



## 22 Managementgeheimnisse – Wie Sie mit weniger Aufwand mehr erreichen

22 Management Secrets to Achieve More With Less  
Handlungsorientierter Führungsstil führt zu mehr Produktivität  
Von John H. Zenger  
McGraw-Hill © 1997, 155 Seiten  
Noch nicht in Deutsch erhältlich

### Fokus

Führung  
Strategie  
Marketing & Verkauf  
Finanzen  
► **Personalwesen**  
Technologie  
Produktion & Logistik  
KMU  
Wirtschaft & Politik  
Branchen & Regionen  
Karriereplanung  
Ihre Finanzen  
Selbst-Management  
Ideen & Trends

### Take-Aways

- Auf dem Markt von heute ist Qualität eine Selbstverständlichkeit – heben Sie sich von der Masse ab durch höhere Produktivität.
- Produktivität beginnt dort, wo das Management bereit ist, die volle Verantwortung zu übernehmen.
- Manchmal müssen Sie Ihren Mitarbeitern dabei helfen, sich zu verbessern, manchmal müssen Sie sie entlassen.
- Wenn Sie von Ihren Mitarbeitern die Wahrheit hören möchten, dürfen Sie – konsequenterweise – nie die Fassung verlieren, wenn man Ihnen etwas erzählt, was Sie nicht hören möchten.
- Als Führungskraft managen Sie nicht so sehr die Menschen wie vielmehr den Ort, wo diese arbeiten.
- Wenn Regeln dem gesunden Menschenverstand widersprechen, ist Ihr Unternehmen überbürokratisiert.
- Veränderungen sind am besten, wenn sie von der Basis kommen.
- Geben Sie Ihren Mitarbeitern so viel Feedback wie möglich.
- Entwickeln Sie Trainingsprogramme, und fordern Sie die Teilnahme daran.
- Wenn Sie heute Teams bilden, sind Sie morgen erfolgreich.

### Rating (bester Wert: 10)

Gesamt-Rating	Umsetzbarkeit	Innovationsgrad	Stil
<b>8</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>8</b>

## Rezension

### 22 Managementgeheimnisse – Wie Sie mit weniger Aufwand mehr erreichen

Das grösste Managementgeheimnis ist, dass Manager genau wissen, wer nicht produktiv ist und was nicht läuft, aber nichts dagegen tun. Und warum nicht? John H. Zenger argumentiert, dass dreiste Manager wissen, dass die Produktivität zurückbleibt. Manager, schreibt er, schauen jeden Tag absichtlich über Leute und Bedingungen hinweg, die die Produktivität einschränken. Aber er prangert diese Nachlässigkeit nicht nur an, er schlägt auch Massnahmen vor. Manager können eine Revolution in Gang setzen, indem sie die Bürokratie abschaffen, Arbeitsabläufe rationalisieren und den Mitarbeitern die Fähigkeiten an die Hand geben, ausgezeichnete Arbeit zu leisten. Dieses verlässliche, handlungsorientierte Buch macht gezielte Vorschläge und liefert gebrauchsfertige Instrumente. Gemäss dem Motto „klein aber fein“ will das Buch Führungskräften helfen, ihr Arbeitsumfeld in einen Ort zu verwandeln, wo schnell und effektiv gearbeitet wird. Wenn Sie sich ein solches Umfeld wünschen oder managen möchten, empfiehlt *getAbstract.com* Ihnen dieses Buch zu lesen.

## Abstract

### Produktivität: Das fehlende Glied

Seit Jahren haben Unternehmen die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen verbessert. Aber gleichzeitig haben es viele verpasst, genug Zeit oder Geld in die Produktivität zu investieren. Daher schiessen ihre Gewinne trotz besserer Produkte und Dienstleistungen nicht in die Höhe, und die Lebensqualität der Mitarbeiter verbessert sich nicht. Dafür gibt es einen Grund: Unternehmen und ihre Mitarbeiter müssen lernen, mehr aus ihrer Zeit herauszuholen.

### Sich bereit machen für Produktivität

Als Manager oder Geschäftsführer sind Sie sich wahrscheinlich darüber im Klaren, dass Ihr Unternehmen nicht so produktiv ist, wie es sein könnte. Warum lassen Sie das zu? Wenn das Unternehmen produktiver wäre, würde es mehr verkaufen, jeder würde mehr verdienen und mehr Gewinn haben. Dann könnten Sie mehr in Ihre Waren und Dienstleistungen investieren, sie sogar verbessern (und natürlich mehr daraus machen). Sie wissen schon, dass einige Ihrer Angestellten viel unproduktiver sind als andere und trotzdem das gleiche Gehalt bekommen. Warum lassen Sie dies zu? Leute, die ihre Arbeit nicht leisten, sind ein Klotz am Bein. Wenn es Ihnen nicht gelingt, sie dazu zu bringen, wenigstens die Durchschnittsleistung des Unternehmens zu erbringen, sollten Sie sie gehen lassen. Sie brauchen einen Plan. Mit dem Prinzip Hoffnung allein hat noch kein Unternehmen seine Produktivität gesteigert.

### Ein Plan für die Produktivität

Übernehmen Sie Verantwortung: Zu Beginn übernehmen Sie die Verantwortung für Ihre Abteilung. Wenn Sie die Arbeit an jemanden delegieren, der Fehler macht, sind Sie mitverantwortlich. Entweder haben Sie das Projekt nicht genügend unterstützt oder Sie haben es an die falsche Person delegiert. Nehmen Sie gute Ergebnisse für sich in Anspruch, aber nicht allein. Erkennen Sie die Leistungen Ihrer Mitarbeiter an. Auf der anderen Seite sollten Sie bereit sein, Menschen zu entlassen, die sich keine Mühe geben.

„Menschen entsprechen dem, was von ihnen erwartet wird. Ob es sich um Schulkinder, neue Angestellte oder Eliza Doolittle handelt, es gibt einen Pygmalion-Effekt. Das Verhalten der Menschen wird von den Erwartungen der anderen beeinflusst.“

„Bürokratie ist schädlich fürs Geschäft, weil Bürokraten den Vorschriften, Verfahren, der Firmenpolitik und Routine erlauben, zum Selbstzweck zu werden.“

„Nichts zerstört Produktivität und Leistung einer Gruppe mehr als solche Personen, die ihre Aufgaben nicht erledigen, was jeder weiss, und was das Management übergeht.“

„Wirtschaftlichkeit stellt sich ein, wenn die Organisation die Distanz zwischen den funktionellen Abteilungen bewältigt oder entscheidet, einige Distanzen aufzuheben.“

„Die Analyse eines Arbeitsablaufs und seine anschließende Neugestaltung haben nichts Reizvolles. Diese Prozedur ähnelt vielmehr einer Wühlarbeit mit schwerem Gepäck über 5 km Distanz durch 20 cm dicken Morast. Aber sich einer unsinnigen Arbeit zu entledigen ist höchst lohnend.“

„Angemessene Entlohnung lässt Sie vielleicht ruhig schlafen, aber nicht unbedingt früh morgens mit Elan zur Arbeit rennen. Sie kompensiert selten grosse Mängel in Ihrem Job.“

Erklären Sie Ihren Leuten, dass Sie nichts zulassen, was die Produktivität der Abteilung beeinträchtigen könnte, aber helfen Sie Ihren Mitarbeitern so gut Sie können.

Hören Sie sich die Wahrheit an, sagen Sie die Wahrheit: Dazu müssen Sie zuerst die Wahrheit kennen. Haben Ihre Mitarbeiter Angst, Fehler einzugestehen? Packen sie die Wahrheit in Watte, damit Sie nur einen Teil heraushören? Wenn Sie die Wahrheit wissen wollen, sollten Sie niemals die Fassung verlieren, wenn Ihnen etwas Unangenehmes berichtet wird. Bleiben Sie gelassen, und die Leute werden Ihnen gern alles erzählen. Anschliessend ist es an Ihnen, den Leuten zu sagen, was man mit der Wahrheit tun sollte. Nur aus einem einzigen Grund sollte man einen Zugriff auf die Realität (d. h. die Wahrheit) haben: Um sie zu verändern. Teilen Sie Nachrichten mit Ihrer Mannschaft und erklären Sie, wie sie das Leben (Gehälter, Gewinne etc.) des Einzelnen beeinflussen werden. Da Mitarbeiter Ihre Informationen leicht vergessen, sollten Sie die wichtigen Dinge in Abständen wiederholen.

Machen Sie Ihre Kunden glücklich: Wissen Sie, was die Kunden über Ihr Unternehmen denken? Welchen Rang sie ihm zuweisen im Vergleich zur Konkurrenz? Glauben sie, dass Ihre Produkte oder Dienstleistungen sich verbessern oder verschlechtern? Wissen Sie, wie die Konkurrenten Ihre Kunden verführen könnten? Wissen Sie, warum Sie Kunden verloren haben? Das sind entscheidende Fragen. Wenn Sie diese Daten nicht zusammentragen können, vergeuden Sie eine wichtige Informationsquelle.

Stellen Sie ein Spitzen-Team zusammen: Um ein guter Manager zu sein, brauchen Sie technische Fähigkeiten und Führungsqualitäten. Ein Unternehmen führen heisst, die Leute in Bewegung halten. Kennen sie die Richtung? Begreifen sie Ihre Vision? Es reicht nicht, eine Vision zu haben. Sie müssen sie auch klar und schnell vermitteln, in maximal zwei Sätzen. Denken Sie immer daran: Sie können die Menschen nicht ändern. Sie müssen sie nehmen, wie sie sind. Aber Sie können eine Atmosphäre schaffen, die die Leute dazu motiviert, die Besten zu sein und ihr Bestes zu geben. Das ist, kurz gesagt, Ihre Aufgabe.

Bauen Sie den Leistungsbegriff in die Gehaltsskala ein: Jeder möchte eine Gehaltserhöhung, aber nur wenige sehen sich gerne mit der Tatsache konfrontiert, dass Gehaltserhöhungen auch eine Produktivitätssteigerung voraussetzen. Sagen Sie Ihren Mitarbeitern, dass sie mehr bekommen, wenn sie mehr leisten, dann werden sie schnell produktiv. Zeigen Sie den Mitarbeitern, dass der Unternehmenserfolg direkt mit ihrem ganz persönlichen Erfolg zusammenhängt.

### **Werden Sie produktiv, lassen Sie die Vergangenheit hinter sich**

Bürokratie muss verschwinden: Wenn Regeln, Regulierungen und Routine Ihr Unternehmen daran hindern, den Kunden zu dienen (oder das Management, den Angestellten zu dienen), dann ist das ein Problem. Denken Sie an das ursprüngliche Ziel des Unternehmens, und finden Sie heraus, was das Erreichen dieses Ziels beeinträchtigt. Der Verstand, nicht Regeln, sollte das Umfeld bestimmen. Mit der täglichen Arbeit konfrontiert, sehen Ihre Untergebenen Dinge, die Sie wahrscheinlich nicht sehen können. Der Arbeitsprozess ist hier der Schlüssel. Fragen Sie die Mitarbeiter, welche Regeln ihrer Arbeit im Weg stehen, zeitaufwändig oder teuer sind. Alles sollte prozessorientiert sein. Erinnern Sie die Untergebenen daran, dass sie dem Kunden dienen und nicht der Geschäftsleitung und dass Sie ein Kollege und kein Polizist sind. Geben Sie den Leuten Freiheit, schliessen Sie sie nicht ein.

„Karriereerfolg wird mehr und mehr gemessen an dem, was Leute lernen, an der Bedeutung der Projekte, an denen sie arbeiten, und an der gründlichen Sachkenntnis, die sie auf einem spezifischen Gebiet erwerben.“

„Für einen Anfänger im Tennis ist es wahrscheinlich am besten, einem guten fortgeschrittenen Anfänger zuzusehen, nicht Pete Sampras. Wenn Ihre Gruppe etwas schlecht macht, sollten Sie nicht gerade ein Beispiel aus der Weltklasse als Vorbild zitieren.. Das würde Ihre Leute nur demoralisieren.“

„Ich kann nicht genug betonen, wie wichtig es ist, alles in Bewegung zu setzen und dementsprechend zu handeln, damit Lernen zu einem lebenslangen Prozess wird.“

„Eine Investition, die Menschen zu umfangreichen Kenntnissen verhilft und die sie im Sinne ihrer neuen Organisation kultiviert, macht sich unglaublich bezahlt.“

Schüren Sie die Glut der Revolution: Sprechen Sie mit Ihren Menschen. Organisieren Sie ein Meeting, das es ihnen erlaubt, eine Zeit lang aus der Tretmühle herauszukommen und darüber nachzudenken, wirklich zu überlegen, wie sie besser arbeiten und mehr zum Erfolg beitragen können. Fragen Sie sie, wie sie das Unternehmen verbessern können. Fragen Sie sie, welche Konferenzen Zeitverschwendung sind und welche Managementforderungen ihnen unsinnig erscheinen. Legen Sie Ihren Vorgesetzten die konkreten Änderungsvorschläge vor. Eine Revolution ist eine grossartige Möglichkeit, den Blick Ihrer Mannschaft wieder neu auszurichten, insbesondere dann, wenn Ihren Vorschlägen Veränderungen folgen.

Dulden Sie keine ineffizienten Mitarbeiter: Revolutionen verlangen Kraft und Schnelligkeit. Wenig effiziente Mitarbeiter verlangsamen das physische und geistige Arbeitstempo der Gruppe. Wenn Ihre besten Elemente totes Gewicht mitziehen müssen, werden sie langsamer und ermüden schneller. Aus Respekt vor den Besten müssen Sie auf die Schlechtesten verzichten. Das bedeutet nicht, die Leute sofort zu entlassen. Vielleicht können Sie schlechten Mitarbeitern helfen, indem Sie gemeinsam mit ihnen einen Plan aufstellen.

Rationalisieren Sie die Arbeitsabläufe: Erstellen Sie mit Hilfe derer, die die Arbeit tun, ein Diagramm darüber, wie die Arbeit getan wird. Schaffen Sie hierarchische Strukturen ab: Grösser zu sein heisst nicht, besser zu arbeiten. Um den Schwerpunkt auf die Produktivität zu legen, sollten Sie sich um das Verhältnis von „oben“ zu „unten“ kümmern. Wirkliche Arbeit schafft greifbare Ergebnisse: eine Ware oder eine Dienstleistung. Wie viele Personen schaffen wirklich etwas? Wenn Leute nichts herstellen oder sich nicht um Kunden kümmern, was tun sie dann den ganzen Tag?

Holen Sie Ihre Stoppuhr heraus: Okay, Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistungen sind top. Aber um wirklich produktiv zu sein, müssen Sie schneller arbeiten. Das gleiche gilt für grossartige Ideen. Wenn Sie auf ihnen sitzen bleiben, wird Ihnen jemand anderes zuvorkommen. Verheddern Sie sich nicht in dem Prinzip, immer Recht haben zu wollen. Wenn Sie mehr richtige als falsche Entscheidungen treffen, sind Sie ein grossartiger Vorgesetzter.

Stellen Sie nur die Besten ein: Sie selbst sind nur so gut wie Ihre Mitarbeiter. Suchen Sie die Besten, und stellen Sie sie ein; machen Sie keine Kompromisse. Beauftragen Sie Ihre Personalabteilung damit, die richtigen Leute zu finden. Binden Sie Stars ins Unternehmen ein: Identifizieren Sie die Erfolgreichen, und machen Sie deren Produktivitätsniveau zum Standard. Bitten Sie sie, ihr Erfolgsgeheimnis den anderen Kollegen zu vermitteln. Belohnen Sie sie dafür. Sie könnten nämlich sonst befürchten, ihre Geheimnisse zu verschenken. Hören Sie nie mit dem Coachen auf: Ihre Mitarbeiter brauchen Feedback. Sie verzetteln sich in ihrer Arbeit und sehen nicht, wie sie diese besser machen könnten. Wenn Sie Ihre Spieler und deren Potenzial kennen, können Sie sie zu ihrer grössten Leistung anspornen.

**Um produktiv zu sein, sollten Sie die Zukunft mit offenen Armen empfangen**  
Grosse Visionen brauchen Menschen, die sie mit- und weitertragen. Achten Sie darauf, dass Ihre Mitarbeiter die nötigen Voraussetzungen dazu haben. Sie können die Bürokratie abschaffen, Abläufe rationalisieren, Ziele setzen, aber wenn Ihren Mitarbeitern nötige Fähigkeiten fehlen, vergeuden Sie Ihre Zeit. Der erste Schritt ist Training: Wenn Sie herausgefunden haben, welche Abläufe entscheidend für den Erfolg

„Wenn etwas nicht Ihre allererste Kompetenz ist, machen Sie sich nichts daraus. Lassen Sie es andere machen, wenn diese besser, schneller oder billiger sind als Sie.“

„Lebenslängliche Arbeitsplatzsicherung gibt es nicht mehr. Sie muss ersetzt werden durch einen Vertrag, von dem Menschen mit Recht erwarten dürfen, dass das Unternehmen und die direkten Vorgesetzten die Mitarbeiter dabei unterstützen, in höherem Masse effizient und marktfähig zu werden.“

Ihrer Organisation sind, sollten Sie spezifische Programme entwickeln oder suchen. Zu Beginn bringen Sie Ihre Leute dazu, schneller zu arbeiten. Sie werden überrascht sein, wie viele Personen bei fundamentalen Aufgaben Hilfe brauchen könnten oder wie viel Zeit sie mit einfachen Aufgaben verbringen.

Wenn Sie wirklich möchten, dass Trainingsprogramme Anklang finden, verlangen Sie von jedem Angestellten, daran teilzunehmen. Vergewissern Sie sich, dass die Programme Fähigkeiten und nicht Gefühle vermitteln. Die Teilnehmer sollten in der Lage sein, die Fertigkeiten sofort umzusetzen. Überprüfen Sie auch, ob die Programme spannend sind. Es ist sicher nicht Ihr Ziel, dass die Leute a) in den Sitzungen einschlafen und b) vergessen, was sie lernten, weil sie nie wirklich konzentriert bei der Sache waren.

### **Der Teamarbeit gehört die Zukunft**

Wenn es Ihnen gelingt, effiziente Teams innerhalb Ihrer Organisation aufzubauen, wird sich die Produktivität steigern lassen. Das bedeutet nicht, das viel beschworene Teamwork zu entwickeln. Teamwork kann zur Bildung von Teams führen, aber es kann nie das „wahre Ding“ ersetzen. Innerbetriebliches Konkurrenzdenken ist tot: Es lebe Kooperation und Zusammenarbeit! Warum? Fragen Sie sich selbst: Würden Sie lieber in einem Umfeld arbeiten, wo Sie Geheimnisse vor Ihren Kollegen haben müssen, um diese auszustechen? Oder würden Sie lieber an einem Platz arbeiten, wo Sie Tag für Tag mit einer netten, intelligenten Gruppe von Leuten zu tun haben?

Teams sollten nicht zusammengestellt werden, weil Sie glauben, dass es eine gute Idee ist. Vergewissern Sie sich zuerst, dass Ihre Mitarbeiter davon überzeugt und bereit sind, sich in Teams zu engagieren. Wenn die Leute interessiert sind, sollten Sie überprüfen, ob allen klar ist, dass immer noch von jedem Einzelnen Leistung erwartet wird. Überprüfen Sie sich selbst, ob Ihnen bewusst ist, dass Sie den Teams nicht sagen müssen, was zu tun ist. Um mehr aus ihnen herauszuholen, sollten Sie ihnen Fragen stellen und sie anleiten, eigenständig zu überlegen, was zu tun ist. Behindern Sie ihre Arbeit nicht. Stattdessen verlassen Sie sich auf Ihre Fähigkeiten als Coach und auf das Vertrauensverhältnis, das Sie zu Ihren hochproduktiven Angestellten haben. Ist das nicht eine angenehmere Sichtweise?

## **Über den Autor**

John H. Zenger ist Vorsitzender von verschiedenen höchst erfolgreichen Trainingsunternehmen. Er hat in Business Management promoviert und an der University of Southern California und an der Stanford Graduate School of Business unterrichtet. Er ist Autor von verschiedenen Büchern über Management und Teams.

## **Schlagwörter**

**Masstab / Produktivität / Produktivitätsprobleme / Rationalisierung / Überbürokratisiert / Von oben zu unten**