

Vom Autor
des Management-
klassikers

Die 7 Wege zur
Effektivität

STEPHEN R. COVEY

Management

Essentials für die
Unternehmensführung



FranklinCovey®

GABAL

Stephen R. Covey

MANAGEMENT

ESSENTIALS FÜR DIE
UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Aus dem Amerikanischen von Nikolas Bertheau



GABAL

Die amerikanische Originalausgabe »Management Essentials«
erschien 2005 bei FranklinCovey, Utah, USA.
Copyright © 2005 der Originalausgabe by FranklinCovey Company

All rights reserved. No part of this work may be reproduced or transmitted
in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying
and recording, or by any information storage or retrieval system.

FranklinCovey and the FC logo and trademarks are trademarks of
FranklinCovey Co. and their use is by permission.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-95623-090-5

Lektorat: Claudia Franz | info@text-it.org

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck GmbH, Staßfurt

Copyright © 2014 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

www.franklincovey.de

www.franklincovey.ch

www.franklincovey.at

www.franklincovey.com

Inhalt

Vorwort	9
---------	---

Kapitel 1

Das Wichtigste aus den »7 Wegen zur Effektivität« für Manager	11
1. Weg: Pro-aktiv sein	14
2. Weg: Schon am Anfang das Ende im Sinn haben	16
3. Weg: Das Wichtigste zuerst tun	18
4. Weg: Gewinn/Gewinn denken	20
5. Weg: Erst verstehen, dann verstanden werden	22
6. Weg: Synergie schaffen	26
7. Weg: Die Säge schärfen	28

Kapitel 2

Wichtige Antworten auf die 25 Kernfragen des Managements	31
1. Wie treffe ich die richtigen Entscheidungen?	32
2. Wie gebe ich anderen Feedback?	33
3. Wie gehe ich am besten mit Konflikten um?	34
4. Wie baue ich Vertrauen bei meinen Mitarbeitern auf?	35
5. Wie schlieÙe ich eine Gewinn/Gewinn-Vereinbarung ab?	36
6. Wie habe ich Erfolg, auch wenn die Ressourcen begrenzt sind?	37
7. Was zeichnet ein gutes Zeitmanagement aus?	38
8. Wie gebe ich Verantwortung ab?	39
9. Wie führe ich schwierige Gespräche?	40
10. Wie Sorge ich für effektive Meetings?	41
11. Wie führe ich eine Leistungsbeurteilung durch?	42
12. Wie helfe ich meinen Mitarbeitern, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren?	43
13. Wie motiviere ich mein Team zu Bestleistungen?	44
14. Wie »führe« ich meinen Vorgesetzten?	45

15. Wie kann ich anderen einführend zuhören?	46
16. Wie vermeide ich es, mich im Managen von Kleinigkeiten zu verlieren?	47
17. Wie setze ich klare Prioritäten?	48
18. Wie stärke ich den Zusammenhalt in meinem Team?	49
19. Wie funktioniert die Übertragung von Verantwortung an Teammitglieder?	50
20. Wie belohne ich meine Mitarbeiter?	51
21. Wie lege ich Teamziele fest?	52
22. Wie erneuere ich eine in Schieflage geratene Beziehung?	53
23. Wie unterstütze ich meine Mitarbeiter am besten?	54
24. Wie halte ich eine überzeugende Präsentation?	55
25. Wie werde ich zum Impulsgeber für Veränderungen?	56

Kapitel 3

Wichtige Texte für Manager 57

Peter F. Drucker <i>Aus: »Managing Oneself«</i>	58
Ray Evernham <i>Aus: »When Failure Isn't an Option«</i>	60
Heike Bruch und Sumantra Ghoshal <i>Aus: »Beware the Busy Manager«</i>	62
Ralph Stayer <i>Aus: »How I Learned to Let My Workers Lead«</i>	67
Hal Plotkin <i>Aus: »Feedback in the Future Tense«</i>	75
Henry Mintzberg <i>Aus: »The Manager's Job«</i>	77
Stephen R. Covey <i>Aus: »Leading the Whole Person«</i>	79
Jim Loehr und Tony Schwartz <i>Aus: »The Making of a Corporate Athlete«</i>	82
Wichtige Wirtschaftsbücher für Manager	87

Kapitel 4

Wichtige Zitate für Manager	89
Einfallsreichtum und Eigeninitiative zeigen	90
Einen außergewöhnlichen Beitrag leisten	91
Sich wirklich wichtige Ziele setzen	92
Gewinn/Gewinn-Vereinbarungen abschließen	93
Einführend zuhören	94
Ehrliches, zutreffendes Feedback geben	95
Synergien schaffen und »3. Alternativen« entwickeln	96
Den »ganzen Menschen« führen	97
Weisheiten aus Murphy's Law 2000	98

Kapitel 5

Wichtige Werkzeuge für Manager	99
Tool zum Aufspüren versteckter Ressourcen	101
5-Minuten-Tool zur Projektplanung	105
5-Minuten-Tool zur Meetingplanung	109
5-Minuten-Tool zur Präsentationsplanung	113
Der Arbeitskompass	117
Die Gewinn/Gewinn-Vereinbarung	120
Feedback-Tool	125
Tool zum Aufspüren von »3. Alternativen«	129
Tool zum »Schärfen der Säge«	132

Kapitel 6

Wichtige Selbstverpflichtungen für Manager	135
---	------------

Vorwort

Ziel dieses Büchleins ist es, Ihnen die wichtigsten Werkzeuge für ein effektives Management an die Hand zu geben. Denn: Die Rolle des Managers wird immer anspruchsvoller und komplizierter. In der Hektik des Arbeitsalltags verlieren viele Führungskräfte den Blick für das Wesentliche und bleiben in Sachen Effektivität weit hinter ihren Möglichkeiten zurück.

Dieses Büchlein hilft Ihnen, Abstand zu gewinnen und sich aus der Adlerperspektive einen Überblick über Ihre aktuelle Lage zu verschaffen. Hier finden Sie die zentralen Botschaften aus den *7 Wegen zur Effektivität* – Dinge, die Sie als Manager immer und überall beherzigen sollten. Zudem bekommen Sie wichtige Antworten auf die 25 Kernfragen des Managements. Außerdem haben die besten Business-Vordenker viele Texte und Zitate beigesteuert, die Ihnen völlig neue Perspektiven aufzeigen werden. Zum Schluss gibt es dann noch ein ganz besonderes Highlight: Auf den letzten Seiten haben wir viele nützliche Praxis-Tools für Sie zusammengestellt, die Ihnen Ihre Arbeit als Manager bestimmt erleichtern werden.

Tragen Sie dieses Büchlein stets bei sich. Verinnerlichen Sie die *7 Wege* für effektive Manager. Prägen Sie sich die Zitate ein. Arbeiten Sie täglich mit den Managementwerkzeugen und Denkanstößen, die hier auf Sie warten. Dann werden Sie Ihre Möglichkeiten als Führungskraft schon bald richtig ausschöpfen.

A handwritten signature in black ink, reading "Stephen R. Covey". The script is fluid and cursive, with the first letters of "Stephen" and "Covey" being capitalized and prominent.

Stephen R. Covey

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 einführend 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 Reifekontinuum

Die 7 Wege zur *Effektivität* bilden jenes Reifekontinuum, 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

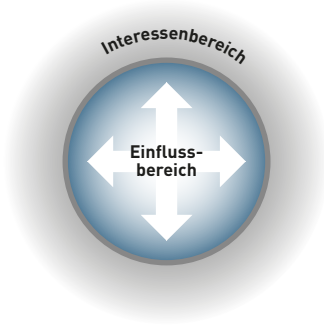
Wollen Sie ein pro-aktiver Manager werden? Dann halten Sie sich an die folgenden drei Regeln:

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).