

# SIMPLY MANAGEMENT

*by Martin Richenhagen*

Was Sie als Führungskraft wirklich weiterbringt

Für meine Kinder Mechthild, Martin und Stefan

Martin Richenhagen

# **Simply Management**

Was Sie als Führungskraft wirklich weiterbringt

**REDLINE | VERLAG**

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

**Für Fragen und Anregungen:**

lektorat@redline-verlag.de

1. Auflage 2015

© 2015 by Redline Verlag,  
ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,  
Nymphenburger Straße 86  
D-80636 München  
Tel.: 089 651285-0  
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktionelle Mitarbeit: Desirée Šimeg  
Lektorat: Jana Stahl, München  
Umschlaggestaltung: Kristin Hoffmann, München  
Umschlagabbildung: Stephan Pick  
Satz: Grafikstudio Foerster, Belgern  
Druck: CPI books GmbH, Leck  
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-590-0  
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-731-9  
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-730-2

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)

# Inhalt

<b>Wie es zu <i>Simply Management</i> kam .....</b>	9
<b>Warum mir <i>Simply Management</i> so wichtig ist .....</b>	13
Der Erfolg eines Managers hängt vom Handeln ab .....	15
<b>1 Das Wesen des Managements .....</b>	21
Vorturnen ist nicht Ihre Aufgabe! .....	21
Neuer Posten – geänderte Aufgaben .....	22
Eine Frage der Persönlichkeit.....	30
Managerentwicklung ist das A und O .....	45
Was ich empfehle.....	52
<b>2 Planloses Herumeiern vs. strategische Planung .....</b>	55
Wovon reden wir hier eigentlich? .....	55
Drei Fragen und ein kontinuierlicher Prozess .....	59
Mit System vorgehen – Schritt für Schritt zum strategischen Plan .....	60
Stolperfallen auf dem Weg zum Ziel .....	74
Kooperative Planung – damit alle an einem Strang ziehen ..	77
Was ich empfehle .....	80

<b>3    Organisieren Sie schon oder wursteln Sie noch? .....</b>	83
Ohne Organisationsstruktur läuft nichts.....	83
Organisatorische Abläufe im beruflichen Alltag.....	94
Die ideale Organisationsstruktur – ein Mythos .....	107
Was ich empfehle.....	109
<b>4    Wie Sie Ihren Mitarbeitern zur Seite statt im Weg stehen.....</b>	111
Steuerung und Kontrolle – die Zukunft fest im Blick .....	112
Der Steuerungsrahmen – Mitarbeiter an der langen Leine ..	119
Steuerungsergebnisse – passt alles? .....	130
Entscheidungsbefugnis verpflichtet! .....	132
Was ich empfehle.....	137
<b>5    Wie Sie das Beste aus Ihren Mitarbeitern herauskitzeln ..</b>	139
Mitarbeiterentwicklung – aber wie?.....	141
Leistungsbeurteilung – aber wie? .....	152
Mitarbeiterförderung – aber wie? .....	162
Zehn Tipps für produktivere Entwicklungs- und Fördergespräche .....	171
Was ich empfehle .....	174
<b>6    Das Wunder der Kommunikation und wie man sie effektiv gestaltet .....</b>	177
Kommunikation als Managementinstrument .....	179
Effektive Kommunikation – aber wie? .....	186
Kommunikation im Arbeitsalltag .....	193
No-Gos bei der Kommunikation .....	198
Was ich empfehle.....	203

<b>7 Warum Ihre Mitarbeiter ticken, wie sie ticken, und wie Ihnen das weiterhilft .....</b>	<b>205</b>
Motivation als Motor .....	205
Motivationsmodelle nach Maslow, Herzberg und Pink .....	210
Was ich empfehle.....	222
<b>Los geht's! .....</b>	<b>225</b>
Was ich frischgebackenen Managern empfehle .....	228
Was ich alten Hasen empfehle .....	229
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>233</b>
<b>Über den Autor .....</b>	<b>235</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>237</b>



# Wie es zu *Simply Management* kam

*Simply Management* ist im Grunde genommen aus einem Missverständnis heraus entstanden. Und das kam so: Nachdem ich mich 1985 von meiner Lehrerlaufbahn verabschiedet hatte, führte mich mein Weg vom Studienrat in die Wirtschaft. Genauer: in ein mittelständisches Familienunternehmen in der Stahlindustrie. Dort durchlief ich ein kurzes, aber intensives Trainee-Programm und studierte berufsbegleitend Betriebswirtschaftslehre im Rahmen eines Fernstudiums. Gleich zu Beginn erhielt ich von meinem Chef die Aufgabe, einen Vorschlag für die innerbetriebliche Weiterbildung der Nachwuchsführungskräfte zu konzipieren. Eine Aufgabe, die ich komplett missverstand, wie sich bald herausstellen sollte, und die gleichzeitig die Geburtsstunde von *Simply Management* einläutete.

Ich wurde also zunächst zu vielen verschiedenen, zum Teil sehr exklusiven Seminaren und Managementkursen geschickt, die ich auch brav besuchte und bei denen ich mir eifrig Notizen machte. Darauf basierend bewertete ich die Kurse systematisch und unterbreitete der Geschäftsführung im Anschluss einen Vorschlag, an welchen Veranstaltungen unsere Führungskräfte zukünftig teilnehmen sollten.

Doch damit lag ich voll daneben! Die Manager sollten gar nicht zu Seminaren und ähnlichen Veranstaltungen gehen. Nein, Sinn und Zweck der Übung war, wie mir die Geschäftsleitung nun erklärte, dass *ich* doch jetzt einen passenden internen Schulungskurs basteln könne. Darin hätte ich als ehemaliger Lehrer schließlich Erfahrung.

Eigentlich ein Paradebeispiel für eine Fehlkomunikation – aber im Nachhinein betrachtet hat sich dieser »Fehler« mehr als gelohnt.

»Also gut, los geht's!«, dachte ich und machte mich an die Arbeit. Befruchtet durch die verschiedenen Seminare und in Zusammenarbeit mit einem der Trainer entstand so die erste Version von *Simply Management* als innerbetriebliches Managementtraining. Durch Rückmeldungen der Teilnehmer – die ausdrücklich erwünscht waren – wurde das Ausbildungsprogramm über die Zeit immer pragmatischer und sehr praxisnah. Das brachte die Firma voran und hatte für mich zudem den Effekt, dass ich durch meine »Nebentätigkeit« als Managementtrainer sehr schnell Führungswissen verinnerlichte.

Nach der Wende gab es an den Universitäten in den neuen Bundesländern großes Interesse an Praxiswissen aus dem Westen. Mittlerweile war ich Geschäftsführer eines großen schweizerischen Aufzugerstellers in Berlin und wurde zu Vorlesungen an diversen Hochschulen, unter anderem die Technische Universität Berlin, die Fachhochschule Brandenburg, die Fachhochschule Rostock, die Fachhochschule Eberswalde und die Technische Universität Dresden, eingeladen. Im Gegensatz zu den anderen, typisch westdeutschen Managern, die im Prinzip nur Storys aus ihrer langjährigen beruflichen Praxis zum Besten gaben – komplett unstrukturiert und ohne Zusammenhang –, benutzte ich *Simply Management* als Grundlage für meine Vorträge. Durch den Input von Studenten und Professoren gewann das Konzept in der Folge weiter an Qualität.

Nach meinem Wechsel in die USA wurde ich von meinen neuen Kollegen und Mitarbeitern nach meinen Vorstellungen zum Thema Führungskultur gefragt. Kein Problem, hierzu hatte ich schließlich eine bewährte Antwort im Gepäck: *Simply Management*. Daher lud ich den Vorstand meines damals neuen Arbeitgebers AGCO schon in den ersten Wochen zu einem kleinen Seminar ein, das sehr gut ankam und bald im ganzen Unternehmen gelehrt wurde. Meine bisher deutschsprachigen Unterlagen wurden in der Folge kurzerhand auf Englisch übersetzt und zunächst wurden bei Bedarf einfach Fotokopien angefertigt. Teil des Trainingsansatzes ist übrigens bis heute, dass die Teilnehmer selbst zu Trainern werden und das erworbane Wissen ihrerseits im Unternehmen verbreiten.

Irgendwann kam dann die Frage auf: Wieso gibt es das Training eigentlich nicht als gedruckte Ausgabe? Im Jahr 2005 war es dann so weit: Die erste englische Buchversion von *Simply Management* war da! Doch auch diese ist nicht in Stein gemeißelt, es wurden immer wieder Ergänzungen am Manuskript vorgenommen.

Sie sehen also, *Simply Management* durfte sich über die Jahre hinweg verändern, entwickeln und verbessern – und für die deutsche Ausgabe, die Sie jetzt in den Händen halten, wurde noch einmal vieles umgekrampt, ergänzt und aktualisiert. Nach dem Motto: Change ist positiv!

Haben auch Sie den Mut zur Veränderung?

Im August 2015

*Martin Richenhagen*



# **Warum mir *Simply Management* so wichtig ist**

Die meisten Unternehmen geraten nicht aufgrund mangelnder Expertise in Schwierigkeiten, sondern vor allen Dingen durch ineffektive Managemententscheidungen! Doch die Managementliteratur beschäftigt sich meiner Meinung nach zu wenig damit, wie Manager – egal ob jung oder alt – lernen können, effektivere Managemententscheidungen zu treffen. Je mehr ich über die Managementbücher auf dem deutschen ebenso wie dem US-amerikanischen Markt nachdachte, desto klarer wurde mir: Es fehlt ein Buch der anderen Art. Eines über echte Geschäftssituationen aus der Perspektive der Führungskraft an der Spitze eines Unternehmens.

Über die Zeit habe ich schon so einigen Mist miterlebt und, zugegeben, auch selbst ab und an falsche Entscheidungen getroffen. Fehler sind unvermeidbar, doch sie sind eine gute Gelegenheit zu lernen, wie man die Dinge in Zukunft besser macht. Wichtig ist, dass man Fehler ausbügelt und dass sie sich im Idealfall nicht wiederholen. Ich selbst hatte zu Beginn meiner beruflichen Laufbahn als Manager das große Glück, in den »Genuss« eines Coachings und der sehr detaillierten Kritik seitens des Gesellschafters und der Geschäftsführung eines mittelständischen deutschen Familienunternehmens zu kommen. Die haben wirklich alles bis ins Kleinste zerlegt und geprüft, jedes Wort auf die Goldwaage gelegt, jeden Zahlendreher missbilligend kommentiert, jede Präsentation gnadenlos analysiert. Und da hörte es noch lange nicht auf: Auch zu meiner Kleidung, zu meiner Körpersprache und zu meinen Umgangsformen äußerten sie sich. Natürlich war zudem mein Fachwissen ein großes Thema, ebenso wie meine Kenntnisse bezüglich Marktwirtschaft, Politik und Betriebswirtschaftslehre – und wie ich im Vergleich zu meinen Kollegen abschnitt. Ich muss sagen, ich hatte schon immer ein gesundes Selbstbe-

wusstsein, und die Kritik wurde stets mit einer feinen Prise Humor verabreicht. Trotzdem muss man so etwas erst einmal schlucken, verdauen und anschließend in einem persönlichen, kontinuierlichen Verbesserungsprozess an sich als Manager arbeiten.

Eine wichtige Voraussetzung, um ein effektiver Manager zu werden, ist die Lust auf lebenslanges Lernen. Sind Sie bereit, jeden Tag etwas dazuzulernen? Das berufliche Umfeld verändert sich permanent und immer rasanter – und diese Veränderung muss als Chance wahrgenommen werden. 1980 habe ich als Lehrer auf der Schreibmaschine Matrizen beschriftet und mit Alkohol vervielfältigt. 1985 habe ich als Exportsachbearbeiter Telexe verschickt. 1989 bekam ich das erste schwere portable Autotelefon für den Einsatz im Osten und bald darauf einen Laptop – satte sechs Kilo schwer. Heute bearbeiten Erntemaschinen fahrerlos (!) riesige Felder und melden den Ernteerfolg online an den Landwirt. Sie sehen also: Change ist positiv! Für Sie als Manager heißt das: Sie brauchen Lernbereitschaft, Neugier und den Willen zur Veränderung. Wenn Sie diese Voraussetzungen mitbringen, sind Sie auf dem besten Weg, ein effektiver Manager zu werden.

Damit keine Missverständnisse aufkommen: Nicht alles habe ich kommentarlos »geschluckt«. Schon in der Schule und im Studium war ich autoritären Lehrern und Professoren zum Teil ein Dorn im Auge, da ich ein unbequemer, kritischer Widersacher sein konnte, der gerne laut und mehr als deutlich widersprochen hat. Das habe ich auch im Berufsleben solchen Chefs gegenüber getan. Teamorientierte Vorgesetzte hingegen habe ich tatkräftig unterstützt – durch hohe Leistungsbereitschaft und Engagement. War mein Chef ein Kontrollfreak, habe ich mich bemüht, sein Vertrauen in mich und meine Fähigkeiten zu stärken, indem ich meine Aufgaben mit höchster Präzision erledigte. So erarbeitete ich mir nach und nach mehr Freiraum. Den Austausch mit Experten und Fachleuten habe ich stets genutzt, um von ihnen zu lernen. Intriganten und »Kameradenschweine« habe ich zu demaskieren versucht und mit aller Kraft bekämpft, weil mit solchen Leuten effektives Arbeiten ein Ding der Unmöglichkeit ist.

Ich hatte gute, unterstützende Mentoren, habe stets dazugelernt und mich als Manager weiterentwickelt. Ich weiß, dass viele frischgebackene Manager dieses Glück nicht haben. Sie werden in eine Managementposition hineinbefördert – was an sich ja eine gute Sache ist –, werden dann aber mit der neu erworbenen Verantwortung alleingelassen. Manche meistern diesen Schubs ins kalte Wasser ganz gut, weil sie eine gute Vorbildung haben oder entsprechende Entwicklungsmaßnahmen in Form von Seminaren und Schulungen einfordern oder in Eigenregie besuchen. Andere wiederum sind mit der Situation vollkommen überfordert und brauchen dringend Anhaltspunkte, wie sie ihre Managementtätigkeit organisieren sollen. Daher ist es mir ein besonderes Anliegen, Managern auf allen Stufen der Hierarchie zu helfen, ihre Managerfähigkeiten zu schulen und effektiv einzusetzen. Ich will *Simply Management* einem breiteren Publikum vorstellen und ihnen zeigen, wie ein CEO zu denken und zu handeln.

Bei uns im Haus ist die englische Version von *Simply Management* sozusagen die Standardliteratur für Manager jeder Ebene, und anhand von Rollenspielen, Gruppendiskussionen und Ähnlichem schulen wir unsere Manager zudem intensiv. Für die Ausrichtung auf ein breiteres Publikum, also eine branchenübergreifende, internationale Leserschaft, wurde das Manuskript noch einmal grundlegend überarbeitet, aktualisiert und mit zahlreichen Tipps angereichert. Es hat somit einen weiteren Entwicklungsschritt erfolgreich durchlaufen. Die Folge: Jetzt können auch Sie von *Simply Management* profitieren, das durch anschauliche Praxisbeispiele den Managementalltag verdeutlicht und Ihnen die schlimmsten Stolperfallen aufzeigt. Legen Sie los!

## Der Erfolg eines Managers hängt vom Handeln ab

... und zwar im richtigen Bereich! Doch welche Aufgaben fallen wirklich in den Verantwortungsbereich eines Managers und welche beeinträchtigen eher seine Effektivität? Wie leistet er am besten einen Beitrag zu ge-

steigerter Produktivität und Rentabilität? Fakt ist: Manager, die nicht führen können, weil sie zu viel Zeit mit anderen Aufgaben verplempern, für die sie gar nicht zuständig sind beziehungsweise die sie an ihre Mitarbeiter delegieren sollten, hemmen die Produktivität. Geringere Produktivität bedeutet gleichzeitig eine geringere Rentabilität – und Sie wissen es selbst: Profit ist im Geschäftsleben nun einmal Trumpf.

Um effektiv zu handeln, stehen Ihnen diverse Managementinstrumente zur Verfügung. Das sind, neudeutsch ausgedrückt, Ihre »Tools«. Und wie es mit Werkzeugen eben so ist: Man braucht für bestimmte Aufgaben spezielle Werkzeuge. Es gibt keines, das immer hilft.

Wenn man sich das Management als Regelkreis vorstellt (siehe Abbildung 1), erkennt man, dass die relevanten Managementinstrumente ineinander greifen und dass der Mitarbeiter im Fokus steht. Das mag für Ma-



**Abbildung 1: Der Managementregelkreis**

nager, die denken, sie seien der Nabel der Welt, vielleicht ein kleiner Schock sein, aber es ist nun einmal so, dass sich der Manager nicht primär um sich selbst, sondern vielmehr um seine Mitarbeiter zu kümmern hat. Darauf läuft es hinaus. Damit meine ich nicht, dass Sie Ihre Mitarbeiter von heute an pampern und nur noch mit Samthandschuhen anfassen sollen. Mir geht es vielmehr darum, dass Sie bei Ihren Entscheidungen den einzelnen Mitarbeiter stets im Blick haben – und gleichzeitig das große Ganze, also das Wohl Ihrer Firma.

Die Voraussetzung für einen funktionierenden Managementregelkreis ist eine effektive Organisationsstruktur. Denn sie beinhaltet primär die Ergebnisverantwortung und die Entscheidungsgewalt – die beiden fundamentalen Funktionen eines effektiven Managements. Nur wenn die Mitarbeiter Klarheit haben, welches die Prozesse sind und wer was entscheidet, können sie Anweisungen annehmen und die gesetzten Ziele erreichen. Das Setzen von Zielen und die strategische Unternehmensplanung sind wiederum entscheidend für die Produktivität und die Rentabilität, denn kein Unternehmen kann Ergebnisse erzielen, wenn das Management diese beiden Instrumente nicht richtig einsetzt. Mitarbeiterentwicklung sowie Führung und Kontrolle sind die zentralen Instrumente jedes effektiven Managers, um den Erfolg von Zielen und Plänen zu messen und gegebenenfalls steuernd einzugreifen, sollte etwas aus dem Ruder laufen. Das wiederum erfordert Kommunikation und Motivation; sie sind der Kleber, der das gesamte Gefüge zusammenhält.

Fakt ist: Es gibt keine Managementtechnik, die auf alle Mitarbeiter oder alle Situationen gleichermaßen anwendbar ist. Das entscheidende Kriterium für die Auswahl des richtigen Managementinstruments ist die *Wirkung*, die Sie anstreben. Die Absicht ist also ausschlaggebend. Effektive Manager behalten immer ihre gewünschten Ziele im Kopf, denn dies ist der beste Weg, um die entsprechenden Ergebnisse zu erzielen.

Damit Sie sich die benötigten Informationen auch schnell und je nach Bedarf herauspicken können, hier eine kurze Übersicht über die Inhalte der einzelnen Kapitel von *Simply Management*.

- **Kapitel 1: Das Wesen des Managements.** Sie wurden in den Managerposten befördert und stehen nun vor völlig neuen Herausforderungen. Wie bringen Sie das alles bloß unter einen Hut? Delegieren heißt das Zauberwort, auch und gerade für diejenigen unter Ihnen, die zwar schon länger im Management tätig sind, aber irgendwie immer unter Volldampf stehen und geradewegs auf einen ausgewachsenen Burn-out zusteuern. Als Manager ist es Ihre Aufgabe, Mitarbeiter dazu zu bringen, Ziele zu erreichen. Dabei spielen Ihre emotionale Intelligenz, Ihre soziale Kompetenz sowie Ihre Vision und Ihr Charisma eine entscheidende Rolle: Welche Art von Führungspersönlichkeit wollen Sie sein und wie können Sie sich zu einem noch besseren, noch effektiveren Manager entwickeln? Haben Sie Ihre kulturellen Antennen bereits ausgebildet und ein gutes Händchen für High Potentials?
- **Kapitel 2: Planloses Herumeiern vs. strategische Planung.** Hier geht es darum, wie Sie strategisch planen und die Marschrichtung vorgeben. Nur wenn Sie einen Plan haben, können Ihre Mitarbeiter Sie tatkräftig unterstützen und das Unternehmen läuft in die richtige Richtung, statt gegen die Wand zu fahren. Pläne und Ziele sind sozusagen die Schritte, die Sie und Ihre Mitarbeiter gehen müssen, um die angestrebten Zielvorgaben zu erreichen. Doch wie geht man vor bei der strategischen Planung und bei der Festlegung von Zielen? Im Zentrum steht hier der Gruppenprozess. Denn nur wenn alle wissen, wohin die Reise gehen soll, und alle auf das Ziel eingeschworen sind, kann das Unternehmen als Ganzes erfolgreich sein. Erfahren Sie, warum die Zukunft bei der Zielsetzung immer Ihr wichtigster Motivator sein sollte!
- **Kapitel 3: Organisieren Sie schon oder wursteln Sie noch?** Es gibt viele Unternehmen, in denen weiß die eine Abteilung nicht, was die andere tut – und es interessiert sie auch nicht die Bohne. Jeder wursstelt vor sich hin, den Überblick hat aber keiner. Wie soll bei einem solchen Kuddelmuddel überhaupt etwas vorwärtsgehen? Ein Ding der Unmöglichkeit! Doch Sie als Manager tragen die Verantwortung,

dass in Ihrer Organisation alles so glatt wie möglich läuft, die Informationen fließen und jeder genau weiß, wer wofür zuständig ist.

- **Kapitel 4: Wie Sie Ihren Mitarbeitern zur Seite statt im Weg stehen.** Sie werden sehen, wenn Sie Ihren Mitarbeitern eine längere Leine lassen, werden die meisten von ihnen bessere Ergebnisse abliefern. Die wenigsten Leute brauchen eine Rundumbetreuung durch den Chef. Mal ganz abgesehen davon, dass Sie als Manager ganz andere Dinge zu tun haben, als sich detailliert um die Aufgaben Ihrer Mitarbeiter zu kümmern und sie zu kontrollieren. Verabschieden Sie sich vom Kontrollwahn zugunsten des Steuerungsrahmens. Was es damit auf sich hat, erfahren Sie in diesem Kapitel.
- **Kapitel 5: Wie Sie das Beste aus Ihren Mitarbeitern herauskitzeln.** Ihre Aufgabe als Manager ist es, Ihre Mitarbeiter dazu zu bringen, Höchstleistungen erbringen zu wollen. Doch um dies zu leisten, müssen sie nicht nur fordern, sondern auch entsprechend fördern. Entdecken Sie die verborgenen Potenziale Ihrer Mitarbeiter und helfen Sie ihnen, sich zu entwickeln, damit sie Ihnen im Gegenzug bei der Erreichung Ihrer Ziele helfen können. Je besser ein Mitarbeiter qualifiziert ist, desto mehr Verantwortung kann er übernehmen.
- **Kapitel 6: Das Wunder der Kommunikation und wie man sie effektiv gestaltet.** In der heutigen Zeit der Informationsüberflutung mit Echtzeitkommunikation an allen Ecken und Enden der Welt ist es nicht unbedingt leichter geworden, klar und unmissverständlich miteinander zu kommunizieren. Doch es ist für den Erfolg Ihres Unternehmens essenziell, dass Ihre Mitarbeiter untereinander und auch mit Ihnen in Kontakt stehen und sich rege austauschen. Dabei gibt es viele Tricks und Kniffe, die den Informationsaustausch fruchtbarer machen.
- **Kapitel 7: Warum Ihre Mitarbeiter so ticken, wie sie ticken, und wie Ihnen das weiterhilft.** Motivierte, engagierte Mitarbeiter, die mitdenken und sich einbringen – was will man mehr? Doch jeden

Menschen treiben andere Dinge im Leben an, jeder findet eine andere Motivation. Dieses Phänomen haben im Laufe der Zeit viele Wissenschaftler genauer untersucht: Warum verhalten sich Menschen so, wie sie sich verhalten? Was motiviert sie zum Beispiel bei der Arbeit? Entdecken Sie die gängigsten Motivationstheorien und finden Sie heraus, inwiefern Ihnen diese Erkenntnisse im Managementalltag nutzen können.

# 1 Das Wesen des Managements

Um zu verstehen, was es bedeutet, ein effektiver Manager zu sein, benötigen wir eine praktische, nützliche Definition des Begriffs »Management«. In einfachsten Worten bedeutet Management: »Mitarbeiter dazu bringen, Ziele zu erreichen.« Sie als Manager tun demnach, was immer nötig ist, um sicherzustellen, dass Ihre Mitarbeiter – und damit auch Ihre Organisation – bestimmte Ziele erreichen. Dazu muss es aber einen Plan geben, der festlegt, wer wofür verantwortlich ist, was man erreichen will und was bis wann zu tun ist. Anders ausgedrückt: Sie delegieren Aufgaben an Ihre Mitarbeiter und behalten im Blick, ob alles nach Plan läuft und ob die Deadlines eingehalten werden. Darüber hinaus sind Sie verantwortlich dafür, dass Ihre Mitarbeiter eine adäquate Förderung erhalten (Stichwort Mitarbeiterentwicklung, siehe Kapitel 5), denn Sie brauchen Mitarbeiter, die motiviert an die Arbeit gehen (mehr dazu in Kapitel 7).

## Vorturnen ist nicht Ihre Aufgabe!

In der Regel machen Manager Karriere, weil sie in ihrer Funktion und Fachverantwortung erfolgreich sind und solide Ergebnisse generiert haben. Als »Leader« ist Fachwissen dann allerdings weniger gefragt und veraltet zudem rasend schnell. Doch das ist vielen Managern leider nicht bewusst. Sie fühlen sich in ihrem Fachgebiet extrem wohl und gehen als überengagierte Mikromanager ihren Mitarbeitern bald auf die Nerven, weil sie der Versuchung erliegen, diesen immer wieder etwas vorzuturnen. Das ist aber keine Managementaufgabe. Im Gegenteil: Managen heißt, Ergebnisse *durch* Mitarbeiter zu generieren. Gefragt sind daher

echte Delegation und die Schaffung einer Unternehmenskultur, welche die Motivation der Mitarbeiter fördert. Die emotionale Intelligenz des Managers, also seine soziale Kompetenz, sowie seine Vision und sein Charisma sind hierfür extrem wichtig. Doch nicht wenige Manager überschätzen sich und pflegen eine selbstbewusste Aura, die einem Faktencheck in vielen Fällen leider nicht standhält.

In meiner beruflichen Laufbahn bin ich des Öfteren an Chefs geraten, die meiner Meinung nach ziemlich überflüssig waren, weil sie Prozesse komplizierter, Entscheidungen langsamer und die Ergebnisse schlechter machten. Solche Typen kennen Sie sicher auch aus eigener Erfahrung, oder? Das wollte ich selbst natürlich unbedingt anders machen! Gute Manager reden nicht permanent und sie stellen sich nicht in den Mittelpunkt. Sie hören vor allen Dingen gut zu.

Denken Sie daran: Gute und richtige Entscheidungen werden da gefällt, wo die Kompetenz sitzt: am Computer, am Band, nah am Kunden.

## Neuer Posten – geänderte Aufgaben

Egal ob Sie Softwareentwickler, Verkäufer, Ingenieur, Marketingprofi, Beschaffungsspezialist oder Buchhalter sind: Als frischgebackener Manager wurden Sie in Ihren neuen Posten befördert, *eben weil* Sie in Ihrem jeweiligen Bereich so extrem erfolgreich waren. Klare Sache, das haben Sie sicher verdient, herzlichen Glückwunsch! Doch nun stehen Sie plötzlich vor ganz neuen Herausforderungen wie etwa Mitarbeiterführung und -entwicklung, Koordination von Aufgaben, strategischen Entscheidungen et cetera – also klassischen Managementaufgaben, mit denen Sie bisher herzlich wenig am Hut hatten. Die Angst vor dem Scheitern ist groß, in manchen Fällen durchaus zu Recht: Denn der bisherige Erfolg als Experte führt nicht automatisch zum Erfolg als Manager – das muss ich ganz klar betonen.

Ohne entsprechende Vorbereitung, Schulung und Entwicklung verliert das Unternehmen sogar in zweierlei Hinsicht: Erstens geht ihm ein hervorragender Experte verloren und zweitens bekommt die Firma einen Manager, der keinen Plan hat, was er da eigentlich tut.

Wie lässt sich ein solches Desaster am besten vermeiden? Bei Beförderungen sollten meiner Meinung nach folgende Kriterien gelten:

- Mitarbeiter sollten für ausgezeichnete Leistungen belohnt werden, keine Frage. Aber ohne angemessene Schulung sollten sie auf keinen Fall zum Manager befördert werden. Das hat noch nie einen guten Manager hervorgebracht und wird es auch nie! Daher müssen im Unternehmen Möglichkeiten zur Schulung geschaffen werden, zum Beispiel mit Mentoring-Programmen – oder Sie schicken Ihre frisch beförderten Managementneulinge auf entsprechende Seminare, um sie auf die kommenden Herausforderungen vorzubereiten.
- Eine Beförderung kann nicht die Lösung für eine unzureichende Besetzung oder eine unangemessene Arbeitslast des Managements sein. Expertenaufgaben sind fair und angemessen aufzuteilen, und das Management trägt die Verantwortung dafür, Probleme so zu lösen, dass es allen Mitarbeitern und dem Unternehmen am besten dient.
- Im Management sollten Beförderungen ausschließlich auf Basis der erbrachten Leistung erfolgen. Denn Mitarbeiter, die nur deshalb Karriere machen, weil sie ihren Vorgesetzten immer zustimmen und nach dem Mund reden, bringen das Unternehmen nicht weiter. Der besonders in Familienunternehmen gern gesehene vorauseilende Gehorsam ist eine weitverbreitete Krankheit. Manager brauchen intelligente und kritische Mitarbeiter, die gelernt haben, mit Rückgrat ihre Position zu begründen und zu vertreten. Mit anderen Worten: Kriecher sind out!

Jeder Experte, der in die Managementebene und damit in einen anderen Verantwortungsbereich befördert wird, muss sich eine entscheidende

Frage stellen und diese ehrlich für sich beantworten: Bin ich bereit, einen (mehr oder weniger großen) Teil meiner früheren Aktivitäten aufzugeben – und zwar komplett? Das kann schon ein großes Opfer sein, denn im eigenen Spezialgebiet fühlt man sich wohl, da ist man zu Hause.

Klar, als engagierter Mitarbeiter möchte man vorankommen, die Karriereleiter erklimmen, und es ist schmeichelhaft, wenn das Unternehmen diese Bemühungen bemerkt, die erbrachte Leistung anerkennt und mit einer Beförderung belohnt. Doch ohne die erforderliche Managementschulung wird daraus oft genug eine Bestrafung und der unvorbereitete frischgebackene Manager ist zum Scheitern verurteilt. Entweder kommt er mit der zusätzlichen Arbeitsbelastung nicht klar, wenn er seine Expertenaufgaben nicht loslassen kann, oder er bringt doch irgendwie alles unter einen Hut, überarbeitet sich dabei aber dauerhaft dermaßen, dass er irgendwann erschöpft und ausgebrannt endet. Die Folge: ineffektives Management. Das ist nicht gut – nicht für den Manager, nicht für die Mitarbeiter und auch nicht für das Unternehmen. Ich betone es gerne noch einmal: Es liegt in der Verantwortung des Managers, Mitarbeiter zu schulen (Stichwort Mitarbeiterentwicklung!), bevor er Verantwortlichkeiten auf einen zum Manager beförderten Mitarbeiter überträgt.

### **Alles eine Frage der Zeit(einteilung)**

Alle Manager – unabhängig von der Managementebene, auf der sie sich befinden – haben zwei wesentliche Verantwortungsbereiche: Managementaufgaben und Expertenaufgaben. Das bedeutet, dass Sie Ihre Arbeitszeit angemessen zwischen diesen Bereichen aufteilen müssen. Dabei gilt: Der wesentliche Beitrag von Managern zur Produktivität ist immer die Fokussierung auf Managementaufgaben bei gleichzeitiger Delegation von Expertenaufgaben (siehe Abbildung 2). Je höher Sie auf der Managementkarriereleiter klettern, desto weiter entfernen Sie sich von Ihren Expertenaufgaben, da Ihre Managementaufgaben entsprechend zunehmen.