

Vom Autor  
des Management-  
klassikers

Die 7 Wege zur  
Effektivität

**STEPHEN R. COVEY**

# Management

Essentials für die  
Unternehmensführung



FranklinCovey

**GABAL**

## KAPITEL 1

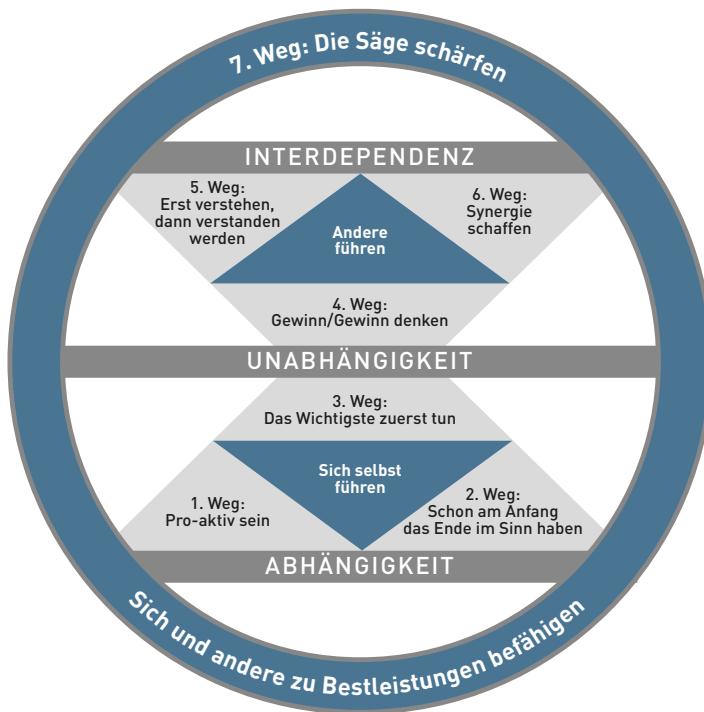
# Das Wichtigste aus den »7 Wegen zur Effektivität« für Manager

Manche Führungskräfte arbeiten nicht nur ihre Aufgaben ab, sondern erzielen überragende Ergebnisse. Aber was zeichnet einen wirklich guten Manager aus? Auf den nächsten Seiten erfahren Sie, wie Sie die »7 Wege zur Effektivität« für Ihren Erfolg als Manager nutzen können.

1. Weg: **Pro-aktiv sein** – Der effektive Manager zeigt Einfallsreichtum und Eigeninitiative.
2. Weg: **Schon am Anfang das Ende im Sinn haben** – Der effektive Manager leistet etwas, zu dem nur er allein fähig ist.
3. Weg: **Das Wichtigste zuerst tun** – Der effektive Manager nutzt seine Zeit und Energie für das Wesentliche.
4. Weg: **Gewinn/Gewinn denken** – Der effektive Manager führt sein Team mit Gewinn/Gewinn-Vereinbarungen zu Bestleistungen.
5. Weg: **Erst verstehen, dann verstanden werden** – Der effektive Manager hört einfühlend zu und gibt ein ehrliches, hilfreiches Feedback.
6. Weg: **Synergie schaffen** – Der effektive Manager ist ständig auf der Suche nach neuen, besseren Lösungen.
7. Weg: **Die Säge schärfen** – Der effektive Manager sieht im Mitarbeiter den »ganzen Menschen« mit seinem gesamten Potenzial.

## Das Reifikontinuum

Die 7 Wege zur Effektivität bilden jenes Reifikontinuum, das Ihnen den Weg hinauf bis zum effektiven Management weist. Der erste Schritt auf diesem Weg ist, dass Sie sich selbst führen. Nur wenn Sie bei sich selbst beginnen, können Sie auch andere gut führen und zu Bestleistungen anspornen.



## 1. Weg: Pro-aktiv sein

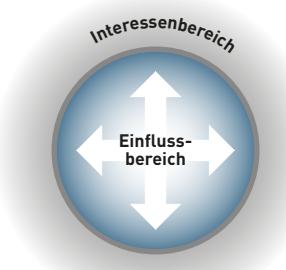
Wollen Sie ein pro-aktiver Manager werden? Dann halten Sie sich an die folgenden drei Regeln:

### Sehen Sie Alternativen – keine Hindernisse

Wo ein mittelmäßiger Manager unüberwindbare Hindernisse sieht, fühlt sich der pro-aktive Manager herausgefordert, mit Einfallsreichtum und Eigeninitiative neue Lösungen zu finden.

### Konzentrieren Sie sich auf Ihren Einflussbereich

Der effektive Manager konzentriert sich auf die Dinge, die er aus eigener Kraft verändern kann (»Einflussbereich«). Er vergeudet seine Zeit und Energie nicht mit Dingen, die außerhalb seiner Macht liegen (»Interessenbereich«).



### Begrenzen Sie Ihre Ressourcen nicht – erweitern Sie sie

Der effektive Manager findet mit Hilfe unseres »Tools zum Aufspüren versteckter Ressourcen« heraus, wie er vermeintliche Hindernisse überwinden kann (siehe Kapitel 5).

## EIN BEMERKENSWERTES BEISPIEL FÜR »EINFALLSREICHTUM UND EIGENINITIATIVE«

### ▪ Kiran Mazumdar-Shaw

Die Inderin Kiran kehrte 1975 mit einem Abschluss in Biotechnologie und 200 Dollar in der Tasche aus Australien in ihre Heimat zurück. Doch in der von Männern dominierten indischen Arbeitswelt gab ihr niemand einen passenden Job. Also gründete sie ihr eigenes Unternehmen – Biocon India.

Damit hörten ihre Schwierigkeiten jedoch noch lange nicht auf. Im Gegen teil: Niemand war bereit, ihr Geschäftsräume zu vermieten. Deshalb kaufte sie sich von ihrem letzten Geld eine kleine Garage. Und: Weil niemand für eine Frau arbeiten wollte, kümmerte sich eine Freundin um die Büroarbeit, während Kiran sich der Forschung widmete.

Um ihre Forschungsergebnisse umzusetzen, brauchte Kiran dringend Geld. Doch: Keiner wollte einer Frau Geld leihen. Erfolglos klapperte sie unzählige Banken und Investoren ab. Schließlich erfuhr sie, dass unter den Gästen auf der Hochzeit einer Freundin ein Banker sein würde. Sie nutzte die Gelegenheit und sprach ihn an. Tatsächlich konnte sie den Banker dazu überreden, ihr 10 000 Dollar zu leihen.

Heute ist Kiran Mazumdar-Shaw die erfolgreichste Geschäftsfrau Indiens. Im Laufe der Jahre wuchs Biocon India zu einem Milliardenunternehmen heran, das Tausenden Menschen Arbeit gibt und Medikamente gegen Diabetes und andere Krankheiten herstellt.

Mit ihrem Einfallsreichtum und ihrer Eigeninitiative ist Kiran ein Musterbeispiel für pro-aktives Vorgehen und ein Vorbild für jeden effektiven Manager!

## 2. Weg: Schon am Anfang das Ende im Sinn haben

Um ein zielbewusster Manager zu werden, sollten Sie zwei Dinge im Blick haben:

### Definieren Sie Ihren persönlichen Beitrag

Ein mittelmäßiger Manager lebt von einem Tag zum nächsten – ohne ein besonderes Ziel vor Augen zu haben. Ihm geht es nur darum, »seinen Job zu machen«. Aber worin besteht dieser Job? Der effektive Manager hat eine glasklare Vorstellung von dem, was er tut. Er weiß genau, welchen Beitrag er leisten will – einen Beitrag, den nur er erbringen kann.

Schreiben Sie auf, wie Ihr persönlicher Beitrag aussehen soll. Geben Sie das Ganze Ihrem Vorgesetzten und Ihren Mitarbeitern zu lesen. Bitten Sie die anderen um ein ehrliches Feedback. Sagen Sie klar, was Sie als Manager leisten wollen. Und: Setzen Sie Ihre Pläne dann entschlossen in die Tat um.

### Legen Sie konkrete Ziele fest – immer und überall

Machen Sie Ihren persönlichen Beitrag zur Grundlage von allem, was Sie tun – jedem Projekt, jeder Initiative, jeder Besprechung, jeder Präsentation.

Nutzen Sie das 5-Minuten-Tool zur Projektplanung aus Kapitel 5. Legen Sie für alles, was Sie als Manager in Angriff nehmen wollen, konkrete Ziele fest.

## VOM SCHLUSSLICHT ZUM CHAMPION

### ■ Commander Michael Abrashoff

1997 wurde dem US-Marineoffizier Michael Abrashoff der Befehl über den Zerstörer USS Benfold übertragen. Abrashoff fürchtete diese Aufgabe. Denn: Die USS Benfold war das Schiff mit der schwächsten Mannschaftsleistung der gesamten US-amerikanischen Pazifikflotte.

Bei der Zeremonie anlässlich der Kommandoübergabe wandte sich der scheidende Kapitän grüßend zu seiner Mannschaft um. Seine Leute aber buhten ihn lauthals aus. Das Gesicht des gedemütigten Kapitäns wurde rot wie die untergehende Sonne.

Geschockt beobachtete Commander Abrashoff die Szene. Er stellte sich vor, wie er selbst eines Tages die USS Benfold verlassen würde. Dabei hatte er ein ganz klares Bild vor Augen: Im Gegensatz zum jetzigen Kapitän würden ihm beim Abschied alle zujubeln. Kein einziger Buhruf würde zu hören sein. Alle wären begeistert, weil sie gemeinsam viel erreicht hätten. Genau das war von nun an seine Zielvorstellung für seine Zeit auf der USS Benfold. Er wusste noch nicht, wie daraus Wirklichkeit werden könnte. Aber er hatte ein konkretes Ziel.

Und tatsächlich machte Commander Abrashoff seine Vision wahr. In nur zwei Jahren verwandelte er sein Schiff in das leistungsstärkste der kompletten Flotte. Einhundert Prozent seiner Leute verlängerten ihre Dienstverpflichtung. Und: Als er seinen eigenen Dienst auf der USS Benfold beendete, erntete er tatsächlich lautstarken Jubel.

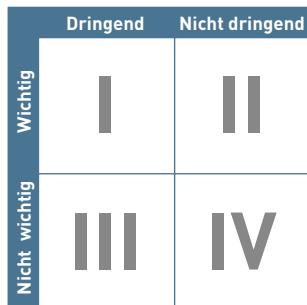
Der Schlüssel für diesen Erfolg war, dass Commander Abrashoff schon am Anfang seiner Zeit auf der USS Benfold das Ende im Sinn hatte und seinen Dienst mit einer klaren Zielvorstellung angetreten hatte.

### 3. Weg: Das Wichtigste zuerst tun

Wollen Sie als Manager das Wichtigste zuerst tun? Dann beherzigen Sie die folgenden drei Punkte:

#### **Konzentrieren Sie sich auf Wichtiges – und nicht auf Dringendes**

Der effektive Manager konzentriert sich auf den Quadranten II der Zeitmatrix – den Quadranten der Planung, Vorbereitung und Vorbeugung. Dem Quadranten I (Krisen, Zeitnot und Probleme) sowie den Quadranten III und IV (Unwichtiges) schenkt er so wenig Bedeutung wie nur möglich.



#### **Setzen Sie sich wichtige Ziele**

Der effektive Manager konzentriert sich auf zwei oder drei wichtige Ziele. Er weiß: Von diesen Zielen hängt alles andere ab. Sie machen den Unterschied. Der Rest ist Nebensache.

#### **Planen Sie wöchentlich und handeln Sie täglich**

Nutzen Sie den Arbeitskompass aus Kapitel 5. Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit mit seiner Hilfe konsequent auf Ihre wichtigsten Ziele.

## EIN »QUADRANT-II-MANAGER«

### ■ Michael Dell

Michael Dell, Gründer und Chef der Dell Computer Company, managt sein Unternehmen aus dem »Quadranten II« der Zeitmatrix heraus. Das heißt: Er konzentriert sich auf Vorbereitung, Planung und Vorbeugung.

Das Unternehmen, das Dell noch zu College-Zeiten gründete, setzt mittlerweile weltweit 50 Milliarden US-Dollar um. Dell ist in jeder Hinsicht ein äußerst effektiver Manager. Sein großartiger Erfolg beruht darauf, dass er sich von Anfang an darauf konzentriert hat, seine Kunden möglichst schnell zu beliefern. Oder anders ausgedrückt: Tempo ist das »Wichtigste«, das jeder Mitarbeiter seines Unternehmens immer »zuerst tut«.

2002 wurden die Häfen der US-amerikanischen Westküste von einem verheerenden Streik heimgesucht. Das hatte gravierende Folgen für die Hightech-Hersteller des Landes. Denn: Sie waren von Zulieferteilen aus Asien abhängig, die nun in Containerschiffen auf dem Meer vor sich hindümpelten.

Aufgrund des Streiks musste der Großteil der US-amerikanischen Technologiebranche den Betrieb einstellen. Das zog Verluste in Milliardenhöhe nach sich. Nur einer war nicht betroffen: Michael Dell. Er hatte die Streiks schon seit Monaten kommen sehen. Um den Nachschub zu sichern, hatte er frühzeitig eine Jumbojetflotte gechartert. Dank dieser »Luftbrücke« hatte Dell immer genügend Zulieferteile und konnte die Produktion während der gesamten Krise aufrechterhalten.