

L A R R Y W I N G E T

Halt den Mund,

NEUAUFLAGE
DES BESTSELLERS
**MACH
DEINEN
JOB!**

hör auf zu heulen
und mach
Deinen Job!



Das einfache Geheimnis für
Erfolg im (Berufs-)Leben

L A R R Y W I N G E T

Halt den Mund, hör auf zu heulen und mach Deinen Job!



Das einfache Geheimnis für
Erfolg im (Berufs-)Leben



Die Originalausgabe erschien unter dem Titel
It's called Work for a Reason!
bei John Wiley & Sons, Inc.
ISBN 1-592-40226-7

© Copyright der Originalausgabe 2007:
Larry Winget. Alle Rechte vorbehalten.

© Copyright der deutschen Ausgabe 2007:
Börsenmedien AG, Kulmbach
unter dem Titel „Mach Deinen Job!“

2. Auflage 2011

Aus dem Amerikanischen von Dr. Tilmann Kleinau
Druck: Ebner & Spiegel, Ulm

ISBN 978-3-941493-96-4

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

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

BÖRSEN  MEDIEN
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach
Tel: 09221-9051-0 • Fax: 09221-9051-4444
E-Mail: buecher@boersenmedien.de
www.books4success.de

Inhalt

Vorwort	5
Kapitel 1: „An die Arbeit“	15
Kapitel 2: Erfolgreich sein ist einfach	31
Kapitel 3: Niemand schuldet Ihnen den Lebensunterhalt	41
Kapitel 4: Ergebnisse sind alles!	49
Kapitel 5: „Ihre Ergebnisse sind allein Ihre Schuld!“	59
Kapitel 6: Sie müssen Ihren Job nicht lieben (aber es hilft)	65
Kapitel 7: Machen Sie sich unentbehrlich	75
Kapitel 8: Das Allerheiligste	91
Kapitel 9: „Eine große, glückliche Familie“	101
Kapitel 10: Arbeitsmoral: Schwarz oder Weiß	121
Kapitel 11: Wie man die Konkurrenz kaputt macht	129
Kapitel 12: Achtmal „-ieren“ heißt, gut führen	141
Kapitel 13: Teamwork funktioniert nicht	177

Kapitel 14: Sie sollen jemandem dienen.....	187
Kapitel 15: Nichts passiert, solange nichts verkauft wird.....	213
Kapitel 16: Kurze, harte, teure Lektionen.....	239
Kapitel 17: Larrys zwölf Gebote für Angestellte.....	247
Kapitel 18: Larrys zwölf Gebote für Arbeitgeber.....	249
Kapitel 19: Was nun?.....	251
Danke an.....	253

Vorwort

Bevor Sie anfangen dieses Buch zu lesen, möchte ich Sie erst einmal warnen.

Es gibt Stellen in diesem Buch, die Ihnen gar nicht gefallen werden.

Warum ich das sage? Warum kommt ein Autor auf die Idee, seine Leser als Erstes vor seinem Buch zu warnen und ihnen zu sagen, es werde ihnen nicht gefallen? Nun, weil sie es früher oder später sowieso merken werden und es besser ist, wenn sie vorgewarnt sind.

Ich sage Ihnen lieber gleich, dass mein Buch jede Menge Aussagen enthält, die Sie auf die Palme bringen werden. Aussagen, die Sie beunruhigen werden. Aussagen, die allem zuwider laufen, woran Sie sich so gerne gewöhnt haben. Die dem widersprechen, was Sie glauben. Dinge, die Sie ärgern werden. Dinge, die Sie verletzen werden.

Wenn ich Ihnen das jetzt schon sage, dann deshalb, weil es mir ehrlicher erscheint.

Nun, wo wir das hinter uns haben, ahnen Sie vielleicht schon, dass dieses Buch keiner der typischen Erfolgsratgeber ist.

Und das ist auch gut so.

Ich habe Tausende von Erfolgsratgebern gelesen. Das ist nicht übertrieben. Ich habe tatsächlich ein paar Tausend von den Dingen gelesen. Und alle, bis auf ein paar wenige, waren reine Zeitverschwendung.

Als Leser wäre ich dankbar gewesen, wenn man mich gewarnt hätte, dass das Buch, mit dessen Lektüre ich gerade anfangen wollte, nichts als leeres Geschwätz enthält. Aber leider hat mich nie-

mand gewarnt. Der Autor hat mich das ganze Buch lesen lassen, sodass ich erst am Schluss gemerkt habe, dass wirklich jede einzelne Seite nur unwichtige Informationen enthält. Als ich dann fertig war, legte ich das Buch weg und war sauer, dass ich meine Zeit mit einem Buch verschwendet hatte, das nur wenig Substanz enthielt und praktisch kaum anwendbar war.

Die meisten Autoren der Erfolgsratgeber, die heute auf dem Markt sind, streicheln das Ego der Leute, indem sie das untermauern, was ihre Leser sowieso schon wissen. Sie sagen sinngemäß: „Sie machen Ihre Arbeit wirklich gut; Sie sollten sie lediglich etwas besser machen oder in eine etwas andere Richtung denken.“ Andere liefern Ihnen eine detaillierte statistische Analyse der Wirtschaftslage oder irgendwelche Kauftipps oder irgendein anderes analytisches Detail, das Sie dazu veranlasst, sich in den langweiligen Passagen und Seiten zu verlieren, bis Sie vor lauter Details nicht mehr wissen, worum es in dem Buch überhaupt geht. Manche Schreiberlinge reiten auf dem neuesten Modewort des Tages (etwa „Branding“) herum und texten Sie zu, ohne Ihnen klar zu sagen, wie Sie das erreichen können, was Sie ihrer Meinung nach eigentlich tun sollen. Manche sagen Ihnen, Sie müssten Ihren Job nur genug lieben, dann käme der Erfolg von allein. Die schlimmsten Vertreter ihrer Zunft erzählen Ihnen nette Märchen mit so bescheuerten Dialogen und so harmlosen Botschaften, dass Sie sich irgendwann auf den Arm genommen fühlen. Viele Erfolgsratgeber enthalten zu viel Fachchinesisch, zu viel Geistreiches, zu viel Illusorisches, zu viel Bullshit, zu viel von allem Möglichen außer dem Wesentlichen, was geschäftlichen Erfolg ausmacht: der Arbeit!

Alle diese Bücher verkaufen einem eine Menge Mist. Und die Leute lecken ihn auf, als wäre es Eis. Dabei ist die Antwort auf alle Probleme im Geschäftsleben ganz einfach: Die Leute arbeiten nicht wirklich!

Die meisten Angestellten arbeiten nicht effektiv – manche arbeiten sogar fast gar nicht. Viele Arbeitskräfte werden schlecht ausgebildet, wenn überhaupt. Der Dienst am Kunden ist nicht nur schlecht, er ist teilweise richtig grauenhaft schlecht. Und die Firmen sehen bei all dem zu und schieben die Verantwortung auf die dummen Kunden oder die schwierige wirtschaftliche Lage, anstatt auf ihre Mitarbeiter und, letztlich, sich selbst. Die meisten Unternehmen verkaufen viel zu wenig, weil die Mitarbeiter der Vertriebsabteilung zu faul sind, den Hörer in die Hand zu nehmen und wirklich mit ihren Kunden zu reden. Der Kundendienst ist erschreckend schlecht, weil sich die Mitarbeiter nicht wirklich für den Dienst an ihren Kunden einsetzen und sich ihre Vorgesetzten nicht genug darum kümmern, dass sich etwas ändert. Viele Mitarbeiter machen ihren Job nicht, weil da niemand ist, der es von ihnen verlangt oder sie dafür bestraft, wenn sie ihn nicht richtig machen.

Ich vertrete in diesem Buch die Ansicht, dass schlechte Ergebnisse nichts anderes sind als das Ergebnis schlechter Leistung. Ich nehme Verkauf und Vertrieb, Kundendienst, Personalführung und Management, Teamarbeit, Arbeitsplatzwechsel und Zusammenarbeit unter die Lupe und zeige mit dem Finger auf den, der an der ganzen Misere die Schuld trägt – nämlich auf Sie.

Dieses Buch ist anders als alle Bücher, die Sie bisher gelesen haben. Ich serviere Ihnen meine Wahrheiten schonungslos, ohne Zuckerguss und nette kleine Gleichnisse. Dabei verwende ich die Sprache, die Sie am besten kennen und verstehen – Ihre eigene.

Dieses Buch ist sehr eigensinnig und sehr subjektiv. Denn Meinungen sind alles, was ich Ihnen anzubieten habe. Es sind Ansichten, die ich in jahrelanger Lebens-, Berufs- und Führungserfahrung und nach Jahren der Dummheit gewonnen habe. Diese Ansichten haben sich für mich in allen Bereichen meines Berufslebens bewährt. Deshalb glaube ich, dass sie auch bei Ihnen funktionieren.

Warum Sie auf mich hören sollen?

Ich weiß, wovon ich spreche. Ich habe schon alles Mögliche gemacht, mit dem man Geld verdienen kann. Ich habe Dreck geschippt, Bäume gestutzt, war einer der ersten männlichen Telefonisten in der Firma Bell System, war im Einzelhandel tätig, im Verkauf, als Abteilungsleiter und sogar als Firmenchef. Ich war auf der Gehaltsliste und unter denen, die eine Gehaltsliste führen. Ich habe in kleinen Betrieben und großen Firmen gearbeitet, als Angestellter und in Führungspositionen.

Ich habe als Verkäufer viele Prämien und Preise gewonnen und war mal der ranghöchste Vertriebsleiter von AT&T. Ich habe drei Firmen aus dem Nichts hochgezogen, bis es erfolgreiche, blühende Unternehmen waren. Ich habe für fast 400 der wichtigsten 500 Firmen des US-amerikanischen Fortune-Index gearbeitet und für sie Vorträge gehalten. Ich habe die ganze Welt bereist und vor Ort mit allen möglichen Betrieben und Unternehmen gesprochen. Ich bin Mitglied der International Speaker Hall of Fame, der Vereinigung der erfolgreichsten Redner Amerikas. Ich bin Moderator einer US-Fernsehshow, in der ich Menschen helfe, die vor dem finanziellen Ruin stehen. Imponiert Ihnen das? Wenn nicht, ist es mir auch egal. Aber Sie sollten eines wissen: Ich habe für große Unternehmen gearbeitet und kleine Betriebe besessen und geführt. Dabei habe ich nebenher viele unterschiedliche Dinge getan und jede Menge Erfahrungen gemacht. Auch ich habe Einbrüche bei den Verkaufszahlen erlebt, einen schlechten Kundendienst geboten, meine Mitarbeiter übel behandelt, bin stinkfaul gewesen ... die ganze Palette. Ich war sogar auch schon mal bankrott und habe alles verloren. Was man nur falsch machen kann, habe ich falsch gemacht. Ich war sozusagen schon der dümmste Geschäftsmann Amerikas.

Ich bin kein Professor für Betriebswirtschaft und kein Gelehrter. Ich bin ein einfacher Junge, der es mit harter Arbeit, auf steinigem

Weg und mit vielen Rückschlägen zu etwas gebracht hat. Auf diesem Weg habe ich einiges gelernt. Ich habe mich mit intelligenteren Menschen, als ich es bin, unterhalten, um aus ihren Erfahrungen zu lernen. Ich habe mehr als 3.000 Bücher gelesen – einige davon waren schrecklich und manche von unschätzbarem Wert –, um herauszubekommen, was funktioniert und was nicht. Ich habe mir mehr als 5.000 Stunden Audio-Material von den weltbesten Business-Experten angehört und jede brauchbare Information daraus begierig in mich aufgesogen. Ich habe studiert, zugehört und herumexperimentiert, bis ich verstanden habe, worauf es ankommt, wenn man geschäftlich erfolgreich sein will. Auf diesem Weg habe ich es vom Pleitegeier bis zum Multimillionär gebracht.

Heute reise ich kreuz und quer durch die Welt und spreche mit Geschäftsleuten aller Art darüber, wie man erfolgreicher wird. Ich spreche mit den Arbeitern und kleinen Angestellten – denen, die die eigentliche Arbeit machen. Ich arbeite mit Geschäftsführern, Franchise-Nehmern und Abteilungsleitern, die sich brennend dafür interessieren, was sie in ihrer Position besser machen können. Ich spreche mit Chefs, Angestellten und Hilfsarbeitern, mit Leuten mit und ohne Kragen oder Krawatte, weil sie sonst nirgendwo das bekommen, was sie brauchen. Sie bezahlen mich dafür, dass ich sie berate und ihnen sage, was sie tun sollen. Auch Sie, liebe Leser, bezahlen mich dafür, dass ich Ihnen ein paar nützliche Tipps für Ihren Erfolg gebe. Und ich möchte, dass Sie möglichst viel für Ihr Geld bekommen.

„Woher weiß ich, ob das das richtige Buch für mich ist, Larry?“

Dieses Buch ist für Sie bestimmt, wenn Sie ein Gehalt beziehen. Es ist für Sie bestimmt, wenn Sie für Ihren Lebensunterhalt arbeiten gehen müssen, wenn Sie jemals für Ihren Lebensunterhalt gearbeitet

haben oder planen, es zu tun. Es ist für junge Menschen gleich nach der Schule, noch vor dem ersten Job, geschrieben, genau wie für den Geschäftsführer mit fünfzigjähriger Berufserfahrung. Es ist für die Sekretärin, die Verkäuferin, den Vertriebsmenschen, den Pförtner und Hausmeister. Es ist ein Buch für alle, die Arbeit haben und am Arbeitsleben teilnehmen – egal, ob sie andere managen oder von anderen gemanagt werden.

Dieses Buch enthält einige Antworten. Nicht alle Antworten, natürlich! Ich würde niemals behaupten, ich wüsste alle Antworten. Es enthält Antworten auf diejenigen Probleme, die sich mir in meinem Berufsleben gestellt haben. Die Ideen, die ich hier verbreite, sind die, die sich bei mir persönlich bewährt haben. Ich verlange nichts von Ihnen, was ich nicht selbst getan habe. Wenn meine Ideen Ihnen gefallen, dann probieren Sie sie aus. Dann wissen Sie, ob sie funktionieren. Wenn Sie damit Erfolg haben, seien Sie glücklich, dann hat sich Ihr Einsatz gelohnt. Auch wenn meine Ideen Sie nicht überzeugen, probieren Sie sie trotzdem aus. Schließlich klappt das, was Sie jetzt gerade machen, wohl auch nicht so gut, und Sie tun wahrscheinlich gut daran, etwas Neues zu versuchen. Und wenn Sie meine Ideen ausprobieren, aber keinen Erfolg damit haben, was haben Sie dann verloren? Ein bisschen Zeit, Mühe und Geld, mehr nicht. Aber selbst dann sind Sie vermutlich Ihrem Ziel schon ein Stück näher gekommen, herauszubekommen, was das Richtige für Sie ist.

Vielleicht sagen Sie, wenn Sie dieses Buch lesen: „Das kenne ich doch alles schon.“ Ich hoffe für Sie, dass es so ist! Denn sollten Sie das erste Mal hören, dass man für etwas die persönliche Verantwortung übernimmt, seine Arbeit ordentlich macht, für die man bezahlt wird, sich persönlich integer zu verhalten hat, vernünftig handelt, das Richtige tut und notfalls auch mal schwere Entscheidungen trifft, wäre es ganz schön schlecht um Sie bestellt. Um nichts anderes geht es in diesem Buch. Sie brauchen kein Nobelpreisträger zu sein,

um das alles zu verstehen. Es geht nur um eine Handvoll einfacher Ideen, die wir alle uns in Gedächtnis zurückerufen sollten und deren Anwendung im Berufsalltag ich Ihnen zeige. Diese Ideen sind für jedermann in jeder Branche hilfreich. Aber es sind mehr als Geschäftsprinzipien. Es sind Grundregeln für Ihr Leben.

Genug geredet. Fangen wir an. Erlauben Sie, dass ich Sie provoziere und nerve und Ihnen so ganz nebenbei etwas fürs Leben mitgebe. Seien Sie so offen, in diesem Buch zumindest einen guten Gedanken für sich zu finden. Wenigstens einen. Das soll nicht heißen, dass das Buch wenig gute Ideen enthält, aber ich will, dass Sie hier wenigstens eine gute Anregung mitnehmen, die Sie im Alltag sofort umsetzen können. Eine gute Anregung kann Ihr Leben verändern, auch Ihr berufliches, und kann Sie reich machen. Wenn Sie in diesem Buch auch nur eine gute Anregung finden, ist es schon seinen Preis wert, nicht wahr? Natürlich ist es das! Also fangen Sie an zu lesen. Nehmen Sie sich einen Textmarker und einen Kugelschreiber und ackern Sie das Buch durch. Halten Sie Ausschau nach der einen guten Idee und setzen Sie sie heute noch um!



„Die Menschen sind lieber nett als aufrichtig zueinander, lieber einfühlsam als ehrlich. Es ist wichtig, nett und einfühlsam zu sein; aber nicht auf Kosten der Aufrichtigkeit. Ehrlichkeit ist das Wichtigste.“

Bill Maher

KAPITEL 1

„An die Arbeit“

„Mach´s gut, Schatz, ich muss in die Arbeit ...“

Schöner Blödsinn! Sie gehen doch gar nicht wirklich arbeiten. Sie gehen oder fahren an diesen Arbeitsort, der nicht Ihr wirkliches Zuhause ist und wo Sie sich besser anziehen müssen als daheim. Sie gehen an einen Ort, wo jede Menge andere Menschen sind, die auch alle ihren Lieben etwas vorgelogen haben von wegen: „Ich muss jetzt in die Arbeit!“ Alle sind Lügner – Sie und alle anderen, mit denen Sie angeblich zusammen arbeiten. Alle nennen sich Mitarbeiter und sind in Wirklichkeit nur Mitläufer.

Die meisten Studien kommen zu dem Ergebnis, dass die Leute nur während der Hälfte ihrer Arbeitszeit wirklich arbeiten. Jetzt verlangen Sie aber nicht von mir, ich soll Ihnen diese Studien nennen – ich hatte nämlich keine Zeit, die Quellen zu recherchieren. Ich hatte zu viel damit zu tun, herumzuhängen. Sie wissen, was ich mit „herumhängen“ meine, stimmt´s? Das ist das, was Sie an Ihrem Arbeitsplatz ungefähr die halbe Zeit tun. Zumindest habe ich von solchen Studien gehört, und sie sagen fast alle, dass die Leute nur die Hälfte ihrer Arbeitszeit wirklich arbeiten. Den Rest ihrer Zeit verbringen sie mit Tratschen, Essen, Herummeckern, E-Mail-Schreiben, Internet-Surfen, Kaffeetrinken, Tagträumerei und unnötig häufigen Klo-Besuchen. Jede 15-Minuten-Pause wird nach Möglichkeit auf 25 Minuten aus-

gedehnt, jede einstündige Mittagspause auf 75 Minuten. Was dann noch übrig bleibt, sind etwa 50 Prozent reine Arbeitszeit – bei allen Beschäftigten. Und der Grund, warum diese Bummelei immer so läuft, ist, weil es einfach jede und jeder in der Firma so macht – vom Pförtner bis zum Boss.

Wenn jeder nur die halbe Zeit arbeitet, braucht man die doppelte Zahl von Beschäftigten, um dieselbe Menge Arbeit zu erledigen. Das bedeutet höhere Personalkosten, höhere Versicherungskosten, mehr Betriebssteuern und letztlich höhere Preise für die Produkte und Dienstleistungen. Was Arbeit so teuer macht, sind die vielen faulen Leute, die nicht arbeiten, obwohl sie dafür bezahlt werden.

Dabei heißt es nicht umsonst: Arbeit!

Es heißt „Arbeitszeit“, nicht „Spielzeit“ oder „Freizeit“. Die Zeit ist zum Arbeiten da. Leider scheinen die meisten Angestellten dieses Prinzip nicht zu verstehen. In den Schulen wird es nicht unterrichtet, und zu Hause lernen es die Kinder auch nicht. Auch den neu eingestellten Mitarbeitern sagt man es nicht. Es wird nicht mit Sanktionen durchgesetzt. Es wird wohl nicht einmal so erwartet. Deswegen wird es auch von den Managern nicht wirklich verlangt. Es gibt ja auch keinen, der mit gutem Beispiel vorangeht. Nur viele, die meckern, dass es keiner beherzigt.

Sie werden fürs ARBEITEN bezahlt

Was bedeutet das, „arbeiten“? Produktiv sein. Ergebnisse erzielen. Dafür hat man Sie eingestellt. Sie sind da, weil Sie der Firma mehr Geld einbringen sollen, als Sie sie kosten. Ihre Leistung muss also höher sein als Ihre Kosten. Das erreichen Sie nicht durch Herumbummeln, sondern dadurch, dass Sie Ihre Aufgaben möglichst schnell, effektiv und kostenarm erledigen. Sie müssen richtig und professionell arbeiten. Wie wissen Sie, dass Sie gut gearbeitet haben? Wenn

Sie danach müde sind. Wenn Sie schwitzen – entweder körperlich oder geistig, im übertragenen Sinne. Kapiert?

Ich bin sicher, Sie arbeiten nicht so hart, wie Sie selbst meinen. Vermutlich arbeiten Sie, wie die meisten Menschen, gerade so viel, dass Sie nicht gefeuert werden, und wahrscheinlich bekommen Sie dafür gerade so viel, dass Sie nicht selber kündigen.

Auch Ihre Firma arbeitet bestimmt nicht so hart, wie ihr Jahresgeschäftsbericht glauben machen möchte. Sie sagt, sie fühle sich dem Dienst am Kunden verpflichtet, aber sie handelt nicht wirklich danach. Es heißt „Wir tun alles in unseren Kräften Stehende, damit ...“, aber in Wirklichkeit bedeutet das nur: „Wir reden in unseren Meetings darüber und schreiben einander diesbezügliche Memos ...“

Schauen Sie der Wahrheit ins Gesicht: Die Produktivität der meisten Firmen sinkt. Wie ich dazu komme, das zu behaupten? Ich kann es Ihnen beweisen: Fragen Sie sich mal, was Sie heute schon geleistet haben. Ernsthaft. Haben Sie heute schon irgendetwas geleistet, das zur Bilanz des Unternehmens beiträgt, das Ihnen Ihr Gehalt bezahlt? Lügen Sie nicht. Machen Sie sich nichts vor. Gestehen Sie sich die Wahrheit ein. Sie sind der Einzige, der es jetzt hört, also trauen Sie sich und fragen Sie sich: „Was habe ich heute schon getan?“ Tun Sie es. Jetzt, sofort. Überlegen Sie. Ich habe Zeit, ich kann warten. Was haben Sie heute schon getan?

Wenn Sie es wissen, ziehen Sie von Ihrer Antwort 75 Prozent ab, und Sie sind näher an dem, was Sie wirklich getan haben.

Wie kann es so weit kommen?

Wir alle konzentrieren uns lieber auf den Weg als auf das Ziel. Wir sind Zuschauer geworden, anstatt zu handeln. Wir belohnen die falschen Tätigkeiten. Wir haben uns daran gewöhnt, mittelmäßige Leistungen zu akzeptieren. Wir zeigen den Leuten nicht, wie sie

gute Mitarbeiter werden. Wir schaffen uns keine gute Arbeitsumgebung mehr. Das Leistungsniveau ist niedrig, weil die Erwartungen gering sind. Sind das genug Gründe? Es sind bestimmt nicht alle Gründe, die man anführen könnte, aber fürs Erste reichen sie. Sehen wir sie uns einmal näher an.

Falscher Fokus

Das beste Beispiel für einen falschen Blickwinkel ist eine der am häufigsten verwendeten Techniken des modernen Geschäftslebens, die To-Do-Liste, auf der steht, was wir zu erledigen haben. Haben Sie eine To-Do-Liste? Haben Sie schon mal eine verwendet? Bestimmt. Es ist ein Werkzeug, das die Leute dazu bringen soll, ihre Arbeit einzuteilen, zu planen und zu strukturieren. Dabei geschieht leider oft das genaue Gegenteil. Lassen Sie mich mal ein bisschen ketzerisch werden und sagen: Die To-Do-Liste ist reine Zeitverschwendung und tötet Ihre Produktivität. Warum? Bitte beantworten Sie mir diese Frage: Was ist wichtiger – was Sie erledigen wollen oder was Sie gerade erledigen? Jeder auch nur halbwegs intelligente Mensch kennt die Antwort: das, was Sie gerade erledigen. Aber wir konzentrieren uns nicht auf das, was wir gerade tun. Wir konzentrieren uns auf das, was die Mitarbeiter tun sollen. Dazu meine nächste Frage: Warum ist es so wichtig, was die Leute tun sollen? Viel wichtiger ist doch, dass sie das Notwendige tun.

Daran schließen sich jede Menge weitere Fragen an. Fragen zum Bereich Personalführung, Management, Produktivität, Leistungsübersichten, Quoten und Belohnungssystemen, um nur einige Dinge zu nennen.

Die Arbeitgeber lieben es, wenn ihre Mitarbeiter geschäftig hin- und herwuseln. Die Abteilungsleiterin steht gerne stolz neben ihrem Chef und zeigt ihm, wie bienenhaft fleißig ihre Mitarbeite-

rinnen sind und wie viel in der Abteilung los ist. Aber ist das wirklich wichtig? Gut, es ist dann wichtig, wenn Kunden da sind, denn wenn die sehen würden, dass da einige nichts tun, wäre das schlecht fürs Firmenimage. Daher lautet die Antwort im Kundenbereich ja, es ist wichtig, dass die Mitarbeiter beschäftigt aussehen. Wenn Sie in für Kunden nicht zugänglichen Bereichen arbeiten, ist Ihr geschäftiges Aussehen kein Garant dafür, dass in Ihrer Abteilung ordentlich gearbeitet wird. Beurteilen Sie nicht die Geschäftigkeit, die sichtbare Aktivität. Beurteilen Sie lieber die tatsächliche Effektivität. Es zählt nicht, was die Mitarbeiter tun, sondern was sie leisten. Häufig ist der Mitarbeiter, der besonders fleißig wirkt, der ineffektivste. Aber der, der am fleißigsten aussieht, bekommt die Belohnung. Die Abteilungsleiter sollten sich nicht vom schönen Schein blenden lassen, sondern sich die getane Arbeit wirklich ansehen.

Deshalb schlage ich vor: Werfen Sie die Zettel mit der Aufschrift „Zu erledigen“ in den Papierkorb. Werfen Sie Ihren in Leder gebundenen Planer mit der To-Do-Liste in der linken Spalte gleich hinterher. Drucken Sie lieber eine Liste mit den Worten „sofort erledigen“ aus. Das ist meine Idee, und vielleicht werden Sie mir dafür noch sehr dankbar sein, aber es interessiert mich mehr, dass Sie Ihre Aufgaben auch wirklich erledigen. Wenn ich als Kunde in Ihrer Firma anrufe und nach meiner Bestellung frage, können Sie auf Ihre Liste schauen und fröhlich sagen: „Ist bereits erledigt, Herr Winget.“ Das ist mir Belohnung genug.

„Welchen Unterschied macht das schon?“

Einen ziemlich großen. Zugegeben, beide Arten von Listen beschäftigen sich mit den künftig zu erledigenden Aufgaben. Aber es ist ein großer Unterschied in puncto Einstellung zwischen beiden

Listen. Ihre To-Do-Liste ist nicht viel mehr als ein Wunschzettel. Ihre „Sofort erledigen“-Liste ist dringlicher und konzentrierter, es ist ein Handlungsplan für Ihren Arbeitstag. Sie zwingt Sie dazu, Ihre Aufgaben ständig zu überprüfen und in die zwei Kategorien „was ich noch heute erledigen muss“ und „was ich sobald wie möglich erledigen möchte“ zu trennen.

Das ist die Quintessenz des ganzen Zeitmanagements: zu tun, was getan werden muss. Aber auch das Zeitmanagement hat sich über die Jahre hin total verändert.

Sie haben keine Zeit für Zeitmanagement. Es ist zeitraubend. Sie sollten Ihre Zeit lieber für anderes verwenden als für Zeitmanagement – zum Beispiel, um all die Dinge zu erledigen, die dringend erledigt werden sollten.

Überhaupt sollte man mit dem Zeitmanagement aufhören und sich stattdessen mit der Einteilung von Prioritäten befassen. Wenn man das Dringliche zuerst tut, braucht man sich keine Gedanken mehr um die Zeiteinteilung zu machen.

Das Problem ist, dass die Prioritäten häufig nicht klar festgelegt sind. Sobald das Wichtigste gleich erledigt wird, wo ist dann das Problem? Aber man sollte natürlich immer wissen, was das Wichtigste ist.

„Wenn die Prioritäten geklärt sind, fällt das Entscheiden leicht.“

Roy Disney

Was ist das Wichtigste, das in Ihrer Firma zu tun ist? Wissen Sie das überhaupt? Wenn nicht, verschwenden Sie Zeit, Energie und Geld. Jeder Einzelne im Betrieb sollte jeden Tag wissen, was er als Wichtigstes zu erledigen hat.

„Aber Larry, wir müssen doch dies und das und das tun.“

Genau da liegt das Problem. Vor lauter Sachen, die getan werden müssen, wird zu wenig von dem, was Priorität hat, erledigt. Was muss erledigt werden? Was muss *unbedingt* erledigt werden? Ich habe nicht gefragt: „Was sollte erledigt werden“ oder „Was könnte erledigt werden“, sondern: „Was muss unbedingt erledigt werden?“

Wenn Sie wissen, was unbedingt erledigt werden muss, tun Sie es. So einfach ist das. Tun Sie, was unbedingt getan werden muss. Ich habe nicht gesagt, Sie sollen *nur* das machen, aber ich habe gesagt, Sie sollen *das* machen. Machen Sie es zuerst. Machen Sie nichts anderes, bis es erledigt ist. Selbst wenn Sie einen Riesenberg von Aufgaben vor sich haben, die Sie gern einmal erledigen würden und die auch getan werden müssen, erledigen Sie erst mal, was unbedingt notwendig ist.

Auch wenn es das Einzige ist, was Sie den ganzen Tag über schaffen, sind Sie danach auf jeden Fall besser dran.

Es ist so einfach, wie es klingt: Sie müssen wissen, was Priorität hat!

In jedem Job gibt es Prioritäten

Das Wichtigste für den Verkäufer ist es, zu verkaufen. Was führt und gehört zum Verkaufen? Das Kundengespräch. In der Regel können Sie nichts verkaufen, ohne jemanden zu bitten, etwas zu kaufen. Das heißt, das Wichtigste für jeden Vertriebsmitarbeiter und jeden Verkäufer ist es, mit den Kunden zu sprechen und sie zu bitten, etwas zu kaufen. Haben Vertriebsleute daneben auch andere Aufgaben? Natürlich haben sie die. Sie müssen ihren Papierkram machen, die Bestellungen einreichen, Berichte über Verkaufszahlen für die Firma abfassen, und, und, und. All das muss erledigt werden. Und es wird erledigt. Aber erst nach dem, was unbedingte Priorität hat.

Jeder hat in seinem Job unzählige Dinge, die er zu erledigen hat. Dafür habe ich vollstes Verständnis. Das Problem ist, dass wir erst

mal nur das machen, was wir gerne tun, und das liegen lassen, was eigentlich dringender getan werden müsste. Warum? Weil wir dafür keine Zeit mehr hatten.

Aber das ist Quatsch. Es gibt immer genug Zeit, das Eine zu tun, was unbedingt getan werden muss. Genau darum ist die „Sofort zu erledigen“-Liste so wichtig. Sie hilft Ihnen, Ihre Prioritäten richtig zu setzen und das für den Erfolg Entscheidende zu tun.

Wir handeln nicht mehr, wir schauen nur noch zu

Die meisten Leute sind nicht mehr auf ordentliches Arbeiten hin erzogen. Sie sind gewohnt, anderen bei der Arbeit zuzusehen. Wir sind alle Meister im Beobachten geworden. So ist es leichter, sich die Serie *Fünf Freunde* im Fernsehen reinzuziehen, als selbst Freundschaften aufzubauen und zu pflegen. Es ist leichter, zuzuschauen, wie andere in einer Fernsehsendung wie *Die Reportage* sich um einen Job bewerben, als los zu marschieren und sich selbst einen neuen Job zu suchen. Es ist leichter, als Super-Verlierer auf der Couch zu sitzen und die Sendung *The Biggest Loser* anzuschauen, als selbst den Hintern hoch zu bekommen und abzunehmen. Es ist natürlich auch viel unterhaltsamer, im Fernsehen zuzusehen, wie jemand sein Wohnzimmer streicht, als selbst sein eigenes Wohnzimmer zu streichen. Oder sich anzuschauen, wie eine Fernseh-Nanny anderer Leute Kinder erzieht, als sich mit seinen eigenen Kids rum-ärgern zu müssen.

Ist es da verwunderlich, wenn wir auch in der Arbeit lieber anderen beim Malochen zusehen, als selbst das Heft in die Hand zu nehmen? Das ist ein großes gesellschaftliches Problem mit gewaltigen Folgen; im Geschäftsleben ist dieses Verhalten ein Produktivitätskiller ersten Ranges, der uns alle viel, viel Geld kostet.

Wir belohnen falsches Verhalten

Wir neigen dazu, Leute, die fleißig aussehen, zu belohnen, anstatt diejenigen zu belohnen, die wirklich fleißig sind. Wer mit wenig Aufhebens seine Sache gut macht, bekommt dafür nur selten Anerkennung. Stattdessen heißt es dann, er habe eben Glück gehabt, der Erfolg sei ihm halt in den Schoß gefallen. Na und? Dann hat er eben Glück gehabt. Dann ist ihm eben auch mal was in den Schoß gefallen. Warum nicht? Wenn jemand seine Arbeit ordentlich macht, ist ihm auch das zu gönnen.

Wir belohnen Mitarbeiter, die früh am Arbeitsplatz sind und abends die letzten im Haus sind. Wir belohnen die, die die Mittagspause auslassen. Und all das wegen vorbildlicher Leistung. Ich halte davon gar nichts. Wenn eine Mitarbeiterin mit der ihr vorgegebenen Arbeitszeit nicht hinkommt, heißt das wahrscheinlich nur, dass sie herumtrödelt, anstatt systematisch und konzentriert zu arbeiten. Merken Sie sich: Es geht nicht darum, möglichst lange am Arbeitsplatz zu sein, sondern darum, in seiner Arbeitszeit möglichst effektiv zu sein.

Habe ich damit gemeint, dass Sie nie früher kommen, länger bleiben oder die Mittagspause auslassen sollen? Natürlich nicht. Manchmal muss man eben alles Menschenmögliche tun, um seine Arbeit zu schaffen. Aber normalerweise bewältigen Sie Ihre Arbeit auch in der Zeit, für die Sie bezahlt werden. Belohnen Sie niemals einen Workaholic, weil er ein Workaholic ist. Das ist nicht gesund, und es ist das falsche Signal – für den Workaholic wie für seine Kollegen.

Wir tolerieren schlechte Leistung

Für einen Abteilungsleiter ist es in jedem Fall bequemer, wegzusehen und ein Problem zu ignorieren, als sich die Zeit zu nehmen, es zu lösen. Da wird ein großes Tamtam gemacht, wenn jemand ein

paar Minuten zu spät kommt. Dabei ist es gar nicht immer wert, das aufzuschreiben oder denjenigen gleich zu ermahnen. Warum wird jemand ermahnt? Weil er zu spät kommt. Er wird dafür bezahlt, dass er pünktlich ist – und nicht zu spät kommt. Der Rest ist anscheinend egal.

Kapiert es endlich, Ihr Herren Abteilungsleiter: Wenn Ihr schlechte Leistung toleriert oder die Dinge schleifen lasst, seid Ihr nicht weniger schuldig als der schlampige Mitarbeiter. Es gibt eine Mitschuld durch gemeinsames Wegsehen, durch Tolerieren. Und Euer Chef sollte Euch dafür bestrafen. Wenn er das nicht tut, macht auch er sich schuldig. Die Anklage lautet auf Mitwisserschaft und Mittäterschaft bei schlechter Arbeitsleistung.

Wir bringen den Leuten nicht bei, wie man ordentlich arbeitet

Oft verbringt man in der Firma mehr Zeit damit, einen armen kleinen Angestellten für einen Fehler zu tadeln und abzumahnern, als damit, ihm zu zeigen, wie man es richtig macht. Die meisten Betriebe haben kein Budget für Schulung und Fortbildung, sie nehmen sich keine Zeit dafür, und die einzige Schulung besteht in dem Satz: „Das ist Ihre Arbeit, erledigen Sie sie.“

Wir versäumen es, eine förderliche Arbeitsumgebung zu schaffen

Viele Büros sind vollgestopft und unordentlich. Die Ein- und Ausgänge sind verqualmte Löcher. Freitags laufen die Leute wie Penner angezogen herum, „weil ja schon Freitag ist“. Im Pausenraum liegt tagealter Kuchen, der vom letzten Geburtstag übrig geblieben ist. Die Leute essen an ihren Schreibtischen.

Büros sehen nicht mehr so aus, als würde hier noch viel gearbeitet. Manche Arbeitsplätze sehen eher wie Partykeller am Morgen danach aus.

Die Erwartungen sind niedrig; die Standards noch niedriger

Eine Freundin von mir leitet die Schuhabteilung eines großen Kaufhauses. Sie hat mir neulich erzählt, ihre wichtigste Aufgabe sei es, dafür zu sorgen, dass die Leute auch tatsächlich am Arbeitsplatz erscheinen – und wenn sie kommen, sei sie so froh darüber, dass da ein paar Menschen im Laden stehen, dass sie über deren Leistung meist kein Wort verliere. Sie erzählte mir sogar, einer ihrer Mitarbeiter sei an seinem zweiten Arbeitstag nach der Mittagspause gar nicht mehr aufgetaucht. Drei Tage später sei er dann pünktlich zum Dienst erschienen und habe sich gewundert, dass er inzwischen gefeuert worden war.

Wenn Mitarbeiter keine ordentliche Leistung bringen, dann liegt es oft daran, dass man keine von ihnen erwartet. Die Abteilungsleiter sind froh, dass sie überhaupt zum Dienst kommen. Da zählen solche ‚Kleinigkeiten‘ wie der Umgang mit den Kunden, die Verkaufsleistung, die Zusammenarbeit mit Kollegen und die gute Kenntnis des Warenangebots des Hauses kaum noch.

Die Standards der Mitarbeiter sind niedriger als die Erwartungen an sie. Wer nicht viel erwartet, bekommt auch nicht viel. Wenn man über längere Zeit nicht viel bekommt, sinken auch die Leistungsstandards.

Sicher haben auch Sie schon mal ein Lieblingsrestaurant gehabt, in das Sie am liebsten gehen. Am Anfang gehen Sie ziemlich oft hin. Andere auch. Das spricht sich herum, und bald kann man dort nicht mal mehr einen Tisch reservieren. Dann, eines Tages, ist es nicht

mehr so gut wie gewohnt. Der Service ist ein bisschen zu langsam, das Wasserglas nicht ganz sauber, und das Essen ist auch nicht mehr so gut wie sonst. Sie sind unzufrieden, aber Sie denken, na ja, jeder hat mal einen schlechten Tag. Sie kommen ein paar Wochen später wieder, aber da ist es auch nicht mehr so gut wie früher. Sie versuchen es noch einmal, Ergebnis wie gehabt. Einen Monat später, als Sie zufällig vorbeifahren, parken nur noch ganze vier Autos vor dem Lokal. Zwei Monate später steht ein Schild mit der Aufschrift „Zu vermieten“ vor dem Gebäude.

Wie konnte das passieren? Ganz einfach. Eines Tages hat einer der Geschäftsführer einem Angestellten einen Fehler durchgehen lassen. Er hat ihn nicht korrigiert, weil er gerade zu beschäftigt war, sich gerade nicht gut gefühlt hat oder sich nicht herumärgern wollte. Der Angestellte schließt daraus, bewusst oder unbewusst, dass es auch mit weniger Leistung geht. Ein paar Kollegen registrieren aufmerksam, dass der Kollege keine Ermahnung für seine schlechte Leistung bekommen hat, also denken sie, dann dürfen wir das auch. Der Geschäftsführer beschwert sich nicht darüber, die Kunden auch nicht. Das ist der Moment, von dem an schlechte Leistung zum Standard wird. Der Geschäftsführer hätte es den Angestellten nicht durchgehen lassen sollen. Vielleicht hätten sie gesagt, dass der erste Kollege es ja auch machen durfte, und was ist denn schon dabei? Egal. Das Problem wurde nicht angesprochen, geschweige denn gelöst. So wird aus der hervorragenden Leistung eine mittelmäßige – und bevor man es so recht mitbekommt, sind alle entlassen, weil die Kunden weg bleiben.

Ein kleiner Ausrutscher, und der ganze Laden geht hopps. Das klingt übertrieben? Kann sein, kann aber auch nicht sein. Klar, so etwas dauert immer seine Zeit. Aber diejenigen Unternehmen, die auf keiner Hierarchiestufe schlechte Leistung durchgehen lassen und sich die Zeit nehmen, jeden Ausrutscher im Service zu besprechen,

haben immer die Nase vorn, auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Sie sind trotz aller Widerstände erfolgreicher, weil sie auf allen Ebenen Bestleistung erwarten, verlangen und auch selbst erbringen.

Klar ist es nicht leicht, das umzusetzen. Deswegen machen es ja die wenigsten. Aber genau dafür wurden Sie eingestellt, und genau dafür werden Sie jeden Tag bezahlt. Wenn Sie es nicht tun, begehen Sie Diebstahl an Ihrem Arbeitgeber, denn Sie geben ihm nicht das, wofür er Sie bezahlt.

Sie sind ein Dieb!

„Was? Sie nennen mich einen Dieb? Sie kennen mich doch nicht mal persönlich!“

Natürlich kenne ich Sie. Auch ohne Sie jemals gesehen zu haben, kenne Sie gut genug, um sagen zu können, dass Sie jeden Tag stehlen.

Vermutlich nehmen Sie kein Geld aus der Kasse und unterschlagen auch kein Firmengeld. Nein, Sie nehmen auch keine Büroklammern und keine Post-it-Notes-Zettel aus der Firma mit nach Hause. Trotzdem sage ich Ihnen ins Gesicht hinein, dass Sie ein dreckiger, gemeiner Dieb sind. Warum? Jeden Tag, an dem Sie nicht Ihr Bestes geben, stehlen Sie Ihrer Firma Geld. Denn die bezahlt Sie für hervorragende Leistung. Sie bestehlen auch Ihre Kolleginnen und Kollegen, denn die müssen Ihre Schlamperei wieder ausbügeln. Und Sie bestehlen Ihre Kundschaft, denn die bezahlt hohe Preise für gute Leistung. Am meisten aber bestehlen Sie sich selbst.

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen ehrlich:

*Überziehen Sie gern wissentlich die Kaffee- und die
Mittagspausen?*