

**Ein Gratis Service von WIETASCH & Partner - Impulse für Führungskräfte- Newsletter Nr. 11/05**

***Was nicht im Personalakt steht –  
Gibt es Geheimnisse wirksamer Menschen?  
Was ist richtiges und gutes Management? (Prof. Dr. F. Malik)***

**Sehr geehrte Frau Wietasch,**

nachdem die New Economy Bubble geplatzt ist mit ihren Übertreibungen, Illusionen und Fälschungen, lauten die häufigste Frage, die sich Führungskräfte in Unternehmen, Banken, Versicherungen, Investmentfirmen, Medien derzeit stellen: Hätten wir das nicht schon viel früher erkennen müssen? Wie kann man frühzeitig erkennen, wie sich Führungskräfte in kritischen Situationen verhalten, ob sie das Richtige tun? Ob sie effektiv sind.

**Was nicht im Personalakt steht.**

### **1. Schlüsselfragen**

*Kaiser Wilhelm II. berief Albert Ballin als Berater zu sich und fragte ihn: „Was ist das Wichtigste, was ich zu beachten habe, wenn ich jemanden in eine Schlüsselposition bringen möchte?“*

*Ballin antwortete: „Können Sie diesem Menschen vertrauen, würden Sie Ihren Sohn für ihn arbeiten lassen?“*

Sobald sie jemanden in eine Schlüsselposition bringen, können sie ihn nicht mehr kontrollieren und es ist die Frage, ob sie ihm vertrauen können. Können sie ihm ein bestimmtes Projekt anvertrauen; Können sie ihm Mitarbeiter anvertrauen? Können sie ihm ihr Geld anvertrauen?

Peter F. Drucker (2004, S. 229) sagt, die Schlüsselfragen seien am Ende immer:

- a) **kann ich ihr oder ihm als Person trauen?**
- b) **Wird sie oder er schlechte Nachrichten rechtzeitig mitteilen?**
- c) **Wenn die Dinge nicht gut laufen, wird sie/er Bücher frisieren?**
- d) **Wird diese Führungskraft zu mir kommen und es mir sagen, wenn es das Beste ist, das Projekt einzustellen oder die Niederlassung zu schließen?**
- e) **Kann ich ihr vertrauen, dass sie die Geschäfte so führt, dass es im Interesse des Unternehmens ist?**

### **2. Das Geheimnis wirksamer Führungskräfte**

Worauf muss man achten, wenn man unwirksame Führungskräfte von wirksamen unterscheiden will? Worauf kommt es an?

Wirksame Führungskräfte erkennen wir nicht an ihren Eigenschaften und Persönlichkeitszügen. Manche sind introvertiert, wortkarg. Andere sind extrovertiert, redselig, brauchen das Bad in der

Menge und können gar nicht genug davon kriegen. Manche sind laut, andere sind eher still. Manche sind öffentlichkeitsscheu und zurückhaltend, andere treten gern auf und lassen sich beklatschen. Die Persönlichkeiten, Eigenschaften, Merkmale und psychologischen Kennzeichen sind grundverschieden. Wer wirksame Führungskräfte von unwirksamen unterscheiden will, darf die Aufmerksamkeit nicht darauf richten, welche Persönlichkeit sie haben. Worauf es ankommt, ist, **wie sie handeln**, was sie tun in einer bestimmten Situation. **Die Fokussierung auf das, was Führungskräfte tun**, anstatt auf die Persönlichkeit, stützt sich nicht nur auf das Werk von **Peter Drucker**, sondern auch auf Forschungsergebnisse von Jim Collins (2001) sowie auf das Werk von **Fredmund Malik**.

### 3. Acht Schritte zur Wirksamkeit

What makes an effective executive? Unter diesem Titel definiert Peter Drucker (2004, S. 9-23, 225-234) acht Handlungsmuster, Praktiken, die wirksame von unwirksamen Führungskräften trennscharf unterscheiden. Er nennt sie auch die acht Kardinaltugenden.

#### Wirksame Führungskräfte stellen als erstes die Fragen:

1. **Was muss getan werden?**
2. Was ist **das Richtige** für **dieses Unternehmen**?
3. Entwickeln **einen Aktionsplan**, geleitet von der Frage: Welchen **Beitrag** sollte das **Unternehmen in den nächsten zwei Jahren von mir erwarten**? Wo liegen meine Prioritäten?
4. Wie hält er es mit der **Verantwortung für Entscheidungen**?
5. Übernimmt er die **Verantwortung für die Information der Mitarbeiter** und der Öffentlichkeit?
6. **Konzentriert** er sich **auf Chancen** statt auf Schwierigkeiten?
7. Macht er **Meetings produktiv**?
8. Denkt und handelt er nach dem **Prinzip „Wir“** oder „Ich“?

#### 3.1. Was muss getan werden?

Wirksame Führungskräfte fragen „Was ist zu tun?“ und nicht etwa: „Was möchte ich tun?“ Einen hohen Grad an Wirksamkeit erreicht nur, wer die Frage stellt, was getan werden muss, danach die Prioritäten setzt und diese konsequent einhält. Zum Beispiel fragte sich **Jack Welch als CEO von General Electric alle fünf Jahre**: Was ist jetzt zu tun? Welche der damit verbundenen Aufgaben passt am besten zu mir? Auf diese Aufgabe hat er sich konzentriert, während er die anderen Aufgaben entsprechend delegierte. Denn auch das macht eine effektive Führungskraft aus, dass sie gar nicht erst versucht, Dinge zu tun, die andere viel besser machen.

#### 3.2. Was ist das Richtige für das Unternehmen?

Wirksame Führungskräfte erkennt man daran, dass sie sich **nicht** nur fragen: Was ist gut für die Eigentümer, oder was ist gut für die Mitarbeiter? Was ist gut für die Aktionäre, oder was ist gut für uns Führungskräfte, sondern sie sehen das ganze und fragen: „**Was ist richtig für das Unternehmen?**“ Wenn etwas gut für das Unternehmen ist, heißt es noch nicht, dass auch die richtigen Dinge getan werden. Auch gute Führungskräfte sind Menschen und entsprechend anfällig für Fehleinschätzungen und Eigennutz. Die Frage jedoch gar nicht zu stellen, kommt einer Garantie für falsches Handeln gleich.

Zum Beispiel hätte Enron trotz der Plünderungen durch seine Top-Manager überleben können. Was das Unternehmen ruinierte, war vielmehr, dass sich dort niemand fragte: „*Was ist gut für Enron? Stattdessen frage das Top-Management nur: Was ist gut für den Aktienkurs?*“

### 3.3. Aktionsplan: Beitrag und Hindernisse

Sie haben einen Aktionsplan und fragen: Welchen Beitrag soll das Unternehmen in den nächsten zwei Jahren von mir erwarten? Mit welchen Hindernissen muss ich rechnen?

Ein **Aktionsplan** muss klare Vorgaben machen über die Ergebnisse. Aber ein Aktionsplan ist eine **Absichtserklärung**, er darf nicht zur **Zwangsjacke** werden. Im Gegenteil, je erfolgreicher ein Aktionsplan ist, umso häufiger wird er geändert. Mit jedem **Erfolg** ergeben sich nämlich neue **Chancen**, die nach einer Planänderung verlangen. Dasselbe gilt auch für **Misserfolge**, für **Veränderungen** im Umfeld, Veränderungen im Markt und für personelle Veränderungen im Unternehmen. Alle diese Veränderungen verlangen nach einem **Überdenken und Überarbeiten des Plans**. Wer den Aktionsplan nicht immer wieder auf die Ereignisse hin systematisch überprüft und revidiert, kann nicht entscheiden, welche Ereignisse wirklich von Belang sind und welche nicht, er verliert die Kontrolle. So werden Führungskräfte zu Gefangenen der Ereignisse.

### 3.4. Verantwortung für Entscheidungen

Auf dem Weg vom Plan zum effektiven Handeln (TUN) unterscheiden sich wirksame Führungskräfte von unwirksamen. Sie wissen, dass keine Entscheidung wirklich getroffen wurde, solange sie nicht den Namen desjenigen enthält, der für die Umsetzung und Fristeneinhaltung verantwortlich ist; zuerst wer, dann was. Die Entscheidung muss auch die Namen derjenigen enthalten, die von der Entscheidung betroffen sind und entsprechend informiert sein müssen. Gute Führungskräfte **korrigieren** inadäquate und **falsche Entscheidungen**, noch bevor sie wirklich Schaden anrichten.

Wirksame Führungskräfte unterscheiden sich von den unwirksamen dadurch, dass sie auch ihre Personalentscheidungen nach Ablauf von sechs bis neun Monaten überprüfen. Sollten bis dahin die erwarteten Ergebnisse ausbleiben, sagen sie nicht etwa: Diese Person leistet nicht genug! Sondern sie sagen: Ich habe einen Fehler gemacht mit dieser Beförderung oder mit dieser Platzierung. Dann korrigieren sie die **Fehlbesetzung** und **blockieren** nicht wichtige Posten durch Leute, die ihren Aufgaben dort nicht gewachsen sind.

Zum Beispiel hat Peter Drucke seine eigene Produktivität enorm gesteigert durch **die Feedback-Analyse**. Vor jeder großen Entscheidung hat er aufgeschrieben, **welches Ergebnis er erwartet**. Nach neun bis zwölf Monaten hat er **das Ergebnis** festgehalten, **das tatsächlich eingetreten** ist. Aus der **Diskrepanz** zwischen dem erwarteten und dem tatsächlich eingetretenen Resultat hat Peter Drucker erfahren, was er gut kann, was er richtig beurteilt hat; und er hat erfahren, was er nicht kann oder noch lernen muss. So hat er auch seinen **Realitätssinn** für das Umfeld geschärft.

### 3.5. Verantwortung für die Information

Wirksame Führungskräfte übernehmen die Verantwortung für die Kommunikation. Sie sorgen dafür, dass sowohl ihr Aktionsplan als auch ihr Informationsbedarf von allen verstanden wird. *Welche Informationen braucht Herr X., Frau Y.? Welche Informationen brauchen die anderen von mir, um ihre Arbeit machen zu können? Welche Informationen brauche ich von ihnen, damit ich meine Aufgabe erfüllen kann?*

Unwirksame Führungskräfte sind der irrigen Ansicht, dass sie es Computerspezialisten und anderen Leuten überlassen können, für den Informationsfluss zu sorgen. Dementsprechend bekommen sie eine enorme Menge an Daten, die sie nicht brauchen und mit denen sie nichts anfangen können.

### 3.6. Konzentration auf Chancen statt auf Probleme

**Wirksame Führungskräfte konzentrieren sich auf Chancen, nicht auf Schwierigkeiten.**

Natürlich müssen Probleme angegangen und dürfen nicht unter den Teppich gekehrt werden. Aber gute Führungskräfte sind systematisch auf der Suche nach Veränderungen, innerhalb und außerhalb des Unternehmens und fragen, wie sie diese Veränderungen für das Unternehmen nutzen können. Sie sorgen dafür, dass die Chancen von den Problemen nicht überschwemmt werden und **setzen die besten** und leistungsstärksten **Leute auf Chancen an, nicht auf Probleme.**

Zum Beispiel stellt Peter Drucker der Personalabteilung die Aufgabe, **zwei Listen** anzufertigen. Die eine sollte Chancen aufzählen, die sich dem Unternehmen bieten, die andere sollte die leistungsstärksten Personen im Unternehmen auflisten; dann werden den Chancen die Leute zugeordnet, die sich für ihre Nutzung am besten eignen.

### 3.7. **Produktive Meetings**

Damit ein Meeting produktiv wird, braucht es viel Selbstdisziplin und Methode. Wirksame Führungskräfte fragen: *Welche Art Meeting ist angemessen für diese Aufgabe?* Wer alle Sorten von Meetings miteinander vermischt, untergräbt seine eigene Wirksamkeit und die Wirksamkeit seiner Mitarbeiter. Die Produktivität von Meetings hängt auch davon ab, wie konsequent das Ende eingeleitet wird und dass man immer wieder auf die Ergebnisse abgehaltener Sitzungen zurückkommt. Dokumentation und Protokollieren sowie Festlegung der Verantwortlichkeiten und Nachverfolgung sind wichtig.

### 3.8. **„Wir“ oder „Ich“?**

Für das Soziale Verhalten wirksamer Führungskräfte gibt es nur zwei Regeln nach Peter F. Drucker, die müssen allerdings strengstens befolgt werden: Erstens, wirksame Führungskräfte denken und handeln nicht „Ich“, sondern „Wir“. Zweitens, sie sind die Ersten, die zuhören und die Letzten, die reden. So verdienen sie sich das Vertrauen ihrer Mitarbeiter, eine unverzichtbare Voraussetzung für wirksames Management.

### **Zusammenfassend also:**

Um es noch einmal zu betonen: Gute Führungskräfte unterscheiden sich erheblich in ihren Persönlichkeiten, Stärken und Schwächen, Werten und Überzeugungen. Sie haben nichts weiter gemein, als dass sie effektiv arbeiten, eben das Richtige tun. Es mag Führungskräfte geben, die schon als effektive Manager auf die Welt kommen. Doch die Nachfrage ist viel zu groß, als dass sie allein aus dem naturgegebenen Vorrat von „Napoleons“ gedeckt werden könnte. Effektivität ist eine Disziplin, die man lernen muss. Und diese Disziplin ist für jede Führungskraft auf jeder Ebene dieselbe, vom kleinen Abteilungsleiter bis hin zum CEO. Eine Führungskraft zu sein ist kein Privileg, sondern eine Verpflichtung. Und die **oberste** Verpflichtung dabei ist die zur **Effektivität.**

### **Unser Slogan des Monats:**

**„Es kommt nicht darauf an, die Dinge richtig zu tun,  
sondern die richtigen Dinge zu tun“**

Wir wünschen weiterhin alles Gute und einen erfolgreichen November.

Viel Glück!

**Barbara Wietasch und das  
WIETASCH & Partner-Team**

PS: Schenken macht Spaß und ist einer der wichtigsten Motivatoren. Wie wäre es, wenn Sie diesen News-Letter einem Freund oder einem Mitarbeiter bzw. Kollegen weiterempfehlen würden? Wir und bestimmt auch Sie oder er würden sich freuen. Schreiben Sie einfach eine e-mail an [barbara.wietasch@aon.at](mailto:barbara.wietasch@aon.at) mit den Adressen, die Sie überraschen möchten.

Falls Sie diesen News-Letter nicht mehr abonnieren möchten, schreiben Sie uns bitte auch diesbezüglich eine e-mail, wir werden dann unsere Datenbank entsprechend ändern.

Wenn Sie **Anregungen, Kritik oder Lob** haben, schreiben Sie uns dies bitte auch. Wir freuen uns über jede Nachricht.