



Buch Die Regeln des Managements

Richard Templar
Börsenmedien, 2009
Auch erhältlich auf: Englisch
Listen now

- play
- pause

00:00
00:00

Rezensiön

Richard Templar schreibt vielleicht die unterhaltsamsten Managementbücher überhaupt. So locker und bissig zugleich, dass man sie gerne auch nach der Arbeit liest – im Zug, im Fieger, in der Badewanne. In bewährter Manier (*Die Regeln der Arbeit*, *Die Regeln des Reichtums*) hält der begnadete Schreiber genau 100 Tipps für besseres Management parat. Wer jeden Tag einen verinnerlicht und ihn tags darauf im Büro umsetzt, sollte spätestens nach vier Monaten der perfekte Manager sein. Sicher: Wirklich Neues steht in dem Buch nicht drin, man hat das alles auch schon anderswo gelesen oder ist im Lauf des Berufslebens selbst darauf gekommen. Doch was man schwarz auf weiß gedruckt sieht, gibt Anstoß zur Selbstreflexion. Die wirkt sich nicht nur auf die eigene Arbeit aus, sondern auch auf die Mitarbeiter. Und ohne die, das wird einem spätestens nach dieser Lektüre bewusst, steht jeder Manager auf verlorenem Posten. *BooksInShort* empfiehlt das Buch allen ambitionierten Führungskräften, besonders jenen, die noch am Anfang ihrer Karriere stehen.

Take-aways

- Machen Sie eine Bestandsaufnahme: Welche Persönlichkeiten sind in Ihrem Team und welche müssen Sie noch einstellen, um erfolgreicher zu werden?
- Achten Sie darauf, dass Ihre Mitarbeiter menschlich zueinander passen. Fachkenntnisse lassen sich jederzeit erlernen.
- Scheuen Sie sich nicht, Fehlbesetzungen zu entlassen.
- Überzeugend wirken Sie nur, wenn Sie selbst an das glauben, was Sie tun.
- Stellen Sie strenge Regeln auf und leben Sie deren Einhaltung vor.
- Wenn Sie einen Mitarbeiter loben, begründen Sie es. Nur dann ist Ihr Lob glaubwürdig.
- Seien Sie höflich und fair, aber verbrüdern Sie sich nicht mit Ihrem Team.
- Sie sollten jederzeit einen Plan B in der Tasche haben, diesen aber für sich behalten.
- Verhalten Sie sich Ihrem Vorgesetzten gegenüber so, wie Sie es Ihrerseits von Ihrem Team erwarten.
- Abstriche beim Essen, Schlafen und dem Privatleben lohnen sich nicht.

Zusammenfassung

Analysieren Sie Ihr Team

Sie sind Manager. Ihre Arbeit ist es, strategisch zu planen. Um dieses Ziel zu erreichen, sind Sie auf Menschen angewiesen. Damit Ihr Team möglichst erfolgreich arbeitet, müssen Sie es motivieren und inspirieren. Das ist leichter gesagt als getan. Ganz wichtig ist, dass Sie selbst von dem überzeugt sind, was Sie tun. Sonst wirken Sie nicht authentisch. Ihr Team wird Ihnen weder glauben noch vertrauen, und Sie werden nie ans Ziel kommen. Zuerst müssen Sie erkennen, was für Typen Sie im Team haben: Wer hat die originellen Ideen, wer ist der Analytiker? Gibt es einen Diplomaten und einen, der alles ganz genau kontrolliert?

„Die Kunst des Managements ist die Kunst der Menschenführung – egal ob Sie nun für einen oder zwei oder tausend Menschen verantwortlich sind.“

Respektieren Sie, dass jeder Mensch anders ist; der eine braucht Motivation, der andere muss etwas gebremst werden. Einer ist morgens fit, ein anderer kommt erst nach dem Mittagessen in die Gänge. Versuchen Sie hinter die Fassade jedes Einzelnen zu sehen. Wenn Sie wissen, was für Persönlichkeiten Ihre Mitarbeiter sind, wird es Ihnen leichterfallen, Sie zu einem Team zusammenzuführen. So finden Sie übrigens auch heraus, welche Teamplayer Ihnen noch fehlen.

Teamfähigkeit ist wichtiger als Fachkompetenz

Achtung: Lassen Sie sich bei Neueinstellungen nicht von guten Zeugnissen blenden. Mindestens genauso wichtig wie Fachwissen ist, dass der Neuling in Ihre Gruppe passt. Und was die nötigen Kenntnisse anbelangt: Fehlendes Wissen kann man sich immer aneignen.

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

Investieren Sie darum in Ihre Mitarbeiter und schicken Sie sie regelmäßig zu Fortbildungen. Dadurch werden Ihre Leute im Job besser, und das hilft wiederum Ihnen, gute Ergebnisse zu erzielen. Bedenken Sie aber, dass jeder Mensch seine Grenzen hat. Außerdem liegt natürlich auch eine Gefahr in der ständigen Weiterbildung: Je besser Ihre Leute werden, desto interessanter werden sie für andere Arbeitgeber.

„Wenn das Team Mist baut, sind allein Sie selbst schuld. Wenn das Team gute Arbeit leistet, gebührt das Lob dem gesamten Team.“

Wenn Sie Mitarbeiter haben, die eine klare Fehlbesetzung sind, sind Sie in einer schwierigen Situation. Wir reden hier nicht davon, dass jemand mal einen Fehler macht: Menschen, die selbstständig und verantwortungsbewusst arbeiten, machen Fehler, das ist einfach so. Aber die macht beispielsweise auch Ihr Auto – und Sie verkaufen es trotzdem nicht. Vertrauen Sie also, soweit Sie können. Aber nur den richtigen Leuten! Diejenigen Mitarbeiter, die die Arbeit des ganzen Teams zunichtemachen, dauernd für schlechte Stimmung sorgen oder einfach auf dem falschen Platz sitzen, sind damit nicht gemeint. Wenn Sie einem solchen Mitarbeiter seine Chance gegeben haben und trotzdem nicht weiterkommen, ist eine Kündigung oftmals der beste Weg. Möglicherweise ist er anderswo viel besser aufgehoben. Außerdem ist eine Entlassung ein Zeichen dafür, dass Sie durchgreifen können – ein wichtiges Persönlichkeitsmerkmal für einen Manager.

Leben Sie Disziplin vor

Um die Arbeit richtig zu strukturieren, sind Sitzungen unverzichtbar. Aber fassen Sie sich dabei so kurz wie möglich. Ein kleiner Tipp: Wenn diese Treffen gegen Ende eines Arbeitstages stattfinden, hat es jeder eilig, nach Hause zu kommen. Auf der Tagesordnung sollte nur stehen, was wirklich wichtig ist. Der Sinn jeder Sitzung ist es, Informationen auszutauschen, Ideen zu entwickeln und das Wirgefühl zu stärken. Pochen Sie aber auf Disziplin: Konferenzen fangen pünktlich an, sodass diejenigen, die rechtzeitig erscheinen, nicht bestraft werden. Wer zu spät kommt, muss sich das Verpasste eben nachträglich besorgen.

„Die drei wichtigsten Maximen für die tägliche Zusammenarbeit sind: Höflichkeit, Entgegenkommen, Freundlichkeit.“

Wenn Sie Disziplin verlangen, müssen Sie diesbezüglich ein Vorbild sein. Darum ist es wichtig, dass Sie gut organisiert sind. Sie müssen sich auf das Wesentliche konzentrieren und möglichst fleißig und effizient arbeiten. Seien Sie so, wie Sie es sich von Ihren Mitarbeitern wünschen. Das heißt auch, dass Sie sich nie beklagen. Sie machen diese Arbeit aus völlig freien Stücken, kein Mensch zwingt Sie dazu.

Loben Sie mit Begründung

Lassen Sie sich außerdem nichts zuschulden kommen und zeigen Sie Ihrem Team, wo die Grenzen sind. Aber schwingen Sie nicht nur die Peitsche, sondern verteilen Sie auch Zückerchen: Stellen Sie Ihren Mitarbeitern die bestmögliche technische Infrastruktur zur Verfügung. Nur so können Sie sicher sein, dass sie überhaupt in der Lage sind, gute Arbeit abzuliefern: Wer sehr gutes Werkzeug hat, kann effizienter arbeiten, als beispielsweise jemand, dessen alter Computer ständig abstürzt. Und wie gesagt: Loben Sie, wenn es angebracht ist. Besonders motivierend wirkt Lob, wenn Sie es öffentlich machen, z. B. im Intranet oder im Mitarbeitermagazin. Und damit das Lob nicht einfach dahergesagt wirkt, sollten Sie es auch begründen: „Das haben Sie sehr gut gemacht. Sie haben mir damit viel Arbeit abgenommen und sie auch noch hervorragend ausgeführt. Vielen Dank dafür!“

„Als Leiter eines Kraftwerks müssen Sie nicht wissen, wie man die Haltbarkeit von Plutonium berechnet. Aber Sie müssen wissen, wie Sie jemanden einstellen, der den Job für Sie ausüben kann.“

Ein weiterer Tipp zum Thema Lob: Wenn Sie Ihre Mitarbeiter schon loben, bevor sie an die Arbeit gehen, werden sie sich mehr anstrengen, Ihre Erwartungen zu erfüllen. Das Lob darf auch mal so aussehen: Spendieren Sie Ihren Mitarbeitern eine Runde Kuchen oder Eis, ein Glas Sekt, ein Mittagessen oder geben Sie Ihnen etwas mehr Freizeit. Das dürfen Sie übrigens gerne auch dann machen, wenn das Endergebnis nicht so gut war, obwohl alle ihr Bestes gegeben haben. Auch das spornt für die Zukunft an. Achten Sie aber darauf, dass Sie niemanden bevorzugen: Bekommt ein Mitarbeiter als Dank für seine gute Arbeit eine Einladung zum Kaffee, ein anderer dagegen ein Mittagessen beim Italiener um die Ecke, dann kommt schnell Missstimmung auf. Notieren Sie darum, wie Sie in welchen Situationen vorgehen.

Wahren Sie Distanz

Egal wie gut Sie mit Ihrem Team klarkommen: Manchmal müssen Sie zeigen, wer der Chef und wer der Mitarbeiter ist. Das demonstrieren Sie sehr gut mit Ihrer Bürotür. Machen Sie sie einfach hin und wieder zu. Damit zeigen Sie, dass Sie auch einmal ungestört arbeiten wollen. Oder dass es Besprechungen mit Mitarbeitern, Kunden oder Kooperationspartnern gibt, die nicht für jedermanns Ohren bestimmt sind.

„Ihr Chef ist Ihr Chef. Wenn er so schlimm ist, wie Sie meinen, dann hören Sie auf, für ihn zu arbeiten, und suchen Sie sich eine andere Arbeit.“

Beteiligen Sie sich nicht an Klatsch, das schadet nur Ihrem Ruf. Halten Sie zudem körperlichen Abstand zu Ihren Mitarbeitern: keine Umarmungen, keine Küsschen, kein Schulterklopfen. Aber bleiben Sie trotzdem immer freundlich, lächeln Sie, und gehen Sie immer mit erhobenem Kopf durchs Büro. Man wird Sie so eher achten, als wenn Sie den Miesepeter geben. Wichtig ist außerdem Fairness: Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter so, wie Sie sich auch gegenüber Freunden oder Familienmitgliedern

verhalten würden. Belügen Sie sie also nicht und zocken Sie sie nicht ab. Vergessen Sie nie, dass Sie ohne Ihr Team ein Nichts sind. Behandeln Sie Ihre Leute pfleglich. Das Gleiche gilt für die Kunden. Egal wie gut die Arbeit des Teams und seines Vorgesetzten ist: Wer die Kunden missachtet oder sich keine besondere Mühe im Umgang mit ihnen gibt, braucht gar nicht weiter zur Arbeit zu gehen. Wer Kunden nicht mit größter Wertschätzung behandelt, wird bald keine mehr haben.

Sorgen Sie vor

Vergessen Sie in der hoffentlich heilen Welt Ihres Teams nicht, dass es auch Neider gibt oder andere Abteilungen, die Ihnen vielleicht nicht wohlgesinnt sind. Falls es einmal zum Eklat kommt, sollten Sie vorgesorgt haben: Speichern Sie alle Mails ab, behalten Sie Kopien aller Vorgänge auf Papier. Sie wissen nie, wozu das einmal gut sein wird. Eines ist sicher: Ganz ohne Ärger werden Sie nicht durchs Berufsleben kommen. Wenn es im System knirscht und Mitarbeiter sich beschweren, dann fragen Sie sie direkt nach den Lösungen. Ihr Team kennt das Problem wahrscheinlich viel besser als Sie. Fordern Sie es auf, nach einer Lösung zu suchen, das macht die Gruppe konstruktiver. Außerdem werden Ihre Leute mit einer eigenen Lösung möglicherweise zufriedener sein als mit einer, die ihnen vorgesetzt wird.

„Wenn Sie sich an Intrigen und Manipulationen nicht beteiligen, gelten Sie als ehrlich und vertrauenswürdig.“

Über dem Alltagstrott sollten Sie nie die Zukunft aus den Augen verlieren. Wer langfristig gegen die Konkurrenz bestehen will, muss einen Hauch besser sein. Das werden Sie aber nie, wenn Sie nur im Hier und Jetzt arbeiten. Sie brauchen Ideen, Pläne, Visionen. Denken Sie darum beispielsweise einmal pro Woche in einer Pause, die Sie ganz allein verbringen, über künftige Projekte nach. Und zwar nicht nur über die Ihres Unternehmens oder Ihrer Abteilung, sondern ganz bewusst auch über die eigenen: Wo stehen Sie? Was haben Sie im Vergleich zum Vorjahreszeitraum erreicht? Wo waren Sie vor fünf Jahren? Was ist Ihr nächstes Ziel? Wo wollen Sie hin? Vergleichen Sie sich nicht mit anderen. Das bringt Sie nicht weiter.

Sie sind auch Mitarbeiter

Bedenken Sie bei Ihrer Planung, dass die ganze Welt sich ständig weiterentwickelt. Wenn Sie vorne dabei sein wollen, müssen Sie dranbleiben. Informieren Sie sich über neue Methoden und veränderte Absatzmärkte. Verschließen Sie nicht die Augen vor neuen Technologien oder Branchenentwicklungen, bleiben Sie flexibel. Das kann auch heißen, dass Sie einen Arbeitsplatzwechsel einplanen müssen. Und – ganz wichtig – erarbeiten Sie immer und für alles einen Plan B und ggf. sogar einen Plan C.

„Es ist viel besser, für eine Organisation zu arbeiten, in der Belohnung und nicht Angst der Motor ist.“

Im Leben läuft längst nicht alles so, wie wir es uns wünschen. Ganz egal jedoch, wie Ihre Pläne für die kommenden Jahre aussehen mögen, sorgen Sie dafür, dass sie unter Verschluss bleiben. Sagen Sie niemandem, was Sie vorhaben. Möglicherweise erwartet man sonst, dass Sie bald das Unternehmen verlassen werden, und vertraut Ihnen keine langfristigen Projekte mehr an. Oder Ihre Vorgesetzten halten Ihre Pläne für zu ehrgeizig und betrachten Sie künftig mit argwöhnischen Augen.

„Ohne Ihr Team sind Sie eine leere Seite, die darauf wartet, beschrieben oder vollgetippt zu werden.“

Vergessen Sie nicht, dass Sie selbst vermutlich auch ein Mitarbeiter sind, nämlich der Ihres Vorgesetzten. Und das korrekte Verhalten, das Sie von Ihrem Team erwarten, sollten Sie auch selbst im Umgang im Ihrem Vorgesetzten an den Tag legen. Sie sollten ihm beispielsweise nie drohen oder ihn lächerlich machen. Versuchen Sie auch nicht, ihn einzuschüchtern oder unter Druck zu setzen. Behandeln Sie ihn mit Respekt und unterstützen Sie ihn, wo es nur geht. Sie können außerdem eine Menge von Ihrem Vorgesetzten lernen: Wie spricht er mit seinem Team? Wie meldet er sich am Telefon? Wie macht er seine Arbeit? Achten Sie darauf, ob Sie sich nicht etwas für Ihre eigene Karriere abschauen können.

Sorgen Sie für Ihre Work-Life-Balance

Sie verlangen und geben viel, Tag für Tag. Darum ist es wichtig, dass Sie auch Pausen einplanen. Wenn Sie nicht zwischendurch einmal abschalten, wird die Arbeit Sie irgendwann auffressen. Logisch, dass Sie auch auf Ihre Ernährung achten sollten: Nehmen Sie sich Zeit dafür und essen Sie gesund.

„Sie sollen nicht lügen, nicht betrügen, nicht stehlen, niemanden beleidigen, beschwindeln, abzocken, reinlegen, austricksen, über den Tisch ziehen, hindern oder moralisch schädigen.“

Und vergessen Sie trotz der vielen Arbeit nicht, zu schlafen. Nehmen Sie sich Zeit für Ihre Hobbys und lassen Sie sich regelmäßig von einem Arzt durchchecken. Schließlich hat niemand etwas davon, wenn Sie schlappmachen: Sie nicht, Ihre Familie nicht und Ihr Arbeitgeber auch nicht.

Keine Frage, es ist nicht wenig, was von Ihnen als Manager verlangt wird. Aber wenn Ihnen alles zu viel zu werden scheint, denken Sie immer an diese Regel: Wer den Job richtig macht und dabei ehrlich bleibt, wer sich an alle Regeln hält, der wird auch Spaß dabei haben.

Über den Autor

Richard Templar hat eine ganze Serie von „Regeln“ geschrieben, darunter *Die Regeln der Arbeit* und *Die Regeln des Reichtums*. Bevor er Autor wurde, leitete er Spielkasinos und Bildungseinrichtungen.
