



Buch Von den Besten lernen

Die 30 Erfolgsgeheimnisse der Führungskräfte

Thomas J. Neff und James M. Citrin
mi-Verlag, 2000

Rezension

Intelligenz, Fachwissen, Persönlichkeit – das alles haben Sie auch! Was fehlt Ihnen also noch zum Top-Manager? Thomas Neff und James Citrin haben die 30 erfolgreichsten amerikanischen Unternehmensführer unter die Lupe genommen. Jetzt können Sie nachlesen, was Leute wie Bill Gates, Don Fisher, Michael Dell und Martha Ingram von „gewöhnlichen“ Führungskräften unterscheidet. Die klare Gliederung des Buches erlaubt es dabei auch Lesern mit wenig Zeit, schnell zu den interessanten Fakten zu kommen – den ersten Teil mit den langatmigen Evaluierungsmethoden überspringen Sie dann einfach. *BooksInShort* empfiehlt dieses Buch allen künftigen CEOs, Managern, Unternehmern, Investoren und BWL-Studenten, denn besser als am praktischen Beispiel kann man nicht lernen!

Take-aways

- Wenn Unternehmen einen Top-Manager suchen, wird er auf „Herz und Nieren“ geprüft.
- Ein Manager muss zum Unternehmen passen, sonst wird er nie top.
- Haben Sie schon bewiesen, dass Sie in Ihrer Branche etwas bewegen können?
- Wie macht es die Führungselite? Abschauen ist durchaus erlaubt!
- Führen Sie Ihr Unternehmen in den Bereichen zur Spitze, in denen es kompetent ist.
- Halten Sie das „Rad der Unternehmensführung“ am Laufen.
- Führung heisst auch, die anderen am Erfolg teilhaben lassen.
- Sie brauchen eine grosse Idee – und den Willen, sie auch umzusetzen.
- Top-Manager verstehen es, ein Top-Team um sich herum aufzubauen.
- Bohren Sie nicht in den Fehlern Ihrer Mitarbeiter herum, konzentrieren Sie sich auf deren Stärken.

Zusammenfassung

Lassen Sie tief blicken

Sie möchten einen Top-Job? Rechnen Sie damit, dass man Ihnen auf den Zahn fühlt, und zwar gründlich. Unternehmen, die CEOs rekrutieren, wollen alles wissen: Ihre Karriere, Ihr Führungsstil, Ihre Flops und was Sie daraus gelernt haben, Ihre Lebenserfahrungen und das, was Sie privat und beruflich anstreben. Wenn Sie sich zugeknöpft geben, macht der Konkurrent das Rennen. Zehn Eigenschaften müssen Sie mitbringen:

1. Sie können schon lange gute Ergebnisse vorweisen.
2. Sie sind ein Stratege mit Visionen.
3. Herausforderungen lassen Sie zur Hochform auflaufen.
4. Organisation ist Ihre Leidenschaft und „menschliche Fähigkeiten“ besitzen Sie auch.
5. Ihr Name steht für Integrität und Charakterstärke.
6. Als echter Unternehmer haben Sie Pioniergeist.
7. Sie haben „Fussspuren“ hinterlassen: im Unternehmen, in der Branche, in der Gesellschaft.
8. Ihre Karriere ist gepflastert mit neuen Ideen.
9. Von Ihrer Kundenorientierung können andere etwas lernen.
10. Sie fühlen sich sozialem Ausgleich verpflichtet.

Wer ist der Beste?

Es gibt viele Kriterien, aber das, wonach man in einer Beurteilung sucht, sind eben auch Ihre Freizeitinteressen, eventuelle Karrierebrüche, mögliche Wendepunkte und Ihre Management-Philosophie. Alles zusammen ergibt Ihr persönliches Profil. Und wenn Sie Glück haben, kommen Sie jetzt in die engere Wahl. Und dann gehören Sie bereits zu den Top-Managern, denn den einzigen Besten gibt es gar nicht, es kommt immer auch darauf an, welche Kriterien für das Unternehmen entscheidend sind. Wonach werden Top-Manager beurteilt? Nach Ihrer Leistung natürlich, danach, was sie für ihr Unternehmen an Wert geschaffen haben. Zwei finanzielle Masszahlen geben Aufschluss:

1. Cashflow-Wachstum im Verhältnis zum Marktwert
2. Gesamtertrag für die Aktionäre

Ihre Träume brauchen Struktur

Was macht die Top-Unternehmensführer Amerikas so gut? Sie haben Prinzipien, nicht ein beliebiges Sammelsurium davon, sondern solche, die sich gegenseitig verstärken. Und sie befolgen sie auch. Machen auch Sie das zu Ihrer Leitlinie! Sie brauchen ein Instrumentarium, ein paar Grundlagen, etwas, auf das Sie bauen können, schliesslich wollen Sie die Karriereleiter hoch, nicht runter. Wie kriegen Sie gute Noten? Durch Spicken, das wissen Sie ja aus der Schule. Wenn Sie sich in die Riege der erfolgreichsten Manager einreihen möchten, machen Sie es genauso: Abgucken! Es gibt Gemeinsamkeiten zwischen diesen Persönlichkeiten, Eigenschaften, die sie alle haben. Sie brauchen diese Eigenschaften auch. Top-Manager ticken offenbar alle gleich. Das ist Ihre Chance! Eignen Sie sich diese Merkmale an, beginnen Sie ruhig mit dem Haarschnitt von Bill Gates, aber geben Sie sich damit nicht zufrieden!

Wohin wollen Sie?

Sie haben Ihre Ziele und Sie steuern auf bestimmte Ergebnisse zu. Peter F. Drucker würde Sie jetzt fragen: „Was meinen Sie eigentlich mit Ergebnissen?“ Haben Sie darauf eine Antwort? Jetzt denken Sie mal über Ihre Schlüsselprinzipien nach. Gehen Sie überhaupt in die richtige Richtung? Sollten Sie Ihre Ziele mal wieder den veränderten Bedingungen anpassen? Überlegen Sie sich, in welchem Geschäft Sie wirklich tätig sind, das ist die Frage nach den Kernkompetenzen. Je nachdem, wie Sie diese definieren, steuern Sie Ihr Unternehmen in unterschiedliche Richtungen. Haben Sie sich schon mal Gedanken darüber gemacht, was das ideale Verhältnis zwischen CEO und seinem Board of Directors wäre? Das Management entwickelt die Strategien, der Board diskutiert und genehmigt sie. Können Sie damit leben?

Geben Sie die Richtung an!

Veränderungen gab es immer schon, aber nicht in der Geschwindigkeit wie heute. Sind Sie vorbereitet? Man erwartet Verantwortung

und Kreativität von Ihnen. Sie sagen, wo es langgeht, und Sie sorgen dafür, dass die Menschen Vertrauen in Sie haben. Ein wenig Hoffnung in die Zukunft wäre auch nicht schlecht. Genau das ist es, was Top-Manager in ihren Unternehmen vermitteln. Und das ist der Führungsstil, der unweigerlich zum Erfolg führt. Einfach nur, weil Sie das Richtige machen. Sehen Sie sich die Top-Manager einmal an: einer unterschiedlicher als der andere. Aber wenn Sie ganz genau hinsehen, dann entdecken Sie sehr wohl Gemeinsamkeiten. Irgendwie ähneln sich ihre Geschichten eben doch. Die Spitzen-CEOs machen nicht nur das Richtige, sie machen das dann auch noch richtig. Das ist keine Spitzfindigkeit, sondern das Tüpfelchen auf dem „i“. Können Sie das auch? Haben Sie zumindest die gleichen Kernprinzipien wie die Top Ten? Kennen Sie das „Rad der Unternehmensführung“?

- Sie führen durch Ihr Beispiel und besitzen Integrität.
- Sie werden von einer „grossen Idee“ geleitet und haben eine Strategie zum Erfolg.
- Sie bringen das beste Management-Team aller Zeiten hervor.
- Sie motivieren Ihre Mitarbeiter zu Höchstleistungen.
- Sie schaffen eine anpassungsfähige und empfindsame Struktur.
- Und all das verbinden Sie miteinander, indem Sie das Management stärken und Ihren Mitarbeitern Leistung schmackhaft machen.

„Auch wenn jeder Mensch einzigartig ist, so folgen doch Leben und Karriere erfolgreicher Leute einem ganz bestimmten Grundmuster.“

Sorgen Sie dafür, dass dieses Rad am Laufen bleibt! Es nutzt wenig, wenn Sie heute mal diesem, morgen mal jenem Prinzip nachrennen. Alles muss ineinander greifen und konsequent verfolgt werden. Diese Konsequenz ist der Schlüssel zum Erfolg. Das steckt dahinter, wenn man sagt: das Richtige richtig machen.

Was du nicht willst, das man dir tut ...

Na, das kennen Sie wahrscheinlich schon aus dem Sandkasten: Sie haben nicht auf Klein Willis Sandkuchen draufgehauen, weil Sie nicht wollten, dass er Ihnen zerstampft. So richtig funktioniert das im Sandkasten zwar noch nicht, aber bis alle im Management angekommen sind, haben sie ihre Lektion gelernt: Wenn man andere so behandelt, wie man selbst gerne behandelt werden möchte, dann hat man es leicht, andere zu führen. Man nennt das Integrität. Das ist die goldene Regel für Erfolg. Sie müssen das vorleben.

„(...) angesichts der weit verbreiteten Verkümmern der Unternehmensführung heute ist es vielleicht nützlich, nicht neue Führungsideen zu geben, sondern eher einen Leitfaden von Prinzipien, die Menschen als Instrumente beim erfolgreichen Management dienen.“

Sie sind ein toller Hecht, finden Sie? Bleiben Sie bescheiden! Rechnen Sie nicht jeden Verdienst sich selber zu. Die anderen wollen auch mal im Licht stehen. Letzten Endes ist es auch völlig egal, aus welcher Ecke die grandiose Idee kam – Hauptsache sie kam! Honorieren Sie die Leistungen Ihrer Mitarbeiter und akzeptieren Sie auch mal die gute Idee eines anderen. Parken Sie Ihr Ego in irgendeiner Schublade. Ein guter Führer kann sich unterordnen. Setzen Sie sich für Ihre Leute ein. Dann werden die das auch für Sie tun. Bill Gates z. B. treibt mit seiner Gründlichkeit und Intensität seine Leute schier zur Verzweiflung: Sie wollen es ihm gleichtun. In kaum einem anderen Unternehmen versuchen die Angestellten so hartnäckig, ihren Chef zu kopieren wie bei Microsoft.

Das ganz grosse Ding!

Nicht kleckern, klotzen heisst die Devise. Der Wettbewerb wird in den kommenden Jahren noch viel intensiver. Wie lauten Ihre Wettbewerbsvorteile? Welches sind die grundlegenden Kundenbedürfnisse? Das sind die Grundpfeiler Ihrer Gewinner-Strategie. Und es ist Ihre Aufgabe, diese Strategie zu produzieren. Entwickeln Sie eine Idee! Konzentrieren Sie sich dabei aber auf die Geschäfte, in denen Sie etwas wirklich Bedeutendes einbringen können. Und lassen Sie die Finger von Bereichen, in denen Sie nur einer von vielen sind und auch nicht mehr können als alle anderen.

„Sie müssen lieben, was Sie tun.“

DaimlerChrysler-Chairman Bob Eaton und Pfizer-CEO Bill Steere sind mit dieser Methode prima gefahren: Bei Chrysler konzentrierte man sich ausschliesslich darauf, Autos zu bauen, und bei Pfizer auf die Herstellung pharmazeutischer Produkte, die auf Forschung beruhen. Beide Unternehmen trennten sich konsequenterweise von anderen Bereichen.

„Integrität baut das Vertrauen auf das höhere Management auf, das bei allen Hochleistungsorganisationen zu finden – und entscheidend ist.“

Sie haben schon eine Idee? Nun sitzen Sie den ganzen Tag in Ihrem Chefsessel und träumen angestrengt von der rosigen Zukunft? Und was bringt das Ganze? Sie müssen etwas unternehmen! Wenn die Idee da ist, dann konzentrieren Sie sich auf deren Ausführung. Ganz knallhart. Was sind die Wurzeln Ihres Unternehmens? Was kann es am besten? Bringen Sie das in Einklang mit den Wünschen Ihrer Kunden. Aber verrennen Sie sich nicht in irgendein Hirngespinnst, die grosse Idee muss auch die richtige Idee sein und sie muss zum richtigen Zeitpunkt kommen. Alles nicht so einfach ...

Gemeinsam sind Sie stark!

Sie sind der Boss, aber Sie brauchen ein Team. Ein hervorragendes Team! Einzelkämpfer bleiben heute auf der Strecke. Suchen Sie sich Leute, die von ihrer Haltung her zu Ihren Zielen passen, die richtigen Leute also. Und was tun Sie mit deren Schwächen? Machen Sie niemanden unglücklich! Beschäftigen Sie sich mit den Stärken Ihrer Mitarbeiter, darauf konzentrieren Sie sich und die fördern Sie. Jeden Tag. Don Fisher von The GAP hat das so gemacht, als er seinen heutigen Co-CEO Mickey Drexler holte. Der war ein perfekter Verkäufer und fortan überlies Fisher ihm dieses Ressort und beschränkte sich auf die betriebliche Seite seines Geschäfts: „Nicht, dass wir nicht darauf hörten, was der andere zu sagen hatte. Aber wir fuhrwerkten nicht im Bereich des anderen herum. Auf diese Weise ergab sich alles bestens.“

Motivieren Sie Ihre Crew

Haben Sie sich schon mit den innersten Wünschen Ihrer Mitarbeiter beschäftigt? Das hat jetzt nichts mit Geburtstag oder Weihnachten zu tun, sondern mit dem, was die Menschen antreibt. Nur wenn Sie das wissen, können Sie Ihre Leute auch begeistern und eine Atmosphäre schaffen, in der es einfach Spass macht, jeden Morgen zur Arbeit zu erscheinen. Damit setzen Sie Energien frei für die Produktivität Ihre Mitarbeiter. Und zwar nur dann! Lassen Sie die Leute spüren, dass Ihnen etwas an ihnen liegt. An den Menschen bitte, nicht nur an deren Arbeitskraft. Martha Ingram von Ingram Industries setzt auf Fröhlichkeit am Arbeitsplatz. Paul O'Neill von Alcoa zollt seinen Mitarbeitern Respekt und Anerkennung für ihre Leistung und sorgt für eine gerechte Behandlung.

Dem Geheimnis auf der Spur

Sie brauchen nicht aus dem Kaffeesatz zu lesen. Es gibt ganz klare Eigenschaften, die einen Top-Manager auszeichnen. Die besten Unternehmensführer Amerikas, so unterschiedlich sie auch sein mögen, haben zehn Stärken, die sie verbinden. Und die Sie erlernen können:

1. Engagement: Sie lieben ihren Job.
2. Sie denken klar und vereinfachen das Komplizierte.
3. Sie können hervorragend kommunizieren.
4. Grenzenlose Energie, wenn es sein muss, auch 65 Stunden die Woche.
5. Bescheidenheit: Dem Team gehört der Erfolg.
6. Ruhe statt Stress, denn darin liegt ihre Kraft.
7. Sie haben die Lebenserfahrungen aus ihrer Kindheit positiv genutzt.
8. Eine glückliche Ehe, ein intensives Familienleben und Eltern, auf deren Rat sie hörten.
9. Sie sehen Herausforderungen als Chance und haben ein Gespür für das Mögliche.
10. Sie tun das Richtige – und das jeden Tag.

Über die Autoren

Thomas J. Neff ist, so das Wall Street Journal, die Nummer eins unter den Headhuntern für Führungskräfte. Seit über 25 Jahren vertritt Neff als Vorsitzender das US-amerikanische Unternehmen Spencer Stuart. **James M. Citrin** vermittelt Führungskräfte, und zwar speziell im Bereich Unterhaltung und Neue Medien. Der Autor zahlreicher Wirtschafts-Fachartikel ist in leitender Position eines Tochterunternehmens von Spencer Stuart tätig.