

Management- Fragen (Mag. Johannes Schwarz)

GRUNDLAGEN 3

1. Warum muss Management gelernt werden?	3
2. Wie kann man Management lernen?	3
3. Wie soll man die Leistung eines Managers beurteilen?	3
4. Welche Rolle spielen Faktoren wie hart arbeiten, Stress ertragen, sich anstrengen?	3
5. Wie kommt man zur „Konzentration auf das Wesentliche“?	3
6. Ziele: soll sie ein Manager mit Mitarbeitern vereinbaren oder ihnen Ziele vorgeben?	3
7. Wie sollten Ziele formuliert sein?	4
8. Worauf sollte ein Manager bei der Festlegung der eigenen Ziele achten?	4
9. Ist es sinnvoll, Ziele schriftlich zu definieren?	4
10. Wonach soll ein Manager seine Mitarbeiter beurteilen und wie soll er danach handeln?	4
11. Wie weit ist die Leistung eines Managers von der Qualität seiner Mitarbeiter abhängig?	4
12. Ist es nicht viel einfacher, Spitzenleute zu suchen, die von selbst gute Leistungen erbringen wollen?	5
13. Wo sehen Manager ihre größten Probleme?	5
14. Wie wichtig ist für ein Unternehmen die Rekrutierung und Ausbildung von Managern?	5
15. Muss ein Manager Tag und Nacht arbeiten?	5
16. Soll ein Unternehmer oder Manager Aufgaben aus dem Tagesgeschäft übernehmen?	5
17. Warum muss man bei wachsenden Unternehmen besonders viel delegieren?	5
18. Wie viele Aufgaben soll ein Manager selbst durchführen? Welche?	6
19. Welche 3 Fragen helfen, sich von Aufgaben zu entlasten?	6
20. Wie wichtig ist im Management der Umgang mit Mitarbeitern?	6
21. Wie organisiert ein Manager seine eigene Arbeit, um glaubhaft zu wirken?	6
22. Wie viel sollte ein Manager repräsentieren?	6
23. Wie viel PR ist sinnvoll?	6
24. Muss ein Manager immer als "Strahlemann" wirken?	6
25. Wie wichtig ist positives Denken? Wie kann man sich selbst dazu erziehen?	7
26. Welche 3 Unternehmensziele sollte ein Unternehmen verfolgen?	7
27. Warum sind Innovationen für die Stabilität eines Unternehmens zwingend erforderlich?	7
28. Worauf ist bei einer Änderung der Strategie zu achten?	7
29. Wie kann ein Manager Mitbewerber und Märkte beobachten ?	7
30. Braucht ein Manager Kundenkontakt ?	8
31. Muss ein Manager Zahlen kennen und sich mit Controlling befassen?	8
32. Für welche Kennzahlen soll ein Manager verantwortlich sein?	8
33. Wie entsteht ein „informeller Führer“ und wie geht man als Manager vor?	8

ENTSCHEIDEN 8

34. Was ist das oberste Prinzip für einen Manager im Umgang mit Menschen?	8
35. Warum sollte ein Manager stets seine eigenen Motive hinterfragen?	8
36. Welche Bedeutung haben „geheime Spielregeln“ und wie erkennt man diese?	9
37. Welche vier Punkte sind bei Entscheidungen besonders zu beachten?	9
38. Wie lange soll man mit Entscheidungen warten?	9
39. Wann soll sich ein Manager mit seinen Entscheidungen ausreichend Zeit lassen?	9
40. Welche Entscheidungen haben besondere Folgewirkungen?	9
41. Welche Rolle spielt Intuition?	9
42. Welche Rolle spielt Sympathie bei Personalentscheidungen?	10
43. Soll man allein entscheiden oder andere einbeziehen?	10
44. Soll man Kompromisse eingehen?	10
45. Warum soll man Alternativen suchen, bevor man sich entscheidet?	10
46. Welche Alternative darf bei Entscheidungen nicht vergessen werden?	10
47. Wie kommt man von der Entscheidung zur Realisierung?	10
48. Soll man getroffene Entscheidungen schriftlich bekannt geben?	10
49. Mit welcher Reaktion ist bei der Mitteilung von überraschenden Entscheidungen zu rechnen?	10
50. Wie erkennt man, wann man ein Kritikgespräch führen sollte?	11
51. Welche Fehler passieren, wenn ein Manager beliebt sein will?	11
52. Welche Fehler passieren, wenn ein Manager wichtig sein will?	11
53. Wie erzieht man Mitarbeiter zur Selbständigkeit?	11
54. Wie geht man mit Intriganten um?	12
55. Wie verhindert man, dass geschickte Mitarbeiter Regelungen für eigene Zwecke missbrauchen?	12

56. Warum sollte ein Manager stets im Rahmen der Gesetze bleiben?.....	12
<u>ORGANISIEREN UND DELEGIEREN</u>	<u>12</u>
57. Welche ist die richtige Organisationsstruktur?	12
58. Sind Konflikte an Schnittstellen ein Zeichen schlechter Strukturen?.....	12
59. Sollen Abteilungen als Teile einer Organisation unterschiedliche Ziele haben?	12
60. Wie erreicht man eine stabile Ablauforganisation?	12
61. Welche Fragen sollten bei jeder Aufgabe gestellt werden?	13
62. Wie setzt man Prioritäten richtig?.....	13
63. Wie sichert man Effektivität?	13
64. Wie soll man vorgehen, wenn man eine Aufgabe delegieren möchte?	13
65. Wie kann man Entscheidungen in Standardsituationen delegieren?	13
66. In welchen Situationen sollte man Entscheidungen eher nicht delegieren?	13
67. Welche Entscheidungsbereiche sind Quellen von Macht und daher mit Bedacht zu vergeben?.....	13
68. Welche Gefahr besteht bei Assistenten- Positionen?	13
69. Wie entwickelt man mittleres Management?	14
70. Soll man sich um schwache oder kritische Mitarbeiter besonders kümmern?	14
71. Soll man in ähnlichen Situationen immer gleich handeln?.....	14
<u>KONTROLLIEREN</u>	<u>14</u>
72. Warum Kontrolle?	14
73. Warum wird Kontrolle oft vernachlässigt?	14
74. In welchen Fällen ist Nachfassen als Kontrolle erforderlich?.....	14
75. Wie fasst man richtig nach?.....	15
76. Wo hilft ein 4 Augen Prinzip?	15
77. Bedeutet Kontrolle nicht Mangel an Vertrauen?	15
78. Wie weitgehend sollten Kontrollen gehen?	15
79. Welche Bedeutung hat „Management by Walking around?“.....	15
80. Wie bringt man chaotische Mitarbeiter dazu, dass sie sich besser organisieren?	15
<u>REKRUTIERUNG UND UMGANG MIT MITARBEITERN.....</u>	<u>16</u>
81. Kann man gute Mitarbeiter bei der Rekrutierung erkennen?	16
82. Welche Frage hilft bei der Auswahl von Führungskräften?.....	16
83. Welche Punkte gehören in jede Arbeitsvereinbarung?	16
84. Wie soll man Mitarbeiter einsetzen?.....	16
85. Wie geht man vor, wenn für eine bestimmte Stelle kein geeigneter Mitarbeiter zu finden ist?	16
86. Wie erkennt man die Stärken eines Mitarbeiters?.....	16
87. Soll jemand immer für Aufgaben eingesetzt werden, die seiner größten Stärke entsprechen?	17
88. Welche Bedeutung hat die Intelligenz eines Mitarbeiters?.....	17
89. Wie führt man intelligente Mitarbeiter?.....	17
90. Welche Unternehmenskultur ist anzustreben?	17
91. Ist ein kooperativer Führungsstil besser als ein autoritärer?	17
92. Ist es wesentlich, wie rasch die Leute arbeiten?.....	17
93. Wie erwirbt ein Manager Vertrauen?.....	17
94. Wie wichtig ist Vertrauen der Mitarbeiter in den Manager aus Sicht eines Unternehmens?	18
95. Woran erkennt man eine gesunde, kundenorientierter Unternehmenskultur?.....	18
96. Muss Arbeit Spaß und Freude machen? Wie wichtig ist Glück?	18
97. Soll man Mitarbeiter loben?	18
98. Darf man Mitarbeiter überlasten?	18
99. Unter welchen Umständen kann man Einstellungen von Menschen ändern?	18
100. Kann man Gewohnheiten und Verhaltensweisen ändern?	19
101. Wie erreicht man bei Mitarbeitern eine offenere und flexiblere Sichtweise?	19
102. Sollen Mitarbeiter Überstunden machen?.....	19
103. Wann ist Outsourcing sinnvoll?.....	19
104. Wie viele Besprechungen, Sitzungen oder Meetings soll man halten?	19
105. Wer soll Protokolle verfassen.....	19
106. Wie geht man mit Mitarbeitern um, die immer wieder erklären, warum etwas nicht geht?	20
<u>FAMILIENUNTERNEHMEN</u>	<u>20</u>
107. Welches oberste Prinzip sollte in allen Bereichen von Familienunternehmen angewandt werden?	20
108. Welche Wertesysteme müssen bei Familienunternehmen bewusst gemacht und getrennt werden?.....	20
109. Wie sollen Nachfolger in den Betrieb einsteigen?	20

110. Welcher Interessenskonflikt besteht in Familienunternehmen bei der Definition der Unternehmensstrategie?	20
111. Dauerbrenner Spesen?	21
112. Warum ist ein Fremdmanager oft sinnvoll?	21

Grundlagen

1. Warum muss Management gelernt werden?

Management umfasst Aufgaben, die weder in der Schule noch in einer Berufsausbildung vermittelt werden. Diese Aufgaben sind für normal talentierte Menschen wie ein Handwerk erlernbar. Viele Führungskräfte scheitern an ihrer Aufgabe bloß deshalb, weil sie diese nie erlernt haben.

2. Wie kann man Management lernen?

Um Management zu lernen, ist es erforderlich, die Grundlagen zu kennen, um planbare Aufgaben gestalten und das eigene Verhalten daran überprüfen zu können. Das betrifft vor allem grundlegende Punkte und Standardsituationen. Den Rest macht Erfahrung.

3. Wie soll man die Leistung eines Managers beurteilen?

In erster Linie kommt es auf die Resultate an, für die der Manager verantwortlich ist. Als Manager beweist er seine Qualitäten aber erst dann, wenn er dafür sorgt, dass seine Mitarbeiter diese Leistungen erbringen, und nicht er selbst.

4. Welche Rolle spielen Faktoren wie hart arbeiten, Stress ertragen, sich anstrengen?

Bei diesen Punkten handelt es sich meist um Voraussetzungen, aber eben nicht Resultate. Theoretisch kann es vorkommen, dass jemand die Voraussetzungen nicht erfüllt, aber Resultate bringt. Viel häufiger ist jedoch der Fall, dass jemand alle diese Voraussetzungen bestens erfüllt, aber dennoch keine Ziele erreicht. Gerade in diesem Fall ist es wichtig, klar darzustellen, dass es eben auf die Resultate ankommt.

5. Wie kommt man zur „Konzentration auf das Wesentliche“?

Hier gibt es eine Antwort für grundsätzliche und eine andere für spezielle Situationen: für grundsätzliche Fragen sollte ein Unternehmer die kritischen Erfolgsfaktoren kennen, auf die es ankommt, um in der Branche und im jeweiligen Bereich erfolgreich zu sein, und dafür sorgen, dass in diesen kritischen Erfolgsfaktoren überdurchschnittliche Leistungen erbracht werden. In speziellen Situationen sollte sich ein guter Manager kurz zurück lehnen, die Sache aus der Vogelperspektive betrachten, und sich drei Fragen stellen: „Ist die Sache wesentlich?“, „Welches Ziel soll erreicht werden?“ und „Was ist hier dafür wesentlich?“ Effektive Manager konzentrieren sich auf die wesentlichen Punkte, während sich weniger effektive von persönlichen Motiven leiten lassen (wichtig/bedeutend sein, beliebt sein, interessantes tun). Ein berühmtes Beispiel aus der Literatur schildert, dass ein Großkonzern trotz bester Marketingbemühungen eine bestimmte Tiernahrung nicht vermarkten konnte, bis sie durch einen Portier dahinter kamen, dass die Hunde das Futter nicht fressen.

6. Ziele: soll sie ein Manager mit Mitarbeitern vereinbaren oder ihnen Ziele vorgeben?

Ein Manager soll dafür sorgen, dass überhaupt Ziele vorhanden sind, aber nicht zu viele und nur dort, wo es sinnvoll ist. Ob die Ziele vorgegeben oder vereinbart werden, hängt von der Situation, von der Qualifikation der Mitarbeiter und von der

Unternehmenskultur ab. Wenn Mitarbeiter einbezogen werden, ist zu berücksichtigen, dass sie legitimer Weise auch ihre eigenen Interessen verfolgen, besonders dann, wenn ein Teil ihrer Entlohnung von der Erreichung dieser Ziele abhängt. Bei Prämien sind die Betroffenen interessiert, das Ziel leicht erreichen zu können. Umgekehrt neigen Personen, die um Budgets verhandeln, dazu, sehr optimistisch zu planen, um die Budgets zu erhalten. Verkäufer planen nicht selten aus Optimismus heraus eher unrealistisch hoch. Im Zweifel sollte ein Manager die Vorschläge von Mitarbeitern korrigieren oder Ziele vorgeben.

7. *Wie sollten Ziele formuliert sein?*

Kurz und einfach. Sie sollten darstellen, was genau erreicht werden soll, bis wann, und welche Person dafür verantwortlich ist (Empfehlung: immer nur eine Person).

8. *Worauf sollte ein Manager bei der Festlegung der eigenen Ziele achten?*

Auf Kompetenzen, personelle, finanzielle und sonstige Ressourcen und auf Vereinbarungen, die das Umfeld betreffen. Beispielsweise erreicht ein Verkaufsleiter seine Ziele leichter, wenn das Unternehmen seine Aktivitäten mit umfassendem Marketing unterstützt und wenn kurze Lieferzeiten möglich sind. Oft sind Kompetenzen im Unternehmen wesentlich wie z.B. das Recht, Rabatte zu verhandeln oder Aufträge in der Produktion vorzuziehen. Ein Einkäufer kann besser Preise verhandeln, wenn er längere Lieferzeiten akzeptieren oder Waren anderer Qualität beschaffen kann. Wenn ein Manager befürchten muss, dass seine besten Mitarbeiter befördert werden, so wird es ihm schwer fallen, mit neuen Leuten die Ergebnisse zu halten.

9. *Ist es sinnvoll, Ziele schriftlich zu definieren?*

Ja, denn eine schriftliche Darstellung der Ziele und der Rahmenbedingungen, die dabei angenommen wurden, schafft bei späteren Diskussionen Klarheit und hilft, den Interpretationsspielraum einzuengen. Dazu gehört bei Kennzahlen deren Definition (z.B. gilt der verrechnete oder der vom Kunden bezahlte Umsatz), bei Sonderfällen (z.B. Rahmenaufträge im Verkauf, die über die Periode hinausgehen) deren Anrechnung zur Zielerreichung.

10. *Wonach soll ein Manager seine Mitarbeiter beurteilen und wie soll er danach handeln?*

Die Beurteilung erfolgt in zwei Dimensionen: Leistung und Werte. Im Optimalfall stimmen beide, und wenn beide nicht passen, sollte man sich rasch von diesem Mitarbeiter trennen. Wenn die Werte stimmen, die Leistung aber nicht, ist Nachschulung oder Versetzung sinnvoll. Der schwierigste Fall tritt ein, wenn die Leistung passt, aber die Werte nicht: besteht dieser Zustand länger, sollte man sich von diesem Mitarbeiter möglichst trennen. Ein fauler Apfel verdirbt einen ganzen Korb.

11. *Wie weit ist die Leistung eines Managers von der Qualität seiner Mitarbeiter abhängig?*

Natürlich gilt, je besser die Mitarbeiter, desto eher gute Leistungen. Manager stehen hier oft im Spannungsfeld, da sie ihre Mitarbeiter nicht immer selbst aussuchen können und manchmal nicht über entsprechende Budgets verfügen. Gutes Management bedeutet aber auch, Spitzenleistungen mit normalen Leuten zu erbringen

12. *Ist es nicht viel einfacher, Spitzenleute zu suchen, die von selbst gute Leistungen erbringen wollen?*

Spitzenleute findet man nur selten und meist nur sehr teuer. Auch entwickeln sich Spitzenleute rasch weiter und das bedeutet für den Manager, dass diese rasch wieder neue Aufgaben erhalten müssen, befördert werden oder das Unternehmen wechseln. Dann sollte er die gleichen Leistungen weiter erbringen, mit anderen, neuen, normalen Kräften.

13. *Wo sehen Manager ihre größten Probleme?*

Befragungen ergeben, dass das größte Problem der Umgang mit dem Chef, mit der Geschäftsleitung oder mit anderen Managern bereitet, manchmal wird ein Großteil der Zeit darauf verwendet, firmenintern geschickt zu verhandeln. Ein kluger Manager weiß daher, dass seine Ergebnisse und seine Karriere nicht nur davon abhängen, wie er seine Mitarbeiter führt, sondern auch davon, wie er unternehmensintern seine Interessen verfolgt und wie er mit anderen Managern umgeht.

14. *Wie wichtig ist für ein Unternehmen die Rekrutierung und Ausbildung von Managern?*

Meist wird intern befördert, besonders in kleinen und mittleren Unternehmen. Das bedeutet, dass jemand zunächst für eine durchführende Aufgabe rekrutiert wird und erst später befördert. Daher spielen zum Zeitpunkt der Einstellung eher fachliche Qualifikationen eine Rolle. Später braucht man jemanden als Führungskraft und dann sucht man jemanden aus der Mannschaft, der diese Aufgabe übernimmt (finden sich keine Personen mit Potential intern, sollte jemand von außen rekrutiert werden). Da dieser Mitarbeiter niemals managen gelernt hat, muss er entsprechend geschult werden, und zwar bevor die Person eine Führungsaufgabe übernimmt.

15. *Muss ein Manager Tag und Nacht arbeiten?*

Die Frage hängt vom Umfeld und den Zielen ab. Wesentlich ist, wie man von bloßer Arbeit zur Leistung kommt, also von Anstrengung zu Resultaten. Was zählt, ist die Wirksamkeit.

16. *Soll ein Unternehmer oder Manager Aufgaben aus dem Tagesgeschäft übernehmen?*

In einigen Fällen, vor allem in kleineren Unternehmen, übernehmen Manager auch Sachaufgaben. Dabei handelt es sich in der Regel um Aufgaben aus dem betrieblichen Alltag, wie Verkauf, Einkauf oder Produktion. Wenn dann besondere Ereignisse eintreten, liegt der Betrieb lahm. Beispielsweise kommt es vor, dass ein Großkunde Insolvenz anmeldet, das Unternehmen ist davon getroffen, der Unternehmer verhandelt nun laufend mit Banken und es bleibt keine Zeit für das Tagesgeschäft. Daher gelten folgende Regeln: erstens darf ein Manager Aufgaben aus dem Tagesgeschäft nur so weit wahrnehmen, dass ausreichend Zeit bleibt, um die wesentlichen Aufgaben im Management zu erfüllen. Zweitens: für jede Aufgabe aus dem Tagesgeschäft sollte es einen Stellvertreter geben, damit dieser im Notfall einspringen kann.

17. *Warum muss man bei wachsenden Unternehmen besonders viel delegieren?*

Wenn Unternehmen wachsen, steigt die Komplexität und die Menge der Aufgaben für das Management steigt überproportional an. Wer hier nicht bestehende Aufgaben delegiert, nimmt immer mehr Arbeit auf sich bis es dann einmal nicht mehr geht. Im

Zuge einer Überlastung werden die wichtigen Aufgaben übersehen und es entsteht dem Unternehmen ein Schaden.

18. *Wie viele Aufgaben soll ein Manager selbst durchführen? Welche?*

Jedenfalls sollte sich ein Manager auf Weniges, und zwar das Wesentliche konzentrieren. Welche Aufgaben das sind, hängt vom Unternehmen, der Funktion und der Situation ab.

19. *Welche 3 Fragen helfen, sich von Aufgaben zu entlasten?*

Die erste Frage: „Wer kann das machen- zumindest auf Sicht“ (eventuell: „Was passiert, wenn diese Person das falsch macht“)

Die zweite Frage ist: „Was passiert, wenn das niemand mehr macht“ (kurzfristig oder auch langfristig?)

Daraus ergibt sich die dritte und entscheidende Frage: „Welche Aufgaben sollte ich nicht mehr durchführen?“ Hier muss sich der Manager ein Ziel setzen, mit Umsetzungsplan und systematischer Selbstkontrolle.

20. *Wie wichtig ist im Management der Umgang mit Mitarbeitern?*

Der Umgang mit Mitarbeitern, oft als "Führung" bezeichnet, ist eine wichtige Aufgabe, jedoch nur eine von vielen. Management darf nicht „psychologisiert“, also ausschließlich als Kunst der Menschenführung verstanden werden, wie es einige einschlägige Berater versuchen.

21. *Wie organisiert ein Manager seine eigene Arbeit, um glaubhaft zu wirken?*

Will ein Manager glaubhaft sein, muss er sicherstellen, dass alle wissen, dass offene Punkte nicht vergessen werden. Deshalb ist ein Kalender und ein wasserdichtes System zur Wiedervorlage erforderlich. Gute Manager gehen offenen Punkten ständig nach.

22. *Wie viel sollte ein Manager repräsentieren?*

Das hängt von der Art seines Geschäfts ab. In den meisten Fällen ist es nützlich, im Lauf der Jahre ein Netzwerk an Kontakten aufzubauen, damit man später einmal weiss, wen man fragen kann.

23. *Wie viel PR ist sinnvoll?*

Wenn die PR ein Schlüssel- Erfolgsfaktor ist, wird sich der gekonnte Umgang mit den Medien kaum vermeiden lassen. PR braucht klare Ziele und ist auf den Nutzen des Unternehmens zu fokussieren. Gelegentlich werden zu Recht Maßnahmen getroffen, um zu verhindern, dass ein Manager auf Kosten der Firma mit persönlicher PR seinen persönlichen Marktwert steigert, um bei der Verhandlung für die Verlängerung seines Vertrags eine starke Position zu haben. Eitelkeit sollte auf keinen Fall das Primärmotiv für PR sein, und erst recht sollte man sich nicht von den Erfolgsgeschichten blenden lassen, die von der eigenen PR in die Medien gebracht wurden.

24. *Muss ein Manager immer als "Strahlemann" wirken?*

Dieser Punkt wird von Autoren und Beratern häufig übertrieben und gilt eher für Manager großer Konzerne, die nur hin und wieder Kontakt zu Mitarbeitern haben. Ist hingegen ein Manager oder Unternehmer dauernd in Kontakt zu seinen Mitarbeitern, kommt es auf die täglichen Entscheidungen, auf seine Glaubwürdigkeit und Inhalte im Alltag an, weniger auf dynamischen Gang, modische Kleidung und strahlendes Lächeln. Natürlich sollte ein Manager nicht durch sein Äußeres eine Geisteshaltung kommunizieren, die im Widerspruch zur Zielsetzung des Unternehmens steht.

25. *Wie wichtig ist positives Denken? Wie kann man sich selbst dazu erziehen?*

Ein Manager soll positiv an die Dinge herangehen, bis zu einem gewissen Grad muss er sogar positiv denken, bei Problemen Zuversicht ausstrahlen und nicht zu viel vor seinen Mitarbeitern jammern. Natürlich ist hier nicht eine Art weltfremder Optimismus gefragt, eher eine authentische Haltung „Wir schaffen das“. Jesus hat Petrus als Oberhaupt der Kirche eingesetzt mit den Worten: „Du bist Petrus, das ist der Fels, und auf diesem Felsen werde ich meine Kirche bauen....“. Zu positivem Denken erzieht sich ein Manager, indem er auf seine innere Stimme achtet, wenn Veränderungen, eigene Gedanken oder Ideen von Mitarbeitern beurteilt werden. Hier sollte der erste Gedanke „Warum nicht?“ im Sinne von „ja, warum sollten wir das denn nicht machen“ sein, und nicht „Warum nicht?“ im Sinne von „das geht sicher nicht“.

26. *Welche 3 Unternehmensziele sollte ein Unternehmen verfolgen?*

Ertrag, Liquidität und Stabilität. Letzteres wird oft vergessen, dazu gehören auch Innovationen.

27. *Warum sind Innovationen für die Stabilität eines Unternehmens zwingend erforderlich?*

Im Umfeld von Unternehmen finden technische, gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Entwicklungen statt. Daher ändern sich die Bedürfnisse der Kunden und die Struktur der Märkte, Produkte unterliegen einem Lebenszyklus. Dies bedeutet aber nicht nur Gefahren, sondern auch Chancen, gute Geschäftsmöglichkeiten zu finden. Ein treffender Vergleich zeigt Märkte mit ihrem Lebenszyklen als eine lange Rolltreppe, die bergab führt, und vergleicht Unternehmen mit Personen, die auf dieser Rolltreppe in die Gegenrichtung bergauf laufen. Wer stehen bleibt, fällt zurück, wer aber rascher ist als der Markt, kommt immer weiter voran.

28. *Worauf ist bei einer Änderung der Strategie zu achten?*

Durch Änderungen des Umfelds, im Betrieb oder durch Wahrnehmung von Chancen wird es erforderlich, die Strategie des Unternehmens entsprechend zu modifizieren. Dabei ändern sich jedoch auch die Erfordernisse an die Organisation und die Qualifikationen der Mitarbeiter. Daher sind einerseits Maßnahmen zur Qualifikation sinnvoll- andererseits müssen oft Kompetenzen und Verantwortungen neu verteilt werden. Das erfordert taktisch kluges Vorgehen und vorbereitete Kommunikation, da betroffene Mitarbeiter sich ungerecht behandelt fühlen, wenn sie zu den Besten gehörten und ihre Ziele stets erreicht haben.

29. *Wie kann ein Manager Mitbewerber und Märkte beobachten ?*

Durch das Internet bietet sich Unternehmen die Chance, ohne großen Aufwand die Angebote anderer zu beobachten und das eigene Angebot anzupassen. Im Internet findet man zwar meist nur Standardpreise, dafür aber viele Informationen über das Sortiment der Mitbewerber und die dazu passenden Argumente. Ein Manager sollte daher die Homepages der wichtigsten Mitbewerber kennen und periodisch auf Änderungen durchsehen (lassen), um Tendenzen im Angebot anderer frühzeitig zu erkennen. Besonders interessant ist das Angebot von besonders erfolgreichen oder besonders schnell wachsenden Unternehmen im In- oder Ausland, die mit dem eigenen vergleichbar sind. Was machen die anders ?

30. Braucht ein Manager Kundenkontakt ?

Langfristig wahrscheinlich schon: wer abseits vom Geschehen ist und bleibt, verliert das Gespür für Entwicklungen. Das betrifft Nähe zu Kunden und Mitarbeitern, aber auch für die Entwicklung von Ländern.

31. Muss ein Manager Zahlen kennen und sich mit Controlling befassen?

Ein Manager muss kein Controlling- Fachmann sein, aber in jeder Position ist es sinnvoll, die Grundlagen der Betriebswirtschaft zu kennen. Zahlen bilden schließlich tatsächliche Gegebenheiten ab und auch Ergebnisse werden letztlich in Zahlen gemessen. Ein Manager, der sich zumindest halbwegs mit Zahlen auskennt, kann die Konsequenzen seiner Entscheidungen besser vorhersehen.

32. Für welche Kennzahlen soll ein Manager verantwortlich sein?

Auf jeden Fall für jene Kennzahlen, die den Erfolg in seinem Verantwortungsbereich zeigen. Dazu gehören auch zwei Kennzahlen, die die Personalsituation betreffen: zum einen den „Head Count“ also die Anzahl Personen pro Leistungseinheit, zum anderen die Personalkosten. Dabei sind Teilzeitkräfte auf Vollzeit umzurechnen, Leihpersonal und Outsourcing entsprechend zu berücksichtigen. Nur wenn diese Kennzahlen laufend erhoben werden, ist es möglich, sofortige Anpassungen vorzunehmen. Basis für die Anpassungen ist nicht der Output der letzten Periode, sondern der geplante Output oder der Auftragsstand, der ja die Periode nach der Anpassung betrifft.

33. Wie entsteht ein „informeller Führer“ und wie geht man als Manager vor?

In Gruppen bestehen vor allem drei Bedürfnisse: nach Expertenwissen, nach emotionaler Führung und nach Strukturierung. Wenn eine Führungskraft einen dieser Faktoren vernachlässigt, bildet sich auf dieser Ebene ein informeller Führer. Die Lösung besteht nicht darin, den informellen Führer zu bekämpfen oder vor der Gruppe als „Machtstreber“ bloßzustellen. Nicht der informelle Führer ist das Problem, sondern das unbefriedigte Gruppenbedürfnis, das er vertritt. Daher ist dieses Defizit zu beseitigen, sei es selbst oder durch die Beziehung anderer.

Entscheiden

34. Was ist das oberste Prinzip für einen Manager im Umgang mit Menschen?

Die Frage „Was wird belohnt?“. Ein Verhalten, das verstärkt wird, wird wiederholt. Wenn ein Manager in seinem Handeln und Entscheiden Ergebnisse belohnt, werden sich diese einstellen, belohnt er hingegen – oft unbewusst- andere Dinge, verstärkt er diese. Beispiele sind Pünktlichkeit, Kleidungsstil, Anwesenheit auch abends, bestimmter Umgang mit dem Manager, kommt nie mit Problemen etc. Im Zuge einer Entscheidung ist die Frage, was belohnt wird, von großer Bedeutung: welches Verhalten will ich haben, welches belohne ich tatsächlich?

35. Warum sollte ein Manager stets seine eigenen Motive hinterfragen?

Jeder Manager folgt bei seinen Entscheidungen auch unbewussten Motiven. In den meisten Fällen sind das „beliebt sein wollen“, „wichtig sein wollen“, Ehrgeiz, aber auch Aspekte in Zusammenhang mit Sympathien und Weltanschauungen. Effektives Management bedeutet jedoch, Ziele zu erreichen. Unbewusste Motive können daher Fehlentscheidungen nach sich ziehen.

36. Welche Bedeutung haben „geheime Spielregeln“ und wie erkennt man diese?

Organisationen lernen und werden durch Verhalten der Manager und deren Entscheidungen geprägt. Die Mitarbeiter richten ihr eigenes Verhalten danach aus, daher sind sie wichtig und prägen die Firmenkultur. Am besten erfährt man diese „geheimen Spielregeln“, wenn man die Mitarbeiter fragt, welche Geschichten so im Unternehmen über den Manager erzählt werden, und diese auswertet. Eine geheime Spielregel kann beispielsweise darin bestehen, dass er in Sitzungen professionell wirken möchte und Aufgaben im Bilderbuchstil verteilt, später aber selten nachfasst und es akzeptiert, wenn die Aufgaben nicht erfüllt werden. Die Mitarbeiter werden daher in Sitzungen eifrig wirken und einen guten Eindruck machen, später werden sie wenig umsetzen.

37. Welche vier Punkte sind bei Entscheidungen besonders zu beachten?

Erstens, nicht nur auf Meinungen hören, sondern Fakten suchen
Zweitens, alle Seiten anhören, bevor man sich festlegt
Drittens, die Interessenslagen aller Beteiligten beachten
Viertens, auf die Folgewirkungen einer Entscheidung achten, insbesondere wie lange man daran gebunden ist.

38. Wie lange soll man mit Entscheidungen warten?

Einige Manager entscheiden „superschnell“ und revidieren dann oft die Entscheidung. Dahinter steht der Wunsch, die Dinge hinter sich zu bringen und einem Klischee-Managerbild nachzukommen. Auf der anderen Seite gibt es Manager, die Entscheidungen hinausschieben, da sie beim Nachdenken mögliche Probleme erkennen und/ oder sich scheuen, Verantwortung zu übernehmen (solche Leute gehören eigentlich nicht ins Management). Ein kluger Manager versucht, in einem sinnvollen Zeitraum Informationen zu erhalten, die ihm ein ausreichendes Bild verschaffen, dann trifft er zügig die Entscheidung. Ist es in einer angemessenen Zeit nicht möglich, ausreichend Informationen zu erhalten, so trifft er eine Entscheidung eben bei Unsicherheit nach bestmöglichem Gewissen, aber er wartet nicht weiter zu.

39. Wann soll sich ein Manager mit seinen Entscheidungen ausreichend Zeit lassen?

Immer dann, wenn die Entscheidung Folgewirkungen hat, da Folgewirkungen multiplizierte Kosten bedeuten können. Wer beispielsweise einem Mitarbeiter gewährt, sich an einem Fenstertag frei zu nehmen, muss damit rechnen, dass dieser und andere Mitarbeiter eine Dauerregelung zu etablieren versuchen, indem sie beim nächsten Mal an diesen Fall erinnern. Dagegen hilft, die Sache zu überdenken, sie glaubwürdig als Ausnahme darzustellen oder eine neue Regelung nur für einen bestimmten Zeitraum versuchsweise einzuführen.

40. Welche Entscheidungen haben besondere Folgewirkungen?

Folgewirkungen haben alle Entscheidungen, die das Unternehmen langfristig binden, dazu gehören neben den üblichen Dingen (Investitionen, Rekrutierung von Mitarbeitern etc.) fast alle Entscheidungen, die Personalfragen und Kompetenzen betreffen, aber auch Preise und Konditionen von Kunden. Folgewirkungen haben daher insbesondere personelle Angelegenheiten wie freie Tage, Gehaltserhöhungen, Überstundengenehmigung, Prämien, Kompetenzzuteilungen.

41. Welche Rolle spielt Intuition?

Man kann sie haben, aber man soll sich nicht auf sie verlassen. Gefühle haben unterschiedliche Ursachen, man kann also zufällig richtig liegen, aber auch Irrtümern

unterliegen. Auch wenn man manchmal richtig gelegen ist, so weiß man doch nie, ob gerade jetzt das Gefühl nicht trügt.

42. Welche Rolle spielt Sympathie bei Personalentscheidungen?

Man sollte sich nicht von ihr leiten lassen. Umgekehrt gibt es Menschen, mit denen man absolut nicht kann, und auf Sicht gesehen sollte man diese so einsetzen, dass man nicht laufenden Kontakt halten muss.

43. Soll man allein entscheiden oder andere einbeziehen?

Gerade dort, wo bei mehreren Personen unterschiedliches Wissen vorhanden ist und wo es bei der Realisierung auf die Zusammenarbeit ankommt, ist es wesentlich, die Meinungen der Betroffenen zu hören. Einbeziehen heißt aber nicht abstimmen. Entscheiden muss derjenige, der für die Resultate verantwortlich ist, und dabei sollte nicht der Konsens, sondern die Erreichung der Ziele im Vordergrund stehen.

44. Soll man Kompromisse eingehen?

Ohne Kompromisse geht es selten, aber sie werden oft zu früh angestrebt, wenn nicht das Ziel sondern Harmoniestreben dominiert.

45. Warum soll man Alternativen suchen, bevor man sich entscheidet?

Das unbewusste Verhalten besteht darin, sich für die erste brauchbare Lösung zu entscheiden, die dem Anspruchsniveau gerecht wird. Diese ist nicht immer die beste. Außerdem stellt sich oft erst bei längerem Nachdenken heraus, dass noch weitere Aspekte in die Entscheidung einfließen.

46. Welche Alternative darf bei Entscheidungen nicht vergessen werden?

Der Status Quo, denn auch das ist eine Möglichkeit, und zwar jene, die man sowohl aktiv treffen kann, als auch jene, die sich automatisch ergibt, wenn man keine Entscheidung trifft. Gerade dort, wo es um Kosten geht, hat der Status Quo teure Folgen, denn wenn eine kostensparende Investition oder eine Personalanpassung hinausgeschoben wird, laufen die Kosten weiter, Tag für Tag.

47. Wie kommt man von der Entscheidung zur Realisierung?

Genau betrachtet handelt es sich bei einer Entscheidung nur um ein Vorhaben, eigentlich geht es um die Umsetzung und diese sollte zeitlich definiert werden. Dazu wird in den meisten Fällen die Mitarbeit anderer nötig sein. Darum ist es bedeutend, das Verhalten jener zu beachten, die zur „unterlegenen Minderheit“ gehören, zweckorientiert zu kommunizieren und offene Punkte konsequent nachzufassen.

48. Soll man getroffene Entscheidungen schriftlich bekannt geben?

In manchen Situationen ist es menschlicher, den Leuten die Dinge persönlich zu sagen. Dennoch ist es sinnvoll, danach die Entscheidung schriftlich (z.B. per internem Mail), und zwar eindeutig formuliert zu bestätigen. Damit kann sie später belegt werden, wird nicht in unerwünschter Weise uminterpretiert, oft sind damit auch die Grundlagen, unter denen die Entscheidung getroffen wurde, dokumentiert.

49. Mit welcher Reaktion ist bei der Mitteilung von überraschenden Entscheidungen zu rechnen?

Vor allem negative Nachrichten können vom Verstand nicht sofort richtig verarbeitet werden. Auch bei Vorschlägen kommt es daher zu Blockaden. Diese äußern sich in

Reaktionen wie „das geht nicht“, „das haben wir immer schon so gemacht“, „das haben wir schon einmal versucht“ etc. Erst mit der Zeit wird der Gedanke vertraut und erst dann ist mit kooperativem Verhalten zu rechnen. Daher sollte man als Manager in derartigen Fällen planen, welche Inhalte man in welchen Intervallen kommuniziert und wie oft man sie erklärt und wiederholt, damit sie akzeptiert werden. Übrigens: ebenso wichtig ist es, sich bewusst zu sein, dass man selbst bei schlechten Nachrichten ebenso in Versuchung gerät, zu mauern.

50. *Wie erkennt man, wann man ein Kritikgespräch führen sollte?*

Nach einem unzumutbaren Verhalten des Mitarbeiters kann man zwei Fragen stellen: „Kann er nicht oder will er nicht?“ Kann er nicht, sind Qualifikationsmaßnahmen erforderlich, eventuell andere Maßnahmen (Versetzung, Trennung) je nach Aufgabe. Will der Mitarbeiter nicht, sollte eine zweite Frage folgen: „Wer hat jetzt das Problem, die Firma oder der Mitarbeiter?“ Hat der Mitarbeiter ein Problem, hilft Ansprechen und Zuhören. Hat allerdings die Firma das Problem, so liegt meist ein Konflikt unterschiedlicher Interessenslagen vor und erfordert Klarstellung im Kritikgespräch.

51. *Welche Fehler passieren, wenn ein Manager beliebt sein will?*

Es kommt zum Versuch, sich mit seinen Mitarbeitern zu solidarisieren. Vor allem junge Unternehmer und Manager streben manchmal danach, „Kumpel zu sein“ (statt Chef). Sie scheuen sich, Entscheidungen gegen die Interessen bestimmter Mitarbeiter zu treffen, Gehaltsverhandlungen effektiv zu führen und auf Produktivität zu achten. Oft wird die Kontrolle vernachlässigt, bei wiederholtem Fehlverhalten scheut sich der Manager, konsequent zu handeln. Hin und wieder kommt es vor, dass wichtige, aber unangenehme Aufgaben von den Mitarbeitern einfach nicht durchgeführt werden, weil sie lieber andere (angenehme und interessante) Dinge machen. Letztlich kommt es fast immer zu überhöhten Kosten, mangelhafter Produktivität und unregelmäßigen Strukturen.

52. *Welche Fehler passieren, wenn ein Manager wichtig sein will?*

Neben der Wirkung auf die Mitarbeiter, die bald bemerken, dass sie ihm Bedeutung verschaffen (statt ihre Aufgaben wirksam erledigen) müssen, um weiter zu kommen, kommt es häufig zu teuren Investitionen und unrentablen Geschäften. Manager, die wichtig sein wollen, umgeben sich mit Symbolen, die ihnen Bedeutung verschaffen, wie teure Firmenwagen, Firmengebäude, Büroeinrichtung etc., natürlich sind diese alle scheinbar logisch begründbar. Strebt jemand nach regionaler Anerkennung, werden in wirtschaftlich nicht vertretbarer Weise diverse Vereine unterstützt und Funktionärsaufgaben übernommen, Zeit und Geld fehlen im Betrieb. Wer wiederum in Branchenkreisen oder Fachkreisen nach Anerkennung strebt, investiert in Maschinen und Anlagen, deren Leistungsfähigkeit den Bedarf um ein Vielfaches übersteigt. Strebt jemand nach wissenschaftlicher Bedeutung, werden übermäßige Mittel in die Forschung investiert und oft bleibt der Verkauf auf der Strecke.

53. *Wie erzieht man Mitarbeiter zur Selbständigkeit?*

Wenn die Mitarbeiter mit einem Problem oder einer Frage kommen, fragt man Sie „Was schlagen Sie vor?“ Dann lernen sie, dass sie keine Antwort ohne Vorschlag erhalten. Die Vorschläge werden immer besser und mit der Zeit können sie selbst entscheiden. Mittelfristig entwickelt man Mitarbeiter, wenn man ihnen eigene Aufgaben überträgt.

54. *Wie geht man mit Intriganten um?*

Wenn es möglich ist, sollte man sich von ihnen rasch trennen. Man statuiert damit ein Exempel.

55. *Wie verhindert man, dass geschickte Mitarbeiter Regelungen für eigene Zwecke missbrauchen?*

Man kann eine generelle Regelung treffen, ähnlich dem Steuerrecht: wenn jemand eine Gestaltungsmöglichkeit des Privatrechts ausschließlich oder vorwiegend zu dem Zweck nutzt, um Steuern zu vermeiden, so wird er von der Finanzbehörde so gestellt, als hätte er eine herkömmliche Gestaltungsmöglichkeit gewählt. Wenn jemand eine firmeninterne Regelung so nutzt, dass ihm gegen die Interessen des Unternehmens ein Vorteil entsteht, so sollte er so gestellt werden, wie er behandelt worden wäre, wenn er die Regelungen normal genutzt hätte.

56. *Warum sollte ein Manager stets im Rahmen der Gesetze bleiben?*

Ist das nicht der Fall, entstehen teure Abhängigkeiten und zusätzliche Risiken durch Mitwisser. Das kommt in der Regel teurer als beispielsweise Steuern. Außerdem besteht nur geringes Vertrauen der Mitarbeiter in die Integrität des Managers.

Organisieren und delegieren

57. *Welche ist die richtige Organisationsstruktur?*

Bei dieser Frage handelt es sich um ein Dauerproblem. Jede Form der Strukturierung von Unternehmen hat seine Vorteile, Nachteile und Konflikte, bei Änderungen kommen wieder neue Aspekte ins Spiel. Dennoch muss die Struktur laufend an geänderte Bedingungen angepasst werden, damit das Unternehmen optimal arbeitet.

58. *Sind Konflikte an Schnittstellen ein Zeichen schlechter Strukturen?*

Treten an den Grenzen von Abteilungen zu viele Reibungsverluste auf, ist das oft nicht ein Problem der Unternehmenskultur, sondern der Organisation, weil Abteilungen nicht dem Prozessverlauf entsprechen (ein regelmäßiger Prozess verläuft durch mehrere Abteilungen mit unterschiedlichen Zielsetzungen)

59. *Sollen Abteilungen als Teile einer Organisation unterschiedliche Ziele haben?*

Bestimmte gegensätzliche Interessenslagen liegen in der Natur der Sache. So wird ein Einkauf gern preiswertere Ware bestellen, der Produktionsleiter jedoch Ware bevorzugen, die leicht zu verarbeiten ist. Ein Verkäufer erzielt mehr Umsatz, wenn er den Kunden mitteilen kann, dass alle Waren auf Lager liegen, während ein Lagerleiter die Aufgabe hat, das Lager gering zu halten. Grundsätzlich sind solche Gegenpole sinnvoll, sie dürfen jedoch nicht das Unternehmen lahm legen. Letztlich sind alle Organisationsformen von Kompromissen begleitet.

60. *Wie erreicht man eine stabile Ablauforganisation?*

Gegen Ausfälle gesichert ist der Ablauf dann, wenn er in wesentlichen Zügen schriftlich definiert ist, wenn Ablagen und Daten transparent geordnet sind und wenn für jede Aufgabe eine zweite Person soweit grundlegend Bescheid weiß, dass sie im Notfall rasch eingearbeitet werden kann. Dieser zusätzliche Aufwand rechnet sich, denn es kann mehr delegiert werden, bei Ausfall einer Person entsteht kein Schaden und man ist von einzelnen Personen nicht abhängig.

61. Welche Fragen sollten bei jeder Aufgabe gestellt werden?

Ist das wirklich erforderlich? Was passiert, wenn das nicht oder nicht mehr gemacht wird? Wenn es nicht überhaupt aufgelassen werden kann, wie kann es mit den geringsten Kosten durchgeführt werden? Meist wird nämlich nur die Frage gestellt, was noch zusätzlich getan werden soll, aber es ist genauso ein Ziel, etwas nicht mehr zu tun.

62. Wie setzt man Prioritäten richtig?

Wichtig vor dringlich (nicht: interessantes zuerst). Zusätzlich sollte man laufend die Entscheidung treffen, bestimmte Aufgaben gar nicht zu erledigen, auch wenn es in den Fingern juckt (z.B. ein langes Schreiben, das ein abgewiesener Bewerber in aggressivem Stil verfasst hat, detailliert beantworten)

63. Wie sichert man Effektivität?

Effektive Manager konzentrieren sich auf eine kleine Zahl von Schwerpunkten, die sie sorgfältig auswählen. Sie sind wirksam, nicht bloß geschäftig und betriebsam. Bei geistigen Aufgaben (z.B. dem Durchdenken von Entscheidungen, Erstellen von Verträgen etc.) verschaffen sie sich Zeitblöcke, in denen sie diese ungestört ohne Unterbrechung fertig stellen können. Umgekehrt scheitern viele Manager an Zersplitterung.

64. Wie soll man vorgehen, wenn man eine Aufgabe delegieren möchte?

Wer eine Aufgabe durchführt, muss dafür qualifiziert sein. Aufgaben werden am besten übertragen, indem man sie zuerst vorzeigt, während man dazu erklärt, und dann so lange unter Beobachtung durchführen lässt, bis man sicher ist, dass der Mitarbeiter die Aufgabe in Zukunft allein lösen kann. Das erfordert Zeit, aber lohnt sich.

65. Wie kann man Entscheidungen in Standardsituationen delegieren?

Ein Manager kann eine Entscheidung treffen und für wiederkehrende Situationen eine Richtlinie definieren. Sobald die Mitarbeiter auf diese Richtlinie eingeschult sind, können sie im Rahmen der Vorgaben eigenständig entscheiden.

66. In welchen Situationen sollte man Entscheidungen eher nicht delegieren?

wenn eine Entscheidung besonders schwierig ist, wenn sie das Unternehmen gefährden kann oder wenn andere Interessenslagen bestehen, etwa bei Gehalts- und Kompetenzfragen.

67. Welche Entscheidungsbereiche sind Quellen von Macht und daher mit Bedacht zu vergeben?

Machtquellen sind Zugang zu Informationen und Verteilung von Ressourcen, denn beides wird oft für die Verfolgung eigener Interessen genutzt. Ein guter Manager ist sich daher stets bewusst, wem er diese Dinge delegiert, und welchen Entscheidungsspielraum er dabei lässt.

68. Welche Gefahr besteht bei Assistenten- Positionen?

Derartige Positionen verleihen Macht ohne Verantwortung, das verleitet zur Sorglosigkeit und korrumpiert. Manchmal betrifft das auch eine Sekretärin oder ein Familienmitglied. Gerade bei solchen Positionen sind Aufgaben und Zuständigkeiten eindeutig zu klären und allen Beteiligten bekannt zu geben.

69. *Wie entwickelt man mittleres Management?*

Auch bei Managern ist stets mit Fehlern zu rechnen. Oft handelt es sich um Fehler im Umgang mit Mitarbeitern, die nicht mehr umkehrbar sind. Als höherer Manager hat man im Zweifel dem Manager die Stange zu halten. Damit dieser aber gezwungen ist, seine Leute entsprechend zu fordern, statt sich beliebt zu machen und ihnen die Stange zu halten, ist es oft sinnvoll, mittelmäßige Mitarbeiter von oben her „hinauszubomben“.

70. *Soll man sich um schwache oder kritische Mitarbeiter besonders kümmern?*

Betreuungszeit ist ein Kostenfaktor, Managementzeit ist kostbar, und die Regel für die wirtschaftlich optimale Einteilung knapper Ressourcen lautet Deckungsbeitrag pro Einheit des Engpasses. Üblicher Weise kann ein Manager bessere Resultate erzielen, wenn er sich um die breite Masse der Leistungsträger kümmert. Ein Manager darf nicht seine humanistischen Bedürfnisse in den Vordergrund stellen und einen großen Teil der Zeit einem dauerhaft schwierigen oder schwachen Mitarbeiter widmen.

71. *Soll man in ähnlichen Situationen immer gleich handeln?*

Im Grunde genommen schon, jedoch sollte man gegenüber bestimmten Personen Maßnahmen, die nicht wirksam waren, nicht wiederholen, sonst wiederholt sich nur, dass keine Ergebnisse erreicht werden. Gute Manager analysieren die Gründe und ändern die Maßnahme, damit die Ziele erreicht werden.

Kontrollieren

72. *Warum Kontrolle?*

Erstens, um sicherzustellen, dass Entscheidungen auch ausgeführt werden. Diese Kontrolle geschieht vor allem durch lückenloses Nachfassen, um das Verhalten zu steuern.

Zweitens, um sicherzustellen, dass es zu keinen Unregelmäßigkeiten kommt. Hier sind vorbeugende Maßnahmen erforderlich, die Gelegenheiten verhindern und die Durchführung erschweren. Die meisten Menschen sind grundsätzlich ehrlich, einige geraten aber durch verschiedenste Umstände (auch unverschuldet) in eine Notsituation, und gerade dann soll die Versuchung nicht zu groß sein.

Drittens, um einen genauen Stand über die Finanzen, Umsätze und Kosten des Unternehmens zu erhalten. Hier hilft das Rechnungswesen und die Kostenrechnung.

73. *Warum wird Kontrolle oft vernachlässigt?*

Manager geraten in die Versuchung, die Kontrollschritte nicht sorgfältig durchzuführen, wenn sie unter Zeitdruck zu stehen glauben oder wenn bei den Kontrollen keine Fehler auftreten. Sie übersehen dabei, dass gerade die Tatsache, dass eine Kontrolle erfolgt, die Mitarbeiter veranlasst, umsichtig zu sein. Wenn die Leute wissen, dass nicht genau kontrolliert wird, lässt die Sorgfalt bald nach. Der Wert einer Kontrolle bemisst sich nicht danach, wie viele Fehler sie aufdeckt, sondern danach, wie viele Fehler sie verhindert.... „Und führe uns nicht in Versuchung....“

74. *In welchen Fällen ist Nachfassen als Kontrolle erforderlich?*

Ein Manager muss stets offene Punkte nachfassen, um glaubhaft zu bleiben. Nachfassen ist erforderlich in erfolgskritischen und heiklen Situationen. In folgenden drei Fällen besteht die Gefahr, dass die Aufgabe vom Mitarbeiter hinausgeschoben wird: erstens, wenn die Aufgabe unbequem ist, zweitens, wenn die Aufgabe nicht zur Routine des

Beauftragten gehört oder drittens, wenn die Aufgabe neu ist. Richtiges Nachfassen beginnt bereits früh, damit rechtzeitig Korrekturmaßnahmen gesetzt werden können.

75. *Wie fasst man richtig nach?*

Nachfassen ist eine Holschuld und nicht eine Bringschuld. Wirksame Manager begeben sich vor Ort oder rufen von sich aus den Mitarbeiter immer wieder an. Dabei geben sie zu verstehen, dass sie eine Liste über offene Punkte führen und diese genau im Auge behalten. Geschicktes Fragen und aktives Zuhören hilft, dass man frühzeitig über den Stand der Umsetzung informiert wird und erfährt, sollte es bei der Umsetzung Probleme geben.

76. *Wo hilft ein 4 Augen Prinzip?*

Überall dort, wo Geld im Spiel ist, kann es dazu kommen, dass selbst bewährte Mitarbeiter, wenn sie privat in eine Notsituation geraten, der Versuchung nicht widerstehen können. Deshalb sollten Buchhaltung und Zahlswesen stets getrennt erfolgen. Um Freundschaftspreise oder entsprechende Aufträge an Lieferanten zu verhindern, sollten auch Angebote und Bestellungen ab bestimmten Beträgen zwei Unterschriften benötigen.

77. *Bedeutet Kontrolle nicht Mangel an Vertrauen?*

Die Frage wird in der Praxis nur dann gestellt, wenn Kontrollmaßnahmen eingeführt werden. Sind die Abläufe eingespielt, so steht dieser Punkt nicht zur Diskussion. Natürlich sollten die Mitarbeiter wahrnehmen, dass das Management ihnen vertraut, umgekehrt geschehen Unregelmäßigkeiten ja meist dort, wo Vertrauen herrscht. Im Bankwesen wäre es sogar ein Haftungsgrund für das Management, wenn es auf eine interne Revision verzichtet. Auf der anderen Seite wird zwar oft über Freiräume diskutiert, aber diese werden dann gar nicht genutzt.

78. *Wie weitgehend sollten Kontrollen gehen?*

Kontrollen sollten so weit gehen, dass sie Verhalten steuern. Das ist nur dann der Fall, wenn der Mitarbeiter weiß, dass unerwünschtes Verhalten nicht unbemerkt bleibt.

79. *Welche Bedeutung hat „Management by Walking around?“*

Gelegentlich ist es sinnvoll, durch den Betrieb zu gehen, den Leuten über die Schulter zu schauen und sie zu befragen, was sie gerade machen. Das hilft, Fehlentwicklungen früh zu erkennen und rechtzeitig korrigierend einzugreifen.

Gerade in Verwaltungsgebäuden mit vielen kleinen Einzelzimmern ist es sinnvoll, plötzlich unerwartet im Zimmer zu stehen und darauf zu achten, was gerade geschieht.

80. *Wie bringt man chaotische Mitarbeiter dazu, dass sie sich besser organisieren?*

Vor allem bei neuen Mitarbeitern oder solchen, die im Stress den Überblick verloren haben, ist es sinnvoll, einzugreifen. Man setzt sich mit dem Mitarbeiter hin und entwirft mit ihm gemeinsam ein System, nach dem er dann arbeitet.

Danach sollte der Mitarbeiter täglich vor Arbeitsbeginn angesprochen und gefragt werden, welche Prioritäten er für diesen Tag geplant hat und wie er am Vortag seine Prioritäten erreicht hat. Wenn der Mitarbeiter weiß, dass er über seine Planung gefragt wird, beginnt er, sich zu organisieren. Etwa drei Wochen lang ist es erforderlich, täglich nachzufassen, danach etwa zwei Monate lang alle zwei bis drei Tage.

Rekrutierung und Umgang mit Mitarbeitern

81. *Kann man gute Mitarbeiter bei der Rekrutierung erkennen?*

Die besten Erkenntnisse erhält man, wenn man den Lebenslauf beachtet, denn dieser gibt Aufschluss über das tatsächliche Verhalten und tatsächliche Leistungen. Ebenso sollte bei Referenzen und Interviews vergangenes Handeln erfragt werden, und zwar in Situationen, die den wichtigsten Kriterien der zu besetzenden Position entsprechen. Anschließend ist es nützlich, den Mitarbeiter probeweise bei einer Aufgabe einzusetzen und ihn dabei zu beobachten, das erfordert allerdings geeignete Aufgaben, ausreichend Zeit und ein hohes Maß an Systematik.

Bei jungen Mitarbeitern, die z.B. frisch von der Universität kommen, bietet sich meist nur die Möglichkeit, sie auszuprobieren.

82. *Welche Frage hilft bei der Auswahl von Führungskräften?*

„Wenn ich einen Sohn oder eine Tochter hätte, die in dieser Abteilung arbeitet, was würde ich mir denken, wenn diese Person der neue Vorgesetzte wird?“

83. *Welche Punkte gehören in jede Arbeitsvereinbarung?*

Kürzestmögliche Kündigungsfristen, Einstufung laut Kollektivvertrag, Urlaubsregelung, Verpflichtung zur Weiterbildung im In- und Ausland, Wechsel des Arbeitsortes, Aufgabengebiet kann jederzeit wechseln, Regelungen über Überstunden, Ersatz der Ausbildungskosten, Konkurrenzverbot (besonders im Verkauf)

84. *Wie soll man Mitarbeiter einsetzen?*

In einer guten Organisation sind Aufgabenbereiche definiert. Diese Aufgaben müssen von Mitarbeitern ausgeführt werden, am besten dort, wo sie ihren Stärken entsprechen. Alle anderen Erfordernisse der Stelle müssen dabei ebenso erfüllt werden können. Wenn man hier auf eine beachtliche Schwäche des Mitarbeiters trifft, hilft es, wenn eine andere Person diese ausgleichen kann (z.B. ein schlampiger, aber guter Außendienstmitarbeiter arbeitet mit jemandem im Innendienst zusammen, der sehr genau ist, seine Daten pflegt und seinen Terminkalender führt).

85. *Wie geht man vor, wenn für eine bestimmte Stelle kein geeigneter Mitarbeiter zu finden ist?*

Oft ist das ein starkes Indiz, dass die Stelle deshalb schwer zu besetzen ist, weil sie gleichzeitig verschiedene Aufgaben vorsieht, die ganz unterschiedliche Anforderungen an eine Person stellen (etwa Verkauf und Controlling in Familienbetrieben). Wenn es möglich ist, sollte man die Organisation umgestalten und Stellen schaffen, die mit normalen Leuten gut besetzt werden können.

86. *Wie erkennt man die Stärken eines Mitarbeiters?*

Man erkennt sie durch Beobachtung und Erzählungen. Stärken hat jemand dort, wo es ihm leicht fällt, leider sind das nicht immer jene Aufgaben, die jemand gern macht. Daher erkennt man Stärken am besten, indem man den Mitarbeiter beobachtet, indem man Personen fragt, die mit ihm viel Kontakt hatten oder indem man ihn erzählen lässt, was ihm leicht fällt.

87. Soll jemand immer für Aufgaben eingesetzt werden, die seiner größten Stärke entsprechen?

Nicht immer, denn Arbeiten werden von der Gesellschaft unterschiedlich entlohnt. Wenn jemand beispielsweise ein hervorragender Anwender von EDV- Programmen ist, aber ebenso ein sehr guter Verkäufer, so sollte das Unternehmen darauf achten, dass er seine Zeit dem Verkauf widmet, statt anderen Mitarbeitern die EDV zu erklären, da für beide Seiten aus dem Verkaufen ein höherer Gewinn entsteht.

88. Welche Bedeutung hat die Intelligenz eines Mitarbeiters?

Intelligenz bedeutet Potential, aber bei vielen Menschen bleibt es beim Potential. Entscheidend ist, wie wirksam ein Mitarbeiter oder ein Manager sind, Intelligenz und Klugheit sind nur Mittel zum Zweck.

89. Wie führt man intelligente Mitarbeiter?

Erstens ist auf die Produktivität zu achten, da sich intelligente Mitarbeiter gern in Fragestellungen ins Detail vertiefen. Zweitens ist darauf zu achten, welche Prioritäten der Mitarbeiter setzt und welche Aufgaben er zuerst erledigt: intelligente Menschen tendieren dazu, erst interessante Dinge statt wichtige Dinge zu machen. Drittens ist auf die Zeit anderer Personen zu achten, denn intelligente Menschen stellen vieles in Frage und verwickeln Dritte in unproduktive Diskussionen (Betreuungsintensive Personen kosten nicht nur das eigene Gehalt, sondern auch jenes der Manager).

90. Welche Unternehmenskultur ist anzustreben?

Die Unternehmenskultur (und auch die Organisationsstruktur) hängen von der Strategie eines Unternehmens ab. Ein rasch wachsendes Unternehmen mit innovativen Produkten benötigt eine andere Unternehmenskultur als ein Unternehmen, das z.B. die Ablesung von Heizkosten administriert. Kultur kann gemanagt werden.

91. Ist ein kooperativer Führungsstil besser als ein autoritärer?

Diese Frage wird meist falsch verstanden, daher eine unerwartete Antwort: erstens, wirksame Manager achten stets kompromisslos auf die Umsetzung einer getroffenen Entscheidung. Zweitens, autoritär oder kooperativ bezieht sich auf die Einbeziehung bei Entscheidungen und hat nichts mit Konsequenz in der Umsetzung, mit Strenge oder sanftem Tonfall im persönlichen Gespräch zu tun. Drittens, es gibt nur wenige Zusammenhänge zwischen Führungsstil und Ergebnissen, jedenfalls hängt der erforderliche Führungsstil auch von der Situation und von den Mitarbeitern ab.

92. Ist es wesentlich, wie rasch die Leute arbeiten?

Nur dort, wo das Ergebnis vom Arbeitstempo abhängt, etwa bei gleichbleibenden Tätigkeiten. Oft bewerben sich Mitarbeiter, die am ersten Blick eher langsam wirken, aber nach einer Einarbeitung zuverlässig und fehlerfrei arbeiten. Sie bleiben bei der Sache, lassen sich nicht ablenken. Sie wirken zwar nicht betriebsam, sind aber letztendlich sehr produktiv.

93. Wie erwirbt ein Manager Vertrauen?

Zum einen Vertrauen in seine Integrität durch korrektes und gerechtes Handeln gegenüber den Mitarbeitern (indem man es z.B. vermeidet, einem Mitarbeiter Fehler in die Schuhe zu schieben), zum anderen Vertrauen in seine Fähigkeiten durch Ergebnisse und Bewähren in Krisensituationen.

94. *Wie wichtig ist Vertrauen der Mitarbeiter in den Manager aus Sicht eines Unternehmens?*

Nur wenn die Mitarbeiter einem Manager grundsätzlich vertrauen, entsteht eine robuste Führungssituation, die über die vielen Fehler im Alltag, die jedem Manager immer wieder unterlaufen, hinweghilft.

95. *Woran erkennt man eine gesunde, kundenorientierter Unternehmenskultur?*

Die Unternehmenskultur kann am besten erkannt werden, wenn man den Mitarbeitern zuhört, worüber im Unternehmen gesprochen wird. Ist sie gesund, wird über Kunden, Produkte und Leistungen gesprochen. Wenn hingegen vorwiegend interne Angelegenheiten wie Abteilungskriege, Beförderungen etc. im Mittelpunkt stehen, befasst sich das Unternehmen eher mit sich selbst und wird bald am Markt den Anschluss verlieren.

96. *Muss Arbeit Spaß und Freude machen? Wie wichtig ist Glück?*

Schön, wenn das der Fall ist, aber Organisationen haben Ziele, und diese bestehen nicht in erster Linie darin, die Mitarbeiter zufrieden zu machen oder ihnen den Weg zum Glück zu ermöglichen. Die meisten Aufgaben sind völlig unabhängig davon zu tun, ob sie jemandem Spaß machen oder nicht. Hinter einer derartigen Forderung nach Freude steht die Grundidee „Mache Menschen glücklich, dann werden sie viel leisten“, dieser Zusammenhang besteht in der Praxis jedoch nicht. Glück hat mehrere Facetten: sowohl Aspekte des Wohlbefindens als auch Aspekte der Zufriedenheit. Wer versucht, als Manager beliebt zu sein und ein schönes Umfeld zu bieten, erreicht Wohlbefinden. Zufriedenheit entsteht jedoch nicht durch das Umfeld, sondern durch erlebte Zielerreichung .

97. *Soll man Mitarbeiter loben?*

Ja, aber nicht ständig, nur begründet und nur bei außergewöhnlichen Leistungen im Verhältnis zu bisherigen Leistungen der Person. Wer normale Leistungen lobt, wirkt seicht und verstärkt Mittelmäßigkeit. Wenn ein Mitarbeiter zu oft gelobt wird, besteht die Gefahr, dass sein Statusmotiv befriedigt ist und das Motiv der Selbstverwirklichung in den Vordergrund tritt, das kann vor allem bei jungen und unreifen Personen einen unerwünschten „Künstlerstatus“ bewirken. Personen in einer schlechten Lebensphase brauchen manchmal etwas mehr Lob.

98. *Darf man Mitarbeiter überlasten?*

Vorübergehend und bis zu einem gewissen Maß durchaus. Mitarbeiter werden unzufrieden, wenn sie nichts zu tun haben oder unterfordert sind, selten bei Überforderung. Bei Personen mit großem Potential ist es geradezu erforderlich, sie einige Zeit unter Druck zu setzen, denn dann gewöhnen sie sich daran, effizient zu arbeiten und gewinnen an Selbstvertrauen. Wer ein gewisses Maß an Überlastung nicht verkraftet, ist selten für eine Führungsaufgabe geeignet, da er in Sondersituationen nicht seinen Mann stellt.

99. *Unter welchen Umständen kann man Einstellungen von Menschen ändern?*

Persönlichkeitsstrukturen, die sich bereits sehr früh bilden, sind introvertiert/extrovertiert sowie die emotionale Stabilität. Dabei besteht übrigens kaum ein Zusammenhang zwischen introvertiert/extrovertiert und guten Verkaufsergebnissen.

Ändern können sich Einstellungen/ Werte und Gewohnheiten. Dabei lassen sich Einstellungen nur langsam und selten ändern, wenn ein Mensch einmal älter als 22- 25 Jahre geworden ist und ein bestimmtes Maß an Bildung erworben hat. Dazu ist meist ein „Significant Emotional Event“ nötig.

100. Kann man Gewohnheiten und Verhaltensweisen ändern?

Gewohnheiten kann man stets ändern, dazu ist Selbstdisziplin und eine erforderliche Zeit nötig, daher besondere Kontrolle erforderlich (z.B. Arbeitsweise, Prioritäten setzen, Pünktlichkeit etc.). Verhaltensweisen, die Angst als Ursache haben, ändern sich relativ rasch bei Erfolgserlebnissen, da diese Selbstvertrauen vermitteln. (z.B. jemand hat Scheu, fremde Kunden anzurufen).

101. Wie erreicht man bei Mitarbeitern eine offenere und flexiblere Sichtweise?

Eine bewährte Methode stammt aus der Ausbildung von Politikern: man organisiert eine Serie von kurzen Argumentationsrunden zu Themen, die Wertevorstellungen enthalten. Dabei werden Rollen zugeteilt z.B. führt ein „Kunde“ mit einem „Vorgesetzten“ ein Reklamationsgespräch und danach führt der „Vorgesetzte“ ein Kritikgespräch mit einem „Mitarbeiter“ zur Reklamation eines Kunden. Dabei sollte es sich um konkrete Geschäftsfälle handeln. Bei einem späteren Treffen (nicht beim gleichen Treffen, da sonst die emotionale Identifikation darunter leidet) dreht man die Rollen um und behandelt neue Geschäftsfälle. Im Zeitablauf lernen die Mitarbeiter, Situationen aus unterschiedlichen Sichtweisen zu betrachten und gehen beim Argumentieren stärker auf die Standpunkte der anderen Partei ein.

102. Sollen Mitarbeiter Überstunden machen?

Überstunden müssen die Ausnahme bleiben und stets eine vorherige Genehmigung erfordern. Da viele Menschen gern mehr leisten und mehr verdienen möchten, werden Überstunden oft als willkommene Gelegenheit gesehen, das Einkommen aufzubessern, daraus entsteht eine Art Anspruch. Überstunden zu reduzieren, wird dann zu Recht wie eine wesentliche Gehaltskürzung empfunden.

103. Wann ist Outsourcing sinnvoll?

Outsourcing ermöglicht neben Konzentration auf Kernkompetenzen andere Kollektivverträge (z.B. Transportbereich), die Vermeidung von Reisekosten und niedrigere Kosten, wenn eine Aufgabe nicht eine volle Kraft erfordert hat (z.B. Buchhaltung, Personalwesen). Auch spart man Managementzeit und unliebsame Personalaufgaben. Wesentlich ist die Auswahl und Verlässlichkeit des Partners und die Möglichkeit, die Ressourcen wieder ins eigene Haus holen zu können (EDV- Format, Lagermieten etc.)

104. Wie viele Besprechungen, Sitzungen oder Meetings soll man halten?

Da Besprechungen kostspielig sind und die Zeit vieler wertvoller Mitarbeiter gleichzeitig binden, sollten sie möglichst selten gehalten werden, und wenn dann mit klarer Tagesordnung. Die meisten Dinge lassen sich auch telefonisch oder per email regeln. Persönlicher Kontakt ist am teuersten.

105. Wer soll Protokolle verfassen

In Protokollen kann durch Details zum Inhalt, Weglassen von Punkten, Uminterpretieren von Stichworten, Wortwahl und Form ein unterschiedliches Bild vermittelt werden. Protokolle sind dennoch nötig, damit später Klarheit herrscht. Kluge

Manager verfassen Protokolle jeder Art selbst oder stellen zumindest sicher, dass sie diese überprüfen, bevor sie verteilt werden.

106. *Wie geht man mit Mitarbeitern um, die immer wieder erklären, warum etwas nicht geht?*

Während die einen Ergebnisse bringen, bringen diese Mitarbeiter Erklärungen und Probleme, insbesondere Widerstände bei Neuheiten und Veränderungen. Wenn es sich dabei nicht um einen Einzelfall handelt, sollte man nicht lange zusehen. Auf keinen Fall sollten diese Personen andere führen.

Familienunternehmen

107. *Welches oberste Prinzip sollte in allen Bereichen von Familienunternehmen angewandt werden?*

Der Fremdvergleich, das bedeutet:

Personaleinsatz: Familienmitglieder sollten nur auf Positionen eingesetzt werden, in denen sie auch in fremden Unternehmen eine Chance hätten.

Notfalls sind entsprechende Schulungen sinnvoll.

Entlohnung: die Bezahlung sollte jener entsprechen, die man für eine fremde Kraft zu zahlen bereit wäre. Wir empfehlen weder eine unangemessen hohe Honorierung noch eine zu knappe Entlohnung („du bekommst später eh den Betrieb“). Wenn ein „Juniorchef“ tüchtig ist und zu Recht mehr verdienen möchte, kann man einen Bereich ausgliedern und ihm übertragen. Diesen kann er allein ausbauen, die Früchte allein genießen und später das ursprüngliche Unternehmen dazunehmen.

Klare Aufgaben und Ziele sowie Kontrolle der Ergebnisse.

Für die Motivation Dritter ist es erforderlich, dass alle Familienmitglieder eine geregelte Arbeitszeit einhalten und nicht zwischendurch Privataufgaben erledigen.

108. *Welche Wertesysteme müssen bei Familienunternehmen bewusst gemacht und getrennt werden?*

Im Wertesystem von Familien herrscht das Gleichheitsprinzip vor, z.B. sind alle Kinder den Eltern gleich viel wert, seien sie auch noch so verschieden. In Unternehmen hingegen herrscht das Leistungsprinzip vor, und nicht alle Kinder haben z.B. die Qualifikation, Geschäftsführer zu sein.

109. *Wie sollen Nachfolger in den Betrieb einsteigen?*

Wenn es irgendwie möglich ist, sollten Nachfolger erst einige Jahre außerhalb des Betriebs tätig sein und sich dort bewähren; entweder in einem Bereich, der für das Familienunternehmen eine Kernkompetenz darstellt (z.B. im Marketing oder als Techniker) oder in einem Bereich, bei dem eine Qualifikation in kaufmännischer Hinsicht erfolgt, etwa in der Kreditabteilung einer Bank oder einer großen Wirtschaftstreuhandkanzlei.

110. *Welcher Interessenskonflikt besteht in Familienunternehmen bei der Definition der Unternehmensstrategie?*

Oft herrscht das Streben nach Sicherheit vor, man will den Wohlstand, der erwirtschaftet wurde, nicht mehr aufs Spiel setzen. Steht dem jedoch eine expansive

Unternehmensstrategie entgegen, die hohen finanziellen Einsatz und die Übernahme von Haftungen erfordert, kommt es zwangsläufig zum Interessenskonflikt. Gelöst werden kann das Problem durch eine andere Unternehmensstrategie, und wenn das nicht sinnvoll ist durch Hereinnahme eines externen Investors, der den konservativ denkenden Familienmitgliedern die Anteile abkauft.

111. *Dauerbrenner Spesen?*

Auch wenn es steuerlich nicht immer optimal ist: lockere Handhabung von Spesen führt rasch zu unerwartet hohen Kosten. Spesen sollte man hier weiter definiert verstehen: sowohl all jene Dinge, die eher auch der Privatsphäre zuzurechnen sind, aber auch jene Positionen, die eindeutig betrieblich veranlasst sind, aber einem Fremden gegenüber nicht so freizügig bezahlt worden wären (z.B. exklusives Hotel bei Geschäftsreisen) Gegebenenfalls kann mit jedem Familienmitglied ein Budget vereinbart werden, innerhalb dessen die Spesen liegen müssen.

112. *Warum ist ein Fremdmanager oft sinnvoll?*

Ein Fremdmanager ist weniger in Familienprobleme eingebunden und kann das Unternehmen objektiv führen. Auch kann man mit ihm Ziele vereinbaren und sich gegebenenfalls von ihm trennen