ein Arzt ein brandiges Bein nicht in kleinen Stücken abschneidet, sondern deutlich oberhalb der erkrankten Stelle – rasch und auf einmal.

Es gibt keine gute Organisation! Alle sind schlecht und alle produzieren Konflikte, Aufwand, Probleme, zwischenmenschliche Reibungen. Eigentlich haben wir nur die Wahl zwischen mehr oder weniger schlechten Organisationen, da alle Kompromisse erfordern.

Überladen Sie eine Organisation nie mit Anforderungen. Je zahlreicher die Anforderungen sind, um so weniger kann eine Organisation leisten.

Gutes Management schlägt schlechte Strukturen!

1 - Wirksame Organisationen sind Einzweck-OGs. (nicht einfach)

- Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür der Kunde uns bezahlt, im Zentrum der Aufmerksamkeit steht und von dort nicht wieder verschwinden kann.
- Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür wir unsere Mitarbeiter bezahlen, von diesen auch wirklich getan werden kann.
- Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür die Firmenspitze bezahlt wird, von dieser auch wirklich gut getan werden kann.

Das Organisieren hat seine Tücken. Daher müssen wir die Firma von der Metaebene betrachten:

- Wenn ein Aussendienstmitarbeiter 40 % seiner Zeit mit Statistiken und Besuchsberichten verbringt, ist es nicht im Interesse eines Kunden, geschweige denn des Unternehmens.
- Krankenhäuser sind nicht für Ärzte und Krankenschwestern da, sondern für Patienten, die bestmöglich behandelt werden möchten, schnellstens dran sind, und schnellstens wieder draussen sind, um nie wieder ins Krankenhaus eingeliefert werden zu müssen.

Erst wenn wir das erkennen, steht der Kunde im Zentrum und damit kann dann der Mitarbeiter das tun wofür er tatsächlich bezahlt wird.

2a - Geringst mögliche Zahl von Ebenen und möglichst kurze Wege. Minimiere die Notwendigkeit persönlicher Kontakte (Besprechungen) um etwas zu erreichen.

Die Organisation stimmt dann, wenn wenig bereichsübergreifendes Arbeiten notwendig ist. Setzen Sie jeder Versuchung zusätzliche Managementebenen zu schaffen entschiedenem Widerstand entgegen. Jede zusätzliche Ebene macht das gegenseitige Verständnis schwieriger und verzerrt die Informationen, verfälscht die Ziele.

Überprüfen Sie Ihre Organisation, dass sowenig bereichsübergreifende Arbeiten stattfinden wie nur möglich. Man ist dann richtig organisiert, wenn bereichübergreifende Arbeiten gar nicht erforderlich sind.

2b - Sowenig Stabsstellen wie nur möglich, Koordinatoren oder Assistenten.

Sie gewöhnen sich an den Status ohne etwas zu bewirken. Sie müssen schnellstens zurück in die Linie und Verantwortung übernehmen und Resultate erzielen. Stäbe befassen sich mit Interessantem statt mit Wichtigem.

2c - Nicht der Konsens in einer Organisation ist wichtig, sondern der Dissens.

Wirklich gute Manager treffen wenige Entscheidungen, aber diese wohl überlegt. Sie wissen, dass Entscheidungen mit Risiken verbunden sind und dass sie Folgen haben. Nicht nur die erwünschten, sondern *immer auch unerwünschte*.

Man darf sich nicht zu schnell mit den vorliegenden Alternativen zufrieden geben, unter der Prämisse: es gibt immer noch mehr Alternativen, als wir bisher kennen.

Gute Führungskräfte legen Wert auf follow-up und follow-through. Sie vergewissern sich, dass die entscheidenden Dinge auch wirklich getan werden. Sie gehen hin und schauen selbst.

Der Dissens wird offen ausgetragen. Dies ist lästig, schwierig und unangenehm, aber es hilft, die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Motto: Besprechung ist kurz, alle sind einer Meinung. Das ist aber für die Führung zu schnell. „Wenn das so ist, dann schlage ich vor, dass wir die Sitzung hier unterbrechen – und uns Zeit nehmen, zu unterschiedlichen Meinungen zu gelangen.“

Nachdem eine Entscheidung gefällt wurde, ist es die Aufgabe einer effektiven Führungskraft dafür zu sorgen, dass die Realisierung einer Entscheidung zum Bestandteil des Entscheidungsprozesses selbst wird.

2d - Jobs sollten den Mitarbeiter auf eine Aufgabe fokussieren – auf eine grosse.

Da kann er vorzeigbare Resultate erzielen. Wenn ein bisschen was von allem gemacht wird, führt dies zur Flucht vor Leistung und Verantwortung.

Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche und verlangen Sie dies von Ihren Mitarbeitern ebenfalls. Es ist desaströs wenn ein Mitarbeiter an zu vielen Projekten arbeitet.

Er ist dann für nichts verantwortlich, flüchtet sich aus der Leistung und somit aus der Verantwortung. Sie sehen keine vorzeigbaren Resultate.

Überlastete Leute sind nicht immer die Besten – aber die Besten sind immer überlastet. Geben Sie wichtige Aufgaben nicht Leuten die Zeit haben. sondern Ihren fähigen Leuten.

2e – Kontrolle.

Was müssen wir – unbedingt und unverzichtbar – kontrollieren, um ausreichend gerechtfertigtes Vertrauen haben zu können, dass nichts Wesentliches aus dem Ruder laufen kann. Follow-up und follow-through. Sich vergewissern, dass die entscheidenden Dinge auch tatsächlich getan werden.

C - Entscheiden

Folgende Fragen helfen:

Wer muss in die Realisierung einbezogen werden? Wer muss informiert werden? Wer braucht welche Werkzeuge und welches Training zur Realisierung der Entscheidung? Wie überwachen wir den Vollzug der Entscheidung?

Die Entscheidung und deren Realisierung dürfen dann nicht mehr aus unserem Blick verschwinden. Wir gehen selbst hin und überzeugen uns, wie die Sache vorankommt. Und wir informieren alle Beteiligten. Wir machen Ergebnisse sichtbar – auch die kleinen.

In eine Entscheidungsfindung sollen so viele Mitarbeiter wie nur möglich eingebunden werden, die in Schlüsselpositionen zu der Entscheidung stehen und die dann auch mit involviert sind.

Die Frage an diese MAs lautet: „Wie sehen Sie die Lage, aus Ihrer Perspektive, aus der Sicht Ihrer Funktion, Ihrer Ausbildung und Erfahrung?“ (Nicht: Was würden Sie an meiner Stelle tun?)

„Wie sehen Sie diese Situation? Geben Sie mir keine Empfehlung was ich machen soll, sondern eine Beschreibung wie das Problem, die Situation und die dazu gehörende Lösung aus Ihrer Perspektive aussieht.“

Entscheiden muss die Führungskraft allein – das zeichnet sie aus. Aber sie sammelt erst so viele Ansichten wie möglich.

Durch Einhaltung folgender Vorgehensweise bekommen wir gute Entscheidungen:

Das Problem

Nicht nur Symptom sondern die Ursache erforschen. Sich Zeit lassen bei der Problemdefinition. Ist es ein Einzelfall oder ein Grundsatzproblem. Worum geht es wirklich? Es geht nicht um: sicher, wenn richtig benutzt, sondern um sicher, auch wenn falsch benutzt.

Spezifikation der Anforderung

Welche Anforderung hat die Entscheidung zu erfüllen? Was wäre richtig? Und nicht: was passt mir am besten? oder: was kann man am leichtesten durchsetzen?
Das Minimum an Anforderung, die die Entscheidung zu erfüllen hat, muss klar und präzise definiert werden. Alles mehr ist ok und willkommen. Aber die Basis muss klar sein.

Alternativen

Es gibt viele Alternativen. Nie nur eine. Und der Status quo ist auch eine!
Das gewissenhafte Durchdenken der Folgen und Risiken von Alternativen und die Beantwortung der Frage: Bei Eintreten welcher Umstände wollen wir akzeptieren, dass wir uns getäuscht haben?

Entschluss

Nachdem sorgfältig und gewissenhaft nachgedacht wurde kommt der Entschluss.
Der Entschluss muss in sichtbare Ergebnisse transformiert sein. Die Ergebnisse müssen in die Entscheidung mit eingearbeitet werden.
Es werden direkt bestimmt: eine Person, die die Verantwortung dafür übernimmt und ein Termin bis zu dem das Ergebnis vorliegt.

Entschlüsse werden erst durch den termingebundenen Vollzug von Massnahmen durch Personen realisiert - mit klaren und eindeutigen Verantwortlichkeiten. Ansonsten hat man nur Absichtsbekundungen.

Kontrolle

Dass kontrolliert werden muss ist klar. Es geht um das wie.
Viele Menschen mögen Kontrolle nicht. Das bedeutet aber nicht, dass sie dort unterbleiben soll. Die Grundlage von Kontrolle ist Vertrauen in die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft von Menschen.
Kontrolliere so wenig wie möglich und konzentriere dich auf das Wesentliche.
„Was müssen wir – unbedingt und unverzichtbar – kontrollieren, um ausreichend gerechtfertigtes Vertrauen haben zu können, dass nichts Wesentliches aus dem Ruder laufen kann?“
Die MAs müssen wissen, dass sie beim ersten erkennbaren Anzeichen einer drohenden Entwicklung die Vorgesetzten zu informieren haben.

Ausnahmslos müssen die Pendants kontrolliert werden. Alle müssen wissen, dass die Führungskraft nichts von dem was vereinbart ist, vergisst oder übersieht.

Berichten allein trauen ist keine hinreichende Kontrolle. Die wirksame Führungskraft geht hin und erkundigt sich vor Ort.

Kontrolle muss auf die einzelne Person und deren Aufgabe gerichtet sein. Gleichmacherei ist ungerecht und demotivierend.

Kontrolle ist leicht, wo gemessen werden kann. Geht nichts zu messen, muss man beurteilen. Dazu benötigt man Erfahrung. Und die ist natürlich rein subjektiv.

D - Menschen entwickeln und fördern

Wir brauchen den Menschen. Aber es ist auch der Mensch, der die Ursache ist für Schwierigkeiten, Fehler, Versagen, Versäumnisse und Konflikte. Daher müssen Führer Ihre Mitarbeiter fördern und entwickeln. Und diese Mitarbeiter sind Menschen!

In Stellenanzeigen suchen wir Mitarbeiter. Vorstellen tun sich aber Menschen.

Menschen entwickeln sich immer weiter – von selbst. Die Frage ist wohin und welche Möglichkeit der Einflussnahme habe ich in meiner Firma darauf.

Wir konzentrieren uns auf die bereits vorhandenen Stärken.

Damit sich Menschen an Aufgaben weiterentwickeln können, müssen diese grösser, schwerer und anspruchsvoller sein, als die beendeten.

Die Entwicklung von Menschen hat nichts zu tun mit Beförderung und Bezahlung.

Die Frage lautet: „Wofür sollen wir Sie als nächstes verantwortlich machen?“

Wenn man Menschen entwickeln will, muss man Ihnen etwas abverlangen, nicht etwas bieten!

„Von wem haben Sie am meisten gelernt und warum?“. Performer hatten früh im Leben prägende Erlebnisse derselben Art: sie bewältigten eine grosse Aufgabe erfolgreich, ohne es sich selbst vorher zugetraut zu haben.

Chefs, die Leute fördern zeichnen sich aus durch fachliche Vorbildfunktion und sie zeigen, dass sie Aufgaben auch wirklich erfüllen und bereit sind Verantwortung zu übernehmen.

Die Arbeiten, die in einer OG getan werden müssen, sind grossteils trivial und immer wiederkehrend. Benötigt es da Begeisterung? Kann ich tatsächlich begeistert budgetieren oder kontrollen?

Wichtig sind Wirksamkeit, Produktivität, Ausdauer Sorgfalt, Biss. – Aber Begeisterung...?

Man kann Menschen demotivieren, aber motivieren müssen sie sich selbst. Was wäre wenn der Ruf nach (Fremd)motivation ersetzt wird durch (eigenes) Pflichtbewusstsein und Vertragserfüllung?

Grundregeln für gute Personalentscheidungen:

Bewältigt eine Person, die ich mit einer Tätigkeit betraut habe, ihre Aufgabe nicht, so habe ich einen Fehler gemacht. Ich habe kein Recht dieser Person Vorwürfe zu machen oder mich zu beklagen. Der Fehler liegt bei mir.

Die Führungskräfte haben die Pflicht dafür zu sorgen, dass die Verantwortlichen in ihrer Organisation gute Leistungen erbringen.

Die wichtigsten Entscheidungen einer Führungskraft sind Personalentscheidungen, denn von diesen hängt die Leistungsfähigkeit der Organisation ab.

Betraue nie einen Neuling mit einer wichtigen Aufgabe, denn dies erhöht nur die Risiken.

Vorschriften für Personalentscheidungen:

Detaillierte Aufgabenstellung. Um einen Verkaufsleiter zu ernennen, muss zuerst herausgefunden werden welche zentrale Aufgabe er haben wird. Soll er neue Verkäufer einstellen und ausbilden, neue Märkte erschliessen oder neuen Produkten eine Marktpräsenz verschaffen? Jede dieser Aufgabenstellungen erfordert einen anderen Managertyp.

Um eine gute Entscheidung fällen zu können, muss sich eine Führungskraft drei bis fünf qualifizierte Kandidaten ansehen.

Prüfe welche Stärken der Kandidat hat und ob sie zur Aufgabenstellung passen?
Besitzt er die Fähigkeit die Funktion, die gefragt ist, auszufüllen?

Spreche mit Leuten die mit dem Kandidaten zusammengearbeitet haben. Das Urteil einer einzelnen Führungskraft ist wertlos – drei bis vier frühere Vorgesetzte und Kollegen dagegen sehr hilfreich.

Stelle sicher, dass der Kandidat die Aufgabenstellung versteht, in dem du fragst, ob er weiss was er zu tun hat um in dieser neuen Funktion erfolgreich zu sein.

Der Kandidat denkt einige Tage über diese Frage nachdenken um dann eine schriftliche Stellungnahme vorzulegen.

Wichtig für den Kandidaten: Was er tat um befördert zu werden, ist in der neuen Tätigkeit mit ziemlicher Sicherheit nicht mehr das Richtige. Es ist besonders wichtig gründlichst darüber nachzudenken welche Qualifikation eine neue Tätigkeit erfordert. Da wir glauben eine bessere Position bekommen zu haben, weil wir in der bisherigen etwas richtig oder besonders gut gemacht haben, gehen wir davon aus, dass wir so weiter machen müssen. Dies ist ein Irrtum, da wir uns in einem neuen und andersartigen Job auch anders verhalten müssen.

E - Kommunizieren

Gibt es ein Geräusch im Wald, wenn ein Baum umfällt, ohne dass jemand da ist, der es hören könnte? Die richtige Antwort lautet nein. Beim Sturz des Baumes entstehen Schallwellen. Doch solange niemand diese Wellen wahrnimmt, gibt es kein Geräusch. Jedes Geräusch wird durch die Wahrnehmung erzeugt.

Diese Aussage impliziert, dass es kein Geräusch gibt, wenn niemand da ist, um es zu hören. Der Empfänger einer Botschaft ist derjenige, der kommuniziert! Derjenige, der eine Botschaft sendet, kommuniziert nicht. Er übermittelt lediglich eine Botschaft. Erst wenn jemand die Botschaft aufnimmt findet Kommunikation statt. Bis dahin gibt es lediglich ein Geräusch.

Sokrates sagt, dass man im Gespräch mit anderen Menschen auf deren Erfahrung zurückgreifen muss. D.h. man muss mit den Worten aus der Welt des Zimmermanns sprechen, wenn man mit einem Zimmermann spricht. Die Begriffe müssen auf der Erfahrung beruhen.

Deshalb hat es wenig Sinn zu versuchen, jemandem Begriffe zu erklären. Die Person wird diese Begriffe nicht verarbeiten können, wenn sie nicht in ihrer eigenen Erfahrung verankert sind. Fremde Begriffe übersteigen die Wahrnehmungskapazität des Empfängers.

Unsere Frage lautet somit: „Passt diese Mitteilung in den Wahrnehmungsrahmen des Empfängers? Kann er sie aufnehmen?“

Kommunikation wird erst möglich, wenn wir herausgefunden haben, was der Empfänger unserer Mitteilung – also der eigentliche Kommunikator – sehen kann und warum er es sehen kann. In der Regel nehmen wir das wahr, was wir wahrzunehmen erwarteten. Wir sehen im Wesentlichen das, was wir zu sehen erwarteten und hören, was wir zu hören erwarteten.

Ob das unerwartete abgelehnt wird ist nicht entscheidend. Wirklich wichtig ist, zu wissen, dass das unerwartete üblicherweise überhaupt nicht wahrgenommen wird. Es wird nicht gesehen oder gehört. Es wird ignoriert, oder es wird missverstanden d.h. als etwas Erwartetes missdeutet.

Der menschliche Verstand versucht, Eindrücke und Reize in einen Erwartungsrahmen einzuordnen. Er widersetzt sich entschieden seine Meinung zu ändern und wahrzunehmen, was er nicht wahrzunehmen erwartete oder nicht wahrzunehmen, was er wahrzunehmen erwartete.

Bevor wir kommunizieren können, müssen wir daher wissen, was der Empfänger unserer Mitteilung zu sehen und zu hören erwartet! Erst dann wissen wir, ob sich die Kommunikation auf seine Erwartungen stützen kann oder ob es notwendig sein wird, den Empfänger mit einer fremdartigen Mitteilung zu schockieren und aufzuwecken, um seine Erwartungen und die Kontinuität der Erwartung zu durchbrechen und ihm zu Bewusstsein zu bringen, dass das Unerwartete geschieht.

Kommunikation stellt stets Forderungen. Sie fordert vom Empfänger, jemand zu werden, etwas zu tun, etwas zu glauben. Sie zielt immer auf die Motivation. Entspricht eine Mitteilung den Bestrebungen, Wertvorstellungen und Zielen des Empfängers, so ist die Kommunikation wirkungsvoll. Erfüllt die Mitteilung diese Bedingung nicht, wird sie überhaupt nicht empfangen oder abgelehnt.

Wirkungsvolle Kommunikation kann eine Bekehrung bewirken, ein Wandel der Persönlichkeit oder der Wertvorstellungen und Überzeugungen. Dies setzt voraus, dass die grundlegenden psychischen Abwehrkräfte eines Menschen überwunden wurden. Kommunikation, die auf Bekehrung zielt, setzt eine Kapitulation voraus!

Kommunikation und Information

Kommunikation ist Wahrnehmung. Information ist Logik. Die Information an sich hat keinerlei Sinn. Sie ist unpersönlich. Je besser es gelingt Informationen von Emotionen und Erwartungen zu befreien desto konkreter ist sie und desto informativer ist sie.

Kommunikation hängt nicht unbedingt von der Information ab. Möglicherweise besteht die beste Kommunikation ausschliesslich aus dem Austausch gemeinsamer Erfahrungen, denen es an jeglicher Logik mangelt. Die Wahrnehmung hat Vorrang vor der Information.

„Abwärts“ geführte Kommunikation funktioniert nicht. Sie rückt in den Mittelpunkt was wir sagen wollen und sie beruht auf der Annahme der Sender kommuniziere.

Für den Manager bedeutet dies, dass er sich erst dann um die Form der Botschaft kümmern sollte, wenn er weiß, was er sagen will.

Häufig wurde gesagt, dass die Führungskraft Fragen stellen soll wofür ihre Empfänger empfänglich sind. Und dann solle sie zuhören. Das ist jedoch nicht ausreichend.

Denn die Annahme zu obigem lautet, dass der Vorgesetzte verstehen wird, was man ihm sagt. Es wird somit angenommen, dass die Mitarbeiter kommunizieren können. Und warum sollte der Mitarbeiter zu etwas in der Lage sein, zu dem der Vorgesetzte nicht im Stande ist?

Die Kommunikation sollte aufwärts gerichtet sein oder besser: sie sollte beim Empfänger ansetzen. Dies entspricht im Grunde dem Konzept des Zuhörens.

Wie können wir nun effektiv miteinander reden?

Eine Voraussetzung für eine funktionierende Kommunikation ist Management by Objectives. Zielgesteuertes Management verlangt vom Mitarbeiter, sich selbst Gedanken darüber zu machen, welche Beiträge zu den Leistungen der Organisation man von ihm erwartet und welche Verantwortung er tragen sollte. Anschliessend hat er seine Schlussfolgerung den Vorgesetzten mitzuteilen.

Die Ergebnisse entsprechen selten den Erwartungen des Vorgesetzten. Sinn des Ganzen ist die unterschiedlichen Wahrnehmungen des Vorgesetzten und des Mitarbeiters darzustellen. Und die Wahrnehmung zielt auf jeden Fall auf etwas, was für beide Seiten real ist. Und indem beide erkennen, dass sie dieselbe Realität unterschiedlich einschätzen, kommunizieren sie bereits.

Kommunikation setzt eine gemeinsame Erfahrung voraus. Sie funktioniert nicht, wenn wir davon ausgehen, dass sie von Sender zum Empfänger läuft. Sie funktioniert nur zwischen Akteuren, die auf derselben Seite stehen.

Kommunikation in einer Organisation ist kein Mittel der Organisation. Sie ist das Verfahren der Organisation.

WERKZEUGE WIRKSAMER FÜHRUNG

Simple Handwerkszeug - das was jede Führungskraft in jeder Organisation braucht und darauf haben muss. Unspektakuläres. Dinge die gelernt werden müssen und durch Üben und Wiederholung zur Perfektion gebracht werden.

1 - Die Zahl der Sitzungen reduzieren

Fragen Sie sich vor jeder Sitzung: „Ist diese Sitzung wirklich nötig? Gibt es nicht auch einen anderen Weg die Arbeit zu tun, oder das Problem zu lösen?“

Die Wirksamkeit einer Sitzung steht in ihrer Vorbereitung, das heisst mit der Tagesordnung und mit der Realisierung der Beschlüssen danach. Der Grundsatz der Konzentration ist ausschlaggebend für die Effektivität.

Alle Entscheidungen und Beschlüsse werden schriftlich fixiert mit jeweils persönlich Verantwortlichen und daran gebundene Termine. Und jemanden, der diese Pending's kontrolliert.

Manager werden nicht nur für Ihre Entscheidungen bezahlt sondern dafür dass Sie direkt Sorge tragen für deren Realisierung!

Die Sitzung ohne Tagesordnung: ist notwendig fürs Personalgespräch. Jeden Mitarbeiter einmal im Jahr fragen: „Was gefällt ihnen in dieser Firma, Abteilung besonders gut? Was gefällt ihnen gar nicht? Was sollten wir, nach ihrer Meinung, ändern? Was kann ich als Chef tun, damit sie noch besser, noch leichter, noch wirksamer arbeiten können?“

Sie signalisieren Ihren Mitarbeitern, dass Sie interessiert sind an dem was sie tun und das Sie sich wenigsten gelegentlich genügend Zeit nehmen. Dabei handelt es sich nicht um das übliche Leistungsbeurteilungsgespräch. In diesem Gespräch können auch private Dinge, wie Schule / Studium der Kinder Hobbys etc. angesprochen werden. Je nach dem, wie stark der Mitarbeiter bereit ist darauf einzugehen.

Eine effiziente Besprechungskultur erfordert effektive Arbeitstreffen statt aufgeregter Diskussionsrunden.

Wichtig ist die Agenda im Vorwege festzulegen. Es ist im Vorfeld zu entscheiden welche Art von Besprechung für das angestrebte Ziel sinnvoll ist. Das Treffen sollte auf jeden Fall beendet werden sobald der eigentliche Zweck erfüllt ist. Ein guter Manager wird danach kein neues Thema mehr ansprechen. Er zieht sein Resümee und schliesst die Sitzung.

Wichtig danach ist die effektive Nachbearbeitung (wer, was, wann, wo).

Ein Meeting muss Ergebnisse bringen, sonst ist es pure Zeitverschwendung.

Dazu gehört auch erst zuhören, dann sprechen.

Zum Informationsfluss: Zweimonatiges Treffen um in der Zwischenzeit zu überlegen, auf welche Informationen es ankommt und auf welche nicht. D.h. jeder Manager soll entscheiden, welche Informationen er will und auf welche er verzichten kann.

2 - Der schriftliche Bericht

Die Schriftform zwingt nachzudenken. Jeder Bericht muss so bearbeitet werden, dass er die größtmögliche Chance hat, die beabsichtigte Wirkung beim Empfänger auszulösen, ihn zur Aktion zu veranlassen. Er muss Empfänger- und Leserorientiert umgestaltet werden. Und er muss wirksam sein. Das heißt, so gut es möglich ist heraus zu filtern, wer der Empfänger ist und worauf er am ehesten reagiert.

3 - Gestaltung der Aufgaben

Prioritätensetzung für das gesamte Unternehmen. Welche Schwerpunkte müssen wir vor dem Hintergrund unserer langfristigen Politik und der aktuellen Lage, für die nächste Geschäftsperiode setzen?

Prüfung der eigenen Tätigkeitsschwerpunkte und Definition der Schwerpunktaufgaben. Soll - Ist Vergleich durch persönliche Prüfung. „Was ist die Hauptpriorität der einzelnen leitenden Mitarbeiter?“

Klar und präzise definiert und detailliert! Jeder Mitarbeiter muss Klarheit über seine Schwerpunktaufgabe haben.

Jobs müssen gross sein. Sie müssen fordern. Bei Überforderung, was eher weniger geschieht, kann leicht gegengesteuert werden. Schwerer ist dies bei Unterforderung.

Sowenig Stabsstellen wie möglich. Mitarbeiter sollen in Linien arbeiten und verantwortlich sein.

Eine Aufgabe sollte von einer Person und ihrer direkten Organisationseinheit erledigt werden können. Multipersonen-Jobs, wo viele aufeinander angewiesen sind und kooperieren, kommunizieren und koordinieren müssen, sind unwirksam und extrem zeitraubend. Sie sind die Ursache für die Zunahme von Komplexität und gleichzeitig von Kompliziertheit.

One man – one job – one big job! Viel Mitarbeiter haben zig Jobs und Arbeitskreise und sind ineffizient und unwirksam, weil sie auf zu vielen Hochzeiten tanzen. Menschen brauchen Fokussierung um Resultate zu erzielen.

„Was für konkrete Aufträge verbinde ich mit dem Job? Was sind die wirklichen Schwerpunkte in diesem Job? Welche Prioritäten sind deshalb zu setzen?“

Das muss immer wieder überprüft werden, da sie durch wirtschaftliche oder politische Veränderungen angepasst werden müssen.

Es ist bei jungen und unerfahrenen Mitarbeitern wichtig, Aufträge von kurzer Dauer zu formulieren, damit diese rasch zeigen können, wie sie arbeiten.

Ich erhalte dann Resultate – messbare, bewertbare Ergebnisse, auf die man stolz sein kann.

Übung:

„Schreiben Sie Namen und Tätigkeit Ihrer besten Mitarbeiter auf.“

Es werden 3-5 sein und unter Tätigkeiten stehen meist die Stellenbezeichnungen.

„Ich habe mich offenbar nicht klar genug ausgedrückt. Mit Tätigkeit meine ich nicht das, was Ihre besten Leute generell tun, sondern das, was sie jetzt, heute, im Moment tun.“

30 Minuten Unterbrechung. Die TN anrufen lassen und prüfen lassen, mit was sich ihre besten Leute gerade jetzt befassen.

Wenn Ihre besten Leute sich mit Nottfällen befassen, wer kümmert sich dann um die anderen Arbeiten? Niemand!! Und hier setzt die Einsatzsteuerung ein. Die Prioritäten müssen unmissverständlich klar sein.

Die Besten müssen sich auf das, wofür sie ursprünglich vorgesehen waren, ungeteilt und ungestört konzentrieren können.

4 - Persönliche Arbeitsmethodik

Alle erfolgreichen Menschen, selbst die die künstlerisch tätig waren, zeichnete die Methodik ihres Arbeitens aus. Alle hatten ein System und Disziplin.

Es gibt keine allgemeine Arbeitsmethodik, weil die Menschen individuell sind und die unterschiedlichsten Jobs unterschiedlichste Methoden verlangen. (Alter, mit Stab, ohne Sekretärin, viel unterwegs, ausgelagert, die Chefs, die Branchen).

Methoden – Ideen:

Telefonate im Block 2-3h aktiv führen, nicht auf den Tag verteilt.

Diktiergerät benutzen

Ein perfektes Wiedervorlagesystem

Checklisten

Erfolgreiche Menschen arbeiten methodisch. Sie arbeiten mit System und Disziplin.

Kreativität und chaotisches Arbeiten gehören nicht zusammen. Ganz im Gegenteil.

Erfolgreiche, kreative Menschen arbeiten ausgeprägt systematisch.

Die jeweilige beste Arbeitsmethodik hängt, abgesehen von den individuellen Eigenarten jedes Menschen, von Umständen ab, die die jeweilige Situation bestimmt:

- Die Tätigkeit die jemand ausübt. Innendienst oder Aussendienst, der Leiter einer Produktion oder der Leiter einer Marketingabteilung.
- Die Stellung in der Organisation. Hat die Person Mitarbeiter, arbeitet Sie allein oder im Team?
- Das Alter. Niemand arbeitet mit 20 gleich wie mit 40. Es ändern sich Arbeitstempo und Arbeitsrhythmus sowie körperliche und psychische Umstände.
- Der Reisebedarf. Wer viel unterwegs sein muss benötigt eine andere Arbeitsmethodik als jemand der im Büro arbeitet.
- Die Infrastruktur. Sekretärinnen, Sekretariat, Assistenten beinhalten ganz andere Methodiken des Arbeitens.
- Die Organisation. Netzwerkorganisationen ticken anders wie funktionale, hierarchische.
- Der Chef beeinflusst ebenfalls unsere Methodik des Arbeitens. Chaot oder präzise systematisch arbeitend.
- Die Branche. In einer Fluggesellschaft wird anders gearbeitet als in einem Modeunternehmen oder in einer Versicherungsgesellschaft.
- Frühere Chefs und zufällig erworbene Gewohnheiten.

Daher ist es notwendig in regelmässigen Abständen – alle 3 Jahre - folgende Frage zu stellen:

„Ist meine Arbeitsmethodik in dem jetzigen Arbeitskontext noch stimmig. Passt sie zu der Bewältigung der Aufgaben und passt sie zu den vorgegebenen Zielen. Passen die Gewohnheiten die ich einmal irgendwann übernommen habe immer noch in den jetzigen Zusammenhang oder muss ich sie überdenken?“

„Was muss ich selbst erledigen? Was will ich erledigen lassen? Was muss ich erledigen lassen? Was muss sofort erledigt werden? Von wem?“

Unterschied zwischen Dringlichkeit und Wichtigkeit.

5 - Budgets

Ein gutes Budget resultiert aus dem sorgfältigen Durchdenken der gewollten Ergebnisse und deren Beziehung zu den benötigten Mitteln.

Es gibt Budgets für Ertrags- und Aufwandspositionen / Umsatz, Marktstellung, Kundennutzen, Marktanteil, Qualität, Innovationsleistung, Erfolgsraten, Produktivitäten: des Geldes und der physischen Ressourcen, der Arbeit und der Zeit, Human-Ressourcen, Fluktuationsrate, Krankheiten, Liquidität und Cashflow, Gesamtkapitalrendite vor Zinsen und Steuern.

Das Budget ist eine Willensbekundung und keine Hochrechnung der Vergangenheit.

Somit muss eine Frage lauten: „Was ist jetzt, in dieser Periode, zu tun um die Absichten zu verwirklichen?“

Die wichtigsten Funktionen für ein Budget sind das Durchdenken der Kostenentstehung, der Kostenverursachung und der Kostengestaltung.

Operatings - Budget für das bestehende, laufende Geschäft. Welches Minimum an Ressourceneinsatz ist nötig, um das Geschäft erfolgreich weiter zu betreiben?

Opportunity – Budget für die neuen Dinge – die Innovation. Dieses Budget ist mit großen Unsicherheiten behaftet. Setzen wir die Ressourcen auf die richtigen Innovationen und welches Maximum an Ressourcen soll sie erhalten, damit sie wirklich genutzt werden und durchschlagenden Erfolg haben kann? Der Hauptgrund für das Versagen vieler wohlgemeinter Programme ist: zu wenig, zu spät und auf zu viele verschiedene Frontabschnitte zersplittert.

Wie der Panzergeneral Guderian im zweiten Weltkrieg sagt, „klotzen und nicht kleckern“: Volle Konzentration auf wenig Dinge und diese mit voller Kraft durchziehen.

Critical Items–Budget. Welche sind die 10% bis 20% an wirklich erfolgsentscheidenden Positionen? Welche Budget – Positionen werden, wenn wir sie wirklich im Griff haben, einen Sog auf alles andere ausüben?

Worst Case Budget. Führerschaft heißt, die Ruhe im Sturm bewahren. Das können nur Leute, die den Sturm kennen. Die Frage dazu lautet: „Wie wird unsere Firma aussehen, wenn wir mit 30% weniger Umsatz auskommen müssten?“

6 - Leistungsbeurteilung

Der Manager muss auf die Stärken eines Menschen achten. Es gilt herauszufinden, wer in der Organisation, welche besonderen Stärken hat. Stärken lassen sich am zuverlässigsten anhand bisher erbrachter Leistungen erkennen. Das ist der eigentliche Sinn der Leistungsbeurteilung.

Das beste Instrument ist ein leeres Blatt. Es zwingt zum Nachdenken, über die zu beurteilende Person. Herausarbeitung der individuellen spezifischen Stärken und Schwächen des Leistenden.

„Was braucht man auf dieser speziellen Position, in diesem Unternehmen und in dieser Situation?“ Die Anforderungsprofile müssen konkret und nicht abstrakt oder verallgemeinernd sein.

„Was kann diese Person besonders gut, und was nicht? Woran konnte man das sehen und wie begründe ich es? Gibt es latente Stärken, die erst ansatzweise erkennbar sind, oder sich eigentlich nur vermuten lassen, die man aber etwas genauer überprüfen sollte?“

Eigentlich wollen alle guten Leute beurteilt werden, damit sie gesehen werden. Die, die nicht beurteilt werden wollen, müssen Sie verabschieden.

Führen Sie ein kleines Buch mit sich, in das Sie alles, was Ihnen auffällt eintragen. Somit vergessen die ganzen Kleinigkeiten nie mehr.

Grundregeln für gute Personalentscheidungen:

Bewältigt eine Person, die ich mit einer Tätigkeit betraut habe, ihre Aufgabe nicht, so habe ich einen Fehler gemacht. Ich habe kein Recht dieser Person Vorwürfe zu machen oder mich zu beklagen. Der Fehler liegt bei mir.

Führungskräfte haben die Pflicht dafür zu sorgen, dass die Verantwortlichen in ihrer Organisation gute Leistungen erbringen.

Die wichtigsten Entscheidungen einer Führungskraft sind Personalentscheidungen, denn von diesen hängt die Leistungsfähigkeit der Organisation ab.

Betraue nie einen Neuling mit einer wichtigen Aufgabe, denn dies erhöht nur die Risiken.

Vorschriften für Personalentscheidungen:

Detaillierte Aufgabenstellung. Um einen Verkaufsleiter zu ernennen, muss zuerst herausgefunden werden welche zentrale Aufgabe er haben wird. Soll er neue Verkäufer einstellen und ausbilden, neue Märkte erschliessen oder neuen Produkten eine Marktpräsenz verschaffen? Jede dieser Aufgabenstellungen erfordert einen anderen Managertyp.

Um eine gute Entscheidung fällen zu können, muss sich eine Führungskraft drei bis fünf qualifizierte Kandidaten ansehen. Prüfe welche Stärken der Kandidat hat und ob sie zur Aufgabenstellung passen? Besitzt er die Fähigkeit die Funktion, die gefragt ist, auszufüllen? Spreche mit Leuten die mit dem Kandidaten zusammengearbeitet haben. Das Urteil einer einzelnen Führungskraft ist wertlos – drei bis vier frühere Vorgesetzte und Kollegen dagegen sehr hilfreich.

Stelle sicher, dass der Kandidat die Aufgabenstellung versteht, in dem du fragst, ob er weiss was er zu tun hat um in dieser neuen Funktion erfolgreich zu sein.

Der Kandidat denkt einige Tage über diese Frage nachdenken um dann eine schriftliche Stellungnahme vorzulegen.

Wichtig für den Kandidaten:

Was er tat um befördert zu werden, ist in der neuen Tätigkeit mit ziemlicher Sicherheit nicht mehr das Richtige. Es ist wichtig gründlichst darüber nachzudenken welche Qualifikation eine neue Tätigkeit erfordert.

Da wir glauben eine bessere Position bekommen zu haben, weil wir in der bisherigen etwas besonders gut gemacht haben, gehen wir davon aus, dass wir so weiter machen müssen.

Dies ist ein Irrtum, da wir uns in einem neuen und andersartigen Job auch anders verhalten müssen.

Es kommt nicht nur darauf an, Entscheidungen mit grosser Sorgfalt zu treffen; es ist genauso wichtig sie regelmässig zu überprüfen. Auf diese Weise können schlechte Beschlüsse korrigiert werden bevor sie echten Schaden anrichten.

Besonders wichtig ist dieses Prozedere, wenn es um heikelste und schwierigste Entscheidungen überhaupt geht: Einstellungen und Beförderungen.

Studien haben gezeigt: Personalentscheidungen erweisen sich lediglich in einem Drittel aller Fälle als richtig. In einem weiteren Drittel ist das Ergebnis neutral – die Massnahmen können weder als Erfolg noch als Misserfolg verbucht werden. In den übrigen Fällen sind die Entscheidungen falsch.

Ein fähiger Manager ist sich dessen bewusst und überprüft nach sechs Monaten das Urteil über seine Mitarbeiter. Sind nicht die gewünschten Ergebnisse eingetreten, schiebt er das nicht zwangsläufig auf schlechte Leistungen der Person. Die Schlussfolgerung lautet, dass er selbst einen Fehler gemacht hat.

In einem gut geführten Unternehmen versteht es sich von selbst, dass Mitarbeitern, die einer neuen Aufgabe nicht gewachsen sind – insbesondere nach einer Beförderung - nicht die Schuld für ihr Versagen gegeben wird.

Verantwortungsvolle Führungskräfte sind es dem Unternehmen und allen anderen Mitarbeitern schuldig, keinen Mitarbeiter zu akzeptieren, der die seiner Position angemessene Leistung nicht erbringt. Auch wenn der Mitarbeiter selbst vielleicht nichts dafür kann, muss er an eine andere Stelle gesetzt werden.

7 - Systematische Müllabfuhr

Ohne systematische kontinuierliche Entgiftung der Firma ist kein Überleben möglich. Trenn dich von dem Abfall, von allem alten, überkommenen und überflüssigen.

„Was von all dem, was wir heute tun, würden wir nicht mehr neu beginnen, wenn wir es nicht schon täten? Was würden wir nicht mehr anfangen, wenn wir nicht schon mittendrin steckten? Wovon müssten wir uns daher trennen? Was müssten wir schlicht beenden und stoppen? Was sollten wir nicht mehr tun?“

Man sollte die Frage, „Was würden wir nicht mehr neu beginnen?“, etwa alle drei Jahre bezogen auf Produkte, Märkte, Kunden und Technologien stellen.

Man sollte sie einmal jährlich für alles stellen, was in der Organisation getan wird, für sämtliche Verwaltungsabläufe, Computersysteme und Programme, Formulare die in Gebrauch sind, Listen die man für Berichte benötigt, für alle Sitzungen - nur weil man sich daran gewöhnt hat und ohne dass sie noch Ergebnisse produzieren.

Da gibt es Dinge, die damals ok waren, aber die überlebt sind und deshalb eliminiert werden müssen. Dinge die sogar schädlich sein können. Dafür reserviert man sich einen ganzen Tag pro Jahr. „Was sollten wir nicht mehr tun?“ Stop doing the wrong things.

Wenn diese Frage beantwortet ist, darf nicht die Frage kommen: „Sollen wir uns davon trennen, oder nicht?“ sondern nur noch: „Wie rasch können wir uns davon trennen?“

8 - Zeitmanagement

Um das Jahr 1914 herum arbeitete die Normalbevölkerung 3000 Stunden jährlich. In den 90ern arbeiteten die Japaner im Jahr 2000 Stunden, die Amerikaner 1800 und die Deutschen 1650.

Produktivitätssteigerungen sind mit dem Ansatz entstanden: Klüger arbeiten - working smarter - nicht härter und länger, sondern produktiver.

Bei der Frage, wie sich die Produktivität bei den wissens- und serviceorientierten Tätigkeiten erhöhen und ein klügeres Arbeiten bewerkstelligen lässt, muss zuerst gefragt werden: „Worin besteht die Tätigkeit? Was soll damit erreicht werden? Warum soll das überhaupt getan werden?“

Die einfachsten und vielleicht auch grössten Produktivitätsgewinne bei der Beantwortung solcher Fragen ergeben sich aus der Definition der Tätigkeit und dem Eliminieren dessen, was nicht erforderlich ist.

„Was kann ich alles durch Weglassen erreichen? Wie kann ich durch Weglassen Arbeitsgänge vereinfachen und beschleunigen?“

Ganz einfache Fragen in diesem Zusammenhang sind: „was ist zu tun und was kann ich weglassen?“

Wir müssen uns auf die Arbeit konzentrieren die ursprünglich gemacht werden sollte, also Krankenschwestern pflegen und füllen nicht unendlich Listen aus, die für die Versicherungen, Anwälte und das Rechnungswesen notwendig sind. Aussendienstmitarbeiter verwenden nicht 30 % ihrer Zeit zum Ausfüllen von Berichtsformularen sondern besuchen Kunden.

Wir müssen uns mit einer ständig wachsenden Last von Tätigkeiten herumplagen, die wenig oder nichts zur Wertschöpfung beitragen und kaum mit dem zu tun haben, wofür wir spezialisiert, qualifiziert sind und bezahlt werden. Konzentration auf die eigentliche Tätigkeit ist angesagt.

Nutzung der zur Verfügung stehenden Zeit

Ein gewöhnliches Jahr hat 8760 Stunden. Nach Abzug von 8 Stunden Schlaf pro Tag verbleiben 5800 Stunden, die wir wirklich zur Verfügung haben. Wie will ich meine 5800 wachen Stunden pro Jahr nutzen?

Diese Frage müssen wir uns beantworten da wir sonst nicht managen, sondern gemanagt werden. Wir können sonst nicht wirksam sein, sondern wir lassen uns durchs Leben treiben.

Es bedeutet nicht die 5800 Stunden zur Arbeit zu verwenden – es bedeutet sie zu planen und zu vergeben für Beruf, Familie und private Interessen.

„Do less in order to achieve more“ Wir müssen uns Gedanken machen, was wir langfristig und kurzfristig planen. Eine nützliche Frage für die Zeitznutzung ist: Was sollte ich in Zukunft nicht mehr tun?

Zeit ist der Faktor der unsere Leistungsfähigkeit einschränkt. Die Zeit setzt uns Grenzen und ist somit die knappste Ressource. Für die Zeit gibt es keinen Ersatz. Leider ist auch unser subjektives Empfinden wie wir unsere Zeit verbringen, sehr unterschiedlich zu der tatsächlichen Verwendung.

Wir sind auch gezwungen einen grossen Teil unserer Zeit für Tätigkeiten aufzuwenden die nicht zu unseren Ergebnissen beitragen: Tagungen, Besprechungen, Arbeitskreise . . .

Wir werden ständig mit unausweichlichen Forderungen konfrontiert, die unsere Zeit in Anspruch nehmen, ohne viel zu unserer Produktivität beizutragen.

Das einzige was wir tun können ist, so viel Zeit wie möglich an einem Stück für eine Tätigkeit zu konzentrieren. Bleibt man nicht eine gewisse Zeit bei einer Sache, so erreicht man nichts und muss beim nächsten Mal wieder von vorne anfangen.

Nur wenigen Minuten am Stück zu arbeiten ist völlig unproduktiv. Wenn man die Leistung eines Mitarbeiters beeinflussen will, so muss zumindest eine Stunde, vermutlich deutlich mehr Zeit, für das Gespräch aufgewendet werden. Besteht die Aufgabe darin eine Beziehung herzustellen, so wird der Zeitaufwand extrem hoch.

Der Manager muss sich auf die Ergebnisse und die Leistungsziele der gesamten Organisation konzentrieren um überhaupt Resultate erzielen und Leistungen erbringen zu können. Das bedeutet, dass er sich Zeit nehmen muss, um seinen Blick von seiner Arbeit auf die Ergebnisse und von seinem Spezialgebiet auf die Außenwelt zu verlagern, damit dort Ergebnisse erzielt werden können.

In grossen Organisationen, in denen die Mitarbeiter gute Leistungen erbringen, nehmen sich die Führungskräfte regelmässig Zeit, um mit ihnen über folgende Fragen zu sprechen: „Was sollten wir an der Spitze dieser Organisation über Ihre Tätigkeit wissen? Was möchten Sie mir über diese Organisation sagen? Wo sehen Sie ungenutzte Möglichkeiten? Wo sehen Sie Gefahren, denen wir uns noch nicht bewusst sind? Und was möchten Sie von mir über die Organisation wissen?“

Die Zeitdiagnose

Der erste Schritt zur Effektivität besteht darin, festzuhalten, wie die Zeit tatsächlich verwendet wird. Diese Aufzeichnungen sind in Echtzeit zu führen - nicht im Nachhinein aus dem Gedächtnis, sondern zu dem Zeitpunkt, da die Tätigkeit ausgeführt wird.

Der Beobachtungszeitraum muss sich über drei bis vier Wochen erstrecken. Die Zeitanalyse sollte etwa zweimal im Jahr vorgenommen werden.

Effektive Führungskräfte überarbeiten im Anschluss an jede Zeitanalyse ihren Zeitplan. Doch nach sechs Monaten müssen sie feststellen, dass Sie rückfällig geworden sind und Ihre Zeit erneut verschwenden. Die bessere Nutzung der Zeit verbessert sich durch Übung.

Die elementare Frage hierzu lautet: „Was geschähe, würde diese Tätigkeit überhaupt nicht ausgeführt?“

Und diese Frage stellen Sie zu jeder Tätigkeit, zu den zahllosen Vorträgen, Dinners, Ausschuss und Geschäftsführersitzungen, usw.

Ich habe noch keinen Wissensarbeiter gesehen der nicht $\frac{1}{4}$ der an ihn gerichteten Forderungen in den Papierkorb hätte werfen können, ohne dass es irgendjemandem aufgefallen wäre. Diese Faustregel gilt unabhängig von Rang und Status.

„Welche Tätigkeiten könnten ebenso gut oder sogar besser von jemand anderem durchgeführt werden?“ Das hat nichts mit Delegieren zu tun. Wir entledigen uns einer Aufgabe, die jemand anderer ebenso gut bewältigen kann. Daher muss eben nicht delegiert werden, sondern die Aufgabe erledigt schlichtweg ein anderer.

Einen häufigen Grund für Zeitverschwendung kann die Führungskraft meist problemlos beseitigen. Gemeint ist die Zeit die er anderen stiehlt. Dies herauszufinden ist einfach indem man einen Mitarbeiter fragt: „Welche meiner Aktivität nimmt Ihre Zeit in Anspruch, ohne zu Ihrer Effektivität beizutragen?“

Ein schlechtes Management vergeudet die Zeit aller Beteiligten, vor allem aber jene der Manager.

Formen der Zeitverschwendung

Eine Reihe überflüssiger Aktivitäten in einer Organisation hat ihren Ursprung in einer mangelhaften Weitsicht im System oder in fehlendem Vorausblick.

Das Symptom, das wir zu finden haben, ist das, das für die wiederkehrende Krise verantwortlich ist. D.h. jene Art von Krise, die sich Jahr für Jahr wiederholt. Eine Krise die sich einmal wiederholt, darf kein drittes Mal auftreten.

Eine wiederkehrende Krise sollte vorherzusehen sein. D.h. dass sie entweder vollkommen vermieden oder in einen Routinevorgang verwandelt werden kann. Die Anzeichen für einen Routinevorgang sind, dass ungelerntes Personal ohne besondere Instruktionen in der Lage ist, die Aufgabe zu bewältigen, wo früher Manager benötigt wurden.

Ein gut geführtes Unternehmen ist ein langweiliges Unternehmen. Es geschieht nichts dramatisches, alles läuft in seinen Bahnen. Es gibt nichts unvorhergesehenes, es gibt keine Hektik.

Zeitverschwendung beruht oft auf einer aufgeblähten Belegschaft. Sehr oft ist die Belegschaft zu gross um effektiv arbeiten zu können. Sie muss zu viel Zeit mit der Interaktion verbringen anstatt zu arbeiten.

Verbringt die Führungskraft mehr als $\frac{1}{10}$ ihrer Zeit mit der Lösung zwischenmenschlicher Beziehungsprobleme, mit der Aufteilung von Hoheitsgebieten, mit der Beilegung von Streitigkeiten über Zuständigkeiten und mit Fragen der Zusammenarbeit, so können wir davon ausgehen, dass der Personalstand zu hoch ist.

Ein weiterer häufiger Grund für Zeitverschwendung ist eine schlechte Organisation. Ihr Symptom ist ein Übermass an Meetings. Sitzungen sind durchweg ein Zugeständnis, das erforderlich wird, weil die Arbeit nicht richtig organisiert ist.

Entweder man arbeitet oder man versammelt sich zu einer Sitzung. Man kann unmöglich beides zur selben Zeit tun.

In einer perfekten Organisationsstruktur gäbe es kaum Sitzungen. Alle wüssten stets alles, was sie wissen müssen, um ihre Aufgaben zu erfüllen.

Sitzungen müssen die Ausnahme sein. Wann immer die Mitglieder einer Organisation $\frac{1}{4}$ ihrer Zeit in Sitzungen verbringen, wird, auf Grund einer schlechten Organisation, Zeit verschwendet.

Häufige Sitzungen zeigen, dass Aufgaben, die in einem Job oder einer Abteilung erledigt werden sollten, auf mehrere Jobs oder Abteilungen verteilt sind. Das bedeutet, dass die Zuständigkeit nicht klar festgelegt ist und die Information nicht an jene Menschen geht, die sie benötigen.

Das planlose kurze Gespräch zwischen Kollegen, oft zwischen Tür und Angel ist der grösste und ineffektivste Störfaktor. Den kann man mit folgenden Fragen eliminieren:

„Sie wollen mich sprechen? In welcher Angelegenheit? Welches Ziel verfolgen Sie damit? Haben Sie bereits Lösungen erdacht? Wie lange brauchen wir? Muss ich mich vorbereiten?“
Dadurch zwingen Sie sich und die anderen zur Vorbereitung.

Die letzte wesentliche Ursache für Zeitverschwendung sind Fehlfunktionen in der Informationsübermittlung. Informationen müssen in einem Unternehmen fließen wie bei einem Parkleitsystem einer Innenstadt. Extrem zeitnah.

Die Verarbeitung von Inputs

Inputs sind e-mails, Korrespondenz, Berichte, Memos, Akten, Protokolle, Notizen, Zettel . . . Meist liegen diese Dinge chaotisch und ohne System im ganzen Büro verteilt.

Ein Zeitfresser sind die Emails. Nach 1 Woche Urlaub 400 Mails.

Ein weiterer ist das Telefon. Die meisten telefonieren spontan und nehmen spontan Telefonate an – sie lassen sich immer stören.

Eine gute Arbeitsmethode ist das aktive Telefonieren: Zeitfenster setzen in denen Telefonate entgegengenommen bzw. geführt werden.

Vor jedem Telefonat ist zu überlegen: „Muss ich es führen? Kann es ein anderer führen? Muss ich es heute führen? Gibt es andere Möglichkeiten das darzustellen was ich besprechen möchte?“

Fasse Dich kurz, denn meist wird am Telefon geschwafelt. Wir verlieren uns in Weitschweifigkeit und bleiben unpräzise. Eine Alternative dazu ist die Erstellung von Schriftstücken entweder selbst oder mit Diktiergerät.

Termine und deren Einhaltung

Das Wichtigste ist ein Wiedervorlagensystem das vollständig wasserdicht ist. Einem guten Chef entgeht nichts. Er darf nichts vergessen und er hat darauf zu achten, dass nichts vergessen wird – von Kollegen bzw. von Mitarbeitern.

Für Professionalität sind auch Checklisten hilfreich. Sie dienen für Prozesse die mit grösster Professionalität ablaufen müssen. Dinge wie Messen, Ausstellungen, Versammlungen, Sitzungen.

9. Motivation

In der Studie von Towers Perrin (Fft) wurden 15.000 Mitarbeiter befragt: Über 75% bezeichnen sich als moderat oder garnicht engagiert. Sie haben keine emotionale Bindung an die Firma, arbeiten deutlich weniger produktiv als die Engagierten und sind damit weniger effektiv. Ihre Einstellung zum Job ist für die Kollegen demotivierend und: sie sind nicht einmal bereit die Firma zu wechseln. 14% haben innerlich gekündigt.

Mitarbeiter wollen das Gefühl haben, dass sich das Management tatsächlich um sie kümmert, an ihnen interessiert ist.

Der Mensch ist von sich aus leistungsorientiert und will selbst gestalten und erfolgreich sein. Niemand kann in einem Job glücklich sein, der ihn chronisch unterfordert.

Um die richtige Stimmung muss sich jeder Manager selbst kümmern. Das ist nicht delegierbar. Dazu muss er sich intensiv mit seinen Leuten auseinandersetzen. Das braucht Zeit und Einfühlungsvermögen.

Es erfordert Vertrauen in die Bereitschaft der Mitarbeiter Leistung zu erbringen. Der Mitarbeiter, der jede Verantwortung ablehnt und gleichzeitig über den langweiligen Job klagt, wurde meist durch einen autoritären Chef entmündigt, einer, der niemandem etwas zutraut.

Was motiviert Mitarbeiter und lässt sie engagiert arbeiten?

Die Unternehmensführung interessiert sich wirklich für die Mitarbeiter. Sie dürfen sich weiterbilden.

Eine Firmenkultur, die auch vom Topmanagement gelebt wird.

Mehr Spielraum bringt mehr Engagement.

Ein guter Firmenruf erhöht die Identifikation zum Job.

Anspruchsvolle Aufgaben fördern die persönliche Weiterentwicklung.

Harmonische Zusammenarbeit untereinander und ein positives Klima.

Zufriedene Kunden machen die Mitarbeiter stolz.

Geld – man bekommt, was man verdient.

Der Mensch allein ist motiviert durch Sinn und durch die Suche nach Sinn.

Nietzsche sagte: „Wer ein warum zu leben hat, erträgt fasst jedes wie.“ Ein Mensch ist zu Höchstleistungen bereit, wenn er einen Sinn in seiner Arbeit gefunden hat.

Motivation kann nicht von Aussen kommen, sondern ausschliesslich von einem selbst.

Der Mensch ist ein Wesen auf der Suche nach Sinn. Die Sinnsuche ist die bewegende Kraft. Sinn kann von niemand gegeben werden. Jeder muss ihn selbst suchen. Führungskräfte müssen die Möglichkeit schaffen, dass jeder Sinn in seiner Arbeit finden kann. Das ist das einzige was eine Führungskraft an Motivation bieten kann.

Menschen finden Sinn im Dienst an einer Sache, durch die Erfüllung einer Aufgabe, die Erbringung einer Leistung. Sie finden Sinn im Dienst an einer Person, in der Familie mit Freunden oder im sozialen Umfeld. Menschen finden Sinn – und dies zeigt uns Viktor Frankl auf - dass ein Leiden in eine Leistung verwandelt wird.

D.h. ein schweres Schicksal zu meistern, eine ausweglose Situation, an der nichts geändert werden kann wie Krankheit oder Tod eines Nächsten, in Würde zu ertragen.

Dadurch vergisst der Mensch sich selbst auf seiner Suche nach Sinn und ist ganz seiner Aufgabe hingegen.

Frankl vergleicht das mit der Funktionsfähigkeit des menschlichen Auges. Das gesunde Auge sieht nichts von sich selbst. Wenn es etwas von sich bemerkt ist es krank. Genauso nehmen wir unsere Zähne erst dann wahr, wenn sie schmerzen.

Wenn man will, dass Menschen in ihrer Arbeit einen Sinn finden können, muss man ihnen erklären, welchen Sinn eine Arbeit für das Gesamtunternehmen hat und welchen Sinn sie für den Kunden hat.

Dies schliesst den Kreislauf und wir erinnern uns an Nietzsches Satz: „Wer ein warum zu leben hat . . .

1/3 aller Deutschen arbeiten ehrenamtlich, d.h. 23 Mio. Allein in der freien Wohlfahrtspflege sind ca. 1,7 Millionen ehrenamtliche Helfer tätig.

Die wesentlichsten Management Irrtümer

1

Die wichtigste Basis in der Firma ist der zufriedene Mitarbeiter. Zufriedene Mitarbeiter erbringen gute Leistungen.

Gute Ideen und Erfindungen wären nie entstanden, wenn der Mensch zufrieden gewesen wäre. Zufriedenheit im Menschen ist ok, aber der Mensch muss selbst dafür Sorge tragen – nicht die anderen - nicht die Gesellschaft, nicht der Staat und nicht das Unternehmen. BMW und Mercedes produzieren Autos – mehr nicht. Mehr können die auch gar nicht, und die müssen froh sein, wenn sie selbst das noch einigermaßen gut können.

Invers, wird's gut: Gib deinen Mitarbeitern die Gelegenheit Leistung zu erbringen und viele – nicht alle - werden sagen, dass sie zufrieden sind – auch bei noch soviel Arbeit.

2

Zwischen Effizienz und Effektivität gibt es keinen Unterschied.

An Effizienz mangelt es meistens nicht, aber an Effektivität, an Wirksamkeit. Effizienz heißt Dinge richtig tun, Effektivität heißt die richtigen Dinge tun. Man kann etwas mit 100%iger Effizienz machen - wenn es „das Falsche“ ist, ist es ebenso zu 100% ineffektiv. „Das Richtige“ mit 20%iger Effizienz getan, ist noch immer effektiver.

3

Manager ist wer Rang, Titel und Status, Einkommen und Privilegien hat.

Manager ist der, der wirksam ist. Er sieht das Ganze. Er versteht seine Aufgaben nicht von seiner Position her, sondern von dem was er mit seinen Kenntnissen und Fähigkeiten beiträgt.

4

Mitarbeiter müssen ständig motiviert werden.

Mitarbeiter motivieren sich selbst, wenn sie verantwortungsvolle Aufgaben übertragen bekommen, an denen sie sich messen können.

5

Die Führungskraft kann einen Mitarbeiter objektiv beurteilen.

Objektivität impliziert, dass Beobachtungen ohne Beobachter gemacht werden. Daher müssen wir das eigene Verhalten kennen um zu wissen, wie wir auf andere reagieren.

6

Vorrangig ist die Beseitigung von Schwächen bei Mitarbeitern.

Grosse Leistungen sind das Resultat der Konzentration auf Stärken.

7

Teamarbeit ist von besonderer Bedeutung und muss unter allen Umständen gefördert werden.

Wirklich Grosses entsteht so gut wie nie in Teamarbeit oder hat Mozart etwa im Team komponiert?

9

Arbeit muss Spass machen.

Würde nur noch Arbeit gemacht, die Spass macht, stünde unsere Gesellschaft innerhalb von 12 Stunden still.

Es ist keine Forderung, dass Arbeit Leid erzeugen soll – aber es darf kein Anspruch auf Freude bei der Arbeit abgeleitet werden.

Kein Job kann immer nur Freude machen. Man muss froh sein, und das ist sogar schon ein Privileg, wenn die Arbeit im Großen und Ganzen und während eines grossen Teils der Zeit interessant ist und ein gewisses Maß an Befriedigung verschaffen vermag. Mehr zu erwarten, ist völlig unrealistisch.

Zu jeder Arbeit gehören Facetten, die langweilig und lästig sind, aber zur Arbeit dazugehören.

Wenn man dieselbe Mozartsymphonie zum 125. Mal aufgeführt hat, dann ist sie für Orchester und Dirigent Routine. Auch die 864. Gallenblasenoperation ist für den Chirurgen lästige Routine – immer das Gleiche und kaum mit Freude verbunden.

Es müssen auch jene Jobs erledigt werden, die niemandem jemals Freude machen können: Es werden Toiletten zu putzen sein, man wird Müllmänner brauchen und es wird zahlreiche Hilfsarbeiten geben, die selbst jenen Leuten keinen Spaß machen, die mit den niedrigsten Maßstäben zufrieden sind.

Wo immer die Arbeit Freude machen kann, ist das gut. Aber selbst dort wo das nicht möglich ist, ist es denkbar, dass die Ergebnisse Freude machen. Es kommt darauf an, einen Beitrag zum Ganzen zu leisten. (Flüchtlingshelfer, Sozialarbeiter, Krankenschwestern auf Intensivstationen, Altenpfleger auf der Pflegestation).

10

Man darf Fehler machen.

„You have to allow room for mistakes.“

Dieser Satz ist nicht gleichbedeutend mit dem Satz: „Bei uns darf man Fehler machen bzw. man muss Fehler machen dürfen“.

Dazu folgende Frage: „Wie fühlen Sie sich, wenn Sie in ein Flugzeug einer Fluggesellschaft steigen, von der Sie wissen, dass diese Fluglinie stolz darauf ist, dass ihre Piloten Fehler machen dürfen?“

Würde es Ihnen passen, dass das Bodenpersonal Ihnen stolz sagt: „Bei uns darf man Fehler machen, wenn Sie selbst in Los Angeles gelandet sind, Ihr Gepäck aber in Tokio ankommt?“ Unterziehen Sie sich einer Herzoperation, wenn Sie erfahren, dass dieses Krankenhaus in seiner Personalpolitik schreibt, bei uns darf man Fehler machen.

Und wie lange arbeiten Sie mit einer Bank zusammen, die Ihnen Ihre Aufträge immer wieder falsch ausführt und deren Mitarbeiter, wenn Sie erbost anrufen, Ihnen sagen: „Bei uns dürfen Fehler gemacht werden.“

Fehler kommen vor, das ist klar. Aber wir dürfen Mitarbeiter nicht dazu ermuntern Fehler zu machen. Es gibt einen erheblichen Unterschied zwischen „mit Fehler muss man rechnen, weil sie eben immer wieder passieren“ und „Fehler darf man machen“.

Fehler dürfen nicht gemacht werden.

Von dieser Maxime ausgehend differenzieren wir:

Fehler dürfen von Anfängern gemacht werden

Man muss immer mit Fehlern rechnen. Daher ist es wichtig, dass die Leute mit ihren Chefs und Kollegen offen darüber reden – und zwar sofort wenn ihnen ein Fehler passiert ist. Er darf nicht aus Angst verheimlicht werden. Gute Mitarbeiter richten in solchen Situationen ihren Blick und den des Mitarbeiters nach vorne. Der Fehler ist passiert, das muss offen ausgesprochen werden und nun sind die Folgen zu reparieren.

Passiert aber ein und derselbe Fehler immer wieder, so ist dies nicht zu dulden. Entweder sorgt der Mitarbeiter dafür, dass dies nicht mehr vorkommt, mit entsprechender Ausbildungsunterstützung oder man überlegt sich andere Massnahmen, wie die Änderung der Aufgabe, bessere Kontrolle, Versetzung oder Trennung.

Bestimmte Fehler dürfen überhaupt nie gemacht werden. Und auch unter diesen Prämissen werden immer wieder mal Fehler passieren. Jedoch daraus abzuleiten, dass Fehler gemacht werden dürfen ist falsch.

Experimentelle Fehler müssen limitiert und selektiv zugelassen werden. Darunter verstehe ich Experimente, Tests und Innovationen.

Wenn Du einen Plan machst, lege ihn so an, dass selbst dann, wenn Fehler passieren, dein Plan noch immer aufgeht; dass trotz Fehlern, wenn sie vorkommen, das Ziel der Planung immer erreicht wird.

Pläne müssen Raum für Fehler haben, sie müssen flexibel sein; sie müssen Sicherheitsmassnahmen enthalten, so wie Reserven und kalkulierte Puffer für Zeitverzögerungen.